

UNIVERZITA HRADEC KRÁLOVÉ

Fakulta informatiky a managementu

Katedra ekonomie



**Znalostní management jako nástroj podpory řízení
velkoplošných chráněných území**

Disertační práce

Autor: Mgr. Josef Štemberk

Školitel: doc. Mgr. et Ing. Petra Marešová, Ph.D.

Konzultant: doc. Ing. Martina Pásková, Ph.D.

Studijní program: Systémové inženýrství a informatika

Studijní obor: Informační a znalostní management

Hradec Králové

duben 2023

Prohlašuji, že jsem disertační práci zpracoval pod vedením školitelky samostatně a s použitím uvedené literatury a pramenů.

V Prachaticích dne 10. dubna 2023

Mgr. Josef Štemberk

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucí disertační práce doc. Ing. et Mgr. Petře Marešové, Ph.D., za její veškerou podporu, ochotu, čas a neutuchající víru v rámci konzultací při zpracovávání této disertační práce.

Rovněž bych rád poděkoval za konzultace i názory na danou problematiku doc. Ing. Martině Páskové, Ph.D. a prof. RNDr. Josefu Zelenkovi, CSc.

Dále děkuji manželce Růžence a celé své rodině za jejich pochopení, povzbuzení a především důvěru.

Anotace

Kontinuálně narůstající tlak na využívání přírodních zdrojů a enormní snaha o ekonomický růst ve všech odvětvích hospodářství představují hlavní důvody pro vzrůstající význam chráněných území přírody. Duální funkce těchto území, tedy přírodní a rekreační, je udržitelná za předpokladu správného managementu. Esenciálním základem pro správné rozhodování a řízení jsou dostupné a pokud možno aktuální informace, data, znalosti. Tato práce popisuje význam a zkoumá vztah znalostního managementu a řízení návštěvnosti ve velkoplošných chráněných územích a hledá odpověď na otázku: jaké klíčové informace, znalosti, proměnné, procesy a metody znalostního managementu lze využít v rámci managementu návštěvnosti ve velkoplošném chráněném území.

Cílem práce je navrhnout konceptuální model managementu návštěvnosti pro velkoplošná chráněná území na základě metod a procesů používaných ve znalostním managementu, který přispěje k zajištění slučitelnosti cestovního ruchu s cíli ochrany daného území. V rámci dosahování cíle jsou využity metody rešerše literatury, socioekonomického monitoringu, řízených rozhovorů. Pro návrh konceptuálního modelu je využit software BPMN.

V rámci návrhu modelu jsou popsány klíčové znalosti, k nimž patří údaje o počtech návštěvníků, jejich časoprostorovém rozložení, struktuře, důvodech návštěvy, aktivitách, očekáváních, výchozích znalostech a postojích. Jako klíčové procesy jsou identifikovány proces monitoringu předmětů ochrany, proces socioekonomického monitoringu, proces legislativního nastavení managementu návštěvnosti v NP Šumava, proces usměrnění návštěvnosti a nastavení opatření v NP Šumava. Pro plánování řízení parku jsou významné i zkušenosti a neformalizované znalosti jednotlivých zaměstnanců. Pozornost v rámci nastavení modelu je tedy zaměřena na klíčové procesy týkající se vzniku, uchování a sdílení tichých znalostí.

Navržený model „Know-Park-How“ umožňuje odstraňovat bariéry a slabá místa v současném nastavení správy velkoplošných chráněných území.

Klíčová slova: znalostní management, management návštěvnosti, chráněné území, socioekonomický monitoring, Národní park Šumava.

Annotation

Continuously increasing pressure on the use of natural resources and the enormous drive for economic growth in all sectors of the economy are the main reasons for the growing importance of protected areas. The dual function of these areas, i. e. nature and recreation, is sustainable provided that they are properly managed. The essential basis for good decision-making and management is available and, where possible, up-to-date information, data and knowledge. This paper describes the importance of and explores the relationship between knowledge management and visitor management in large protected areas, and seeks to answer the question: what key information, knowledge, variables, processes and methods of knowledge management are applicable to visitor management in large protected areas.

The aim of this thesis is to propose a conceptual model of visitor management for large protected areas based on methods and processes used in knowledge management, which will contribute to ensuring the compatibility of tourism with the conservation objectives of the area. In order to achieve the objective, methods of literature search, socio-economic monitoring, guided interviews are used. The BPMN software is used to design the conceptual model.

Key knowledge is described within the design of the model, which includes data on visitor numbers, their spatiotemporal distribution of location, structure, reasons for visit, activities, expectations, baseline knowledge and attitudes. The key processes are identified as the process of monitoring of conservation objects, the process of socio-economic monitoring, the process of legislative setting of visitor management in Šumava NP, the process of visitor orientation and setting of measures in Šumava NP. The experience and informal knowledge of individual staff members is also important for the management planning of the park. The focus of the model is therefore on key processes related to the creation, storage and sharing of tacit knowledge.

The proposed "Know-Park-How" model allows for the removal of barriers and weaknesses in current large-scale protected area management settings.

Keywords: knowledge management, visitor management, protected areas, socio-economic visitor monitoring, Šumava National Park.

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoretická východiska	3
2.1	Klíčové pojmy znalostního managementu	3
2.2	Zavádění znalostního managementu	4
2.2.1	Metodiky znalostního managementu	4
2.2.3	Přínosy znalostního managementu v organizacích	14
2.3	Klíčové pojmy managementu návštěvnosti	16
2.3.1	Chráněná území.....	16
2.3.2	Management návštěvnosti.....	17
2.4	Zavádění managementu návštěvnosti	19
2.4.1	Metodiky managementu návštěvnosti	19
2.4.2	Přínosy návštěvnického managementu pro chráněná území	28
2.5	Vazba znalostního managementu a managementu návštěvnosti	29
3	Cíl a metody práce.....	36
3.1	Cíl práce.....	36
3.2	Využité metody	37
4	Analýza vztahu metod znalostního managementu a managementu návštěvnosti – rešerše literatury.....	43
5	Národní park a CHKO Šumava – socioekonomický monitoring.....	53
5.1	Motivace pro socioekonomický monitoring z hlediska potřeby klíčových znalostí pro rozhodování.....	54
5.2	Nastavení systému socioekonomického monitoringu v Národním parku Šumava v letech 2017–2019.....	57
5.3	Charakteristika území – Národní park Šumava	58
5.4	Kvantitativní monitoring návštěvnosti v Národním parku Šumava	61
5.4.1	Výsledky sčítání návštěvníků pomocí automatických sčítačů	61
5.4.2	Klíčová data a znalosti z kvantitativního monitoringu	67
5.5	Kvalitativní monitoring návštěvnosti v Národním parku Šumava.....	68
5.5.1	Výsledky kvalitativního monitoringu návštěvnosti v Národním parku Šumava.....	68
5.5.2	Klíčová data a znalosti z kvalitativního monitoringu.....	76
6	Řízené rozhovory	77
7	Návrh znalostně zaměřeného modelu řízení návštěvnosti pro velkoplošná chráněná území..	83
7.1	Výchozí body modelu	83
7.2	Znalostní management jako nástroj pro řízení návštěvnosti ve velkoplošných chráněných územích	87

7.2.1	Klíčové subjekty managementu návštěvnosti ve velkoplošných chráněných území	88
7.2.2	Klíčové procesy managementu návštěvnosti ve velkoplošných chráněných území	91
7.2.3	Metody znalostního managementu a jejich fáze pro využití v managementu návštěvnosti ve velkoplošných chráněných územích.....	96
7.3	Konceptuální model managementu návštěvnosti pro velkoplošná chráněná území na základě metod a procesů používaných ve znalostním managementu – Know-Park-How	97
8	<i>Shrnutí práce</i>	103
9	<i>Závěr</i>	107
10	<i>Literatura</i>	108
10.1	Seznam publikovaných prací disertanta.....	114

Seznam tabulek

Tabulka 1: <i>Přínosy zavedení znalostního managementu</i>	14
Tabulka 2: <i>Rámce a procesy návštěvnického managementu podle přístupu zvoleného k implementaci managementu návštěvnosti</i>	20
Tabulka 3: <i>Vazba výzkumných otázek na výzkumné aktivity</i>	36
Tabulka 4: <i>Přehled osob, se kterými byly vedeny řízené rozhovory</i>	40
Tabulka 5: <i>Klíčové znalosti, subjekty a procesy v modelech návštěvnického managementu</i>	44
Tabulka 6: <i>Průniky metod znalostního managementu v modelech managementu návštěvnosti</i> ...	46
Tabulka 7: <i>Přehled plnění kritérií metodami znalostního managementu</i>	50
Tabulka 8: <i>Zonace Národního parku Šumava (v platnosti od 1. 3. 2020)</i>	59
Tabulka 9: <i>Počty dotazovaných dle druhu návštěvníka a podíl z celkového počtu</i>	69
Tabulka 10: <i>Přehled dotazovaných dle uvedeného povolání</i>	69
Tabulka 11: <i>Nejvyšší ukončené vzdělání dotazovaných</i>	70
Tabulka 12: <i>Význam národního parku pro návštěvu území</i>	71
Tabulka 13: <i>Omezení rekreačních možností v důsledku statutu národního parku</i>	71
Tabulka 14: <i>Informační zdroje o NP Šumava</i>	72
Tabulka 15: <i>Výsledky fiktivního hlasování o další existenci Národního parku Šumava</i>	75
Tabulka 16: <i>Celkové ekonomické dopady návštěvníků NP Šumava</i>	75
Tabulka 17: <i>Klíčové znalosti zjištěné na základě socioekonomického monitoringu</i>	76
Tabulka 18: <i>Shrnutí klíčových procesů, subjektů a znalostí s ohledem na tacitní a explicitní znalost</i>	81
Tabulka 19: <i>Subjekty a činnosti v managementu návštěvnosti ve velkoplošném CHÚ</i>	88

Seznam obrázků

Obrázek 1: <i>Proces konverze tichých a explicitních znalostí</i>	5
Obrázek 2: <i>Management znalostí směřující k inovacím</i>	7
Obrázek 3: <i>Rámec pro podporu znalostního managementu</i>	8
Obrázek 4: <i>Model komplexního adaptivního systému (CAS) se smyčkou adaptivního učení</i>	9
Obrázek 5: <i>Model zavádění znalostního managementu dle K. Wiiga</i>	10
Obrázek 6: <i>Cykly, fáze a činnosti metodiky KM-Beat-It</i>	13
Obrázek 7: <i>Management návštěvnosti jako součást destinačního managementu</i>	20
Obrázek 8: <i>Přístup k informacím v managementu návštěvnosti</i>	22
Obrázek 9: <i>Devět kroků plánování v rámci LAC</i>	24
Obrázek 10: <i>Proces řízení aktivit návštěvníků (model VAMP)</i>	26
Obrázek 11: <i>Management návštěvnických dopadů na chráněná území (rámec PAVIM)</i>	28
Obrázek 12: <i>Přehled navazujících metod v této práci</i>	37
Obrázek 13: <i>Zjištěné důvody pro omezení rekreačních možností od dotazovaných</i>	72
Obrázek 14: <i>Odpovědi návštěvníků na otázku, co se jim na Národním parku Šumava obzvláště líbí</i>	73
Obrázek 15: <i>Odpovědi návštěvníků na otázku, co se jim na Národním parku Šumava obzvláště nelíbí</i>	74
Obrázek 16: <i>Model řízení znalostí pro efektivní management návštěvnosti chráněného území na základě modelu znalostního managementu od K. Wiiga (1998, 2002, vč. rozvedení u Venkatraman, 2018)</i>	85
Obrázek 17: <i>Model vzájemné interakce mezi managementem chráněného území (CHÚ) a ostatními subjekty</i>	91
Obrázek 18: <i>Model legislativního rozhodovacího procesu</i>	94
Obrázek 19: <i>Procesní model managementu návštěvnosti (dle K. Wiiga)</i>	98

Seznam grafů

Graf 1: <i>Počet všech návštěv na jednotlivých sčítačích za sledované období jednoho roku</i>	62
Graf 2: <i>Počet všech návštěv za uvedený měsíc a zaznamenaný všemi sčítači dohromady</i>	64
Graf 3: <i>Průměrný počet návštěv v uvedený den týdne či o svátku (celkem 13 státních svátků) za celé sledované období na všech sčítačích dohromady</i>	65
Graf 4: <i>Relativní počet návštěv v průběhu dne za celé sledované období na všech sčítačích dohromady</i>	65

Seznam zkratek

CEKM – Customer Experiential Knowledge Management (řízení zážitkových znalostí zákazníka)

CSR – společenská odpovědnost a udržitelnost (Corporate Social Responsibility)

CR – cestovní ruch

EVVO a EP – environmentální vzdělávání, výchova a osvěta a ekologické poradenství

CHKO – chráněná krajinná oblast

CHÚ – chráněné území

ICT – informační a komunikační technologie (Information and Communication Technologies)

IUCN – Mezinárodní svaz ochrany přírody (International Union for Conservation of Nature)

KM – znalostní management (Knowledge Management)

KMS – systém řízení znalostí (Knowledge Management System)

LAC – Limits Acceptable Changes (Rámec limitů přijatelných změn)

NP – národní park

PAVIM – Protected Area Visitor Impact Management (Management návštěvnických dopadů na chráněná území)

SEM – socioekonomický monitoring

VAMP – Visitor's Activities Management Process (Proces řízení aktivit návštěvníků)

VERP – Visitor Experience and Resource Protection (Rámec zážitků návštěvníka a ochrana zdrojů)

VIM – Visitor Impact Management (Řízení dopadů návštěvníků)

1 Úvod

Kontinuálně narůstající tlak na využívání přírodních zdrojů, enormní snaha o ekonomický růst ve všech odvětvích hospodářství a posilování vědomí člověka, že je nutné mít nade vším kontrolu, aby to fungovalo „správně; to všechno představuje hlavní důvody pro vzrůstající význam chráněných území přírody a jejich ochrany. Duální funkce těchto území, tedy přírodní a rekreační, je udržitelná za předpokladu správného managementu. Esenciálním základem pro správné rozhodování a řízení jsou dostupné a pokud možno aktuální informace, data, znalosti.

Správy národních parků a dalších velkoplošných chráněných území v České republice se velmi často zabývají téměř výlučně výzkumem a monitoringem předmětů jejich ochrany, provádějí tedy přírodovědně zaměřená bádání a zjišťování, přitom význam monitoringu rekreačního využití chráněných území neustále narůstá. Taková data, informace a znalosti tvoří základ pro nejrůznější managementová rozhodnutí, a to nejen v regionu samotném, ale i pro další subjekty. Monitoring návštěvnosti představuje dle Arnbergera (2007) stejně jako mapování přírody základní součást sběru dat, a proto by měl být rovněž pravidelně aktualizován. Arnberger také zdůrazňuje, že čím spolehlivější a cíleně získaná data o počtech návštěvníků, jejich časoprostorové disperzi a struktuře budou k dispozici, tím lepší bude efektivita managementu území na jedné straně a jeho udržitelnost a akceptace na straně druhé. Čihař (1997) konstatuje, že poznání návštěvníka, jeho motivací, přání a chování je důležité pro vytváření nabídek, způsob komunikace s ním a uspokojení jeho očekávání od návštěvy území. Görner et al. (2012) dodává, že informace ze strany místních obyvatel, a především cílená komunikace správ území s lidmi, kteří v daném území žijí, jednoznačně pomáhají zvýšit akceptaci chráněného území a jeho správy. V případě systémového přístupu ke koordinaci výše uvedených oblastí výzkumu a následného managementu se adekvátně zvyšuje potenciál zajištění slučitelnosti cestovního ruchu s cíli ochrany daného území.

Cílem práce je proto navrhnout konceptuální model managementu návštěvnosti pro velkoplošná chráněná území na základě metod a procesů používaných ve znalostním managementu, který přispěje k zajištění slučitelnosti cestovního ruchu s cíli ochrany daného území.

Tato práce obohacuje současný stav poznání ve znalostním managementu v kontextu jeho využití v cestovním ruchu, konkrétně managementu návštěvnosti ve velkoplošných chráněných územích z pohledu jejich správy. Vzhledem k autorově osobní znalosti Národního parku Šumava a jeho zapojení do některých nastavení managementových opatření bude právě toto

chráněné území a v něm realizovaný socioekonomický monitoring zdrojem zjištění využitelných k cíli práce.

Práce je rozdělena do dvou hlavních celků. V prvním z nich je popsán aktuální stav poznání v oblasti znalostního a managementu návštěvnosti a vyvozena potřeba nastavit určitá opatření v oblasti managementu vedoucí k řízení návštěvnosti. Součástí této první části je i jasné vymezení cíle práce a charakteristika použitých metod. Druhá oblast se věnuje již konkrétním zjištěním v oblasti kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Dále také vyvozuje a následně navrhuje v teoretické rovině konceptuální model managementu návštěvnosti s využitím znalostního managementu a v praktické rovině uvádí doporučení pro možná opatření.

Závěr práce shrnuje hlavní výsledky a navrhuje další směry výzkumu, které mohou navázat na současná zjištění a pomoci dále rozvíjet aplikovatelnost těchto výstupů v praxi.

2 Teoretická východiska

Teoretická východiska práce se zaměřují na vymezení klíčových pojmů využívaných v celé práci, dále na současný stav poznání v oblasti existence a využívání metod znalostního managementu v soukromém sektoru i ve veřejné správě. Dále jsou vymezeny klíčové pojmy, metody a současný stav poznání s ohledem na management návštěvnosti pro velkoplošná chráněná území. Z těchto poznatků je odvozena potřeba výzkumné práce, která přispěje k zajištění co nejvyšší slučitelnosti cestovního ruchu s cíli daného chráněného území.

2.1 Klíčové pojmy znalostního managementu

Základní pojmy znalostního managementu jsou klíčové k pochopení jednotlivých metodik a procesů v rámci této vědní disciplíny, na níž bude založeno i autorovo navrhované řešení. K základním pojmům patří v první řadě: data, informace a znalosti, explicitní a tacitní znalost, znalostní management.

Dle Svobody (1998) data zobrazují stavy objektů či probíhající procesy v realitě kolem nás a v závislosti na způsobu a okolnostech prezentace buď znamenají pro příjemce informaci, nebo nikoli. Informace považuje dále za zobecněné poznání reality. Na rozdíl od dat, která zobrazují realitu na úrovni detailů a rychle se mění podle toho, jak se mění detaily stavu objektů a procesů kolem nás, jsou znalosti relativně stálejší, protože se vyznačují vyšším stupněm abstrakce, zobecněním procesů a stavů objektů v realitě. Znalosti souvisejí s vymežováním pojmů, s kategorizací, definováním, odvozováním závěrů z dostupných faktů na základě abstraktních schémat a s vymežováním mechanismů odvozování závěrů. Znalost definuje Turban (1992) jako organizovanou a analyzovanou informaci, která se tím stává srozumitelnou a použitelnou k řešení problémů nebo k rozhodování. Dle Wiiga (1999) znalost obsahuje pravdy a přesvědčení, perspektivy a koncepty, úsudky a očekávání, metodologie a know-how. Beckman (1997) tvrdí, že znalost je uvažování nad daty a informacemi za účelem aktivního umožnění výkonu, řešení problémů, rozhodování, učení a výuky. Podle Vodáčka & Rosického (1997) jsou znalosti výsledkem aktivního učení se. Drucker (1994) nalézá potřebnost znalosti pro konverzi dat v informaci.

Explicitní znalost je formalizovaná nebo dokumentovaná znalost, většinou dobře strukturovaná a snadno přenositelná. Je zpracovávána převážně pomocí ICT. **Tichá znalost** je

uložena v hlavách pracovníků, avšak je možné ji kdykoliv převést do explicitní formy (Nonaka, 1995; Polanyi, 1966).

Management znalostí je řízení organizace, resp. lidské činnosti obecně na bázi využití znalostí jako nového produktivního ekonomického zdroje. Je to efektivní propojení těch, kteří vědí, s těmi, kdo vědět potřebují, a to přeměnou osobních (převážně skrytých čili tacitních) znalostí na znalosti organizační (převážně explicitní) neboli formální formou komunikace, zapojení a sdílení (Petrash, 1996). V oblasti informačních technologií byl ponechán anglický název knowledge management pro sběr, ukládání, distribuci a implementaci znalostí v datových souborech. Pojem knowledge management se používá k různému uspořádání softwarových produktů, datových skladů, firmy si vytvářejí vlastní intelektuální kapitál (Haggie, 2003). V oblasti všeobecného řízení organizace se ujal pojem znalostní management jako soubor opatření a nástrojů pro management a organizační řízení podniku (Hempel, 2001).

V oblasti ekonomie a produktivity definoval pojem management znalostí Drucker (1994) v díle Věk diskontinuity v části Ekonomika znalostí jako řízení pracovníků disponujících znalostmi, přičemž tento úkol definoval jako prvek zásadní důležitosti pro výkonnost a úspěšnost rodící se společnosti znalostí.

Tůma (2001) nahlíží na management znalostí přinejmenším ze dvou úhlů pohledu: První ho pojímá jako záměrně organizovaný manažerský systém umožňující řídit a využívat systém faktů, hypotéz, principů, zákonů, teorií a informací a vůbec všech produktů poznání tak, jak jej prezentuje soudobá společnost. Druhý úhel pohledu vnímá management znalostí jako procesní děj produkce nových znalostí, ve kterém se řeší problémy, objevují zákonitosti, produkují objektivní intelektuální novinky a inovace. Znalostní management neboli management znalostí se stává procesem poznávání a přetváření znalostí.

2.2 Zavádění znalostního managementu

2.2.1 Metodiky znalostního managementu

Všechny organizace tvoří znalosti prostřednictvím interakcí mezi explicitními a tichými znalostmi. Prostřednictvím procesu konverze se tiché a explicitní znalosti rozšiřují jak po stránce kvality, tak kvantitativně.

Model SECI

Nonaka et al. (2000) rozlišuje čtyři základní procesy v rámci znalostní spirály. Jsou to: (1) socializace (od tichého poznání až po tiché znalosti); (2) externalizace (od tichých znalostí až po explicitní znalosti); (3) kombinace (od explicitní po explicitní znalosti) a (4) internalizace (od explicitní znalosti po tichou znalostní hranu) (viz obrázek 1).

Obrázek 1: *Proces konverze tichých a explicitních znalostí*



Zdroj: Dle Nonaka et al. (2000) zpracoval: autor

Socializace je proces konverze nových tichých znalostí prostřednictvím společných zkušeností. Je možné jí dosáhnout pouze prostřednictvím sdílených zkušeností, jako jsou společné trávení času nebo život ve stejném prostředí. V prostředí veřejných organizací stejně jako jiných jde jak o formální výměnu názorů, zkušeností, znalostí, tak o neformální setkávání i mimo pracovní prostor a čas.

Externalizace je proces formulování tichých znalostí do explicitních znalostí. Příkladem tohoto procesu konverze je koncepční tvorba v oblasti vývoje nových produktů. Úspěšná konverze tichých znalostí do explicitní znalosti závisí na postupném použití metafory, analogie a modelu.

Kombinace je proces konverze explicitní znalosti do komplexnějších a systematictějších souborů explicitní znalosti. Explicitní znalosti jsou po shromáždění kombinovány, upravovány

nebo zpracovávány do nových znalostí. Nové explicitní znalosti se pak šíří mezi členy organizace. Kreativní využití počítačových komunikačních sítí a rozsáhlých databází může tento způsob konverze znalostí usnadnit.

Internalizace je proces transformace explicitních znalostí do tichých znalostí. Díky internalizaci je vytvořená explicitní znalostní platforma sdílena v rámci celé organizace a jednotlivci ji převádějí na tiché znalosti. Internalizace úzce souvisí s „učením se děláním“.

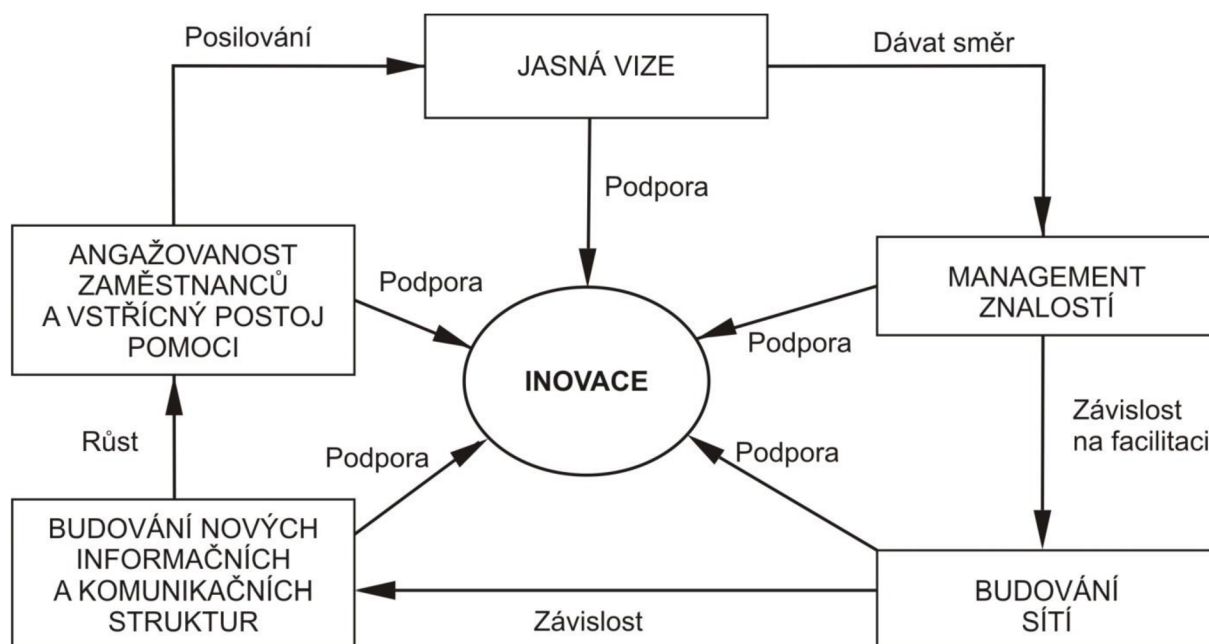
Model SECI je považován za nejvlivnější v oblasti řízení znalostí a za univerzálně platnou koncepci. Vnitřní převaha Nonakova modelu se pro vytváření organizačních znalostí stala základním předpokladem v mainstreamovém výzkumu. Měl by být vnímán spíše jako mapa než jako model, který nám umožňuje vidět nás samé a naše postupy v oblasti řízení znalostí novými způsoby řízení změn. V tomto smyslu může model posílit naše porozumění vlastní organizační kultuře tím, že ji ukáže z jiného pohledu.

Management znalostí směřující k inovacím

Johannessen et al. (1999) se snaží vyvinout některé základy teorie inovací založené na organizačním plánování a znalostním managementu, tj. usnadnit vývoj – integraci a aplikaci znalostí, viz Obr. 2.

Předpokládá, že firma působí v rámci jasné, komunikované a jednoznačné vize a s jasným účelem, který dává firmě identitu a působí na ni proaktivním přístupem. Vize dává směr znalostnímu managementu, který napomáhá rozvoji – integraci a aplikaci znalostí. To je závislé na budování individuálních a týmových sítí (interních a externích), které pomáhají toku nápadů a rozvíjejí, integrují a využívají nové znalosti. Budování těchto sítí závisí na budování nových informačních a komunikačních struktur. Vzhledem k tomu, že jsou tyto virtuální systémy omezeny na přenos explicitní znalosti, je nezbytné vytvořit komunikační strukturu, jako je vnitřní a vnější místo setkání, která usnadní komunikaci tváří v tvář jako prostředek, kterým lze tiché znalosti přeměnit na explicitní.

Obrázek 2: *Management znalostí směřující k inovacím*



Zdroj: Dle Johannessen et al. (1999), zpracoval: autor

Systém managementu znalostí

Organizace znalostí je řadou expertů rozpoznána jako klíčový zdroj a různé pohledy (Angus & Patel, 1998; Lotus, 1998; Nonaka, 1998; Sveiby, 2000; Takeuchi, 1998) naznačují, že schopnost seřadit a využít znalosti rozptýlené po celé organizaci je důležitým zdrojem organizační výhody. Iniciativy v oblasti řízení znalostí v organizacích se proto stávají stále důležitějšími a ospravedlňují významné investice do informačních technologií při zavádění systémů managementu znalostí (KMS). Hahn (2000) vytvořil rámec pro podporu znalostního managementu, který je zobrazen na Obr. 3.

Obrázek 3: *Rámec pro podporu znalostního managementu*

		Místo poznání	
		Artefakt	Individuální
Úroveň a priori struktury	Strukturovaný	① Úložiště dokumentů Skladování dat	② Zlaté stránky odborníků Profily odborných znalostí a databáze
	Nestrukturovaný	③ Filtrování založené na spolupráci Intranety a vyhledávače	④ Elektronická diskusní fóra

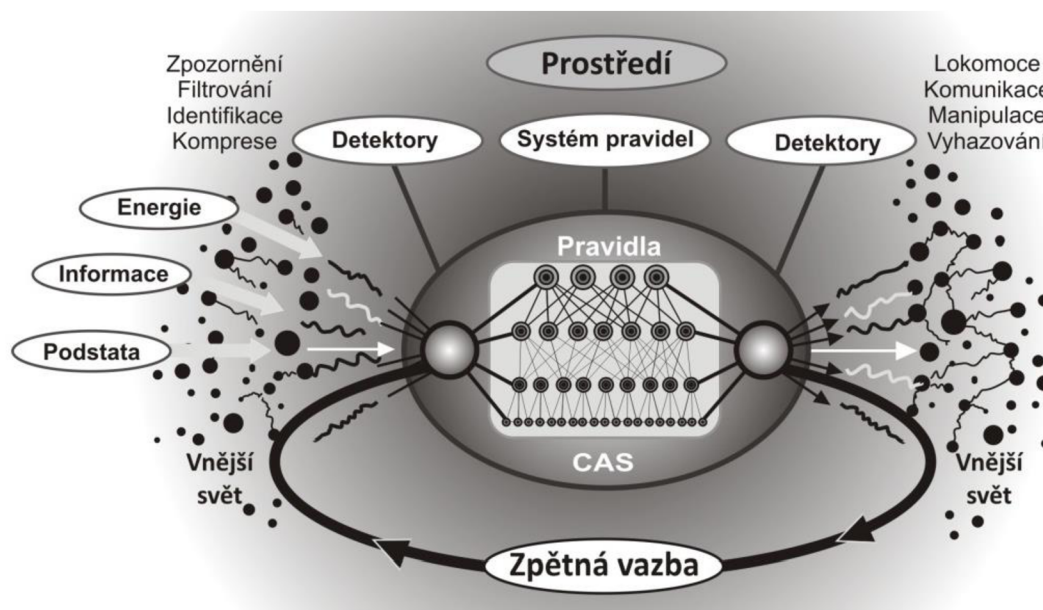
Zdroj: Dle Hahn (2000), zpracoval: autor

Při řízení znalostí považuje Hahn (2000) za nejdůležitější dvě úvahy, a to: (1) kde se znalosti nacházejí a (2) rozsah, v němž jsou znalosti strukturovány. Rámec prezentovaný na Obrázku 3 prezentuje příklady používaných systémů řízení znalostí v každé kategorii. Horizontální dimenze rámce se zaměřuje na umístění organizačních zdrojů znalostí řízených systémů řízení znalostí – ať už jsou znalosti ztělesněny v rámci jednotlivců, nebo existují jako externalizované znalosti. Vertikální dimenze se zabývá rozsahem, v jakém systém řízení znalostí ukládá nebo vyžaduje strukturu a priori.

Model komplexního adaptivního systému

McElroy (2000) konstatuje, že firemní znalosti jsou vnímány jako poslední a jediný udržitelný nevyužitý zdroj konkurenční výhody v podnikání, teoreticky nekonečné. Zaměřuje se na aplikaci teorie komplexnosti (complexity studies) v řízení společenských systémů. Firmy jsou živoucí systémy, které by měly být řízeny jako komplexní model adaptivního systému (viz Obr. 4). Teorie komplexnosti je studie vznikajícího pořádku v jinak velmi neuspořádaných systémech.

Obrázek 4: Model komplexního adaptivního systému (CAS) se smyčkou adaptivního učení



Zdroj: Podle McElroy (2000), zpracoval: autor

Inspirován teorií komplexnosti tvrdí McElroy (2000), že řízení znalostí nemá nic společného s technickými možnostmi a technikou. Znalost je spíše produktem přírodního inovačního schématu, který je vlastní každému „živému organismu“. Věří, že pokud jsou vytvořeny podmínky umožňující inovaci, evoluce znalosti bude přirozeně následovat.

Stavební bloky podle K. Wiiga

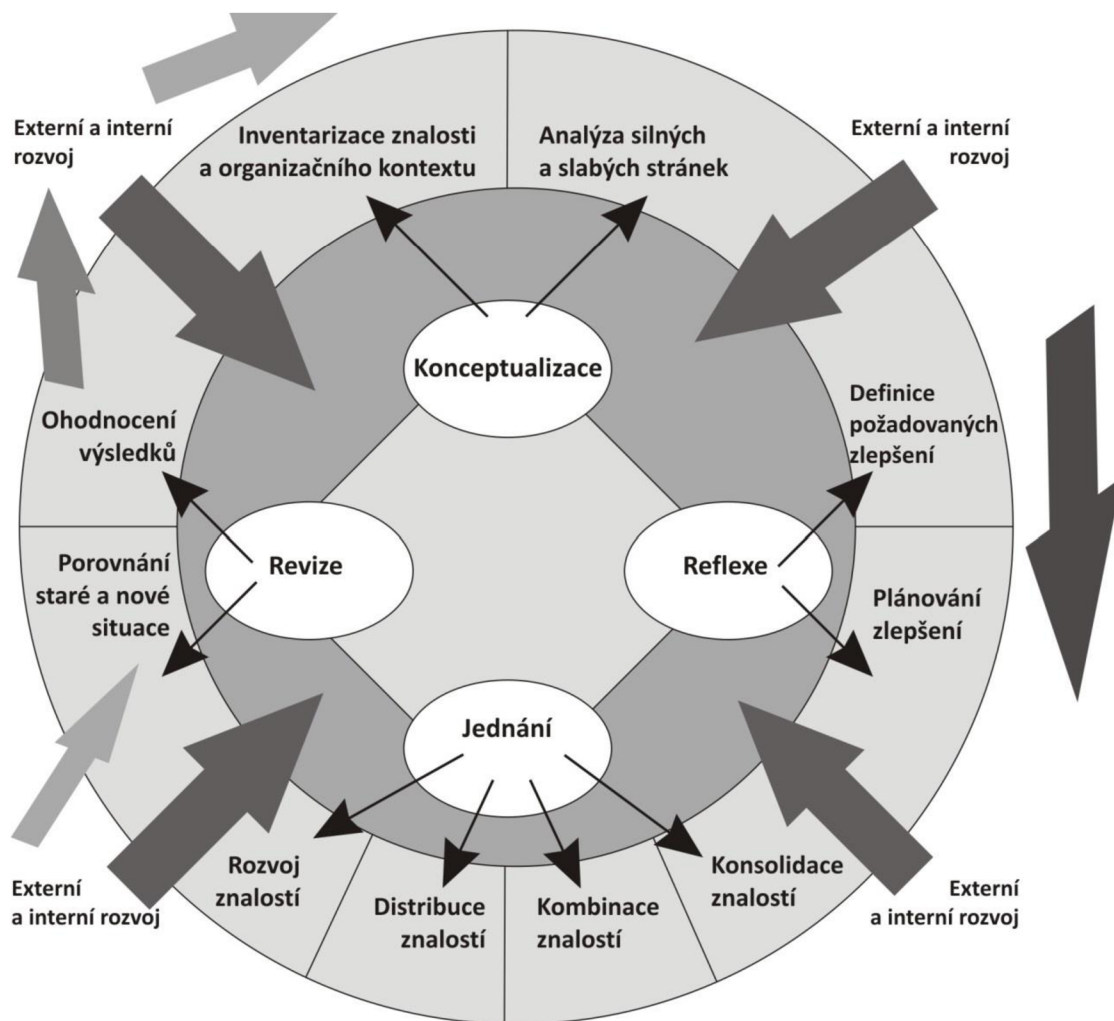
Wiig (1999) zavádí znalostní management s využitím několika „stavebních bloků“. Ty jsou představovány potenciálními činnostmi nebo aktivitami, které je možné, nikoliv však nutné, realizovat. Každá organizace si z množiny nabízených bloků může vybrat takové, které jí nejvíce vyhovují z pohledu zaměstnanců, technologií nebo podnikové filozofie a jež odpovídají jejím potřebám, podmínkám, odrážejí kontext prostředí v organizaci atd.

Organizace může využít tyto základní stavební bloky (viz Obr. 4):

- Vytvoření porozumění a obliby znalostního managementu u vrcholového vedení organizace
- Zmapování existujících znalostí v organizaci
- Plánování strategie znalostního managementu
- Definice alternativ znalostního managementu

- Provedení analýzy nákladů, přínosů a rizik
- Stanovení priorit znalostního managementu
- Vytvoření programu pro přenos znalostí
- Vytvoření systému stimulů a motivací

Obrázek 5: Model zavádění znalostního managementu dle K. Wiiga



Zdroj: Dle Wiiga (1999), zpracoval: autor

Podle tohoto autora je znalostní management rozdělen na čtyři základní aktivity, z nichž se každá zabývá specifickými aspekty. Jsou jimi revize, konceptualizace, reflexe a jednání (viz Obr. 4.).

Revize znamená kontrolu toho, čeho bylo dosaženo v minulosti a jaký je současný stav věcí. Součástí této aktivity je monitorování výkonu a jeho ohodnocení ve smyslu dosažení původních

cílů. Konceptualizace obsahuje pokus o pohled na stav znalostí v organizaci a analýzu silných a slabých stránek v oblasti znalostního managementu. Reflexe je zaměřena na zlepšování, tzn. výběr optimálních plánů pro úpravu úzkých hrdel a analýzu rizik, která je mohou provázet v průběhu implementace. K tomu je nutné definovat a vybrat požadovaná zlepšení ve formě rozličných programů a plánů, které by měly být založeny na výstupech z předchozí aktivity. Většina akcí v rámci bloku jednání je buď samostatná realizace, nebo kombinace následujících operací:

- rozvoj znalostí (např. nákup, vzdělávací programy, strojové učení na databázích),
- distribuce znalostí (např. do manuálů, znalostních systémů, síťových propojení),
- kombinace znalostí (hledání synergií, opakované používání existujících znalostí),
- konsolidace znalostí (např. ochrana před zmizením, vzdělávací programy, programy přenosu znalostí).

Čtyři hlavní bloky je možné velmi přirozeně propojit s klíčovými činnostmi při řízení toků návštěvníků i z toho důvodu, že počítáme s návštěvníckým monitoringem jako s jedním z velmi důležitých součástí managementu návštěvnosti. Koncept je založen na datech a informacích zjištěných v rámci monitoringu návštěvníků ve spravovaném území se zaměřením na jeho vnímání a akceptaci a na zapojení trendů vývoje v oboru jak ochrany přírody, tak destinačního managementu.

Adaptovaný model K. Wiiga (2002) zdůrazňuje důležitost řízení znalostí ve veřejné správě, kde se uvažuje o čtyřech oblastech KM:

- Zlepšení rozhodování v rámci veřejných služeb
- Pomoc veřejnosti účinně se podílet na veřejném rozhodování
- Budování konkurenceschopných společenských schopností IC
- Rozvoj znalostně konkurenceschopné pracovní síly

Každá z těchto rolí slouží specifickým složkám a účelům a je realizována odlišným způsobem. Společně vytvářejí intelektuální kapitál (MK) společnosti s cílem zlepšit efektivitu rozhodování a řešení situací ve veřejné i soukromé sféře. K těmto účelům jsou využívány četné přístupy KM. Většina snah se zaměřuje na specifické potřeby. Jen málo z nich se snaží o široký, promyšlený a systematický KM. Předpokladem pro KM je, že kromě mnoha faktorů závisí efektivní a inteligentní chování na tom, zda vedle informovanosti disponujeme i odpovídajícími znalostmi.

Metodika KM-Beat-It

Na Fakultě informatiky a managementu Univerzity Hradec Králové byl vytvořen návrh nové typové metodiky zavádění znalostního managementu, která nese označení KM-Beat-It. Tato metodika byla publikována v ucelené a celistvé formě v (Bureš, 2006). Jde o analyticko-syntetický model dosavadních přístupů, který byl rozpracován po jednotlivých fázích, a u každé z nich jsou uvedeny:

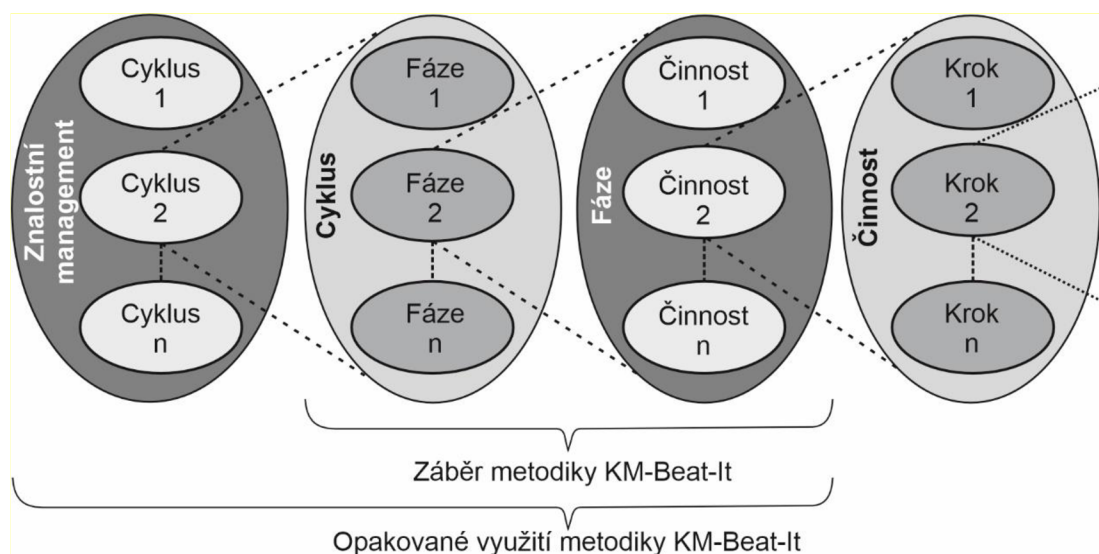
- Cíl fáze (co je výsledkem fáze)
- Účel a obsah fáze (popis obsahu jednotlivých částí fáze a role jednotlivých částí v rámci celé metodiky a znalostního managementu)
- Předpoklady zahájení fáze (za jakých předpokladů je možné začít s pracemi v rámci dané fáze)
- Kritéria ukončení fáze (jaké podmínky musí být splněny, aby bylo možné prohlásit fázi za ukončenou)
- Dokumenty fáze (seznam dokumentů, které jsou vyprodukovány v dané fázi; jedná se jak o méně významné dokumenty, tak i o důležité dokumenty, které musí být schváleny vrcholovým vedením organizace nebo realizačním týmem)
- Kritické faktory fáze (na co je třeba ve fázi dávat největší pozor, faktory, které mohou způsobit problémy při zavádění)
- Činnosti fáze (seznam a stručný popis činností, které se ve fázi provádějí)
- Návaznosti činností ve fázi (graficky vyjádřená návaznost a souběžnost provádění jednotlivých činností fáze)

Každá fáze se skládá z několika činností, pro které jsou uvedeny:

- Cíl a popis činnosti – co je hlavním cílem činnosti, kdo se činnosti účastní v případě, že činnost nevykonává pouze realizační tým, jaká jsou specifika činnosti apod.
- Vstupy (podklady) – z jakých dokumentů a dalších materiálů se v dané činnosti čerpá, na jaké dokumenty se navazuje
- Výstupy (produkty) – jaké produkty a dokumenty se v dané činnosti vytvářejí nebo upravují
- Příklady metod, technik nebo nástrojů – metody, techniky a nástroje, které mohou být případně v činnosti použity.

Rozlišovací úroveň je pochopitelně možné dále zvyšovat a každou činnost následně rozčlenit na jednotlivé kroky, které musí být v rámci činnosti realizovány. Popis metodiky si všímá veškerých podstatných aspektů procesu zavádění KM a postihuje proces zavádění znalostního managementu od samého začátku až do úplného konce. Tato skutečnost je nastíněna na Obrázku 6. Metodika tedy nemusí být zcela detailní, avšak musí být úplná.

Obrázek 6: *Cykly, fáze a činnosti metodiky KM-Beat-It*



Zdroj: Dle Bureš (2006), zpracoval: autor

Další přístupy ke znalostnímu managementu

V současnosti vznikají i další přístupy v rámci znalostního managementu. Jedná se většinou o řešení konkrétní oblasti či problému a výsledkem jsou další využitelné nástroje. Jaziri (2019) navrhuje strategický model řízení zážitkových znalostí zákazníka (CEKM), který integruje zkušenosti zákazníků zpracované prostřednictvím správy znalostí. Barao et al. (2017) modelují prediktivní analýzy dat jako nástroje pro organizační rozvoj. Coulet (2018) zdůrazňuje přístup, kde předvídání se stává velmi heuristickým a přináší jisté důkazy, že vědy o řízení a vývojová psychologie působí v součinnosti. Hlavním poznatkem Pours & Dufra (2019) je, že považují budoucí znalosti za samostatnou doménu a navrhnou reformovat koncepty používané při mluvení o budoucnosti a pochopení prozíravosti jako kontinuální dynamické schopnosti. Nissen (2018) rozpracovává systém měření dynamických znalostí pomocí teorie toku znalostí. Tím dovoluje vedoucím a manažerům analyzovat, vizualizovat a měřit relativní sílu, rychlost a šíření tichých i explicitních znalostí prostřednictvím organizací. Abubakar et al. (2019) navrhli rámec pro podporu vztahu mezi faktory umožňujícími správu znalostí a výkony organizace a zprostředkujícími účinek procesu vytváření znalostí. Sokoh & Okolie (2021) docházejí za pomoci obsahové analýzy sekundárních dat zabývajících se KM a jeho důležitostí v moderních organizacích k závěru, že kvalitní výkonnost a efektivita nemůže nastat, pokud se zaměstnanci nerozvíjejí; proto požadují celoživotní vzdělávání zaměstnanců. Hlavním důvodem pro toto tvrzení je stoupající složitost výrobků a služeb. Výkonnost organizací, ať už

se jedná o organizace veřejné nebo soukromé, roste při správném řízení znalostí. Awan & Jabbar (2015) a Ahmed & Mohamed (2017) zdůrazňují, že udržení a řádné školení zaměstnanců nejen zlepšuje jejich dovednosti, ale také v nich buduje důvěru. Aspekt zahrnující lidský faktor jako velmi důležitý pro komplexní a mnohostranné znalosti nalézáme ostatně i u Nonaka & Takeuchi (1995), neboť znalosti jsou podle nich „drženy buď jednotlivci, nebo na kolektivním základě“. Rostoucí zájem o znalostní management vyvolává potřebu analýzy sociálních sítí jako důležitého nástroje pro mapování vztahů (Senaratne et al, 2021).

Avšak jak v rámci původních teoretických konceptů, tak i v rámci současných prací zabývajících se znalostním managementem neexistují metodiky, případové studie či jiné formy aplikace do managementu návštěvnosti chráněných území. Management znalostí zkoumá klíčové aspekty fungování organizací, které jsou platné jak pro veřejné, tak pro soukromé organizace a mnohdy jsou velmi blízko managementu návštěvnosti, například: strategický model řízení zážitkových znalostí zákazníka (CEKM) (Jaziri, 2019), rychlost a šíření tichých i explicitních znalostí (Nissen, 2018), celoživotní vzdělávání zaměstnanců (Sokoh & Okolie; 2021). Nicméně tyto zkoumané aspekty nejsou propojeny ve formě doporučení, nového konceptu či modelu řízení návštěvnosti chráněných území. V literatuře lze nalézt vazbu managementu na cestovní ruch ve vybraných dílčích rovinách (viz Kapitola 2.5).

2.2.3 Přínosy znalostního managementu v organizacích

Průzkumy ukázaly, že přínosy kvalitně provedených projektů znalostního managementu se projevují ve všech typech organizací (viz Tab. 1) (Alavi & Leidner 2001).

Tabulka 1: *Přínosy zavedení znalostního managementu*

Procesní výsledky	Organizační výsledky
<p><i>Komunikace</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Intenzivnější a efektivnější komunikace uvnitř firmy /organizace • Jednotná organizační terminologie a pojmy • Rychlejší komunikace • Viditelnější názory zaměstnanců 	<p><i>Finance</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Vyšší prodej • Nižší náklady • Vyšší ziskovost <p><i>Marketing</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Lepší služby

<ul style="list-style-type: none"> • Vyšší účast zaměstnanců <p><i>Účinnost</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kratší doba na řešení problémů • Kratší doba na návrhy • Rychlejší výsledky • Rychlejší dodávky na trh • Větší celková účinnost 	<ul style="list-style-type: none"> • Zaměření na zákazníka/návštěvníka • Cílený marketing • Aktivní marketing <p><i>Obecné:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Konzistentní návrhy nadnárodním zákazníkům / mezinárodním turistům • Zlepšené řízení projektů • Redukce zaměstnanců
--	--

Zdroj: Alavi, Leidner (2001), doplnil a upravil autor

Breu et al. (2000) zmiňují na základě dotazníkového šetření realizovaného na univerzitě v Cranfieldu v Anglii přínosy znalostního managementu, které rozdělují do pěti oblastí. První oblastí je *růst a inovace*: vytváření nových produktů a služeb, rozvoj výzkumu a vývoje, nové obchodní příležitosti, vstup na nové trhy, schopnost inovace. Další oblast představuje *podniková flexibilita*: překonávání bariér v oblasti geografické dostupnosti, flexibilita, podniková integrace, podnikové učení, sdílení myšlenek a nápadů, vyšší rychlost rozhodování. Přínosy ze *zákaznického hlediska* jsou: větší počet stálých zákazníků, zlepšení služeb, lepší kvalita produktů a služeb, potřeba setkání se zákazníky. *Interní kvalitu* zvyšují: inovace procesů, připravenost ke změnám, projektový management, operativní výkonnost, zlepšení pracovní morálky, správnost rozhodnutí, lepší správa výrobků a služeb. *Podporou zainteresovaných subjektů* se dosahuje: lepší výkonnosti, podpory vzájemných vztahů, kratší doby dodávky na trh, integrace logistických procesů, udržení současné pozice na trzích.

Další možné členění přínosů znalostního management představil Bergerob (2003) rozdělením do dvou základních kategorií, a to podle jejich měřitelnosti na kvantitativní a kvalitativní.

Mezi *kvalitativní přínosy* patří lepší management plánování, pozitivní změna v kultuře organizace, lepší pochopení potřeb zákazníků, vyšší spokojenost vlastníků, větší stabilita organizace, posílení vedoucí pozice na trhu, zvýšení produktivity odborníků, větší pravomoci odborníků, větší spokojenost zákazníků, vyšší inovace, větší spolupráce se zákazníky, zvýšení loajality zákazníků, snížení fluktuace zaměstnanců.

Mezi *kvantitativní přínosy* patří: redukce nákladů při prodeji, zvýšení ceny akcií, zvýšení opakovaných nákupů, zvýšení podílu na trhu, zvýšení počtu stálých zákazníků, větší loajalita

zákazníků, zvýšení hodnoty podniku, zvýšení zisku, zlepšení „konečného součtu“ snížení nákladů, vyšší nákupy odběratelů atd.

2.3 Klíčové pojmy managementu návštěvnosti

2.3.1 Chráněná území

Jedním z nejvýznamnějších nástrojů ochrany přírody a krajiny je ochrana území, která se provádí zvláště prostřednictvím **chráněných území**. Ta se podle zákona o ochraně přírody a krajiny vyhláší na přírodovědecky či esteticky významných nebo jedinečných územích. Za taková území se považují nejčastěji lokality s unikátní nebo reprezentativní biologickou rozmanitostí, a to na úrovni druhů, populací i společenstev, dále území s jedinečnou geologickou stavbou, území reprezentující charakteristické prvky krajinného rázu kulturní krajiny a území významná z hlediska vědeckého výzkumu.

Cílem ochrany nejčastěji bývá udržení nebo zlepšení dochovaného stavu území nebo ponechání území či jeho části samovolnému vývoji. Zákon o ochraně přírody a krajiny vymezuje šest kategorií zvláště chráněných území, a to národní parky (NP), chráněné krajinné oblasti (CHKO), národní přírodní rezervace (NPR), přírodní rezervace (PR), národní přírodní památky (NPP) a přírodní památky (PP).

Objektem našeho zájmu budou **velkoplošná chráněná území** (jmenovitě: národní parky), která chrání plošně nejrozsáhlejší ekosystémy nebo jejich části. Stanovují si hlavní dlouhodobé cíle a principy péče o ekosystémy, návštěvníky nevyjímaje a rámcové časové horizonty jejich naplnění. Souhrnným dokumentem je **plán péče**, který je závazným podkladem pro další plánovací dokumenty (Plán péče Národního parku Šumava, 2000). V pokynech pro plánování a řízení udržitelného turismu v chráněných územích ho Eagles et al. (2002) definují: Plán péče je nástroj, který indikuje, jak má být park chráněn, používán, rozvíjen a spravován.

Každý národní park má definovaný **předmět ochrany**, který v sobě zahrnuje přírodní ekosystémy vázané na přírodovědecky nejhodnotnější části či území dotčeného CHÚ. (V NP Šumava je představují přírodní ekosystémy vázané na přírodovědecky nejhodnotnější část horského celku Šumavy.) Předmětem ochrany každého NP jsou též evropsky významné druhy a typy evropských stanovišť, pro něž jsou na území národního parku vymezeny evropsky významné lokality. (*Příloha č. 1–4 k zákonu č. 114/1992 Sb.*)

Evropsky významná lokalita (EVL) je druh chráněného území soustavy Natura 2000, které je vyhlášeno k ochraně přírodních stanovišť, volně žijících živočichů a planě rostoucích rostlin podle směrnice Evropské komise o stanovištích (92/43/EHS) ze dne 21. května 1992 („směrnice o stanovištích“).

Evropsky významné lokality jsou shrnuty do tzv. národního seznamu, který je jako celek schválen vládou a publikován v podobě jejího nařízení pod č. 132/2005 Sb., ve znění následných novelizací. Soustava Natura 2000 sestává ze dvou typů chráněných území – **ptačích oblastí a evropsky významných lokalit**. Celkem je na území ČR 1 112 evropsky významných lokalit, což představuje cca 10 % území ČR. Společně s 41 ptačími oblastmi, které jsou vymezeny na necelých 9 %, tvoří soustava Natura 2000 zhruba 14 % území ČR (ptačí oblasti a evropsky významné lokality se na mnoha místech ČR vzájemně překrývají). (*Nařízení vlády č. 73/2016, v platném znění, v Příloze č. 4*)

Evropsky významná lokalita Šumava je s rozlohou téměř 172 000 ha největší EVL v České republice. Byla vymezena jako území určené k ochraně rysa ostrovida (*Lynx lynx*). Další druhy, které jsou předmětem ochrany v EVL Šumava, jsou vranka obecná (*Cottus gobio*), vydra říční (*Lutra lutra*), netopýr velký (*Myotis myotis*), vrápenec malý (*Rhinolophus hipposideros*), perlorodka říční (*Margaritifera margaritifera*), mihule potoční (*Lampetra planeri*), střevlík Ménetriensův (*Carabus menetriesi pacholei*) a hořeček český (*Gentianella praecox* subsp. *bohemica*). Podle směrnice o stanovištích je na Šumavě chráněna řada biotopů, z nichž nejvýznamnější jsou acidofilní smrčiny a bučiny asociace *Luzulo–Fagetum*, pokrývající 26 % a 20 % rozlohy EVL Šumava. Rozlohou mnohem menší, ale o to významnější jsou lokality prioritního biotopu rašelinný les a samozřejmě šumavská vrchoviště, která jsou rozdělena do mapovacích jednotek, a to aktivní vrchoviště, přechodová rašeliniště a třasoviště. Ptačí oblast Šumava je určena k ochraně 9 významných druhů ptáků: tetřeva hlušce, tetřívka obecného, jeřábka lesního, chřástala polního, čápa černého, datla černého, datlíka tříprstého, sýce rousného a kulíška nejmenšího.

2.3.2 Management návštěvnosti

Management návštěvnosti se zabývá řízením toků návštěvníků v dotčené destinaci. Pozornost mu bude věnována především z pohledu toků znalostí a s tím souvisejících procesů. Hlavní zdroj dat, informací a vzniku znalostí představuje socioekonomický monitoring, který je obecně širším pojmem zahrnujícím v sobě různé formy výzkumu zaměřené na veřejnost, potažmo na

návštěvníka území (Arnberger, 2006). Zechner (2007) konstatuje, že všechna zjištění mají sloužit pro vytvoření konceptu managementu návštěvnosti. Pro zajištění účinných managementových opatření je nutná znalost počtu návštěvníků, jejich složení, struktura, rozdělení a rovněž znalost jejich názorů, motivů a charakteristik. Také Arnberger et al. (2006) zdůrazňují, že veškerá zjištění musí být nejen vzata na vědomí, ale i integrována do managementových opatření.

Návštěvnícký management je stále nazírán jako nový obor, který hledá kompromis mezi požadavky a potřebami návštěvníka s ohledem na to, jaké mohou být dopady na citlivé předměty ochrany či chráněné oblasti. Tento management je podle Zelenky & Kacetla (2013) nejen nutnou potřebou řízení návštěvníků ve prospěch navštěvovaných míst a preventivního ovlivňování jejich chování, ale také činností cílící na nalezení způsobu, jak zkušeně směřovat návštěvníky a ukázat jim místa, která by pro ně byla něčím zajímavá. Návštěvnícký management je tedy nástrojem, který je využíván v prostředí zvýšené koncentrace návštěvníků pro jejich spokojenost a zároveň pro ochranu kulturního či přírodního dědictví, jež je nutné zachovat pro příští generace.

Jako **návštěvnícký management** označují Pásková & Zelenka (2002) soubor řídicích technik a nástrojů používaných soukromými i veřejnými subjekty ČR za účelem usměrňování toků návštěvníků a preventivně i ovlivňování způsobu jejich chování. **Přístupový management** podle nich navíc představuje fyzické operativní řízení toků návštěvníků v destinaci cestovního ruchu.

Management návštěvnosti má mj. přispět k udržitelnému cestovnímu ruchu, který je součástí udržitelného rozvoje, tedy takového rozvoje, který současným i budoucím generacím umožní uspokojovat jejich základní potřeby, a přitom nesnižuje rozmanitost přírody a zachovává přirozené funkce ekosystémů (WCED, 1987). Na základě definice UNWTO (2007) uspokojuje udržitelný cestovní ruch potřeby současných návštěvníků a hostitelských regionů a současně chrání a obohacuje možnosti pro budoucnost. Realizovatelný je takový management všech zdrojů, kdy jsou naplněny ekonomické, sociální a estetické potřeby při současném zachování kulturní integrity, neodmyslitelných ekologických procesů, biologické diverzity a systémů podpory života.

U Páskové, Zelenky (2002) stojí v centru zájmu návštěvník, a jemu poskytované aktivity a služby i jeho vlastní aktivity ovlivňují přírodní a antropogenní životní prostředí, místní komunitu a biosféru jako celek pouze v takové míře a kvalitě, která neobnovitelně negativně nemění globální ani lokální životní prostředí, místní komunitu a biosféru jako celek,

a neomezuje tak možnost využití cestovním ruchem a další antropogenní využití destinace v budoucnosti, stejně jako funkce biosféry. Jako úzce související pojem definují **únosnou kapacitu**, která představuje maximální zatížení daného území cestovním ruchem bez snížení kvality životního prostředí a ekosystémů, zážitků a spokojenosti návštěvníka, bez negativních vlivů na místní komunitu, její socioekonomickou strukturu a aktivity i kulturu dané oblasti.

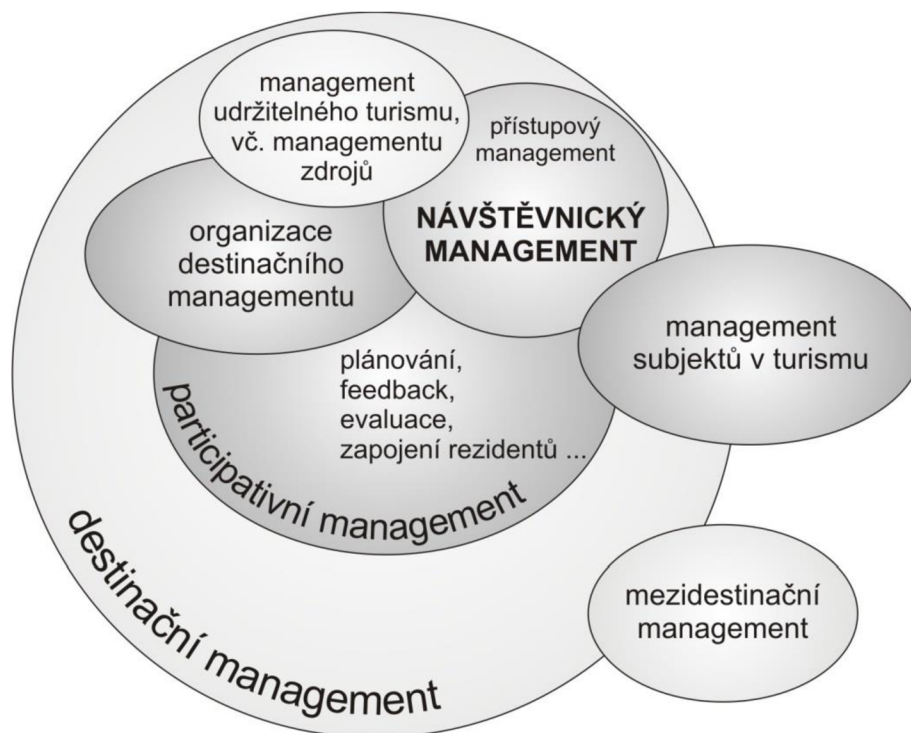
Pro dosažení různých cílů managementu návštěvnosti se používají různé **metody monitoringu** (Pásková, Zelenka, 2002). Tento pojem označuje pravidelné sledování a vyhodnocování (s možností predikce) vybraných veličin a ukazatelů v prostoru a čase, mimo jiné sledování stavu složek životního prostředí (složení ovzduší, vody, půdy apod.), stavu ekosystémů a místní komunity, dopadů CR a sledování návštěvnosti. Eagles et al. (2002) definují monitoring jako systematické a pravidelné měření klíčových indikátorů biofyzikálních a sociálních podmínek“ a výsledky systematického monitorování poskytují obhajitelný základ pro opatření managementu. Monitoringem návštěvnosti se významně zabývají Arnberger et al. (2002), kteří jako hlavní sledované proměnné označují: místní komunity, dopady cestovního ruchu na ně, socioekonomické dopady, hustotu návštěvníků (např. počet návštěvníků na jednotku délky cesty), aktivity návštěvníků atd.

2.4 Zavádění managementu návštěvnosti

2.4.1 Metodiky managementu návštěvnosti

Ve druhé polovině 20. století byla vyvinuta celá řada metodických přístupů k řízení návštěvnosti. Management návštěvníků je definován jako soubor manažerských technik a nástrojů používaných soukromými a veřejnými subjekty cestovního ruchu (zejména organizacemi managementu destinací a v chráněných oblastech jejich managementem) pro řízení návštěvnických toků a chování návštěvníků (Zelenka & Pásková, 2012). Management návštěvníků je součástí destinačního managementu především v chráněných oblastech a destinacích, které systematicky budují udržitelný cestovní ruch. Ideální model kontextu řízení návštěvníků, cílového managementu, participativního řízení a dalších manažerských přístupů je uveden na Obrázku 7. Ukazuje také, že management návštěvníků dosahuje maximální efektivity, pokud je vyvíjen ve vztahu k dalším manažerským přístupům.

Obrázek 7: Management návštěvnosti jako součást destinačního managementu



Zdroj: Dle Zelenky & Kacetla (2013), zpracoval: autor

Návštěvnícké toky a aktivity jsou sledovány, analyzovány, regulovány a optimalizovány s ohledem na časoprostorové rozdělení, návštěvnícké aktivity, a pokud je to možné, je ovlivněno i složení návštěvníckých segmentů. Optimalizace návštěvníckých toků a ovlivňování jejich činnosti a chování (mezi návštěvníky v území, rezidenty atd.) ve vztahu k území může výrazně zvýšit únosnost území a přispět k akceptaci návštěvníků a jejich dopadu na místní komunitu. **Na základě různých podkladů bylo vyvinuto mnoho různých modelů řízení návštěvníků** (viz Tab. 2) a s využitím různých přístupů různé modelové vzorce. Efektivita realizace managementu návštěvníků závisí na mnoha místních podmínkách, a proto mohou případové studie s inspirativními příklady dobré praxe řízení návštěvníků přinést řadu faktorů jak pro samotný management, tak pro další vědecké studie.

Tabulka 2: Rámce a procesy návštěvníckého managementu podle přístupu zvoleného k implementaci managementu návštěvnosti

Management návštěvníckých dopadů
<ul style="list-style-type: none"> • Rámec limitů přijatelných změn – LAC (<i>Limits of acceptable changes</i>) • Management návštěvníckých dopadů na chráněná území – PAVIM (<i>Protected Area Visitor Impact Management</i>)

<ul style="list-style-type: none"> • Management dopadů návštěvníků – VIM (<i>Visitor Impact Management</i>)
Cíle a metody k dosažení správy turismu
<ul style="list-style-type: none"> • Model managementu pro optimalizaci turismu – TOMM (<i>Tourism Optimisation Management Model</i>) • Rámec limitů přijatelných změn – LAC (<i>Limits of acceptable changes</i>) • Management dopadů návštěvníků – VIM (<i>Visitor Impact Management</i>)
Kvalita zážitků návštěvníků
<ul style="list-style-type: none"> • Limity akceptovatelných změn – ROS (<i>Limits of acceptable changes</i>) • Ochrana zážitku návštěvníka a zdrojů – VERP (<i>Visitor Experience and Resources Protection</i>)
Management návštěvnických aktivit
<ul style="list-style-type: none"> • Proces řízení aktivit návštěvníků území – VAMP (<i>Visitor Activities Management Process</i>)

Zdroj: Dle Zelenky & Kacetla (2013), zpracoval: autor.

Cíle managementu návštěvníků jsou založeny na obecné koncepci udržitelného rozvoje, která je založena na hledání, definování, dosahování a rozvíjení dynamické rovnováhy environmentálních, ekonomických, sociokulturních a regionálních aspektů státu a rozvoje společnosti i s technikou a přírodou. V případě přijetí v místě určení je možné tento proces vyjádřit jako hledání rovnováhy mezi přínosem přijatého řízení a jeho negativními dopady na návštěvníky, obyvatele, podnikatele v cestovním ruchu a další účastníky. S ohledem na hlavní jevy spojené s akceptací v místě určení by měl být management návštěvníků v souladu s teorií společenské výměny zaměřený na udržení a rozvoj zážitků a hodnot návštěvníků dosažených pobytem v destinaci určení. Měl by také přinést výhody obyvatelům, podnikatelům v cestovním ruchu a dalším účastníkům. Současně by měly být negativní dopady na životní prostředí a socio-kulturní dopady na místní komunitu a kulturní a přírodní prostředí vyváženy ekonomickými přínosy a jejich reinvesticí do snižování těchto negativních dopadů. Podstatou tohoto procesu je hledat rovnováhu mezi rozsahem a způsoby regulace a na druhé straně podporou aktivit návštěvníků a rozsahu jejich svobodného výběru činností v místě určení.

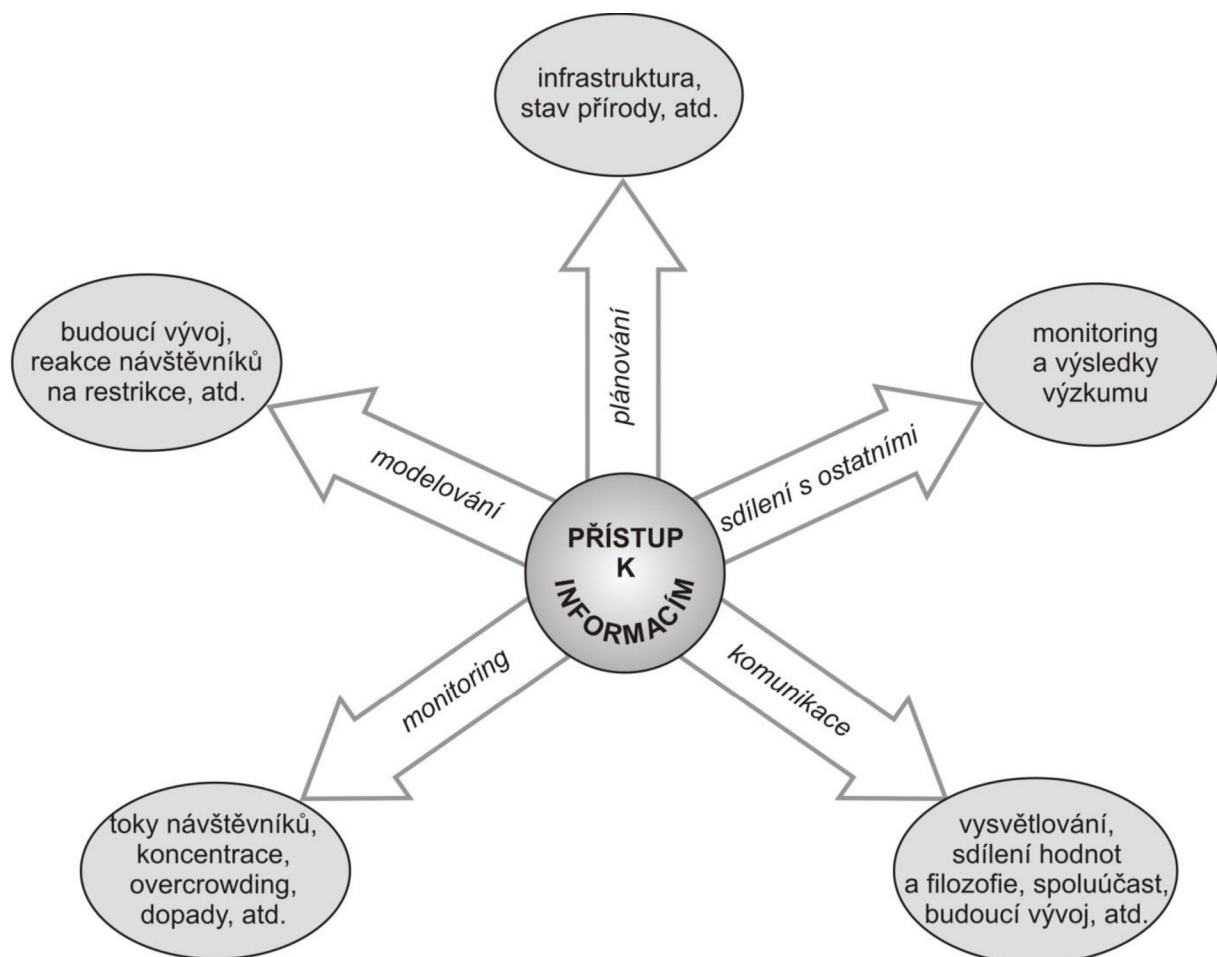
Mezi hlavní nástroje řízení návštěvnosti v chráněných oblastech patří tyto aspekty:

- Optimalizace cest pro návštěvníky
- Návštěvnická a informační centra, turistická informační centra, vhodné metody zpřístupnění území

- Rozdělení území na zóny respektující ekologickou citlivost území a druhů tam žijících
- Další nástroje: srozumitelná a jasná komunikace s návštěvníky

Úloha informací v řízení návštěvníků je stále významnější, a to s důrazem na monitoring, komunikaci, sdílení informací s ostatními účastníky, informací jako předpokladu pro plánování a predikci vývoje nebo jako doplněk výstupů z monitoringu k využití pro simulaci, popř. obecnější modelování reality. Monitorování návštěvníků a jejich dopadů na území je základem znalostí o návštěvnících, viz Obr. 8.

Obrázek 8: Přístup k informacím v managementu návštěvnosti



Zdroj: Dle Zelenky & Kacetla (2013), zpracoval: autor

Koncept únosné kapacity

Koncept únosnosti byl definován z oblasti managementu a na počátku 60. let 20. století byl aplikován na řízení rekreace (Wagar, 1964). Stankey (1985) ho definuje jako objem využití pro návštěvníky v oblasti, kterou lze ještě podporovat a zároveň nabízí trvalou kvalitu rekreace,

založenou na ekologických, sociálních, fyzických a manažerských vlastnostech a podmínkách. Shelby, Heberlein (1986) kladou důraz na určení míry užívání, nad kterou dopady překračují přijatelnou úroveň stanovenou v hodnoticích standardech. Únosnost cestovního ruchu byla později rozšířena o otázky rozvoje a ekonomické a sociokulturní účinky na hostitelská území (Inskeep, 1988; Wolters, 1991).

Původní koncept únosné kapacity se vyvinul do řady alternativních rozhodovacích rámců. Rámec limitů přijatelných změn (LAC) vyvinutý službou US Forest Service zahrnuje transakční plánování (založené na sdíleném učení a otevřeném dialogu mezi zúčastněnými stranami). Jiné rámce zahrnují Management dopadů návštěvníků (VIM), jenž byl vyvinutý americkými národními parky a Conservation Association, rámec Ochrany zážitku návštěvníka a zdrojů (VERP), vyvinutý americkým národním parkovým servisem, a Proces řízení aktivit návštěvníků (VAMP), koncepční plánovací model, který vytvořila společnost Parks Canada s cílem oslovit cílové trhy, vhodné rekreační aktivity a parková zařízení (Graham et al., 1988). Tyto rámce byly vytvořeny za účelem identifikace možností rekreace a cestovního ruchu, posouzení vztahů mezi lidmi a dopady, poskytnutí specifických kroků manažerům k určení přijatelných podmínek a identifikace strategií řízení pro dosažení požadovaných zdrojů a sociálních podmínek.

Takové rámce neberou v úvahu koncepci přepravní kapacity, ale spíše posunují důraz od schopností pevných zdrojů a množství využití k dosažení požadovaných podmínek (Stankey et al., 1985). Tyto rámcové práce poskytují explicitnější proces pro splnění tohoto úkolu a pomáhají stanovení standardů.

Rámec limitů přijatelných změn

Rámec limitů přijatelných změn (LAC) byl vyvinut výzkumníky pracujícími pro U. S. Forest Service v reakci na obavy týkající se řízení dopadů rekreace. Proces identifikuje vhodné a přijatelné zdroje i sociální podmínky a opatření potřebná k ochraně nebo dosažení těchto podmínek.

Jedná se o tzv. „měkký“ model, který je alternativou ke konceptu únosné kapacity území. Tento model nestanovuje, nakolik má dané území únosnou kapacitu, ale udává limity změn, které jsou přijatelné pro všechny aktéry cestovního ruchu, tedy pro žádnou skupinu aktérů nejsou nepřijatelné (Zelenka & Pásková, 2012).

Ovšem v tomto modelu nejsou zohledněni jen aktéři cestovního ruchu, ale také limit přijatelných změn životního prostředí, respektive biosféry dané lokality. Důležitou součástí tohoto modelu je pravidelné monitorování vhodných indikátorů stavu a vyhodnocení jejich trendů. V případě odchylek od požadovaného stavu přijatelných změn jsou dále vypracovávána strategická opatření pro regulaci těchto změn, případně i restriktivní opatření.

Proces LAC sestává ze čtyř hlavních kroků:

- 1) Specifikace přijatelných přírodních a sociokulturních změn, které jsou nějakým způsobem měřitelné
- 2) Analýza vztahů mezi současnými podmínkami a těmi, které jsou stanoveny jako přijatelné
- 3) Identifikace manažerských kroků, které jsou nezbytné k udržení se v limitu přijatelných změn
- 4) Monitoring a hodnocení manažerské efektivity

Tyto čtyři kroky lze dále rozdělit na dílčích devět kroků, jak ukazuje Obr. 9.

Obrázek 9: Devět kroků plánování v rámci LAC



Zdroj: Dle Stankey (1985), přeložil a upravil autor

Proces řízení aktivit návštěvníků

Graham et al. (1988) představují proces řízení aktivit návštěvníků (VAMP), který se snaží integrovat data o uživateli, jejich vlastnostech a spokojenosti s údaji o přirozeném prostředí parku. Management návštěvníků popisuje v kanadském prostředí. VAMP poskytuje kontaktní místo pro otázky související s vhodnou kombinací příležitostí, aktivit, služeb a zařízení v parku nebo chráněné oblasti. Proces managementu parků využívá marketingovou orientaci k integraci požadavků návštěvnícké aktivity s možnostmi zdrojů a k identifikaci vhodných rekreačních možností v kanadských národních parcích. Data o společenských vědách a marketingová orientace na řízení návštěvnosti návštěvníků poskytují novou strategii pro plánování parku.

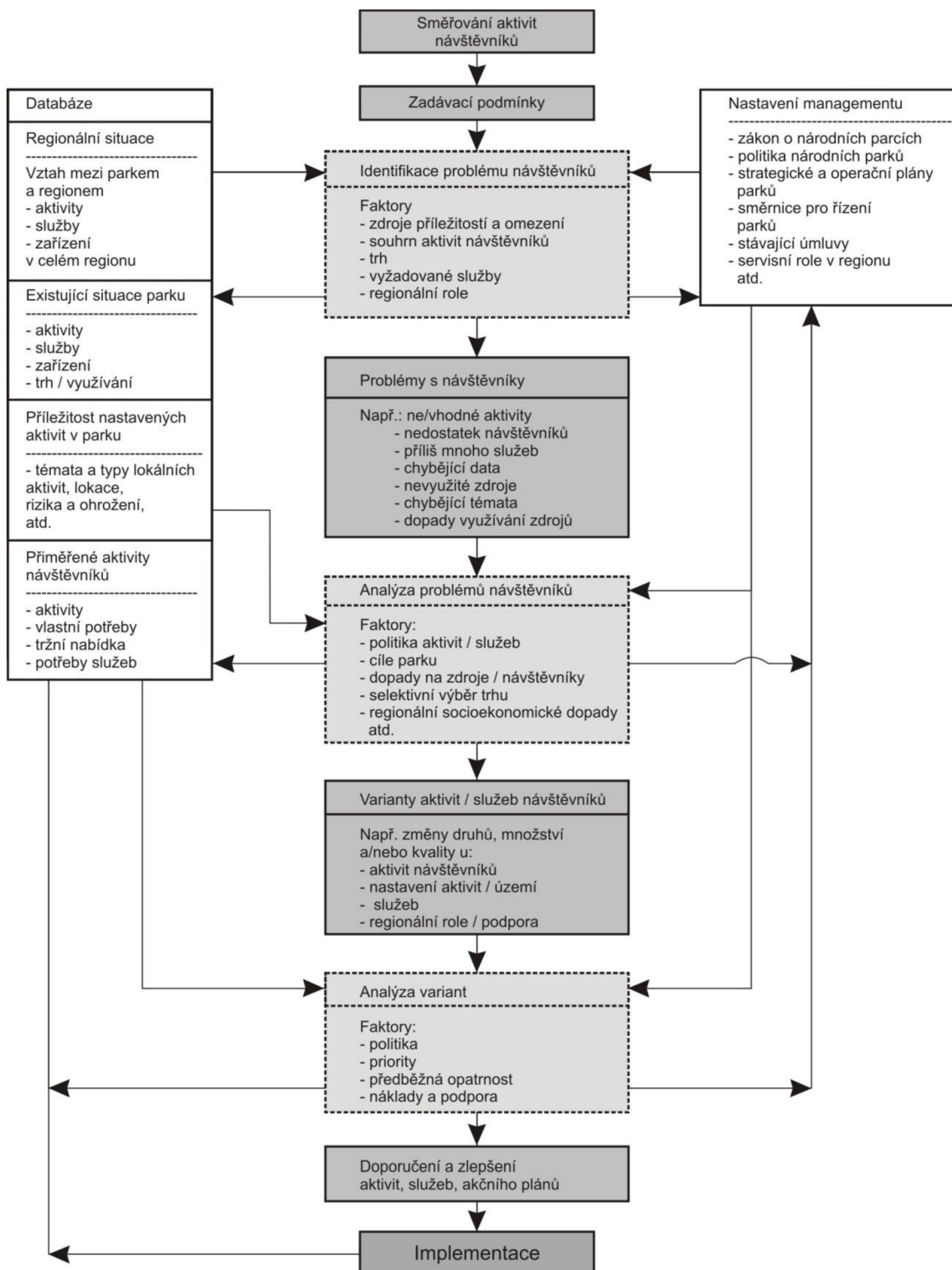
Příchod VAMP představuje zásadní změnu v orientaci parků z produktového nebo dodavatelského základu na trh zaměřený navenek. Dosavadní řízení se pak stává operačně orientovaným a zaměřuje se spíše na nabízená zařízení nebo zdroje než na rekreační zážitky nebo poskytované výhody.

Rámec VAMP se pokouší identifikovat návštěvníky parku a jejich motivace, aby určil vhodné trhy pro park a jeho bezprostřední region. VAMP se také zabývá socioekonomickými výhodami a nevýhodami spojenými se směsí příležitostí, aktivit, služeb a zázemí pro park i region. Poslední vstup z přístupu VAMP integruje poptávku s nabídkou (viz levá strana diagramu na Obr. 10) a s jakýmkoliv prvořadými cíli řízení ochrany přírodní krajiny a mořských krajín.

Dřívější plány řízení národních parků byly především potenciálními scénáři rozvoje. Příspěvky VAMP povedou k významnému posunu důrazu od reaktivně řízeného režimu v parcích orientovaného na rozvoj k proaktivnímu režimu řízení zdrojů. Implementace VAMP postaví některé parky před obtížné technické a organizační problémy s ohledem na stávající zónový systém. Pokud mají být problémy s návštěvníky a zdroji účinně integrovány, bude třeba tento problém překonat. VAMP zůstává rámcem, kostrou, která potřebuje další rozvoj k vytvoření technické způsobilosti. I přes slib uvedený v pilotních projektech je nejistota ohledně technických kroků uvnitř rámce pro manažery v národních parcích i nadále problémem. Autoři VAMPu mají za to, že jde mnohem dál než ROS, zejména při využití marketingových konceptů, řízení výměnných vztahů a rozvíjení vazeb na plánování služeb (interpretace, zdroje návštěvníků a veřejná bezpečnost). Relativní silné a slabé stránky obou přístupů a potenciální vztahy mezi nimi vyžadují další zkoumání. VAMP představuje flexibilní koncepci pro integraci údajů o společenských a přírodních vědách do identifikace parku, plánování a řízení. A konečně, přirozená robustnost zkušenostních, neformálních a nezávislých znalostí zvyků a tradic, pokud se použijí k plánování řízení parku, přispěje k úspěšným návrhům národních

parků a parků v Kanadě, a to zejména na třech severních územích. Jedním z nejvýznamnějších prvků VAMP je schopnost těchto informací využívat.

Obrázek 10: *Proces řízení aktivit návštěvníků (model VAMP)*



Zdroj: Dle Graham et al. (1988), přeložil a upravil: autor

Cílem je posoudit problémy návštěvníků a identifikovat strategie řízení při vědomí všech omezení, která ovlivňují správu chráněných území rozvojových zemí. Výsledný navržený

rámec by měl mít také širší uplatnitelnost při řízení návštěvních dopadů v rámci chráněných území kdekoliv ve světě.

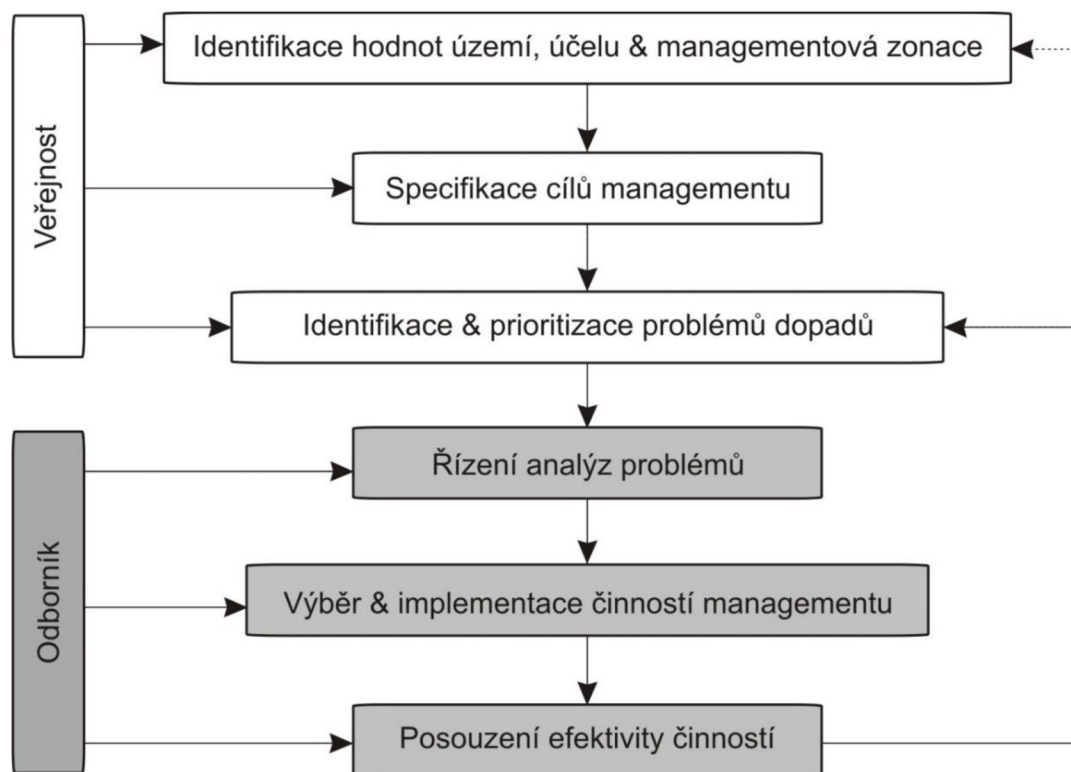
Programy ovlivňující dopad návštěvníků mohou minimalizovat dopady návštěvníků předtím, než se stanou nezbytnými restrukturalizační a rehabilitační programy nebo systémy podpory životního prostředí. Mnohé země uznávají a aktivně podporují výhody umožňující přístup návštěvníků, a proto čelí obtížnému dilematu vyvažování těchto cílů v oblasti využívání návštěvníků a ochrany zdrojů. Vedle toho mohou rámce pro rozhodování pomoci lépe integrovat potřeby místních systémů a systémů řízení zdrojů správ chráněných území.

Management návštěvnických dopadů na chráněná území

Návštěvnost chráněných území vč. ekoturismu vede k dopadům na životní prostředí. Tento problém lze řešit prostřednictvím využití rámců řízení dopadů. Tracy et al. (2002) navrhuji rámec „Management návštěvnických dopadů na chráněná území“ (Protected Area Visitor Impact Management = PAVIM) jako alternativu k únosné kapacitě a dalším rámcům, jako jsou Limity přijatelných změn (LAC). Pozitivní atributy PAVIM zahrnují jednoduchost, flexibilitu, nákladovou efektivitu, včasnost a začlenění vstupů ze zúčastněných stran a od místních obyvatel. Negativní atributy zahrnují sníženou objektivitu a kulturní citlivost.

Management návštěvnických dopadů na chráněná území PAVIM podobně jako únosná kapacita uznává omezení řízení, ale jako LAC také umožňuje včlenit analýzy dopadů problémů, flexibilitu ve výběru více strategií a zapojení veřejnosti. PAVIM identifikuje příležitosti k řízení a problémy s dopadem na návštěvníky, zahrnuje krok analýzy problému, jenž využívá expertního panelu, který nahrazuje ukazatele, monitorování a standardy, a výsledky při výběru, implementaci a hodnocení akcí pro řízení dopadů návštěvníků (Obr. 11).

Obrázek 11: Management návštěvnických dopadů na chráněná území (rámec PAVIM)



Zdroj: Dle Farrell & Marion (2002), přeložil a upravil: autor

PAVIM zahrnuje účast veřejnosti a panel odborníků, protože rozhodnutí v oblasti řízení jsou nakonec spíše sociální a politická než technická. Účast veřejnosti je zvláště důležitá v prvních třech krocích, tedy k identifikaci hodnot chráněných území a účelu, cílů managementu a prioritizaci problémů dopadů, ale může k nim docházet i ve zbytku procesu při řešení sporných otázek. Manažeři chráněných oblastí hrají významnou roli při rozvoji programů účasti veřejnosti, protože jsou zodpovědní za vyvážení potřeb a zájmů návštěvníků a zainteresovaných stran s mandáty na ochranu zdrojů a omezeními v oblasti řízení (Farrell & Marion, 2002). Monitorování slouží k vyhodnocení úspěšnosti realizovaných akcí a poskytnutí objektivních údajů, které mohou odůvodnit použití.

2.4.2 Přínosy návštěvnického managementu pro chráněná území

Návštěvnický management slouží k optimalizaci cestovního ruchu v chráněném území, jehož všechny aktivity a projevy nesmí mít negativní vliv na předměty ochrany, ale naopak musí podporovat hlavní cíl CHÚ, kterým je „uchování nebo zlepšení stavu dochované přírody a krajiny“. Při systémovém managementu chráněného území patří řízení návštěvnosti k jeho

nedílným součástí. Stanovuje jak pravidla pro usměrnění návštěvníků v území samotném, tak pomocí dalších činností v oblasti informování, osvěty a vzdělávání směřuje nejen na návštěvníky in situ, ale i na všechny potenciální, mezi které patří samozřejmě i místní obyvatelstvo. Týká se všech cílových skupin, všeho věku, vzdělání a zaměření.

Hlavní přínosy managementu návštěvnosti směřují k zachování předmětů ochrany CHÚ. Management návštěvnosti přispívá k zachování a případně zvýšení biodiverzity správným usměrněním návštěvnosti na základě výsledků monitoringu stavu přírody. Udržitelným využíváním CHÚ dochází k uchování jeho hodnot přírody a krajiny. Monitoring návštěvnosti zachycuje jak současný stav, tak při dlouhodobém systematickém využívání mapuje trendy vývoje návštěvnosti. Získaná data a informace umožňují předvídat, popř. simulovat očekávaný vývoj. Na základě monitoringu dopadů na CHÚ se vytvářejí podklady pro opatření ochrany přírody.

Vedle podpory ochranné funkce stanovuje management návštěvnosti rámec udržitelného cestovního ruchu v CHÚ. Na jeho základě dochází k řešení konfliktů mezi jednotlivými skupinami uživatelů. Posiluje se synergie mezi různými aktivitami. Management návštěvnosti stanovuje podmínky a vyvíjí nabídky pro různé segmenty návštěvníků. Podporuje sociální strukturu společnosti, životní styl, místní kultury (movitou i nemovitou reprezentaci). Zlepšuje kvalitu zážitků návštěvníků. Návštěvnícký management zohledňuje sociální a ekonomické aspekty života místních obyvatel.

2.5 Vazba znalostního managementu a managementu návštěvnosti

Tato kapitola popisuje vývoj znalostního managementu ve vazbě na samotný management návštěvnosti, ale předtím také na širší související rámce. První podkapitola se zaměřuje na krátký vhled do historie užití znalostního managementu ve veřejném i soukromém sektoru, protože obě tyto domény jsou významné pro velkoplošná chráněná území. Dále je stručně popsáno využití znalostního managementu v cestovním ruchu, a to zejména kvůli jedné ze dvou úloh chráněného území, kdy velkoplošné chráněné území je vnímáno jako turistický cíl.

Historický vývoj znalostního managementu napříč soukromým sektorem a veřejnou správou

Znalostní management (KM) je důležitou oblastí řízení v mnoha hospodářských odvětvích. I když je tento pojem velmi rozšířený a používaný, málokdo ví, co KM skutečně znamená a

jaké může mít pozitivní výsledky. V současnosti se na široce chápaný KM nahlíží z několika různých pohledů. První vychází z abstraktního filozofického myšlení, další pak z konkrétních obav o požadavky odbornosti na pracovišti. Jiné názory vycházejí z perspektivy učitelů a vedoucích pracovníků podniků. Nejnovější snahy ho pojmají jako ekonomickou hnací sílu v „éře znalostí“ a základ pro zvýšení efektivity ve 20. století. Mezi některé intelektuální základy patří např.:

- Racionalizace práce (taylorismus), komplexní řízení kvality a manažerské vědy ke zvýšení efektivity
- Psychologie, kognitivní vědy, umělá inteligence (AI) a učící se organizace, které se učí rychleji než konkurence a poskytují základ pro zefektivnění práce lidí

Těmito a dalšími pohledy na původ KM se zabývá mnoho autorů. Aby byly současné organizace konkurenceschopné, musí stále systematictěji řídit znalosti. Mnoho činností a funkcí KM se může implicitně stát součástí každodenní práce a praxe každého zaměstnance a oddělení (Wiig, 1993).

Významným historicky diskutovaným faktem při adaptaci KM je kulturní prostředí. Podle Jacoba (2003) sdílí kulturní skupina významy hluboce prožívané na emotivní úrovni. Dle něj není pravděpodobné, že by se svět stal monokulturou; potřeba dovedností v oblasti mezikulturního vnímání zůstane a bude stále důležitější. Lidé ze Západu mají tendenci klást důraz na explicitní znalosti a zaměřují se na jednotlivce, zatímco lidé z Východu kladou důraz na tacitní znalosti a jsou více orientováni na skupinu. Slabé a silné stránky jsou zřejmé na obou stranách a jedna od druhé se může učit. Západní společnosti by měly začít věnovat pozornost méně formální a systematické stránce znalostí a začít se zaměřovat na vysoce subjektivní vhledy, intuice a pocity, které jsou získávány na základě zkušeností nebo používání metafor či obrazů. Na druhé straně, východní společnosti musí lépe využívat pokročilé informační technologie a softwarové možnosti pro správu explicitních znalostí v celé organizaci. Západní společnosti potřebují posílit nebo vykrytalizovat znalosti na úrovni skupiny prostřednictvím dialogu, diskuze, sdílení zkušeností a pozorování.

Využití znalostního managementu se dále vyvíjí, nyní v kontextu nejmodernější trendů soukromých i veřejných institucí. Například Abdalla et al. (2020) uvádějí, že chytrá města (smart cities) musí využít příležitostí, které jim může přinést znalostní ekonomika a společnost. Proto musí projektoví manažeři a rozhodovací orgány měst rozvíjet města, která využívají místních znalostí a intelektuálního kapitálu obyvatel. Obecně se má za to, že organizační kultura

je hlavní překážkou při vytváření a využívání znalostí. Úspěšná implementace řízení znalostí téměř vždy vyžaduje změnu kultury s cílem podpořit kulturu sdílení znalostí a spolupráce. Organizace zavádějící chytrá města proto musí klást velký důraz na potřebu změny organizační kultury, aby mohly usilovat o efektivní řízení znalostí a jeho úspěšnou implementaci.

Velké energetické společnosti, organizace a energetické startupy stále více zaměřují své zdroje na budování nových podniků v oblasti inteligentních energetických systémů (SES). Vývoji a integraci souvisejících inovativních technologií pro zelenou transformaci s tradičními obchodními modely však často brání problém souběžného řízení při využívání stávajících oblastí podnikání a průzkumu nových oblastí podnikání s průlomovými inovacemi. Ačkoli by řízení znalostí mohlo být klíčové pro tuto vyvažující strategii i pro posun organizace k udržitelnější budoucnosti, o výzvách v kontextu energetického sektoru je známo jen málo (Magyari et al., 2022).

V každé organizaci probíhá dynamický proces vytváření, správy a využívání znalostí. Navzdory široce uznávanému významu znalostí jako životně důležitého zdroje konkurenční výhody je málo chápáno to, jak organizace skutečně nakládají se znalostmi. Nonaka et al. (2000) uvádí, že západní management dlouhodobě pojímá organizaci jako stroj na zpracování informací, který je získává z okolního prostředí a zpracovává, aby vyřešil problém a přizpůsobil se prostředí na základě daného cíle. Organizace ale nedokáže zachytit dynamický proces znalostí. Dle něj existuje jen velmi malé pochopení toho, jak organizace skutečně vytvářejí a řídí znalosti. Za důvod označuje absenci obecného pochopení znalostí a procesu jejich vytváření. Dále se Nonaka et al (2000) vyjadřují k „řízení znalostí“, které akademici a podnikatelé často chápou jen jako „správu informací.“

Znalosti jsou dynamické, protože vznikají v sociálních interakcích mezi jednotlivci a organizacemi. Jsou kontextově specifické, protože závisí na konkrétním čase a prostoru. Celý koncept znalostního managementu, jak ukazuje literatura, je stále aktuální napříč odvětvími, soukromou i veřejnou správou.

Vývoj využití znalostí v cestovním ruchu

První cestování a poznávání sahá až ke starověkým civilizacím, kdy motivy byly zejména obchodní, vojenské nebo náboženské. Na dokreslení mapy světa se významně podílely zámořské objevy v 15. až 17. století. Počátky moderního cestovního ruchu nastávají nejdříve v 17. a 18. století při cestách šlechticů a tovaryšů (Ryglová et al, 2011). Vlivem rozvoje

dopravy, zejména té železniční, mohl v polovině 19. století založit Angličan Thomas Cook první cestovní kancelář. Zahájil organizovaný cestovní ruch, pro který je již rozhodující vedle sběru informací a jejich zprostředkování účastníkům cestovního ruchu vznik, uchovávání a sdílení tichých znalostí.

Rozvoj volného času umožnil cestování za zábavou. Postupně se cestovní ruch rozvinul v jednu z nejsilnějších ekonomických aktivit (UNWTO, 2023). Narůstající konkurence v cestovním ruchu z něj učinila odvětví vysoce náročné na informace, a to jak na straně poskytovatelů služeb, tak u jejich konzumentů, návštěvníků. Od začátku 20. století se rozrůstaly řady aktivních účastníků cestovního ruchu o osoby s vyšší životní úrovní (podnikatele, živnostníky, vyšší úředníky) a silniční doprava začala konkurovat železniční.

Rozvoj cestovního ruchu v Československu byl až do 2. světové války podobný jako v jiných kapitalistických zemích. V roce 1920 zahájil svou činnost Čedok a pomohl rozvoji organizovaného cestovního ruchu. Omezení zahraničního cestovního ruchu po 2. světové válce znamenalo masivní rozvoj kolektivního cestovního ruchu, zatímco individuální se odehrával v objektech v osobním vlastnictví (chaty, chalupy) (Palatková, 2014). Rozvoj soukromých cestovních kanceláří a hromadných ubytovacích zařízení od 90. let 20. století kladl vysoké nároky na informace a znalosti. Zahraniční know-how napomohlo k určité míře globalizace v cestovním ruchu. I v tomto oboru převzaly rozhodující roli informační technologie, které se neustále rozvíjejí až k inteligentnímu cestovnímu ruchu.

Nástup moderních technologií měl dopad na širokou řadu odvětví, včetně cestovního ruchu. Silně ovlivněn vývojem informačních technologií je inteligentní cestovní ruch. Pojmy Smart Tourism, Smart Destinace a Smart City se objevují v podobném kontextu. Tyto pojmy jsou si velmi blízké, částečně se prolínají či doplňují. Pod pojmem Smart City si lze představit komplexní systém oblastí rozvoje (Smart Economy, Smart Environment, Smart Governance, Smart Mobility, Smart Living, Smart People). Smart Tourism se těmito oblastmi prolíná. Pro rozvoj Smart Destinací lze aplikovat stejný přístup jako pro rozvoj Smart Cities, jen se oblastí omezí pouze na cestovní ruch.

Koordinace, sdílení a využívání turistických dat pro tvorbu výstupů se neustále vyvíjí. Boes et al. (2015) doplňují základní předpoklady fungování inteligentního cestovního ruchu o lidský kapitál, vedení, sociální kapitál a inovace. Inteligentní turismus by neměl být konečným cílem, ale s pomocí technologií, inovací a spolupráce by měl přinést lepší turistické zážitky, pohodu obyvatel, zvýšit efektivitu a konkurenceschopnost podniků a destinací a vést k celkové udržitelnosti konkurenceschopnosti (Gajdošík, 2018). Informační technologie by měly zlepšit

turistické zážitky tím, že poskytnou všechny související aktuální informace o destinaci a jejích službách ve fázi plánování, lepší přístup k informacím v reálném čase, pomohou turistům při poznávání destinace během cesty, prodlouží zapojení do prožívání destinace a poskytnou zpětnou vazbu po skončení cesty (Gajdošík, 2020).

Znalostní management jako součást managementu návštěvnosti

V současné literatuře se objevují rovněž dílčí výzkumy vztahu mezi znalostním managementem a managementem návštěvnosti a řeší se i otázka využití metod znalostního managementu v managementu návštěvnosti.

Práce se znalostmi (daty, informacemi) je společným rysem znalostního managementu i metod řízení návštěvnosti. Z procesu zavádění znalostního managementu v chráněných územích vyplývá společné procesní nastavení pro obě oblasti, které sestává z hlavních kroků cyklu znalostního managementu: Od koncepčního nastavení zahrnujícího revizi aktuálního stavu přírody a cestovního ruchu v CHÚ přes stanovení cílů a priorit ochrany přírody vč. způsobů realizace dochází k samotné aplikaci managementových opatření, která jsou revidována v dalším evaluačním procesu. Cyklické pokračování od plánu přes realizaci k vyhodnocení je rovněž společným rysem zavádění a průběhu řízení procesů managementu návštěvnosti v CHÚ.

Dle Zaei & Zaei (2014) a Altinay et al. (2015) se zavádění a využívání znalostního managementu v cestovním ruchu setkává s ne zrovna přátelským prostředím, kdy negativní postoj je zdůvodňován značnými nároky na finanční investice a časový kapitál. Někteří autoři poukazují na to, že přijetí a využívání modelů managementu znalostí v oblasti cestovního ruchu se vyznačuje nejasným konkrétním přínosem i v rámci přesahu mezi organizacemi (Cooper, 2006; Gretzel et al., 2015; Shaw & Williams, 2009), protože základní koncepce znalostního managementu je založena na efektivitě výroby a mezinárodní konkurenceschopnosti, čímž však dochází k zanedbávání několika rysů cestovního ruchu.

Ačkoli v posledních letech míra zavádění KM v cestovním ruchu a turismu nesporně vzrostla, jeho implementaci do značné míry řídí trh a zaměřuje se na krátkodobě dosažitelné cíle. Někteří autoři tvrdí, že hlavní důvody tohoto přístupu spočívají v tom, že cestovní ruch je odvětvím založeným především na službách a produktech a jako takový si velmi často nedostatečně uvědomuje sílu zavádění KM do svých obchodních strategií a záměrů (Assl, 2007; Faulkner et al., 2003; Hallin & Marnburg, 2008; Jones et al., 2016; Mistilis & Sheldon, 2006; Scott & Laws, 2006).

Systematická analýza 107 vybraných výzkumných prací na téma KM a jeho procesů v cestovním ruchu, kterou provedli Otowicz et al. (2021), podle autorů ukázala některé nedostatky. Například poukazují na autora Longa (2017), který uvádí, že stávající literatura o „přenosu“ a „výměně“ znalostí mezi výzkumníky, politiky, manažery a provozovateli v soukromém i veřejném sektoru zřejmě málo vypovídá o tom, co mohou tyto znalosti zahrnovat. To naznačuje, že navzdory odkazům ostatních autorů stále existují témata, která je třeba v oblasti přenosu znalostí v cestovním ruchu prozkoumat.

Avdimiotis (2016) vyzdvihuje tacitní znalosti jako „základní úhelný kámen“ konkurenčních výhod a týž autor (2012) je přirovnává k tělu intelektuálního kapitálu v cestovním ruchu. Slouží k přilákání a udržení zaměstnanců s jedinečnými znalostmi (Bednarska & Olszewski, 2013) a ke zlepšení výkonnosti zaměstnanců jak při zapojení do afektivních vazeb, tak při chápání potřeb a očekávání zákazníků (Pereira et al, 2021). Hoarau (2014) a Musulin, Gamulin a Crnojevac (2011) tvrdí, že tiché znalosti jsou hlavní výzvou jako znalosti, ke kterým je třeba přistupovat a osvojovat si je, ale že je také obtížné je napodobit, což zajišťuje velkou diferenci mezi těmi, kteří je mají. Důraz na tacitní znalosti je důsledkem diferencí, které zajišťují. Vyvinuly ale organizace cestovního ruchu dostatečné úsilí k jejich zhodnocení a přeměně na explicitní znalosti? **Odpověď na tuto otázku vyžaduje další studie a tento výzkum chce svým pohledem na toto téma ukázat, že se jedná o prioritu v agendě cestovního ruchu.**

A v neposlední řadě se v odborných pracech vyskytuje toto nedořešené téma: Frechtling (2004), Xiao & Smith (2007), Lee et al. (2009) a Hardy et al. (2018) konstatují **obtížnost přenosu znalostí z akademického sektoru do ostatních oblastí managementu cestovního ruchu.** Takové informace vybízejí k zamyšlení nad vědeckými pracemi a jejich přínosem pro společnost. Navíc značná část výsledků akademického výzkumu je určena časopisům s omezeným (placeným) přístupem, což ještě více ztěžuje, spolu se samotným jazykem používaným ve výzkumu, přivlastnění těchto znalostí trhem a dalšími zainteresovanými subjekty. Cooper (2006, s. 59) potvrzuje, že toto jsou „skutečné překážky přenosu výzkumu k provozním uživatelům“.

Celkově se Otowicz et al. (2022) zabývali tím, že v oblasti cestovního ruchu existuje výzkumný prostor, kde by měla být řešena otázka přenosu znalostí, zejména těch, které se předávají a osvojují nejobtížněji a které jsou schopny generovat významnou konkurenční výhodu oproti ostatním subjektům v odvětví: tacitních znalostí.

Výzvy při zavádění a využívání přístupů KM v cestovním ruchu se týkají toho, jak identifikovat a shromažďovat autentické, pravdivé, klíčové informace (ve vazbě na tiché znalosti); jak

organizovat a zpracovávat informace; jak přistupovat ke zdrojům, k jejich sdílení a využívání a jak rozpoznat znalosti a předchozí zkušenosti, aby byly připraveny pomoci současným rozhodovacím procesům.

Z výše uvedeného přehledu současného stavu poznání tedy vyplývá, že existují nezodpovězené nebo nedostatečně probádané odpovědi na otázky:

- Jaké jsou klíčové subjekty, informace a znalosti o nich v rámci managementu návštěvnosti ve velkoplošném chráněném území, jejichž efektivním nakládáním lze dosahovat slučitelnosti cestovního ruchu s cíli ochrany daného území?
- Co jsou klíčové proměnné či procesy, které je třeba sledovat při managementu návštěvnosti ve velkoplošném chráněném území ve vztahu ke slučitelnosti cestovního ruchu s cíli daného chráněného území?
- Jaké metody a fáze znalostního managementu a jakým způsobem jsou konkrétně využitelné pro řízení návštěvnosti v chráněném území?

3 Cíl a metody práce

3.1 Cíl práce

Cílem práce je navrhnout konceptuální model managementu návštěvnosti pro velkoplošná chráněná území na základě metod a procesů používaných ve znalostním managementu, který přispěje k zajištění slučitelnosti cestovního ruchu s cíli ochrany daného území.

Dosažením výše uvedeného cíle budou zároveň zodpovězeny výše zmíněné výzkumné otázky. Tabulka 3 poskytuje přehled o vazbě dílčích kroků a metod použitých k dosažení cíle na stanovené výzkumné otázky.

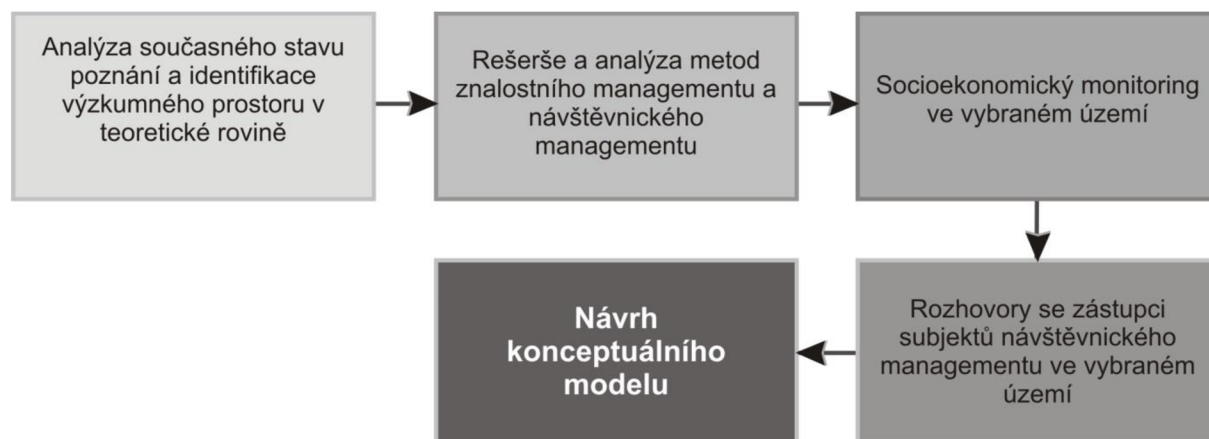
Tabulka 3: *Vazba výzkumných otázek na výzkumné aktivity*

Výzkumná otázka	Použitá metoda
Jaké jsou klíčové subjekty, informace a znalosti o nich v rámci managementu návštěvnosti ve velkoplošném chráněném území, jejichž efektivním nakládáním lze dosahovat slučitelnosti cestovního ruchu s cíli ochrany daného území?	Socioekonomický monitoring – výsledky sčítání, dotazování Rozhovory s osobami zapojenými do managementu návštěvnosti ve velkoplošných chráněných územích
Co jsou klíčové proměnné či procesy, které je třeba sledovat při managementu návštěvnosti ve velkoplošném chráněném území, opět ve vztahu ke slučitelnosti cestovního ruchu s cíli daného chráněného území?	Socioekonomický monitoring – dotazování Rešerše metod managementu návštěvnosti Řízené rozhovory
Jaké metody a fáze znalostního managementu a jakým způsobem jsou konkrétně využitelné pro řízení návštěvnosti v chráněném území?	Rešerše metod znalostního managementu, tvorba průniku metod znalostního managementu a managementu návštěvnosti

Zdroj: Autor

Dosažení cíle bude realizováno v několika na sebe navazujících krocích (Obr. 12).

Obrázek 12: *Přehled navazujících metod v této práci*



Zdroj: Autor

3.2 Využité metody

Metodami využitými v práci jsou literární rešerše, metody kvalitativního i kvantitativního charakteru, případová studie a následná syntéza získaných znalostí.

Literární rešerše

Literární rešerše (literature review) je text, jenž si klade za cíl vytvořit kritický přehled současných znalostí o nějakém konkrétním tématu. V práci byla využita za účelem vymezení současného stavu poznání o využití znalostního managementu v cestovním ruchu a k identifikaci jeho potenciálu pro management návštěvnosti (v Kapitole 2). Následně byly podklady získané pomocí literární rešerše využity i v Kapitole 6 pro určení průniku metod znalostního a destinačního managementu.

Socioekonomický monitoring

K tématu monitoringu návštěvnosti bylo v této kapitole (a zároveň v celé práci) využito zejména definic a pojmů uvedených v Metodice monitoringu návštěvnosti v chráněných územích (Braun-Kohlová et al., 2017). V práci byly využity za účelem získání dat a informací potřebných pro vyvození znalostí klíčových pro opatření zaváděná v rámci managementu návštěvnosti.

Kvalitativní monitoring

Kvalitativní monitoring je vymezen jako způsob zjišťování charakteristik návštěvníků, tj. návštěvnického profilu v konkrétním území nebo monitorovacím profilu. Sbírají se při něm socioekonomické a demografické charakteristiky a údaje o motivaci, chování a zájmech návštěvníků. Může zahrnovat i názorový monitoring, při němž se zjišťují názory návštěvníků na otázky, které jsou předmětem konkrétního zájmu managementu chráněného území.

Kvalitativní výzkum byl realizován především formou dotazování návštěvníků Národního parku Šumava. Při dotazování Face-to-Face byly odpovědi buď zaznamenávány do elektronických off-line dotazníků (metoda: CAPI, používaný software: SurveyToGo) anebo do tištěných dotazníků, z nichž byla data následně přenášena do elektronických databází. Vyhodnocení dat bylo provedeno pomocí statistického programu SPSS (IBM SPSS Statistics 24). Ke zjištění signifikantních (významných) rozdílů mezi respondenty bylo využito frekvenčních analýz deskriptivní statistiky.

Kvantitativní monitoring

Kvantitativní monitoring je vymezen jako monitoring zaměřený výlučně na zjištění počtu návštěvníků či návštěv dané oblasti, zjišťuje rozdíly v návštěvnosti jednotlivých částí území či v jejím časoprostorovém rozmístění.

Pro kvantitativní monitoring návštěvnosti v Národním parku Šumava byly využity automatické sčítače, přičemž získaná data byla kalibrována za účelem stanovení odchylek sčítačů od skutečného stavu, aby byl určen korekční faktor. U vstupů do Národního parku Šumava, které nebyly osazeny automatickými sčítači, probíhalo personální sčítání. Celkový počet návštěv byl vypočítán metodicky na základě předcházejících studií (Arnberger, 2006; Allex et al., 2016; Wölflle et al., 2016). Do extrapolace byly zahrnuty vlivy jako počasí, sezóna, období dovolených a prázdnin, protože tyto výkyvy byly zaznamenány automatickými sčítacími zařízeními. Pro výpočet všech návštěv během sledovaného období byly porovnány hodnoty ze sčítačů s hodnotami napočítanými personálem na základě této rovnice:

$$\frac{\Sigma \text{ data ze sčítačů (celý rok)}}{\Sigma \text{ data ze sčítačů (12 dní)}} = \frac{\Sigma \text{ sčítání personálem (celý rok)}}{\Sigma \text{ sčítání personálem (12 dní)}}$$

Nakonec byl celkový počet návštěvníků vypočítán na základě celkového počtu návštěv. Podrobná specifikace metodologie výzkumu je popsána u Allex, Štemberk et al. (2020).

Za účelem zaznamenávání dlouhodobých trendů vývoje bylo vybráno 13 stanovišť pro trvalý monitoring, kde byly instalovány sčítače pro nepřetržité zaznamenávání vstupu návštěvníků. Stanoviště byla vybrána na základě reprezentativnosti míst s ohledem na korelaci s dalšími místy.

Autor se na socioekonomickém monitoringu podílel v roli koordinátora tříletého projektu „Zavedení socioekonomického monitoringu v národních parcích Šumava a Bavorský les“. Společně s dodavatelem metodiky (Univerzita Boku Vídeň) adaptoval tuto metodiku pro zkoumané území, Národní park Šumava a Národní park Bavorský les, koordinoval dotazování a sběr kvantitativních dat. Podílel se na vyhodnocování získaných dat a prezentoval získané výsledky formou konferenčních příspěvků i publikačních výstupů. V současnosti zajišťuje udržitelnost zavedeného systému socioekonomického monitoringu v Národním parku Šumava v roli projektového manažera.

Za účelem této práce budou vybrány jen určité oblasti zjištění a výstupů.

Případová studie

Případová studie (též kazuistika, anglicky case study) je jednou z metod kvalitativního výzkumu. Jde o intenzivní studium jednoho či několika málo případů za účelem aplikace získaných poznatků na případy obdobné (Olecká, 2010). Autorem zvolený objekt zkoumání je Národní park Šumava. Tento objekt byl vybrán jak z hlediska potřeby výzkumu vyvolané současným ne zcela uspokojivým stavem koncepce managementu, tak z důvodu osobní znalosti autora o daném území na základě profesního působení.

Rozhovor

Metoda kvalitativního výzkumu byla využita za účelem sestavení komplexního obrazu z pohledu aktivit, zdrojů a způsobu i míry využívání dat, informací a znalostí v managementu návštěvnosti. Předcházela tomu identifikace subjektů, jejich zástupců, kteří jsou aktéry (stakeholdery) v dotčeném regionu anebo odborníky na danou tematiku s místní znalostí. Byly realizovány rozhovory pomocí polostrukturovaného dotazníku, což je užší pojetí kvalitativních průzkumů (Nováková, 2004).

Základ polostrukturovaného dotazníku byl sestaven za účelem získání zpětné vazby a pro případnou úpravu předloženého návrhu konceptuálního modelu.

Otázky polostrukturovaného řízeného rozhovoru:

1. Jaké procesy považujete za klíčové v oblasti managementu návštěvnosti z pohledu vaší pozice a s ní souvisejících pravomocí?
2. Jaké znalosti považujete za klíčové v oblasti managementu návštěvnosti z pohledu vaší pozice a s ní souvisejících pravomocí?
3. Jaké subjekty považujete za klíčové v oblasti managementu návštěvnosti z pohledu vaší pozice a s ní souvisejících pravomocí?
4. Které znalosti považujete za skryté (tiché) a mohlo by dojít k jejich ztrátě, pokud byste teoreticky opustil/a vaše pracovní místo v instituci, firmě apod., kde v současnosti pracujete?

Rozhovory s vybranými osobami probíhaly v měsících září–prosinec 2022 na předem sjednaných schůzkách s dotčenými. Původně navržených 9 respondentů bylo na základě doporučení některých z nich rozšířeno na 12 osob.

Tabulka 4: *Přehled osob, se kterými byly vedeny řízené rozhovory*

Jméno	Instituce	Pozice
Mgr. Hubený, Pavel	Správa Národního parku Šumava	ředitel
Ing. Starý, Martin	Správa Národního parku Šumava	vedoucí odboru ochrany přírody, věda a výzkum
Ing. Bečka, Pavel	Správa Národního parku Šumava	koordinátor česko-bavorské spolupráce
Mgr. Thér, Radek, Ph.D.	Obec Kvilda	starosta, člen rady parku
Ing. Pospíšil, Libor	Obec Prášily	starosta, člen rady parku
Ing. Rada, Josef	Město Železná Ruda	starosta, člen rady parku
Ing. Talíř, František	Krajský úřad Jihočeského kraje	1. náměstek hejtmana Jihočeského kraje
Ing. Šnebergerová, Ilona	Krajský úřad Plzeňského kraje	vedoucí odboru kultury a cestovního ruchu
Picek, Miloš	Regionální rozvojová agentura Šumava, o. p. s.	ředitel, předseda rady parku

Ing. Lelková, Zdeňka	Mikroregion Horní Vltava – Boubínsko	předsedkyně
Ing. Korousová, Marie	Destinační management Šumavsko	projektový manažer
Ing. Kočí, Veronika	Destinační management Sušicko	projektový manažer

Zdroj: autor

Pro vyhodnocování záznamů z rozhovorů byly využity analytické a syntetické metody pro interpretování obsahu výpovědí. Celkem bylo dotazováno 12 respondentů pomocí polostrukturovaného dotazníku. Z rozhovorů, které v průměru trvaly 60 minut, byl pořízen záznamový protokol.

Syntéza

Syntéza tvoří spolu s analýzou základní myšlenkové pochody při odhalování nových vztahů a zákonitostí. Syntézou zjištění z literární rešerše, socioekonomického monitoringu a rozhovorů vznikne znalostní základna pro návrh konceptuálního modelu managementu návštěvnosti pro velkoplošná chráněná území na základě metod a procesů používaných ve znalostním managementu, který přispěje k zajištění co nejvyšší slučitelnosti cestovního ruchu s cíli ochrany daného území.

Využitý software – BPMN

Pro grafické znázornění výsledku práce byl vybrán SW BPMN (Business Process Model and Notation), který dokáže specifikovat procesy na základě subjektů a vazeb mezi nimi. Typ grafického zobrazení vztahů BPMN byl původně vyvinut, aby odrazil sémantiku, která byla zavedena vedle stávajících notačních a diagramových prvků. BPMN se stal standardem hlavně pro modelování podnikových procesů a poskytuje grafickou notaci založenou na technice vývojových diagramů. Cílem BPMN je podpořit řízení procesů jak pro technické uživatele, tak pro uživatele z organizační sféry tím, že poskytuje notaci, která je pro uživatele intuitivní, ale zároveň dokáže reprezentovat složitou sémantiku procesů.

Objekty toku jsou hlavními popisnými prvky v rámci BPMN a skládají se ze tří základních prvků: událostí, činností a bran. Událost je znázorněna kroužkem a označuje něco, co se děje

(ve srovnání s aktivitou, která je něčím, co se dělá). Ikony uvnitř kruhu označují typ události.
Tento SW je tedy vhodným nástrojem pro cíl této disertační práce.

4 Analýza vztahu metod znalostního managementu a managementu návštěvnosti – rešerše literatury

V rámci zkoumání byla v období červen–září 2019 provedena rešerše literatury se zaměřením na metody managementu návštěvnosti i znalostního managementu. Její výsledky jsou již součástí Kapitoly 2 „Teoretická východiska“. Cílem bylo nalézt konkrétní metodu znalostního managementu modifikovanou pro oblast turismu, managementu návštěvnosti a nejlépe pro management návštěvnosti ve velkoplošných chráněných územích. Systematická rešerše se skládá z několika kroků: nalezení a identifikování vhodných článků, vyfiltrování dle kritérií, prozkoumání konečného počtu vybraných článků pro extrakci hlavních informací.

Pro nalezení vhodných publikací bylo zvoleno několik kritérií a strategií výběru. Byla řešena otázka klíčových slov, testovány byly výsledky v databázi WoS: knowledge management AND tourism AND visitor management a knowledge management. Rešerší obsahu celých příspěvků bylo zjištěno, že autoři výzkumů z oblasti managementu návštěvnosti zejména ve velkoplošných chráněných územích se převážně zaměřují na práci se samotnými znalostmi, dále na obohacení celkové základny znalostí o další zjišťování postojů, preferenci ve vztahu k chráněným územím, a výrazně méně na konkrétní výstavbu nových metod nebo využití vzniklých metod znalostního managementu jako takového. (Pro informaci: Vylučovacími kritérii při vyhledávání byly například: zaměření na tvorbu software pro oblast chráněných území, zaměření na řízení ve vazbě na dílčí aktivity realizované v přírodě a jejich management /např. zimní rekreační aktivity v Alpách/, výsledky dotazníkových šetření mezi uživateli chráněných území, konkrétní programy zaměřené na usměrnění chování návštěvníků, chráněné území jako činitel podporující kvalitu života. Naopak zahrnuty byly studie, které se přímo věnovaly i metodologii v oblasti managementu návštěvnosti.) Proto byly pak samostatně hledány metody znalostního managementu bez vazby na oblast chráněných území.

Tabulka 5 uvádí přehled autorem vybraných metod managementu návštěvnosti využívaných ve velkoplošných chráněných územích (národních parcích) po celém světě. Určuje klíčové znalosti, subjekty a procesy v nich. V následující tabulce pak dochází k propojení s doménou metod znalostního managementu, kde jsou uvedeny ne poslední zdroje využití metod, ale autor původní verze metody, tak jak bylo v každém článku vyhledáváno.

Tabulka 5: Klíčové znalosti, subjekty a procesy v modelech návštěvnického managementu

Modely, rámce návštěvnického managementu	Klíčové znalosti	Klíčové subjekty	Klíčové procesy
LAC	<ul style="list-style-type: none"> ○ Speciální hodnoty přírodního a sociokulturního prostředí 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Správa CHÚ ○ Instituce v. i. v. ○ Aktéři 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Specifikace měřitelných změn ○ Analýza současných a přijatelných změn ○ Managementová opatření ○ Hodnocení efektivnosti
VIM	<ul style="list-style-type: none"> ○ Přírodní hodnoty ○ Dopady na přírodní hodnoty 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Správa CHÚ ○ Veřejnost 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Identifikace hodnot ○ Specifikace záměrů, priorit ○ Analýza, implementace
PAVIM	<ul style="list-style-type: none"> ○ Přírodní hodnoty CHÚ ○ Dopady na přírodní hodnoty 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Správa CHÚ ○ Veřejnost 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Identifikace hodnot ○ Specifikace záměrů, priorit ○ Analýza, implementace
VERP	<ul style="list-style-type: none"> ○ Přírodní hodnoty ○ Únosná kapacita a kvalita zdrojů a kvalita zážitku 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Správa CHÚ ○ Instituce v. i. v. ○ Aktéři 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Strategické a operační plánování ○ Identifikace indikátorů a standardů
VAMP	<ul style="list-style-type: none"> ○ Info o zařízeních nebo zdrojích ○ Data o uživatelích, jejich vlastnostech a spokojenosti ○ Údaje o přirozeném prostředí parku 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Správa CHÚ 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tvorba databáze informací ○ Analýza potenciálu CHÚ ○ Vytvoření plánu péče
ROS	<ul style="list-style-type: none"> ○ Segmenty návštěvníků ○ Lokalizační předpoklady 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Správa CHÚ ○ Vnější subjekty 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Souhrn vlivů na zážitky ○ Analýza dopadů CR, konfliktů, příležitostí ○ Monitoring prostředí, dopadů

TOMM	<ul style="list-style-type: none"> ○ Počet návštěvníků ○ Ekologické, sociokulturní a ekonomické faktory ○ Zážitky návštěvníků a možnosti jejich získání 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Správa CHÚ ○ Instrukce v. i. v. ○ Veřejnost 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Identifikace hodnot komunity ○ Určení indikátorů a jejich měření ○ Monitoring dopadů
-------------	--	---	--

Zpracoval: autor

S ohledem na cíl této práce, kterým je návrh modelu managementu návštěvnosti na základě metod a procesů používaných ve znalostním managementu, byly zjišťovány vzájemné souvislosti obou oblastí zájmu. Tabulka 6 v přehledu představuje průniky jimi využívaných metod.

Tabulka 6: Průniky metod znalostního managementu v modelech managementu návštěvnosti

Metody KM		Konverze I. Nonaky – SECI model	Rámcová práce K. Wiiga (teorie „stavebních bloků“)	Model komplexního adaptivního systému (CAS)	Metodika KM-Beat-It
Modely návštěvnického managementu					
Klíčové znalosti metod KM		<p>Klíčové procesy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Socializace (od tichého poznání až po tiché znalosti) • Externalizace (od tichých znalostí až po explicitní znalosti) • Kombinace (od explicitní po explicitní znalosti) • Internalizace (od explicitní znalosti po tichou znalostní hranu) 	<p>Klíčové aktivity zabývající se specifickými aspekty:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revize – porovnání staré a nové situace, ohodnocení výsledků • Konceptualizace – inventarizace znalostí a organizačního kontextu, analýza silných a slabých stránek v oblasti KM • Reflexe – definice požadovaných zlepšení, plánování zlepšení • Jednání – rozvoj, distribuce, kombinace a konsolidace znalostí 	<p>Východiskem – teorie komplexnosti (complexity studies) v řízení společenských systémů</p> <p>Model komplexního adaptivního systému reaguje na nové podněty (data, informace, znalosti a další vstupy), působením a zpracováním v daném prostředí dochází k tvorbě výstupů (nastavení změny), z čehož lze získat následně zpětnou vazbu pro aktualizaci vstupů.</p>	<p>Klíčové fáze metodiky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sestavení realizačního týmu • Analýza výchozího stavu • Tvorba znalostní strategie • Realizace znalostních aktivit
Principy metod managementu návštěvnosti					
<p>PAVIM (Protected Areas Visitor Impact Management – Management dopadů návštěvníků v chráněných územích)</p>	<p>Princip metody</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poznání problémů managementu a analýza dopadů CR, flexibilita výběru a účast veřejnosti • Rychle a efektivně implementovatelný <p>Klíčové procesy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifikace hodnot • Specifikace záměrů, priorit • Analýza, implementace, stanovení efektivity <p>Klíčové znalosti</p>	<p>Socializace – strategie návštěvnického managementu; účast veřejnosti</p> <p>Extrenalizace – účast veřejnosti</p> <p>Kombinace – účast veřejnosti a strategie návštěvnického managementu;</p> <p>Internalizace – management</p>	<p>Revize – identifikace hodnot území</p> <p>Konceptualizace – analýza silných a slabých stránek KM, identifikace dopadů návštěvníků</p> <p>Reflexe – specifikace záměrů, priorit</p> <p>Jednání – analýza, implementace, stanovení efektivity</p>	<p>Tacitní znalosti – dopady cestovního ruchu, flexibilita výběru strategie managementu a účast veřejnosti</p> <p>Explicitní znalosti – přírodní hodnoty</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikace hodnot území, záměrů a zón managementu • Specifikace záměrů managementu • Stanovení priorit problémů • Analýza problémů • Výběr a implementace aktivit managementu • Stanovení afektivit aktivit

	Tacitní informace – explicitní implementace				
LAC (Limits of acceptable changes – model limitů přijatelných změn)	<p>Princip metody</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Alternativou ke konceptu únosné kapacity území ○ Obecný model plánování a usměrňování vlivů člověka na biosféru <p>Klíčové procesy</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Specifikace měřitelných změn ○ Analýza současných a přijatelných změn ○ Managementová opatření ○ Hodnocení efektivity <p>Klíčové znalosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sběr explicitních znalostí • Identifikované speciální hodnoty přírodního a sociokulturního prostředí, problémů a obav • Vybrané indikátory přírodních a sociálních podmínek 	<p>Socializace – Analýza vztahů mezi současnými podmínkami a těmi, které jsou stanoveny jako přijatelné;</p> <p>Externalizace – zonace dle odlišných přístupů a managementu; sledování indikátorů přírodních a sociálních podmínek</p> <p>Kombinace – specifikace měřitelných přírodních a sociokulturních změn</p> <p>Internalizace – specifikace přijatelných standardů přírodního a sociálního prostředí pro každou zónu.</p>	<p>Revize – specifikace měřitelných změn</p> <p>Konceptualizace – analýza současných a přijatelných změn</p> <p>Reflexe – hodnocení efektivity</p> <p>Jednání – managementová opatření</p>	<p>Tacitní znalosti – měřitelné indikátory přírodních a sociálních podmínek; zonace dle managementu</p> <p>Explicitní znalosti – speciální hodnoty přírodního a sociokulturního prostředí, problémy a obavy</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sběr explicitních znalostí • Identifikace speciálních hodnot přírodního a sociokulturního prostředí, problémů a obav • Výběr indikátorů přírodních a sociálních podmínek
VIM (Visitor Impact Management – Management dopadů návštěvníků)	<p>Princip metody</p> <p>Zahrnuje 3 problémy – problémové podmínky, potenciální příčiny a potenciální strategie managementu.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hledání rovnováhy mezi vědeckými poznatky a odhadovanými závěry • Klasifikace strategií managementu, matice jejich evaluace • Začleněno do VERP, možno aplikovat v LAC <p>Klíčové procesy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revize dostupných údajů • Výběr indikátorů a jejich standardů • Srovnání • Identifikace příčin a strategií <p>Klíčové znalosti</p>	<p>Socializace – příčiny dopadů návštěvnosti</p> <p>Externalizace – identifikace dopadů návštěvníků;</p> <p>Kombinace – výběr standardů pro klíčové indikátory dopadu</p> <p>Internalizace – příčiny jevů a procesů, dopadu; vědecké poznatky a odhadované závěry</p>	<p>Revize – revize dostupných údajů</p> <p>Konceptualizace – výběr indikátorů a jejich standardů</p> <p>Reflexe – porovnání</p> <p>Jednání – identifikace příčin a strategií</p>	<p>Tacitní znalosti – příčiny dopadu, příčiny jevů a procesů</p> <p>Explicitní znalosti – podmínky, dostupné údaje</p> <p>Indikátory</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revize dostupných údajů • Výběr klíčových indikátorů a jejich standardů • Identifikace možných příčin dopadů • Identifikace strategií managementu • Implementace

	<ul style="list-style-type: none"> • Explicitní znalosti (vědecké poznatky) 				
VERP (Visitor Experience and Resource Protection – Model ochrany zážitků návštěvníků a zdrojů)	<p>Princip metody</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obecný proces plánování MGMT, vč. operačního a strategického plánování • Založeno na únosné kapacitě, kvalitě zdrojů a kvalitě zážitku • Normy pro indikátory a standardy <p>Klíčové procesy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategické a operační plánování • Identifikace indikátorů a standardů <p>Klíčové znalosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tacitní a explicitní pro interpretaci hodnot 	<p>Socializace – zapojení veřejnosti atd.; zkušenost návštěvníka</p> <p>Externalizace – význam a citlivost zdrojů</p> <p>Kombinace – zážitky vs. návštěvníci</p> <p>Internalizace – interpretace hodnot</p>	<p>Revize – identifikace indikátorů a standardů</p> <p>Konceptualizace – stanovení norem a indikátorů</p> <p>Reflexe – strategické a operační plánování</p> <p>Jednání – interpretace hodnot</p>	<p>Tacitní znalosti – interpretace hodnot; kvalita zážitku návštěvníka; respektované rozdílné místní podmínky</p> <p>Explicitní znalosti – normativní indikátory a standardy kvality; kvalita zdrojů – hodnoty přírodních hodnot</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Interdisciplinární projektový tým • Analýza zdrojů CHÚ a současné využití CHÚ návštěvníky • Monitorování indikátorů přírodních zdrojů a sociálních indikátorů • Realizace aktivit managementu
VAMP (Visitor Activity Management Process – Proces řízení aktivit návštěvníků)	<p>Princip metody</p> <ul style="list-style-type: none"> • Management přírodních zdrojů v systému plánování řízení NP • Pracuje s hierarchií rozhodnutí v rámci strategie managementu • Zahrnuje ROS, možno rozšířit o VIM, LAC, VERP • Plány služeb – vzdělávací a rekreační aktivity = ucelený proces rozhodování na zákl. faktorů <p>Klíčové procesy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vytvoření databáze informací • Analýza potenciálu CHÚ • Vytvoření plánu managementu • Vytvoření konceptu alternativních aktivit • Implementace <p>Klíčové znalosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Segmentace návštěvníků • Odvození tacitních znalostí pro koncept 	<p>Socializace – požadavky na návštěvnícké aktivity pro identifikaci rekreačních možností</p> <p>Externalizace – s vědomím omezení, správy CHÚ; požadavky návštěvnícké aktivity – jako zdroj k identifikaci vhodných rekreačních možností; hledá trhy pro park a jeho bezprostřední region</p> <p>Kombinace – monitoring jako zdroj sociálních ukazatelů</p> <p>Internalizace – nová strategie pro plánování s daty o společenských vědách a marketingová orientace na řízení návštěvnosti; proaktivní režim řízení zdrojů</p>	<p>Revize – vytvoření databáze informací, analýza potenciálu CHÚ</p> <p>Konceptualizace – vytvoření plánu managementu</p> <p>Reflexe – vytvoření konceptu alternativních aktivit</p> <p>Jednání – implementace</p>	<p>Znalostní kontext – integrace dat o uživatelích s údaji o přírodním prostředí parku</p> <p>Tacitní znalosti – rekreační zážitky; socioekonomické ne/výhody</p> <p>Explicitní znalosti – info o zařízeních nebo zdrojích; data o uživatelích, jejich vlastnostech a spokojenosti; údaje o přirozeném prostředí parku</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vytvoření databáze informací • Analýza potenciálu CHÚ • Vytvoření plánu managementu CHÚ • Implementace se stanovením priorit CHÚ

<p>ROS (Recreation Opportunity Spectrum – Zajištění možností pro rekreaci)</p>	<p>Princip metody</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formy a druhy CR, dopady, možnosti pro rekreaci • Dle typů území – hodnoty indikátorů – a zásady pro management <p>Klíčové procesy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Souhrn vlivů na zážitky • Analýza dopadů CR, konfliktů, příležitostí • Příprava – realizace – monitoring projektu <p>Klíčové znalosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Souhrn explicitních i tacitních znalostí 	<p>Socializace – analýza vhodného komplexu možností pro zajištění rekreačních potřeb obyvatel</p> <p>Externalizace – analýza přírodních zdrojů</p> <p>Kombinace – shrnutí lokalizačních předpokladů</p> <p>Internalizace – využití poptávky potenciálních návštěvníků</p>	<p>Revize – souhrn vlivů na zážitky</p> <p>Konceptualizace – analýza dopadů CR, konfliktů, příležitostí</p> <p>Reflexe – příprava projektu</p> <p>Jednání – realizace – monitoring projektu</p>	<p>Tacitní znalosti – Vývoj a trendy možností pro zajištění rekreačních potřeb návštěvníků</p> <p>Explicitní znalosti – segmenty návštěvníků; lokalizační předpoklady – geografické, přírodní, kulturně historické</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Shrnutí všeho, co ovlivňuje zážitek návštěvníka • Kompletní analýza dopadů CR, konfliktů i příležitostí • Vytvoření projektu • Realizace projektu • Monitorování
<p>TOMM (Tourism Optimisation Management Model – Model managementu pro optimalizaci turismu)</p>	<p>Princip metody</p> <ul style="list-style-type: none"> • Optimální a udržitelné výstupy pro turismus, místní komunitu, meze turismu • Integrovaný přístup – odráží celý systém management • Využíván pro množství návštěvníků, různé typy CHÚ, soukromé vlastnictví – ekonomické příležitosti, ekologické faktory, socio-kulturní a zážitky <p>Klíčové procesy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifikace hodnot komunity • Určení indikátorů a jejich měření • Monitoring – management – sledování odezvy <p>Klíčové znalosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sběr explicitních i tacitních znalostí – explicitní vyjádření 	<p>Socializace – identifikace hodnot území</p> <p>Externalizace – určení indikátorů (pro měření hodnot území)</p> <p>Kombinace – monitoring aktivit managementu</p> <p>Internalizace – analýza ne/akceptovatelných změn</p>	<p>Revize – přehled udržitelných výstupů pro turismus</p> <p>Konceptualizace – identifikace hodnot komunity</p> <p>Reflexe – určení indikátorů a jejich měření</p> <p>Realizace – monitoring – management – sledování odezvy</p>	<p>Tacitní znalosti – Akceptovatelné meze turismu</p> <p>Explicitní znalosti – Počet návštěvníků, ekologické faktory, sociokulturní a ekonomické; možnosti získání zážitku</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikace hodnot komunity, určení indikátorů pro jejich měření • Shrnutí informací – Nachází se území v oblasti akceptovatelných změn? • Pokračování monitoringu nebo iniciace aktivity managementu • Monitorování odezvy

Zdroj: autor

Pro přehlednější uvedení potenciálního možného využití metod KM pro management návštěvnosti chráněného území je sestavena Tabulka 7. Ta ukazuje, která z metod znalostního managementu je blízká procesům návštěvnosti a nejlépe ji lze aplikovat na využití v této nové doméně. Zásadními kritérii při hledání vhodného výchozího bodu v oblasti znalostního managementu zobrazené v Tab. 7 jsou:

- Zahrnuje uvedený model znalostního managementu podobný metodologický postup, který by se projevoval na sebe navazujícími fázemi a cyklickým průběhem, jako je tomu u managementu návštěvnosti?
- Je možné zahrnout fáze managementu návštěvnosti do znalostního managementu (není nutné brát v potaz celé fáze metody, jde zejména o zahrnutí činnosti), a tedy jak snadno lze nalézt mezi metodami průnik?
- Lze využít dat a informací (včetně jejich typu a formy) získaných v rámci managementu návštěvnosti (kvantitativní i kvalitativní socioekonomický monitoring) jako vhodného vstupního zdroje dat i pro znalostní management?
- Byla některá z metod znalostního managementu již někdy aplikována v oblasti cestovního ruchu u neziskových organizací / veřejných subjektů?

Tabulka 7: Přehled plnění kritérií metodami znalostního managementu

Metoda KM	Model SECI	Model stavebních bloků (K. Wiig)	Model komplexního adaptivního systému (CAS)	KM-Beat-It
Kritérium				
Podobnost metodologického postupu	-	X	-	X
Podobnost fází managementu návštěvnosti a znalostního managementu	-	X	-	X
Využití dat z managementu návštěvnosti v metodě KM	X	X	X	X
Aplikace metod KM v oblasti CR v nekomerčním sektoru	-	-	-	-

Zdroj: autor

Podobný metodologický postup se nalézá u modelu stavebních bloků a u metodiky KM-Beat-It, neboť i ony se skládají z na sebe navazujících fází blízkých vnímání metod návštěvnického managementu. Model SECI se zabývá různými druhy procesů přeměny znalostí. CAS v rámci teorie komplexnosti studuje vznikající pořádek v jinak velmi neuspořádaných systémech a věří, že pokud jsou vytvořeny podmínky umožňující inovaci, evoluce znalosti bude přirozeně následovat.

Fáze managementu návštěvnosti je možné bez větších problémů zahrnout do znalostního managementu opět v modelu SECI a procesu Km-Beat-It, kde dochází k průniku v rámci procesů prvotní inventarizace znalostí s navazujícím plánováním zlepšení směřující k jednání, jehož výsledek je následně vyhodnocen a opětně může být koncepčně zpracován do nových konceptů a plánů. Modely SECI a CAS se méně zabývají těmito navazujícími procesy, ale věnují se procesům zachycení a přeměny znalostí.

Jako vhodný zdroj dat je pro management návštěvnosti využíván kvantitativní a kvalitativní monitoring, poskytující především explicitní znalosti. Můžeme konstatovat, že tento typ a forma vstupních dat je možné využít ve všech zahrnutých modelech, neboť všechny v sobě nabízejí procesy jejich zachycení, přeměny a využití v průběhu dalších fází.

Na základě rešerše článků o aplikaci metod KM modifikovanou pro oblast turismu či managementu návštěvnosti u neziskových organizací / veřejných subjektů bylo zjištěno, že žádná ze zahrnutých metod nebyla přímo využita jako metoda pro management cestovního ruchu u nekomerčních subjektů, i když vybrané metody KM jsou využívány.

Jako nejvhodnější východisko pro zamýšlený model se z hlediska teorie jeví přístup K. Wiiga (1999), který byl dále rozpracován v oblasti veřejné správy (Wiig, 2002), a dále v rámci přístupu komunitní praxe pro systémy řízení znalostí (Venkatraman, 2018). Všechna kritéria až na aplikaci v námi sledované doméně, tedy v cestovním ruchu / managementu návštěvnosti, vykazují pozitivní shodu, ale toto kritérium nebylo vyplněno u žádné z vybraných metodik KM. Ve prospěch této metodiky navíc hovoří její využívání v komerčních firmách další rozpracování od samotného autora metodiky a také navazující práce dalších autorů.

Podle K. Wiiga je znalostní management rozdělen na čtyři základní aktivity, z nichž se každá zabývá specifickými aspekty. Jsou jimi revize, konceptualizace, reflexe a jednání. Čtyři hlavní bloky je možné velmi přirozeně propojit s klíčovými činnostmi při řízení toků návštěvníků i z toho důvodu, že počítáme s návštěvnickým monitoringem jako s jedním

z velmi důležitých součástí managementu návštěvnosti. Koncept je založen na datech a informacích zjištěných v rámci monitoringu návštěvníků ve spravovaném území se zaměřením na jeho vnímání a akceptaci a na zapojení trendů vývoje v oboru jak ochrany přírody, tak destinačního managementu. Stavební bloky Wiiga jsou plněny nejen konkrétními aktivitami z chráněného území, ale jsou propojeny v obecné rovině s nástroji pro řízení toků návštěvníků (viz Kap. 6).

5 Národní park a CHKO Šumava – socioekonomický monitoring

Rekreace a turistika patří mezi podstatné funkce, které chráněná území, včetně národních parků, mají. (Organizovaná turistika v českých zemích fakticky začala na území dnešního Krkonošského národního parku.) Na začátku 90. let byla na půdě Federace přírodních a národních parků v Evropě formulována Evropská charta udržitelné turistiky v chráněných územích (www.eco-tour.org), která byla v souladu s principy Agendy 21. Mezinárodní nevládní organizace Federace evropských národních a přírodních parků (Federation of Natural and National Parks of Europe – FNNPE), která později přijala jméno EUROPARC Federation (ve kterém je dnes zastoupeno jak MŽP, tak všechny čtyři české národní parky), se jako jednou ze svých nejvýznamnějších agend dlouhodobě zabývá problematikou udržitelného turismu v chráněných územích. V roce 2009 za tím účelem přijala Evropskou chartu pro udržitelný turismus v chráněných územích (European Charter for Sustainable Tourism), která je vystavěna na těchto hlavních principech:

- Řízení cestovního ruchu podle předem připravené strategie
- Ochrana přírodního a kulturního dědictví
- Partnerství místních obyvatel, podnikatelů v cestovním ruchu a ochránců přírody
- Monitoring vlivu turismu na faunu a floru v ekologicky citlivých oblastech

Tyto principy jsou promítnuty do Státní politiky životního prostředí na léta 2021–2030 (2021), do aktualizovaného Státního programu ochrany přírody a krajiny (2020) a následně do Národního akčního plánu Adaptační strategie (2021). Významnými preventivními nástroji politiky životního prostředí jsou environmentální vzdělávání, výchova a osvěta (EVVO) a ekologické poradenství (EP), které jsou popsány ve Státním programu EVVO a EP na léta 2016–2025. Turismus se může podílet na ochraně životního prostředí, a to v případě, je-li systémově a moderně řízen (Dolejský, 2021).

Pro případovou studii byl zvolen Národní park Šumava, který je největším národním parkem v ČR. Neexistence a neprosaditelnost nového plánu péče, ukončení platnosti plánu starého (do 2008), časté změny v managementu správy území, která je resortní organizací Ministerstva životního prostředí ČR, a je tedy pod neustálým politickým tlakem, zapříčinily nekonceptnost v přístupu k managementu návštěvnosti. Schválená novela (VI. 2016)

Zákona č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny, otevírá možnost zavedení nové koncepce managementu návštěvnosti společně s nově schválenými základními dokumenty (zonace NP od 1. 3. 2020; zásady péče 1. 1. 2023) a připravovaným návrhem klidových území.

5.1 Motivace pro socioekonomický monitoring z hlediska potřeby klíčových znalostí pro rozhodování

Potřebnost socioekonomického monitoringu v Národním parku Šumava

Správa Národního parku Šumava nedisponovala před zavedením socioekonomického monitoringu v roce 2018 exaktními ověřenými daty o návštěvnících. První systematický, metodicky podložený monitoring návštěvnosti v Národním parku Šumava probíhal kontinuálně od roku 1997 do roku 2009, kdy zadavatelem bylo Ministerstvo životního prostředí ČR. Výzkumný tým Karlovy univerzity prováděl především kvantitativní výzkum zaměřený na zjišťování počtu návštěvníků v centrální části Národního parku Šumava v určitém období. Dále se soustředil na rekreačně turistické aktivity a využití území národního parku. K tématu patřila také reflexe veřejnosti na (pro národní parky specifický) management ochrany přírody, tedy na ponechání přírodních ekosystémů přirozeným procesům (Čihař et al., 1997; Čihař et al., 1998; Čihař et al., 2009). Perlín & Bičík (2010) zpracovali analýzu vývoje Národního parku Šumava za období let 1991–2006, ve kterém byly shrnuty i výsledky dosavadního socioekonomického výzkumu v NP Šumava. V případě potřeby byly v Národním parku Šumava prováděny ankety s aktuálními tématy a lokálně na předem vymezeném menším území, než je celá reprezentativní plocha národního parku.

Jediným kontinuálním, systematickým, ale metodicky nepodloženým zdrojem informací o návštěvnících národního parku se staly poznatky a zjištění terénních pracovníků, kteří se při své každodenní práci v terénu dostávali do kontaktů s návštěvníky. Na základě těchto rozhovorů a náhodných pozorování „při různých příležitostech“ měla správa CHÚ informace o počtu, rozmístění a také profilu návštěvníků. Postupným zaváděním monitorovacích systémů návštěvnosti v dalších národních parcích ČR se stal tento systém „kvalifikovaných odhadů“ nedostatečný.

Hlavní nedostatky nesystémového sledování dat o návštěvnosti v Národním parku Šumava

Pro efektivní zavádění managementu návštěvnosti jsou základním předpokladem aktuální a aktualizovaná data o návštěvnících (Arnberger, 2006). Konkrétní nedostatky v empirických podkladech se projevují jak v rozhodovacích procesech, tak v nastavení opatření s pravděpodobnou mnohem větší odchylkou od skutečnosti. Hlavní nedostatky jsou uvedeny v následujících bodech:

- Neznalost skutečné celkové návštěvnosti za rok, jejího rozložení v průběhu roku (tedy dle sezón), v průběhu týdne (s ohledem na pracovní či víkendové dny a státní svátky) a jednotlivých dnů ovlivňuje nastavení personálních kapacit v terénu, např. o víkendu nebo ve státní svátky, má vliv na otevírací dobu návštěvnických zařízení, na nutnost instalace sociálních zařízení v terénu atd.
- Neznalost rozložení lokální a temporální návštěvnosti se projevuje v lokalitách citlivých z pohledu ochrany přírody (potřeba osvěty v dotčených lokalitách – přítomností personálu nebo instalací informační cedule o rizicích vyvolaných rušením zvláště citlivých druhů, a to jak přímo v dané lokalitě, tak na místě obvyklém pro zveřejnění podmínek vstupu do Národního parku Šumava). Teprve následně jsou ve zvláště citlivých lokalitách vyhlášována omezení pohybu návštěvníků, např. z důvodu hnízdění sokola, tokání tetřívka nebo období zimního strádání u tetřeva hlušce.
- Neznalost profilu návštěvníka brání efektivnímu využití informačních zdrojů, které návštěvníci skutečně používají pro získávání informací o území, turistických cílech, omezeních na trasách, aktuálních akcích atd.
- Neznalost akceptace omezení vyplývajícího ze statutu CHÚ ze strany místních obyvatel vede k dezinterpretaci názorů jednotlivců, které mohou být značně nadhodnocené nebo podhodnocené. (Např. strach z příchodu vlků na Šumavu mělo dle dotazovacího šetření mezi místními obyvateli pouze 3 % respondentů, a tedy týkalo se jen malé části zde žijící populace. Následná informační osvěta byla proto cíleně zaměřena především na podnikatele v zemědělské živočišné výrobě.)
- Znalost ekonomických přínosů návštěvníků je důležitým argumentem pro vyjednávání některých záměrů a rozhodnutí v oblasti ochrany přírody. (Slouží k vyvrácení mýtů, že např. přírodní vývoj lesů v národním parku provázený

odumřením dospělých smrků na velkých plochách vlivem žíru kůrovce je faktorem odrazujícím od návštěvy území.)

Příklady klíčových informací a znalostí z oblasti monitoringu přírody a návštěvnosti

Pro správné nastavení managementových opatření je nutné mít k dispozici klíčové informace jak z oblasti monitoringu přírody, tak o návštěvnosti, protože nastavení a opatření sledují základní cíl CHÚ, kterým je uchování nebo zlepšení stavu dochované přírody, představující v případě velkoplošných CHÚ (NP) podporu a rozšíření přirozených procesů v ekosystémech bez antropogenních vlivů. Příklady problematiky řízení návštěvnosti ve velkoplošných CHÚ:

- Monitoring konfliktů mezi uživateli tras, např. mezi pěšími turisty a cyklisty, z důvodu jak zvýšeného nebezpečí ohrožení zdraví či dokonce života různých skupin uživatelů, tak z důvodu snížení kvality zážitků návštěvníků.
- Monitoring počtu osob vstupujících na nebezpečné stezky, zvláště citlivé na sešlap (přechod rašeliniště, podmáčené louky apod.), kde hrozí riziko eroze půdního krytu.
- Monitoring počtu cyklistů na komunikacích z důvodu usměrnění jejich pohybu na bezpečné komunikace, tj. nově vybudované pásy cyklostezek apod. Např. před zadáním stavebního projektu na cyklostezku č. 33 Rechle–Modrava je potřebné znát míru současného využívání veřejné komunikace cyklisty a rizika vyplývající pro ně ze společného provozu s automobilovou dopravou.
- Monitoring vstupů návštěvníků na značené trasy v období soumraku a v noci z důvodů rizika rušení soumravných a nočních živočichů při jejich aktivitách (lov, reprodukce apod.).
- Monitoring nových aktivit návštěvníků, např. agendy používání elektrokol. Jde o výzkumný problém změny v plánování tras z hlediska temporálního i lokálního (nevhodný pohyb mimo denní dobu; zvýšený počet vjezdů na jinak obtížně dostupné cíle, jako jsou vrcholy hor), dodržování technických předpisů stanovených pro daný dopravní prostředek, vč. pohledu dodržování návštěvního řádu.
- Monitoring rozložení návštěvnosti v průběhu roku, měsíců, dnů v týdnu i během jednoho dne je důležitý pro kapacitní a temporální nastavení služebního personálu.

- **Monitoring tetřeva hlušce:** Při zjištění výskytu tetřeva hlušce dojde k vymezení „území tetřeva“ a k zavedení následného opatření pro ochranu nerušeného vývoje kriticky ohroženého druhu. Dojde k uzavře oblastí s výskytem tetřeva, popř. k omezení provozu na turistických stezkách v tomto území v nejcitlivějším období roku (hnízdění a vyvádění mláďat v jarních měsících a začátkem léta), a tedy k omezení vstupu od 16. 11. do 14. 7.
- **Monitoring tetřívka obecného:** Při stanovení využívaných tokanišť tetřívka obecného jsou zavedena opatření pro uzavěru těchto oblastí, vč. omezení pohybu na turistických stezkách ve spádovém území, a to v období a čase probíhajícího toku, tj. od 1. 3. (s přihlédnutím k aktuálnímu vývoji počasí) do 31. 5. v době od 18 do 10 hodin následujícího dne. Tato uzavěra se nastavuje cíleně s ohledem na omezení pozorovacích aktivit fotografů, kteří svou činností mohou tok tetřívka nechtěně přerušit, a zamezit tak reprodukci v daném roce.
- **Monitoring sokola stěhovavého:** Při zjištění úspěšného zahnízdění sokola jsou zavedena opatření pro uzavření spádového území od 1. 4. do cca 15. 7. (dle aktuálního vývoje na stanovišti) z důvodu ochrany před rušením ze strany návštěvníků.

5.2 Nastavení systému socioekonomického monitoringu v Národním parku Šumava v letech 2017–2019

Socioekonomický monitoring v Národním parku Šumava byl zahájen v roce 2017 v rámci tříletého česko-bavorského projektu, který již v názvu nesl hlavní cíl: „Zavedení přeshraničního socioekonomického monitorovacího systému v národních parcích Šumava a Bavorský les“. K hlavním cílům průzkumu patřilo:

- 1) Stanovení celkové návštěvnosti území NP Šumava pomocí automatických sčítačů a personálního sčítání, vč. zjištění průběhu návštěv během roku, týdne a dne
- 2) Zjištění profilu návštěvníka na základě sběru demografických charakteristik návštěvníků

Na základě široké diskuze mezi různými útvary Správy NP, odborníky na monitoring návštěvnosti i s ohledem na realizované projekty monitoringu v zahraničí bylo dále určeno pět hlavních témat, která byla následně zjišťována v rámci dotazovacích modulů.

- 3) Informační zdroje návštěvníků – zdroje využívané pro plánování návštěvy i v průběhu návštěvy národního parku, vč. rozsahu využívání
- 4) Akceptace NP místními obyvateli – zjišťování názorů, vnímání a postojů k území národního parku i ke správě tohoto území
- 5) Přeshraniční turismus (mezi NP Šumava a NP Bavorský les) – zjišťování znalosti sousedního NP, vnímání rozdílů (kladných i negativních) mezi národními parky a konkrétních požadavků na zlepšení z pohledů turistů
- 6) Prožitky a vnímání NP ze strany návštěvníků – výzkum očekávání od návštěvy NP a jejich naplnění, vnímání různých fenoménů NP, a to i podle vztahu k území
- 7) Ekonomické přínosy návštěvníků – zjišťování výše výdajů spojených s návštěvou NP a výpočet celkových ekonomických dopadů návštěvnosti

Cíle výzkumu a vymezení témat byly dále rozpracovány v dotazovacích modulech s vazbou na následné nastavení managementových opatření: zonace NP, zásady péče o NP a klidová území.

5.3 Charakteristika území – Národní park Šumava

Jako velkoplošná chráněná území se v České republice označují národní parky (NP) a chráněné krajinné oblasti (CHKO). Tyto pojmy definuje Mezinárodní svaz ochrany přírody (IUCN, International Union for Conservation of Nature) v Zásadách pro používání managementových kategorií chráněných území (Dudley, 2008).

Národní park, který představuje II. kategorii ochrany přírody, popisuje Dudley (2008) takto:

Rozsáhlé přírodní nebo přírodě blízké území, určené k ochraně velkoplošně probíhajících ekologických procesů spolu s množstvím druhů a ekosystémů pro dané území charakteristických, jež zároveň umožňuje realizaci duchovních, vědeckých, výchovných, rekreačních a návštěvních cílů, environmentálně a kulturně slučitelných s cíli ochrany území. (s. 16)

Největší český národní park byl vyhlášen nařízením vlády ČR č. 163/1991 Sb. ze dne 20. března 1991. Dle § 2 je posláním národního parku:

Uchování a zlepšení jeho přírodního prostředí, zejména ochrana či obnova samořídících funkcí přírodních systémů, přísná ochrana volně žijících živočichů a planě rostoucích rostlin, zachování typického vzhledu krajiny, naplňování vědeckých a výchovných cílů, jakož i využití území národního parku k turistice a rekreaci

nezhoršující přírodní prostředí... Hospodářské a jiné využití národního parku musí být podřízeno zachování a zlepšení přírodních poměrů....

To znamená, že již ve zřizovací listině Národního parku Šumava byl turismus uveden jako součást popisu poslání tohoto velkoplošného chráněného území. Zároveň byla definována udržitelnost území, neboť jakékoliv jeho využití nesmí vést ke „zhoršení jeho přírodního prostředí“.

Péče o území národního parku byla svěřena Správě Národního parku Šumava (do 1. ledna 2015 Správa NP a CHKO Šumava). Její specifická role spočívá v tom, že je správním orgánem jak pro NP, tak pro CHKO. Toto rozdělení je ale logické vzhledem k tomu, že NP byl vyhlášen na území CHKO a ta zároveň tvoří jeho nárazníkovou zónu. Správa NP disponuje iniciativním a konzultačním orgánem, kterým je Rada parku. Rada se skládá ze členů stanovených ze zákona a členů jmenovaných. Ze zákona jsou členy rady zástupci obcí nacházejících se na území parku, zástupci krajů a zástupci horské služby. Ostatní členy jmenuje orgán ochrany přírody, jedná se o místní podnikatele z oblasti lesnictví, zemědělství, cestovního ruchu, ale i o vědecké pracovníky a zástupce neziskových nevládních organizací (NGO). V současné době má Rada 47 členů, z nichž 25 je jmenováno ze zákona. Jejím posláním je posuzovat a projednávat veškeré podstatné dokumenty týkající se ochrany přírody. Z hlediska této práce je důležité uvést, že rada sdružuje velkou část stakeholderů pro oblast cestovního ruchu v regionu, a tedy i pro oblast managementu návštěvnosti.

Zonace Národního parku Šumava

Po novele Zákona č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny 1. 6. 2016 muselo a došlo již k projednání a schválení nové zonace NP, která člení území národního parku podle cílů ochrany a stavu ekosystémů na 4 zóny ochrany přírody.

Tabulka 8: *Zonace Národního parku Šumava (v platnosti od 1. 3. 2020)*

Zóna	Rozloha (%)	Rozloha (ha)
Přírodní	27,7	18 975
Přírodě blízká	24,5	16 739
Soustředěné péče	46,6	31 842
Kulturní krajiny	1,2	799

Zdroj: Dle www.npsumava.cz, zpracoval: autor

Zásady péče o Národní park Šumava

Zásady platné v letech 2022 až 2040 jsou rozsáhlým dokumentem, který zpřesňuje péči o přírodu ve všech čtyřech nových zónách národního parku. Součástí zásad jsou mimo jiné i principy péče o klíčové druhy typické pro Šumavu. Dokument popisuje, jak budou sledovány ukazatele kvality prostředí a přírodní procesy jako takové. Zásady také reflektují další témata jako turismus, osvětu nebo podporu obyvatel.

Na základě údajů o dosavadním vývoji a současném stavu ekosystémů národních parků a jejich ochranných pásem stanovuje dokument rovněž rámcové zásady péče nezbytné pro zachování nebo zlepšení stavu předmětů ochrany národních parků a v ochranných pásmech pro zabezpečení národních parků před nepříznivými vlivy z okolí. Zásady péče jako koncepční odborný dokument ochrany přírody dále stanoví postup a způsob naplňování dlouhodobých cílů ochrany národních parků a jejich poslání. Slouží i jako podklad pro jiné druhy plánovacích dokumentů a pro rozhodování orgánů ochrany přírody.

K projednání a následnému schválení zásad péče o NP Šumava došlo v období let 2020–2022 a v platnost vstoupily k 1. 1. 2023.

Klidová území Národního parku Šumava

V návaznosti na zonaci národního parku a ustanovení zásad péče se připravuje vyhlášení klidových území národního parku, která budou územími s pohybem osob omezeným z důvodu umožnění nerušeného vývoje ekosystémů nebo jejich složek, které jsou citlivé na nadměrný pohyb osob a zranitelné vlivem rušivých vlivů s ním spojených. Návrh, projednání a schválení klidových území NP Šumava vyvolává již v průběhu schvalovacího procesu mnohé kontroverze u různých aktérů v území i mimo ně.

Z pohledu této práce představují klidová území rozhodující nástroj pro usměrnění turismu v národním parku. Možnost zahrnout návrh našeho znalostně zaměřeného modelu do managementu chráněného území z pohledu řízení návštěvnosti nabízí jedinečnou možnost ověření jeho správnosti a faktického uplatnění. Autor, který dlouhodobě pracuje v oblasti managementu turismu v Národním parku Šumava a podílel se na dané kapitole návrhu jeho klidových území dle své odbornosti, má možnost uplatňovat kroky pro zavádění procesů znalostního managementu do managementu návštěvnosti v praxi.

5.4 Kvantitativní monitoring návštěvnosti v Národním parku

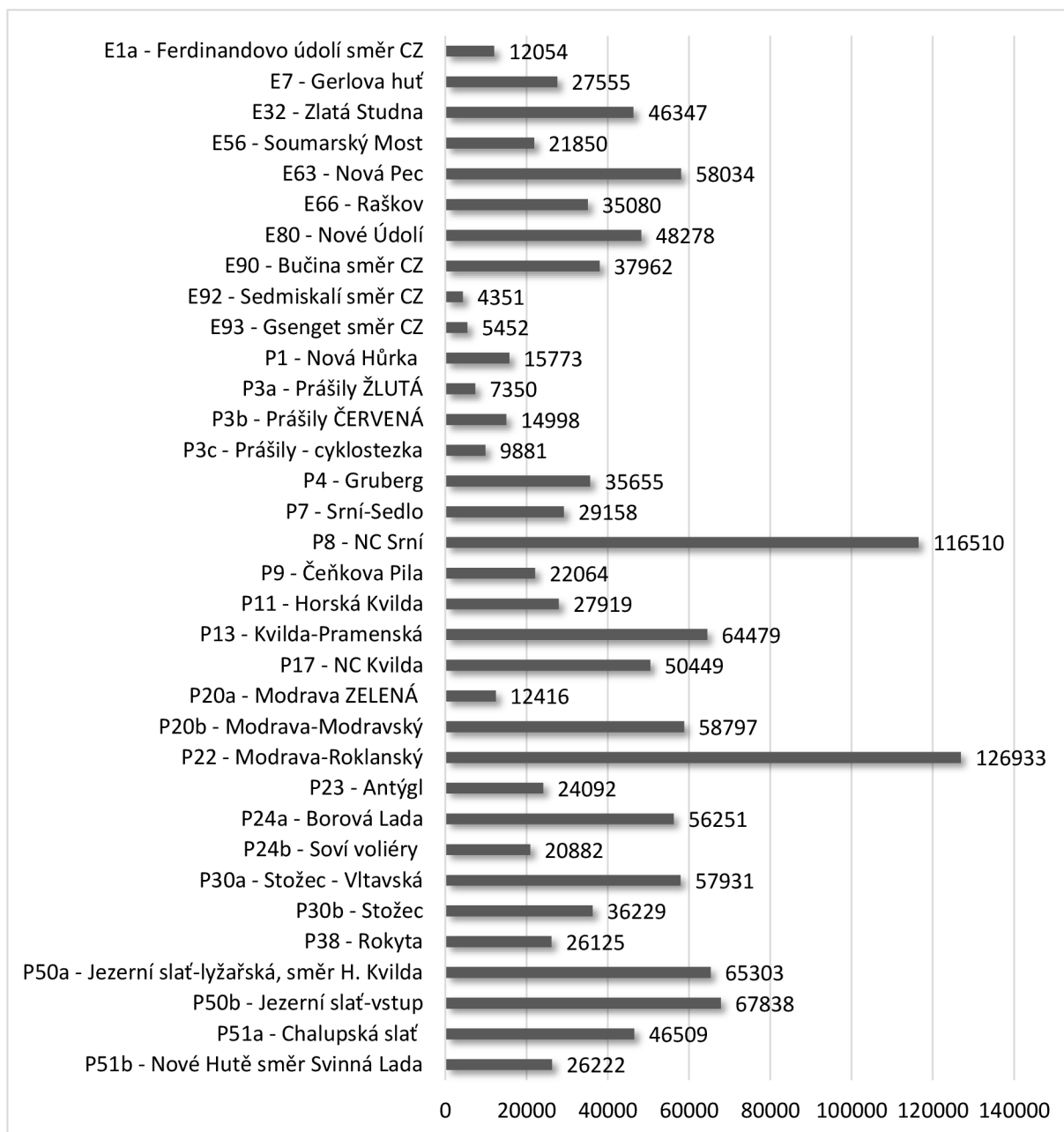
Šumava

Z hlediska správně prováděného managementu návštěvnosti v chráněném území patří k nejdůležitějším znalostem informace o počtu návštěvníků území a jeho časoprostorovém rozložení. Počty návštěvníků jsou determinující pro všechny tři základní pilíře udržitelnosti: environmentální udržitelnost může být ohrožena nadměrnými počty návštěvníků i jejich nevhodným časoprostorovým rozložením.

5.4.1 Výsledky sčítání návštěvníků pomocí automatických sčítačů

Základní přehled o počtu návštěv poskytuje Graf č. 1, který ukazuje celkový počet návštěv zaznamenaných automatickými sčítači ve sledovaném období, tj. během jednoho roku. Hodnoty počtu osob vstupujících do národního parku byly následně upraveny korekčním faktorem. Monitoring počtu návštěvníků probíhá kontinuálně a slouží ke zjišťování hodnot jak v určité lokalitě, tak v určitém období daném zjišťovaným intervalem.

Graf 1: Počet všech návštěv na jednotlivých sčítačích za sledované období jednoho roku



Zdroj: Alex, Štemberk et al., 2020

Počet zaznamenaných návštěv se mezi jednotlivými místy velmi lišil. Během sledovaného období bylo na všech automatických sčítačích zaznamenáno celkem 1 316 727 návštěv jedním směrem (IN), s ročním průměrem 3 600 návštěv za den.

Nejnávštěvovanějším místem za celý rok bylo P22 – Modrava-Roklanský s 127 tisíci návštěvami, což odpovídá 9,6 % všech návštěv. Druhým nejnavštěvovanějším místem bylo návštěvnické centrum Srní (116 510 návštěv) s 8,8 % z celkového počtu návštěv. Místo P50b – Jezerní slat'-vstup zaznamenalo 5,2 % z celkových návštěv a skončilo na třetí pozici ze všech sčítacích míst.

Nejrušnějším dnem na jednom místě byla sobota 10. února 2018 v lokalitě P50a – Jezerní slat'-lyžařská s 1 500 návštěvami. Nejrušnějším pracovním dnem na jednom místě byl 29. prosinec 2017, také v lokalitě P50a – Jezerní slat'-lyžařská, s 1 300 návštěvami. Nejrušnějším dnem na všech místech dohromady byla sobota 7. července 2018 s 13 114 návštěvami. Dny s největším počtem návštěvníků v ostatních ročních obdobích byly:

- na jaře: neděle 6. května 2018 s 11 378 návštěvami
- na podzim: svátek (Den české státnosti) 28. září 2018 s 11 173 návštěvami
- v zimě: sobota 10. února 2018 s 7 396 návštěvami

Na některých místech nebyly v několika dnech na podzim a v zimě zaznamenány žádné návštěvy. Nejméně navštěvované dny byly v prosinci. Dne 14. prosince 2017 bylo zaznamenáno pouze 270 návštěv na všech sčítacích místech dohromady. Byl to den s velkým množstvím srážek a větrem. Nejméně navštívenými dny v ostatních ročních obdobích byly:

- na jaře: pondělí 16. dubna 2018 s 416 návštěvami
- v létě: pondělí 28. června 2018 s 612 návštěvami
- v zimě: středa 3. ledna 2018 s 551 návštěvami

Zjištění celkového počtu návštěv ukazuje značně odlišnou zátěž lokalit navzájem i v průběhu období jednoho roku. Explicitní data umožňují vyvození informací o vlivu na dané životní prostředí, a to je nutno dále zkoumat z pohledu citlivosti konkrétní lokality. Management návštěvnosti získává podklady pro případná opatření v území zvýšené zátěže.

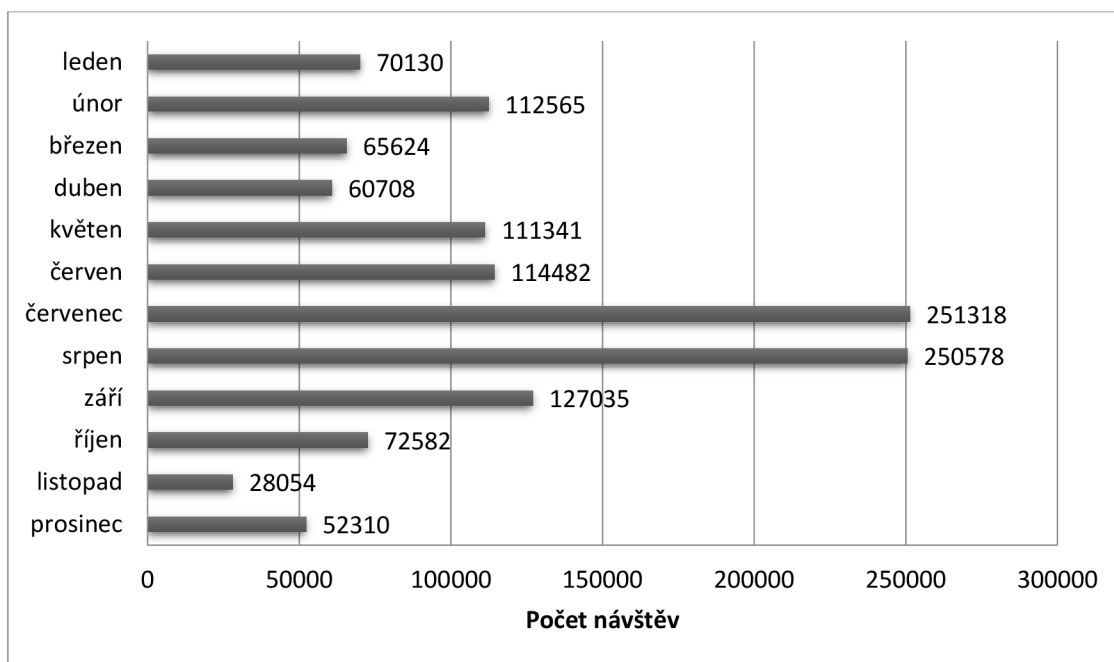
Rozložení návštěvnosti v průběhu roku po měsících

Návštěvy byly výrazně vyšší v jarních a letních měsících než v zimních měsících (srovnej Graf č. 2). Od začátku dubna do konce září 2018 bylo napočítáno 69,5 % z celkového počtu návštěv (v tomto období to odpovídá 5 000 návštěvám denně). Během letních prázdnin v měsících červenci a srpnu je využití národního parku velmi intenzivní. V tomto období bylo napočítáno 38 % z celkových návštěv za rok. Průměrný počet návštěv byl na sčítacích místech během letních prázdnin (od 2. července do 31. srpna 2018) 8 100 návštěv denně.

V zimních měsících bylo nejvíce návštěv, a to 112 565, zaznamenáno v únoru (4 000 návštěv denně). Návštěv ve zbývajících zimních měsících (bez února) je výrazně méně, průměrně kolem 1 900 návštěv denně. To odpovídá 22 % z celkového počtu návštěv za rok.

Měsíce květen, červen a září mají podobnou intenzitu návštěvnosti jako únor, od 110 000 do 127 000 návštěv měsíčně. To odpovídá průměrně 3 800 návštěvám denně.

Graf 2: Počet všech návštěv za uvedený měsíc a zaznamenaný všemi sčítači dohromady



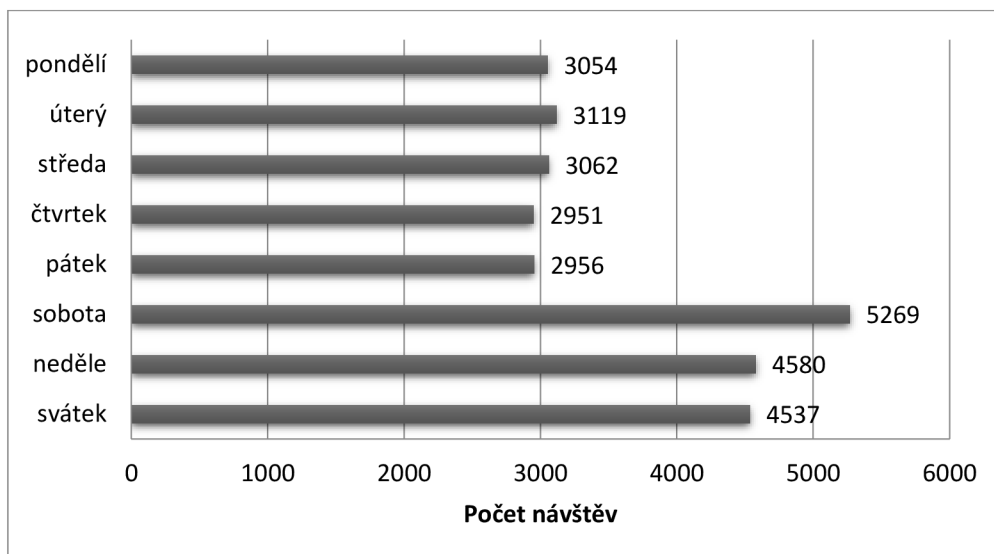
Zdroj: Allex, Štemberk et al., 2020

Z rozložení návštěvnosti v průběhu roku vyplývá její velká nerovnoměrnost. Vrcholnou sezónu představují letní prázdniny, poměrně méně výrazná je zimní sezóna v období jarních prázdnin. Mnohem menší rozkolísanost počtu návštěvníků v ostatních obdobích roku ukazuje celoroční využívání území národního parku pro rekreaci.

Rozložení návštěvnosti v průběhu týdne

Návštěvy se soustředily na víkendy a svátky, přičemž soboty vykazovaly vyšší počet návštěv než neděle a svátky. Graf č. 3 ukazuje průměrné návštěvy za dny v týdnu nebo svátek. Během pracovního týdne byly návštěvy v jednotlivých dnech rozloženy zhruba rovnoměrně. Čtvrtek a pátek jsou dny s nejnižším počtem návštěv, zatímco úterý bylo z pracovních dnů nejvíce navštěvované.

Graf 3: Průměrný počet návštěv v uvedený den týdne či o svátku (celkem 13 státních svátků) za celé sledované období na všech sčítačích dohromady

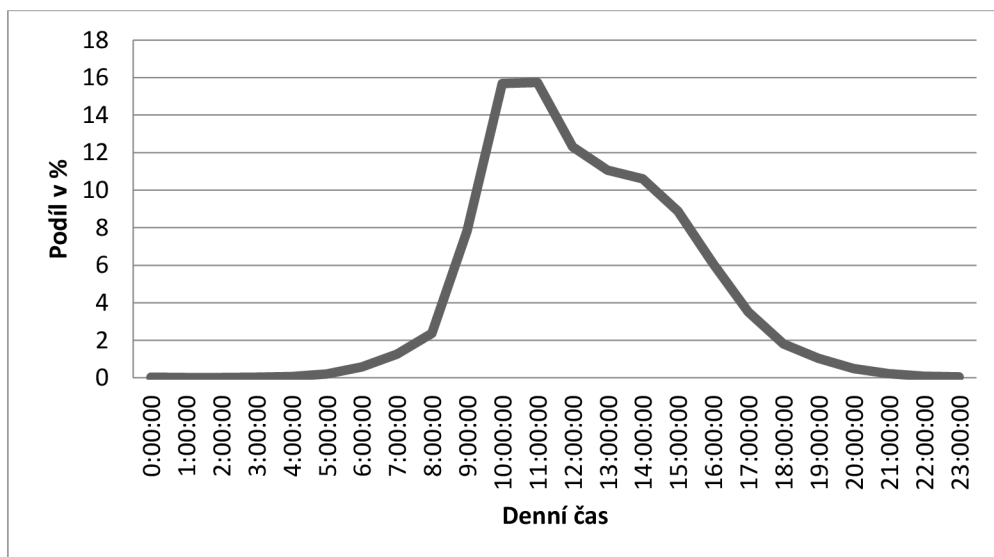


Zdroj: Alex, Štemberk et al., 2020

Rozložení návštěvnosti v průběhu dne

Denní průběh návštěv na všech sčítačích místech je znázorněn na Grafu č. 4. Nejvyšší podíl návštěv, pozorovaný na všech místech, byl zaznamenán od 9:00 do 15:00. Počet návštěv ráno rychle narostl a odpoledne se počet vstupujících lidí opět velmi rychle snížil. Od cca 20:00 nevstupoval do Národního parku Šumava téměř žádný návštěvník. Do výpočtu průběhu dne byla zahrnuta všechna místa.

Graf 4: Relativní počet návštěv v průběhu dne za celé sledované období na všech sčítačích dohromady



Zdroj: Alex, Štemberk et al., 2020

Zaznamenávání tras výletů

Součástí dotazování v terénu bylo zaznamenávání tras návštěvníků v národním parku. Zaznamenávání tras bylo prováděno analogicky k dotazovacímu šetření rovněž po dvanáct dnů a na cca 80 vstupech do NP. Získané informace pomohou zobrazit prostorové chování návštěvníků. Jak sociodemografická, tak relevantní návštěvnická data byla následně propojena s trasami, abychom mohli zobrazit prostorové využívání NP návštěvníky, a to i dle různých typů návštěvníků (srov. Arnberger et al., 2015; Allex et al., 2016).

Celkem bylo pro analýzu k dispozici 1 000 vyhodnotitelných tras. Každá zaznamenaná trasa byla po ukončení sběru dat přenesena do Excelu. Každá trasa se skládá ze sledu úseků cest, které se mohou, např. při využití stejné cesty tam i nazpět, vyskytovat dvakrát. Každý úsek trasy je ohraničen dvěma uzly (výjimkou je konec cesty), přičemž z jednoho uzlu může být dále veden libovolný počet úseků cest. Cestní síť Národního parku Šumava musela být pro vyhodnocení očištěna a v nutných případech rozšířena o krátké spojovací cesty a stezky, které dotazování využívali.

Finální síť cest (vč. turistických tras za hranicí NP) se skládala z celkem 1 533 cestních úseků. Každému úseku bylo v databázi GIS přiděleno jednoznačné číslo. Tato čísla byla využita k zaznamenání sledu cestních úseků každé trasy v Excelu. Každá trasa byla doplněna o číslo dotazníku (primární klíč), aby bylo možné následně vytvořit jednoznačný vztah (1:1) mezi absolvovanou trasou a ostatními získanými daty návštěvníků. Pomocí SQL příkazů byla očištěna zadávaná data všech tras a v GIS databázích sítí tras bylo možné vytvořit grafické vyjádření každé získané trasy.

Při celkovém vyhodnocení všech tras byl sumarizován počet využití po jednotlivých úsecích cest a propojen s četností využití po jednotlivých cestních úsecích v digitální síti tras. Propojení jednotlivých tras s daty z dotazníků pomocí primárních klíčů (čísel dotazníků) dovolilo získat další specifické parametry, a tím také rozdílné tematické mapy pro cyklisty, pěší turisty a další typy uživatelů.

Výsledky ze získaných tras výletů

Severní část národního parku byla obecně využívána intenzivněji než jižní část. Nejintenzivněji využívané stezky se nacházely v okolí turistických center. V některých místech byly velmi intenzivně využívány téměř všechny cesty, jinde sotva polovina z nich. Většina návštěvníků zjevně přijela dovnitř národního parku, protože okrajové stezky byly

využívány málo nebo skoro vůbec. Výjimku tvoří trasy začínající přímo v turistických centrech na okrajích, které jsou vhodnými nástupními místy do NP.

Pěší turisté tvořili většinu respondentů, a proto jejich prostorové rozmístění odráží celkové rozmístění všech návštěvníků. Přesto na některých cestách nehrají chodci dominantní roli, neboť některé cyklotrasy a cyklostezky jsou určeny pro provoz na kole a nejhojněji využívané právě cyklisty. Nejdelší cyklotrasy s dobrým povrchem se nacházejí v jižní části národního parku a výzkum potvrdil, že patří k nejhojněji využívaným. K atraktivním cílům rovněž směřovalo zvýšené množství cyklistů. V zimním období bylo využívání lyžařských tras velmi nerovnoměrné, a to zejména s ohledem na sněhovou pokrývku, a tedy možnost úpravy lyžařských tras. Při vyhodnocení pohybu skupin s dětmi se ukázalo, že se pohybují hlavně v zázemí obcí a převážně po rovných površích. Podobné trasy volili návštěvníci se psy, tedy méně náročné a nijak dlouhé. Rozdíl byly zjištěny i mezi nocujícími a jednodenními návštěvníky. Ti první vycházeli nejvíce z větších center, zatímco ti druzí především ze záchytných parkovišť, kterých je zejména v jižní části národního parku omezený počet. „Chataři“ a „chalupáři“ vycházeli pouze z vybraných lokalit a podobně jako místní využívali málo frekventovaných cest.

5.4.2 Klíčová data a znalosti z kvantitativního monitoringu

Kvantitativní výzkum zjišťující celkové počty osob vstupujících do NP na všech potenciálních vstupech s časovým rozložením v průběhu měsíce, týdne a dne tvoří základní podklad pro nastavení řízení návštěvnosti. Stanovení nejvíce navštěvovaných míst a nejfrekventovanějších dnů či období slouží také jako podklad pro nastavení dalších vhodných opatření.

Znalost časoprostorového rozmístění návštěvníků je důležitá jak pro vyhodnocování vlivu návštěvnosti na předměty ochrany přírody v chráněném území, tak pro zjištění míry využití turistické infrastruktury a její vytíženosti. Slouží jako základní podklad pro plánování opatření v rámci managementu návštěvnosti, zejména k jejímu usměrnění. Dlouhodobým sledováním se zjišťují trendy a změny ve veřejném využívání území. Na základě jejich znalosti se mohou činit opatření posilující nebo jinak usměrňující tato zjištění.

Znalost prostorového rozmístění různých uživatelů a skupin návštěvníků v dotčeném území bude užitečným vodítkem pro určení potenciálních konfliktů mezi různými skupinami uživatelů, a to i ve vztahu ke zvlášť citlivým biotopům. Dále může vizualizace pohybu

návštěvníků pomoci k určení oblastí národního parku, ve kterých není počet návštěvníků a jejich prostorové chování slučitelné s cíli chráněného území. Na základě těchto poznatků mohou být formulována opatření návštěvníckého managementu. Znalost o prostorovém rozmístění návštěvníků představuje základ pro plánování udržitelného rozvoje národního parku.

5.5 Kvalitativní monitoring návštěvnosti v Národním parku

Šumava

Data a informace kvalitativního monitoringu v Národním parku Šumava byla získána v rámci tematicky zaměřených dotazovacích modulů (podrobně a kompletně v Allex, Štemberk et al., 2020). Zde jsou prezentována zjištění klíčová pro plánování a zavádění managementu návštěvnosti, který využívá metod KM. Aktualizace podkladů pomocí monitoringu je naplánována v jistém časovém intervalu pro cyklické pokračování od plánu přes realizaci k vyhodnocení.

5.5.1 Výsledky kvalitativního monitoringu návštěvnosti v Národním parku Šumava

Profil návštěvníků

Segmentace návštěvníků je velmi důležitá pro zjištění profilu návštěvníka. Skoro 20 % dotazovaných (17,6 %) byli obyvatelé tzv. šumavských okresů, tj. Klatov, Prachatic a Českého Krumlova, přičemž 45,1 % z nich pocházelo z okresu Klatovy, 38,6 % z okresu Prachatic a 16,3 % z okresu Český Krumlov. Tito dotazovaní jsou označováni jako „místní obyvatelé“. Více než 60 % místních obyvatel (60,7 %) žilo v jednom ze „šumavských“ okresů od dětství (narodili se tam, nebo se přistěhovali ve věku do 12 let.) V průměru už tam žijí 32,4 let. Více než 70 procent (71,3 %) byli turisté, z toho 80,2 % nocující hosté a 19,8 % jednodenní návštěvníci. Zbývajících 11,0 % jsou osoby s druhým bydlením, tedy vlastníci chat nebo chalup (dále „chalupáři“) na území tzv. šumavských okresů. Celkem 93,9 % dotazovaných návštěvníků byli původem Češi, zbývajících byli z Německa (36 osob), Rakouska (10), Slovenska (8), Slovinska (2), Velké Británie (2), jakož i jedna osoba z Austrálie, Belgie, Jižní Afriky a ze Švýcarska.

Celkem 50,4 % dotázaných návštěvníků byli muži a 49,6 % ženy. V průměru měli dotazovaní 47 let věku. Více než 70 % dotázaných byli pěší, 12,2 % cyklisté nebo cykloturisté a 12,3 % běžkaři (Tab. 9). Ostatní 4,8 % představovali běžci, chodci s hůlkami (Nordic Walking) nebo další uživatelé (na koloběžce, chodci na sněžnicích, in-line bruslaři atd.).

Tabulka 9: Počty dotazovaných dle druhu návštěvníka a podíl z celkového počtu

Druh uživatele	Počet	Podíl v %
Pěší	744	70,8
Cyklista	128	12,2
Běžec	6	0,6
Chodec s hůlkami (Nordic Walking)	30	2,9
Osoba s handicapem	1	0,1
Běžkař	129	12,3
Ostatní	13	1,2
Celkem	1 051	100 %

Zdroj: Allex, Štemberk et al., 2020

Celkem 20,8 % dotázaných se pohybovalo po NP Šumava s dětmi (0–12 let), přičemž 9,9 % s jedním dítětem, 8,1 % se dvěma dětmi a 2,9 % se 3 nebo více dětmi. Celkem 11,9 % návštěvníků bylo v doprovodu jednoho až dvou psů, přičemž velká část psů (71,7 %) byla v čase dotazování na vodítku.

Více než polovinu dotazovaných návštěvníků (57,1 %) představovali zaměstnanci nebo úředníci a téměř jednu pětinu senioři (Tab. 10).

Tabulka 10: Přehled dotazovaných dle uvedeného povolání

Povolání dotazovaných	Počet	Podíl v %
Zaměstnanec/zaměstnankyně	494	46,3
Úředník/úřednice	94	8,8
Dělník/dělnice	40	3,7
Důchodce/důchodkyně	192	18,0
Žák/žákyně, student/studentka	64	6,0
OSVČ	134	12,5
Nezaměstnaný/nezaměstnaná	4	0,4
V domácnosti	7	0,7
Voják z povolání, civilní služba	4	0,4
Mateřská dovolená	29	2,7
Jiné	5	0,5
Celkem	1 067	100,0 %

Zdroj: Allex, Štemberk et al., 2020

Celkem 45 % dotazovaných mělo ukončené vysokoškolské vzdělání (univerzita, vysoká škola) a asi 40 % mělo středoškolské vzdělání s maturitou (Tab. 11).

Tabulka 11: Nejvyšší ukončené vzdělání dotazovaných

Nejvyšší ukončené vzdělání dotazovaných	Počet	Podíl v %
Neúplné základní vzdělání	1	0,1
Ukončené základní vzdělání	20	1,9
Střední vzdělání bez výučního listu	11	1,1
Střední vzdělání s výučním listem	98	9,5
Střední škola s maturitou	389	37,8
Vyšší odborné vzdělání	47	4,6
Vysokoškolské vzdělání	463	45,0
Celkem	1 067	100,0 %

Zdroj: Allex, Štemberk et al., 2020

Dále byla zjišťována celá řada dalších údajů o návštěvnicích a jejich pobytu v regionu Národního parku Šumava. Získaná data a informace se týkají mj. výchozího místa pro návštěvu NP, druhu ubytování návštěvníků, způsobu příjezdu do NP, počtu návštěv NP za rok vč. před kolika lety navštívili území NP poprvé, provozované volnočasové aktivity návštěvníků a jejich počet. V řadě otázek bylo sledováno především rozdělení na turisty, ať již ubytované anebo jednodenní, a na místní obyvatele a osoby s přechodným bydlištěm („chalupáře“). Nocující hosté v průměru pobývali v regionu NP Šumava 4,7 noci. Cca 45 % zůstalo do 3 noci a dalších 45 % až 7 noci.

Nejdůležitějšími důvody pro návštěvu byly u dotázaných: zážitek v krajině a přírodě, načerpání síly a odpočinek, odbourání každodenního stresu, čas strávený společně s rodinou/přáteli a klid. Jako nejméně důležité označili tázaní návštěvníci napětí a dobrodružství, vzdělávání se a být o samotě.

Zjišťování postoje návštěvníků ke statutu chráněného území

Pro poznání motivů pro návštěvu národního parku hraje velmi důležitou roli jejich znalost i vztah ke statutu území, které je územím chráněné přírody. Pro získání této znalosti se provádí dotazování přímo ve věci statutu území jako národního parku. Skoro všichni návštěvníci (97,9 %) věděli, že se nacházejí v chráněném území. Velká část z nich (87,2 %) dokázala na otevřenou otázku na typ chráněného území jmenovat pojem „národní park“.

Pro asi 1/3 návštěvníků (32,7 %), která u předchozí otázky uvedla NP, hrál národní park velmi důležitou nebo velkou roli při rozhodování o návštěvě (Tab. 12). Ale pouze 4,0 % uvedla, že by zde nebyla, kdyby území nemělo statut národního parku.

Tabulka 12: *Význam národního parku pro návštěvu území*

Jakou roli hrála pro návštěvníky skutečnost, že území má statut národního parku	Počet	Podíl v %
Hrálo velmi důležitou roli	110	12,3
Hrálo velkou roli	183	20,4
Nehrálo téměř žádnou roli	269	30,1
Nehrálo žádnou roli	333	37,2
Celkem	895	100

Zdroj: Allex, Štemberk et al., 2020

Omezení v důsledku statutu národního parku

Znalost subjektivního vnímání návštěvníků ve vztahu k omezením je pro správu CHÚ velmi důležité při rozhodování o opatřeních k usměrnění návštěvnosti, a to především pro jejich správnou komunikaci. Více než dvě třetiny (70,6 %) dotazovaných si myslí, že rekreační možnosti na území NP Šumava nejsou vůbec nebo spíše nejsou omezeny v důsledku toho, že území má statut národního parku. Jen 10,6 % návštěvníků se cítilo kvůli statutu národního parku velmi silně a 18,8 % spíše silně omezeno v oblasti rekreačních aktivit (Tab. 13).

Tabulka 13: *Omezení rekreačních možností v důsledku statutu národního parku*

Myslíte si, že rekreační možnosti na území NP Šumava jsou omezeny v důsledku toho, že území má statut národního parku?	Počet	Podíl v %
Ano, velmi silně	106	10,6
Ano, spíše silně	189	18,8
Ne, spíše ne	434	43,2
Ne, vůbec ne	275	27,4
Celkem	1004	100,0

Zdroj: Allex, Štemberk et al., 2020

Osoby, které se v území NP Šumava cítily velmi silně nebo spíše silně omezeny, byly dále dotázány, jak jsou jejich rekreační možnosti prostřednictvím statutu NP omezovány. Z těchto 188 dotázaných, kteří uvedli konkrétní odpověď, vnímalo 30 dotázaných tato omezení dokonce pozitivně nebo jako přiměřená. Zbývajících 158 návštěvníků (15,7 %), kteří se cítili omezení v negativním směru, jmenovali nejčastěji omezený přístup (55x)

a zákaz opouštět značené trasy v I. zóně (31x). Obrázek 14 představuje zjištěné důvody dle frekvence uvedení.

Skoro 90 % dotázaných posuzuje množství návštěvnických zařízení (86,8 %) a množství turistických cest (86,3 %) v Národním parku Šumava jako ideální stav.

Obrázek 13: Zjištěné důvody pro omezení rekreačních možností od dotázaných



Zdroj: Allex, Štemberk et al., 2020; pomocí WordArt.com sestavil: autor

Informační zdroje

Zjišťování hlavních informačních zdrojů návštěvníků pro čerpání informací o území, ať již v rámci přípravy nebo při samotné návštěvě území, je důležité pro využívání a nasměrování na příslušné informační zdroje.

Návštěvníci nejčastěji čerpali informace o Národním parku Šumava z turistických map, od přátel, známých a rodiny, na webových stránkách NP a prostřednictvím letáků, prospektů, brožur (Tab. 14).

Tabulka 14: Informační zdroje o NP Šumava

Z jakých informačních zdrojů jste doposud získávali informace o NP Šumava?	% dotázaných
Turistické mapy	47,0
Přátelé/známí/rodina	46,3
Webová stránka národního parku (npsumava.cz)	44,6
Letáky/prospekty/brožury NP	39,0

Na otázku, co se návštěvníkům na Národním parku Šumava nelíbí, odpovědělo více než jedna třetina (34,9 %) „mně se líbí všechno“. Ostatní (65,1 %) uvedli nejčastěji bez předem dané odpovědi „příliš mnoho lidí“ (126x), odpadky (48x), chování návštěvníků (42x) a stavební činnost v národním parku (41x). Obrázek 16 představuje zjištění vyjádřené velikostí písma dle počtu uvedení.

Obrázek 15: Odpovědi návštěvníků na otázku, co se jim na Národním parku Šumava obzvláště nelíbí



Zdroj: Alex, Štemberk et al., 2020; pomocí WordArt.com sestavil: autor

Akceptace národního parku místními obyvateli

Zjišťování názorů, postojů a hodnocení území národního parku a správy tohoto území ze strany místních obyvatel je důležité pro celou působnost instituce ochrany přírody v regionu.

Klasickou otázkou, jejíž výsledky zobrazuje Tab. 15, je dotaz na samotnou existenci národního parku.

Tabulka 15: *Výsledky fiktivního hlasování o další existenci Národního parku Šumava*

Hlasování o další existenci Národního parku Šumava	Počet	%
Národní park ponechat	329	93,5
Národní park zrušit	11	3,1
Zdržel/a bych se hlasování	12	3,4
Celkem	352	100,0

Zdroj: *Allex, Štemberk et al., 2020*

Téměř 94 % dotázaných by hlasovalo pro zachování Národního parku Šumava. Pouze 3 % se vyslovila pro zrušení národního parku.

Ekonomické přínosy návštěvníků

Znalost ekonomických přínosů návštěvníků pro region národního parku má velký význam zejména v politické a argumentační rovině. Ke zjištěným ekonomickým dopadům patří vedle vyčíslení přímých výdajů návštěvníků na návštěvu a pobyt v chráněném území také další hodnoty (Melichar & Pavelčík, 2020), které představuje Tab. 16.

Tabulka 16: *Celkové ekonomické dopady návštěvníků NP Šumava*

Typ ekonomického efektu	Přímé dopady (Kč)	Nepřímé dopady (Kč)	Dopady celkem (Kč)
Dopady na produkci	763 666 949	607 301 522	1 370 968 471
Dopady na HDP	290 065 737	193 994 589	484 060 326
Dopady na regionální důchod	204 761 991	135 629 652	340 391 642
Dopady na mzdové příjmy zaměstnanců	120 947 991	54 571 391	175 519 382
Dopady na zaměstnanost (pracovní místa*)	385*	164*	549*

Zdroj: *Melichar a Pavelčík, (2020):*

Výdaje návštěvníků NP Šumava přispěly v roce 2018 ke zvýšení příjmu v regionu sumou ve výši 340 mil. Kč. Z toho 176 mil. Kč tvořily mzdové příjmy zaměstnanců přímých poskytovatelů turistických produktů a služeb a jejich subdodavatelů. Výdaje návštěvníků zároveň přispěly k tvorbě či zachování 549 pracovních míst v regionu NP Šumava.

Z pohledu návštěvnické struktury se na tvorbě ekonomických dopadů podílela především skupina nocujících hostů, jejíž podíl na jednotlivých ekonomických ukazatelích tvořil více než 80 %. Výdaje této návštěvnické skupiny za ubytování a stravování se podílely na celkové produkci (resp. i na ostatních sledovaných ekonomických veličinách) z více než 50 %.

5.5.2 Klíčová data a znalosti z kvalitativního monitoringu

Kvalitativní monitoring poskytuje informace o objektu zájmu, tedy o návštěvníkovi z mnoha úhlů pohledu. Na jednotlivé oblasti zjišťování byly zaměřené dotazovací moduly a z výsledků lze vyvodit klíčová data, informace (znalosti) pro nastavení managementu návštěvnosti.

Znalost profilu návštěvníka na základě sběru demografických charakteristik návštěvníků umožňuje využívat metody usměrňování, informování a vzdělávání, které odpovídají profilu (věku, vzdělání, zkušenosti atd.) návštěvníka. Znalost zdrojů využívaných pro získávání informací o území CHÚ a tamější nabídce opět podporuje zacílení programů, nabídek a především informovanosti o cílech a také pravidlech využívání CHÚ. Usměrnění aktivit do rozsahu, popř. území pro ně vhodného je umožněno znalostí využívání a poptávky po těchto volnočasových aktivitách. Každé území, stejně jako každé chráněné území, má svá specifika, která dle stupně znalosti či zkušenosti vyvolávají u návštěvníka jistá očekávání. Jejich naplňování, popř. usměrňování vhodnými procesy patří ke vzdělávacím cílům v rámci řízení návštěvnosti. Management chráněného území nemůže být úspěšný bez podpory místních obyvatel (Görner, 2004), proto je nutné znát míru akceptace území CHÚ ze strany místních obyvatel, vč. jejich postojů, vnímání a názorů na rozhodnutí správy CHÚ. Zjišťování ekonomických přínosů pobytu návštěvníků je důležité zejména pro politickou udržitelnost ochrany území a pro argumentační rovinu při rozhodování o omezeních v zájmu udržitelnosti území.

Klíčové znalosti ze socioekonomického monitoringu shrnuje Tab. 17.

Tabulka 17: *Klíčové znalosti zjištěné na základě socioekonomického monitoringu*

Kvantitativní monitoring	Počty návštěvníků
	Časoprostorové rozmístění návštěvníků
Kvalitativní monitoring	Návštěvnické segmenty (návštěvnický profil)
	Aktivity návštěvníků
	Informační zdroje návštěvníků
	Návštěvnická očekávání a jejich naplnění
	Ekonomické přínosy návštěvníků
	Akceptace území místními obyvateli

Zpracoval: autor

6 Řízené rozhovory

Rozhovory byly vedeny se zástupci správy CHÚ, s odbornými a kompetentními osobami managementu a stakeholdery v území, do jejichž kompetenční sféry spadá cestovní ruch. Původně bylo navrženo 9 respondentů, kteří byli zařazeni do tří oblastí působnosti v rámci oboru: 1. výše jmenovaní zástupci správy CHÚ, 2. zástupci krajských a obecních samospráv, kam byly osoby vybírány na základě příslušných kompetencí v oboru CR a také aktivního zapojení do rozvoje cestovního ruchu v regionu. A právě tito zástupci (2) doporučili oslovit také 3. skupinu, a to zástupce turistického a destinačního managementu v širším záběru, čímž došlo k navýšení počtu respondentů na celkem 12 osob.

Rozhovory byly zaměřeny na stejné téma jako celá rešeršní složka této disertační práce. Byly zjišťovány klíčové procesy, subjekty a znalosti v oboru managementu cestovního ruchu. Hlavní soubor zjištění je v podobě strukturované po výše jmenovaných zájmových skupinách shrnut v následujícím textu a položkově uveden v Tabulce č. 18. (Seznam dotazovaných osob je uveden v Tabulce 4, kap. 3.2.)

Otázky polostrukturovaného řízeného rozhovoru:

1. Jaké procesy považujete za klíčové v oblasti managementu návštěvnosti z pohledu vaší pozice a s ní souvisejících pravomocí?
2. Jaké znalosti považujete za klíčové v oblasti managementu návštěvnosti z pohledu vaší pozice a s ní souvisejících pravomocí?
3. Jaké subjekty považujete za klíčové v oblasti managementu návštěvnosti z pohledu vaší pozice a s ní souvisejících pravomocí?
4. Které znalosti považujete za skryté (tiché) a mohlo by dojít k jejich ztrátě, pokud byste teoreticky opustil/a vaše pracovní místo v instituci, firmě apod., kde v současnosti pracujete?

V následujících oddílech bylo provedeno shrnutí odpovědí roztríděné podle tří skupin respondentů.

Manažeri správy CHÚ

K rozhodujícím procesům ve vztahu k řízení návštěvnosti patří monitoring, a to jak přírody, tak socioekonomických charakteristik. Biomonitoring zaznamenávaný do nálezoové databáze ochrany přírody (NDOP) patří k důležitým empirickým datům o stavu a výskytu bioty. Cílovým procesem všech opatření k řízení návštěvnosti je její usměrnění v souladu s cíli ochrany přírody. Vnímání procedurálních procesů je rozdílné u ředitele a vedoucích útvarů. Ředitel dokáže udat směřování celé organizace a potlačit z jeho pohledu méně žádoucí tlaky a tendence. Osoby na nižších manažerských pozicích vnímají jako zásadní nutnost prodiskutovat všechny dílčí kroky nejprve na vnitřní úrovni v rámci organizace správy CHÚ, a teprve poté se zástupci obcí, krajů a dalších zúčastněných složek.

Za klíčové znalosti jsou považovány výsledky činnosti související s péčí o území, jež je možné jako explicitní vyhodnocovat a také v rámci setkání, porad atd. převádět v tacitní znalosti. Pro management návštěvnosti i informování a osvětu jsou důležité výsledky socioekonomického monitoringu. Za důležité považují výsledky výzkumných projektů, které v území probíhají, ale vědci/badatelé publikují svá zjištění velmi často pouze omezeně nebo kuse, s nedostatečnými popisy metod, bez základních dat. Často se jedná o vědecké publikace, jejichž faktická dostupnost a vzhledem k používanému jazyku i srozumitelnost je omezená. Každý výsledek vědeckého výzkumu je ovšem cenný, a bylo by proto dobré se více zabývat získáváním, studováním, praktickým využíváním a také prezentací takových informací veřejnosti.

Jako klíčový subjekt pro turismus je uváděn destinační management, který se teprve pozvolna rozvíjí. Jeho vliv by měl narůstat, neboť se obecně dosud rozvíjí velmi pomalu a vzhledem k nízkým personálním i finančním kapacitám ne vždy efektivně. Obce jsou důležité, neboť lidé, kteří v nich žijí, působí neustále na chráněném území a tento efekt je oboustranný. Starostové mají navíc velmi silný mediální dosah a rozhodující pravomoci v některých oblastech. Kraje hrají významnou roli také jako orgán rozdělující dotace a vyhlašující granty i pro oblast cestovního ruchu. Zástupci správy CHÚ se shodují, že by přivítali větší aktivitu destinačního managementu, protože tato kompetence se vzhledem k síle a rozsahu činností velmi často přisuzuje správě CHÚ, která by dle názorů této skupiny respondentů měla hrát jen roli podpůrného subjektu, který sice vytváří zázemí a nabídky k podpoře CR, ale sleduje v první řadě jiné než ekonomické přínosy pro region, jde mu

především o osvětu, vzdělávání a pochopení kroků, postupů, zákazů ze strany ochrany přírody a jeho správy.

Možnost ztráty znalostí v souvislosti s jejich vlastním odchodem nevidí zástupci Správy NP jako velmi významnou, i když přiznávají, že řada činností, jejich monitoring a uchování dat, informací a s nimi spojených znalostí je často závislá na jedné klíčové osobě. Také chybí databáze dat, informací a znalostí, která by byla v případě potřeby jednoduše přístupná komukoliv se zájmem či svěřeným úkolem, zatímco dosud musí zájemce tyto „veřejné“ informace dolovat u jiných osob, které je leckdy považují za vlastní know-how, o které se nechtějí příliš dělit.

Zástupci krajských a obecních samospráv

K rozhodujícím procesům radili zástupci krajských a obecních samospráv především: usměrnění návštěvnosti s ohledem na prostorové a časové rozmístění, tj. protažení sezóny a odstranění období bez cestovního ruchu. Za důležité procesy považují: projednávání, hlasování, schvalování dokumentů s vlivem na cestovní ruch a jeho rozvoj v samosprávném území, možnost připomínkovat dokumenty a předkládat vlastní projekty. Kraje vidí svůj přínos v možnosti dotační podpory v oblastech označených za prioritní (aktuálně: karavany, „štelplacy“) a jsou si vědomy jistého vlivu na přidělování prostředků v přeshraničních dotačních programech, neboť jsou konzultačním a příjmovým místem žádostí.

Klíčové informace jsou ty vyplývající ze statistik ČSÚ o obyvatelstvu a hospodářských ukazatelích (např. zaměstnanost v oboru CR, počet přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních). Jako klíčové znalosti jsou ze strany obecních samospráv označovány místní znalost a s tím související možnost ověření získaných dat. Znalosti pocházející z vědeckých výzkumů a studií nepovažují za příliš významné, protože bývají „falšované“ a také nesrozumitelné, „dají se interpretovat na mnoho způsobů dle potřeby“.

Klíčovým subjektem je správa CHÚ a MŽP, které je zřizovatelem správy. Vlastní role obcí je také významná, ale prý NGO „mají navrch“ a „jejich prsty sahají až do Bruselu“. Přivítali by společnou komunikaci, spolupráci na projektech turismu se všemi stakeholdery v regionu. Za důležité považují místní hráče a obyvatele se zkušeností z regionu, zatímco výzkumníci mají jen „teoretické“ poznatky, které se v praxi nedají využít. Za důležité

subjekty označili také MAS (místní akční skupiny), které podporují rozvoj turismu a života místních obyvatel.

Starostové za své klíčové znalosti považují místní znalost, která vyplývá z celoživotní zkušenosti v regionu. Jako aktivní lidé se považují za hybatele regionu. Možnost využít vlastních zkušeností a znalostí oceňují jako vysvědčení od svých spoluobčanů. Zástupci krajů vidí ztrátu s odchodem z pozice, z pracovního místa v agendě vyplývající z dlouhodobého působení, díky kterému získali kontakty, vazby a vybudovali si vztahy, které nejsou založené jen na formálních činnostech a kontaktech.

Zástupci turistického/destinačního managementu

Za klíčové procesy považují možnosti, jež jim dává přístup do mediálního prostoru, který je ve virtuálním světě (sociální sítě) závislý hlavně na jejich zkušenostech, ale také na bohužel omezených zdrojích. Za klíčové procesy považují schvalování zonace chráněného území, na který mají minimální vlastní vliv. Důležitými procesy jsou pro ně diskuzní fóra, kulaté stoly, setkávání s aktéry cestovního ruchu. Vzájemná výměna informací, zkušeností a navazování vazeb je důležitá pro rozvoj celého regionu. Nesporný význam pro udržitelnost území má monitoring přírody a jeho vyhodnocování i prezentace směrem k návštěvnické veřejnosti.

Ke klíčovým znalostem řadí informace o nabídkách a možnostech pro návštěvníky. Znalosti o nich zhodnocují pomocí turistických balíčků a kompletnějších služeb pro hosty a návštěvníky regionu. Cenné jsou pro ně znalosti o prvcích území hodnotných z hlediska přírodního, kulturního, z pohledu tradic či zvyků a také naplňování agendy 21.

Důležitými subjekty jsou pro ně soukromé subjekty působící v cestovním ruchu skrze nabídku služeb. Každý poskytovatel ubytování nebo stravování či jiných služeb pro turisty má velký význam pro destinaci. Zásadní význam pak mají veřejné instituce – správa CHÚ, obecní samosprávy, které mohou a investují do velkých projektů turistické infrastruktury. Nejdůležitějším subjektem pro zachování kvality destinace je správa CHÚ, která i přes vydávaná omezení je jednak značkou regionu a také „hlídačem“ zachování kvality životního prostředí v destinaci.

Pozice správce turistické destinace je cenná zejména z důvodu rozvíjení vztahů mezi aktéry a poskytovateli služeb v cestovním ruchu a s odchodem každého déle působícího člena

dochází ke ztrátě těchto zkušeností a vazeb. Za záruku rozvoje a udržení konkurenceschopnosti považuje stále zaměstnance a vidí to i u jiných subjektů v regionu.

Tabulka 18: *Shrnutí klíčových procesů, subjektů a znalostí s ohledem na tacitní a explicitní znalost*

Oblast působení	Klíčové procesy	Klíčové subjekty	Klíčové znalosti
Manažeri správy CHÚ	<ul style="list-style-type: none"> – monitoring předmětů ochrany, EVL – socioekonomický monitoring – usměrňování návštěvnosti – projednávání, schvalování, připomínkování v rámci legislativního rozhodovacího procesu 	<ul style="list-style-type: none"> – destinační management – obce – kraje – správa CHÚ 	<p><i>Identifikované jako explicitní:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – znalosti o předmětech ochrany z monitoringu – výsledky výzkumných projektů, vědecké publikace – informace zveřejňované široké veřejnosti <p><i>Identifikované jako tacitní:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – podklady pro vydávaná opatření – informace zveřejňované široké veřejnosti
Zástupci krajských a obecních samospráv	<ul style="list-style-type: none"> – projednávání, hlasování, schvalování a připomínkování dokumentů orgánů OP – grantové procesy 	<ul style="list-style-type: none"> – správa CHÚ – MŽP – obce, kraje – NGO – aktéři – regionální rozvojová agentura – MAS 	<p><i>Identifikované jako explicitní:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – statistická data <p><i>Identifikované jako tacitní:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – místní znalost

Zástupci turistického /destinačního managementu	<ul style="list-style-type: none"> – mediální prezentace – schvalování zonace CHÚ – diskuzní fóra, kulaté stoly, pracovní skupiny – workshopy – networking – agenda 21 	<ul style="list-style-type: none"> – poskytovatelé služeb v CR – správa CHÚ – aktéři – obecní samosprávy – NGO 	<i>Identifikované jako explicitní:</i> <ul style="list-style-type: none"> – místní informace <i>Identifikované jako tacitní:</i> <ul style="list-style-type: none"> – místní zkušenosti – turistické balíčky (komplexní nabídky služeb) – informace o hodnotách území (movité a nemovité) – vztahové znalosti
--	--	---	--

Zpracoval: autor

Výsledky řízených rozhovorů jsou zohledněny v návrhu konceptuálního modelu i v doporučeních pro aplikaci metod znalostního managementu v rámci managementu návštěvnosti v CHÚ v Kap. 7.

7 Návrh znalostně zaměřeného modelu řízení návštěvnosti pro velkoplošná chráněná území

7.1 Výchozí body modelu

Cílem práce je navrhnout konceptuální model managementu návštěvnosti pro velkoplošná chráněná území na základě metod a procesů používaných ve znalostním managementu, který přispěje k zajištění slučitelnosti cestovního ruchu s cíli ochrany daného území.

Dosažením výše uvedeného cíle budou zároveň zodpovězeny tyto výzkumné otázky:

- Jaké jsou klíčové subjekty, informace a znalosti v rámci managementu návštěvnosti ve velkoplošném chráněném území, jejichž efektivním nakládáním lze dosahovat slučitelnosti cestovního ruchu s cíli ochrany daného území?
- Co jsou klíčové proměnné či procesy, které je třeba sledovat při managementu návštěvnosti ve velkoplošném chráněném území, pro slučitelnost cestovního ruchu s cíli daného chráněného území?
- Jaké metody znalostního managementu jsou efektivní pro řízení návštěvnosti v chráněném území?

Návrh modelu vychází z dílčích podkladů, zaměřených na následující oblasti:

- rešerše metod znalostního managementu, a to jak jejich původních podob, tak i modifikovaných verzí aplikovaných v určité oblasti. Pozornost byla zaměřena zejména na práci s tacitní a explicitní znalostí, což je klíčové i u managementu návštěvnosti
- rešerše odborné literatury v oblasti destinačního managementu, managementu návštěvnosti ve světě, o klíčových procesech i jiných aspektech
- tvorba průniku metod znalostního managementu a managementu návštěvnosti a analýza metod znalostního managementu a procesů řízení návštěvnosti z pohledu aplikovatelnosti v této nové doméně
- socioekonomický monitoring – výsledky sčítání, dotazování
- rozhovory s aktéry managementu návštěvnosti ve velkoplošném chráněném území

S významným zjednodušením lze hlavní zjištění v daných oblastech shrnout následovně.

V rámci rešerše odborné literatury byl jako východisko a rámec pro tvorbu modelu řízení znalostí v oblasti managementu návštěvnosti vybrán model K. Wiiga (Kap. 4). Tento model se ukazuje jako vhodný pro management velkoplošného chráněného území. Adaptace tohoto modelu byla samotným autorem provedena na oblast veřejné správy (Wiig, 2002), pak dalšími autory i na oblast cestovního ruchu (Venkatraman, 2018). Podle tohoto autora je znalostní management rozdělen na čtyři základní aktivity, z nichž se každá zabývá specifickými aspekty. Jsou jimi konceptualizace, reflexe, jednání a revize.

Konceptualizace obsahuje pohled na stav znalostí v organizaci a analýzu silných a slabých stránek v oblasti znalostního managementu. Reflexe je zaměřena na zlepšování, tzn. výběr optimálních plánů pro úpravu úzkých míst a jejich rizikovou analýzu, která je bude provázet v průběhu implementace. K tomu je nutné definovat a vybrat požadovaná zlepšení ve formě rozličných programů a plánů, které by měly být založeny na výstupech z předchozí aktivity. Většina akcí v rámci bloku jednání je buď samostatnou realizací, nebo kombinací následujících operací:

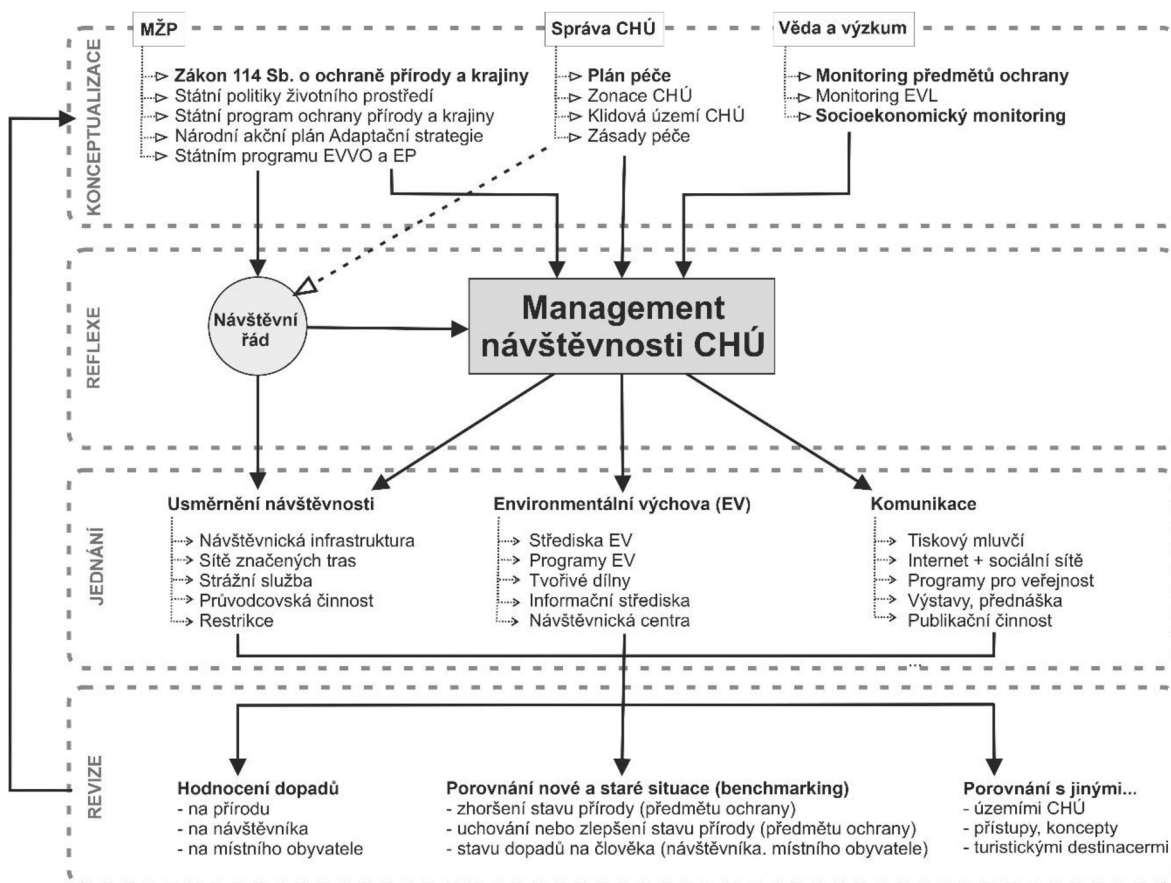
- rozvoj znalostí (např. nákup, vzdělávací programy, strojové učení na databázích)
- distribuce znalostí (např. do manuálů, znalostních systémů, síťových propojení)
- kombinace znalostí (hledání synergií, opakované používání existujících znalostí)
- konsolidace znalostí (např. ochrana před zmizením, vzdělávací programy, programy přenosu znalostí)

Poslední fáze revize znamená kontrolu toho, čeho bylo dosaženo v minulosti a jaký je současný stav věcí. Součástí této aktivity je monitorování výkonu a jeho ohodnocení ve smyslu dosažení původních cílů.

Čtyři hlavní bloky je možné velmi přirozeně propojit s klíčovými činnostmi při řízení toků návštěvníků (Obrázek 16), což bylo jedno z klíčových kritérií výběru tohoto modelu. Návštěvnícký monitoring je jednou z velmi důležitých součástí managementu návštěvnosti. Koncept je založen na datech a informacích zjištěných v rámci socioekonomického monitoringu ve spravovaném území se zaměřením na jeho vnímání a akceptaci a na zapojení trendů vývoje v oboru jak ochrany přírody, tak destinačního managementu. Z procesu zavádění znalostního managementu v chráněných územích vyplývá společné procesní nastavení, které sestává z hlavních kroků cyklu znalostního managementu: Od koncepčního

nastavení zahrnujícího revizi současného stavu managementu návštěvnosti přes stanovení cílů a priorit vč. způsobů jejich dosažení dochází k samotné implementaci opatření, jejichž výsledky jsou vyhodnoceny a popř. revidovány v dalším evaluačním procesu. Cyklické pokračování od plánu přes realizaci k vyhodnocení je rovněž společným rysem zavádění a průběhu řízení procesů.

Obrázek 16: Model řízení znalostí pro efektivní management návštěvnosti chráněného území na základě modelu znalostního managementu od K. Wiiga (1999, 2002, vč. rozvedení u Venkatraman, 2018)



Zpracoval: autor

Kvantitativní monitoring poskytl data o množství návštěvníků (počtu návštěv) na všech vstupních místech do území chráněné přírody. Tato data jsou navíc rozdělena podle segmentů návštěvníků, protože byla sbírána v rámci celého kalendářního roku, a tudíž umožňují velmi přesné (s relativní odchylkou danou především aktuálním vývojem počasí) kvantitativní rozdělení na skupiny uživatelů. Osazení předpokládaných nejfrekventovanějších míst automatickými sčítači umožnilo získat kontinuální řady kvantitativních dat, která nám umožní stanovit na základě následné analýzy informace o časoprostorových aktivitách návštěvníků sledovaného území. Tato data pomáhají odhalit

potenciální konflikty mezi jednotlivými segmenty návštěvníků, mezi jednotlivými druhy uživatelů. Výkyvy v počtech návštěvníků v průběhu ročních dob, sezóny, denní doby pomohou odhalit zatížení jednotlivých oblastí či přímo lokalit a z toho vyplývajících možných dopadů na přírodní prostředí. Tato zjištění povedou k návrhům efektivních managementových opatření, která budou založena na empiricky zjištěných datech v průběhu monitoringu návštěvnosti a dále rozvíjena v rámci řízení znalostí.

Kvalitativní monitoring poskytl klíčové znalosti o návštěvnících. Znalost profilu návštěvníka na základě sběru demografických charakteristik návštěvníků nám umožňuje využívání metod usměrňování, informování, vzdělávání, které odpovídají profilu (věku, vzdělání, zkušenosti atd.) návštěvníka. Při znalosti zdrojů využívaných návštěvníky pro získávání informací o území CHÚ a tamější nabídce to opět podporuje zacílení programů, nabídek a především informování o cílech a také pravidlech využívání CHÚ. Usměrnění aktivit do rozsahu, popř. území pro ně vyhrazených, umožňuje znalost využívání a poptávky po těchto volnočasových aktivitách. Zjištění očekávání návštěvníka a jejich naplňování, popř. usměrňování vhodnými procesy patří ke vzdělávacím cílům v rámci řízení návštěvnosti. Znalost akceptace území CHÚ ze strany místních obyvatel vč. jejich postojů, vnímání a názorů na rozhodnutí správy CHÚ je důležitá pro argumentační rovinu i vytváření politického klimatu v regionu. Znalost ekonomických přínosů návštěvníků je důležité pro politickou udržitelnost ochrany území a argumentační rovinu pro rozhodování o omezeních v zájmu udržitelnosti území.

Rozhovory se zástupci regionálních samospráv, managementu CHÚ a destinačního managementu poskytly klíčové znalosti o subjektech, procesech významných z jejich pohledu a zaměření. Shoda byla především na významu role správy CHÚ, prospěšnosti participativního řízení a rozvoji vytváření tacitních znalostí v rámci setkávání na formální i neformální úrovni. Explicitní znalosti vznikají na základě procesu monitoringu, jak přírodního, tak socioekonomického. Mohou také pocházet ze sběru statistických dat. Tacitní znalosti již slouží jako podklad pro vypracování opatření ochrany přírody. Jejich hlavní podíl je ovšem vázán na pracovníky a zaměstnance v oboru ochrany přírody a cestovního ruchu, jsou obtížněji přenositelné, a proto je v zájmu všech zúčastněných stran jejich zachycení a kodifikace pro další využívání jinými osobami, např. nástupci původních držitelů. Rozdíly ve vnímání stejné oblasti z různých pohledů vedou k pluralitě názorů, stanovování rozdílných cílů a prosazování různých zájmů. Patrná je snaha vzájemně se učit od druhého, což míří k pozitivnímu vnímání vytváření, sdílení a uchovávání znalostí. Rozhovory

poukazují na některá slabá místa v managementových opatřeních přijímaných správou CHÚ. Chybí systém sdílení poznatků jak s managementem CHÚ, tak s jeho zaměstnanci, který by umožnil následné zohlednění aktuálních zjištění v managementových dokumentech správy CHÚ. Slabá místa se v současné době nacházejí v těchto oblastech:

- Nedostatečná implementace opatření, která by eliminovala slabá místa současného nastavení managementu návštěvnosti
- Nedostatečná aktivita v oblasti kodifikace a sdílení znalostí
- Nedostatečná podpora managementu pro kodifikaci a sdílení znalostí
- Nízký zájem pracovníků o nové poznatky s vlivem na utváření postojů, názorů a následný výkon pracovních úkolů, nedostatečné vzdělávání managementu i zaměstnanců ve vztahu k potřebnosti prací se znalostmi
- Nedostatečná motivace zaměstnanců i managementu k přijímání změn souvisejících s technologickým vývojem, novými poznatky v oblasti ochrany přírody a socioekonomického monitoringu

Výše uvedené poznatky budou syntetizovány tak, aby bylo dosaženo cíle práce a zároveň byl nastaven model umožňující odstranění některých nedostatků v současném managementu návštěvnosti.

7.2 Znalostní management jako nástroj pro řízení návštěvnosti ve velkoplošných chráněných územích

Výchozím bodem pro návrh konceptuálního modelu jsou výše uvedená zjištění v oblastech socioekonomického monitoringu, rešerše a rozhovorů v kontextu odpovědí na položené výzkumné otázky:

- Jaké jsou klíčové subjekty, informace a znalosti o nich, v rámci managementu návštěvnosti ve velkoplošném chráněném území, jejichž efektivním nakládáním lze dosahovat slučitelnosti cestovního ruchu s cíli ochrany daného území?
- Co jsou klíčové proměnné či procesy, které je třeba sledovat při managementu návštěvnosti ve velkoplošném chráněném území ve vztahu ke slučitelnosti cestovního ruchu s cíli daného chráněného území?

- Jaké metody a fáze znalostního managementu a jakým způsobem jsou konkrétně využitelné pro řízení návštěvnosti v chráněném území?

Na propojení odpovědí na výše uvedené otázky s konkrétními zjištěními se zaměřují následující kapitoly 7.2.1–7.2.3.

7.2.1 Klíčové subjekty managementu návštěvnosti ve velkoplošných chráněných území

Pro správné uchopení a nastavení procesů managementu návštěvnosti ve vazbě na znalostní management jsou stanoveny klíčové subjekty, činnosti v jejich kompetenci a východiska obsahující znalosti pro daný rozhodovací proces (viz Tabulka 19).

Tabulka 19: *Subjekty a činnosti v managementu návštěvnosti ve velkoplošném CHÚ*

Subjekt – řešící/rozhodující	Činnost	Subjekt – navrhuje	Legislativní východiska
MŽP	Udržitelnost CR ze všech hledisek – environmentálního – sociálního – ekonomického	Management CHÚ	Strategie udržitelného rozvoje ČR
Management CHÚ	Zonace CHÚ (z hlediska místního rozvoje, CR)	Místní samosprávy	Zákon 114./1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny
Management CHÚ	Udržitelný CR	Krajská samospráva	Zákon 114./1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny
Management CHÚ	Udržitelné využívání pro CR	Vlastníci pozemků (nemovitostí)	Zákon 114./1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny
Místní samosprávy	Územní plán	Management CHÚ	Zákon o obcích
Management CHÚ	Udržitelnost CR	Místní samosprávy	Zákon 114./1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny, NATURA 2000
Management CHÚ	Environmentální výchova	Školy (ZŠ, SŠ, VŠ) – žáci, studenti – učitelé	Státní program EVVO a EP
Management CHÚ	Dodržování jednotných pravidel ve ZCHÚ	Místní samosprávy, místní občané, vlastníci nemovitostí/pozemků	Zákon 114./1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny
Management CHÚ	Usměrnění návštěvnosti	Vlastníci pozemků = zemědělci	Zákon 114./1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny

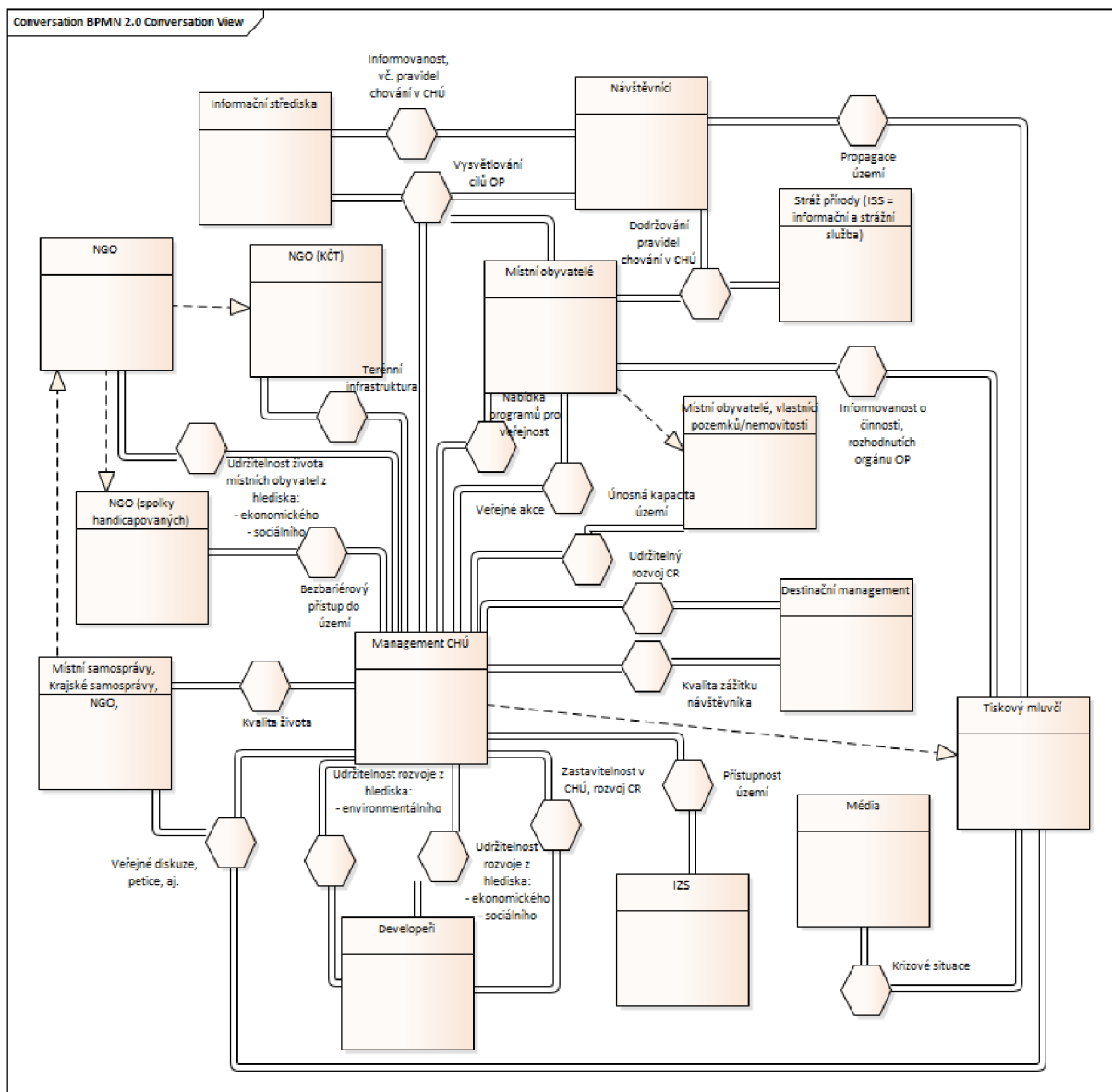
Management CHÚ	Usměrnění návštěvnosti	Myslivci	<i>Zákon 114./1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny</i>
Management CHÚ	Omezení ve využívání území z důvodu OP	Místní samosprávy, místní obyvatelé	<i>Zákon 114./1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny</i>
Management CHÚ	Limity využívání CHÚ	Místní samosprávy, místní obyvatelé	<i>Zákon 114./1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny; klidová území</i>
Destinační management	Propagace CHÚ v CR	Management CHÚ (Marketing)	<i>Státní politika životního prostředí; media plán CHÚ</i>
Destinační management	Ekonomická udržitelnost projektů CR	Management CHÚ (Marketing)	<i>Státní politika životního prostředí</i>
Management CHÚ	Udržitelnost CHÚ z hlediska: – environmentálního – sociálního – ekonomického	NGO	<i>Zákon 114./1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny; Státní politika životního prostředí</i>
Informační střediska	Informovanost, vč. pravidel chování v CHÚ	Návštěvníci	<i>Zákon 114./1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny; Návštěvní řád CHÚ</i>
Informační střediska	Vysvětlování cílů OP	Návštěvníci	<i>Zásady péče</i>
Management CHÚ	Vysvětlování cílů OP	Místní obyvatelé	<i>Zásady péče</i>
Stráž přírody (ISS = informační a strážní služba)	Dodržování pravidel chování v CHÚ	Návštěvníci, místní obyvatelé	<i>Zákon 114./1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny; Návštěvní řád CHÚ</i>
Management CHÚ	Udržitelnost rozvoje z hlediska: – environmentálního	Developeři	<i>Zákon 114./1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny; NATURA 2000</i>
Developeři	Udržitelnost rozvoje z hlediska: – ekonomického – sociálního	Management CHÚ	<i>Územní plán obcí; strategie rozvoje Kraje; Zákon 114./1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny; NATURA 2000</i>
Developeři	Zastavitelnost území v CHÚ, rozvoj CR	Management CHÚ	<i>Územní plán obce; zonace CHÚ; NATURA 2000</i>
Místní samosprávy, krajské samosprávy, NGO	Kvalita života	Management CHÚ	<i>Územní plán obce; zonace CHÚ; NATURA 2000</i>
Destinační management	Udržitelný rozvoj CR	Management CHÚ	<i>Zákon 114./1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny; Strategie rozvoje kraje</i>

Destinační management	Kvalita zážitku návštěvníka	Management CHÚ	<i>Socioekonomický monitoring</i>
NGO (KČT)	Terénní infrastruktura	Management CHÚ	<i>Pravidla značení TZT; Zákon 114./1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny; klidová území CHÚ</i>
Management CHÚ	Nabídka programů pro veřejnost	Místní obyvatelé	<i>Marketingová strategie</i>
Management CHÚ	Bezbariérový přístup do území	NGO (spolky handicapovaných)	<i>Státní politika životního prostředí</i>
Management CHÚ	Únosná kapacita území	Místní obyvatelé, vlastníci pozemků/nemovitostí	<i>NATURA 2000</i>
Tiskový mluvčí	Krizové situace	Média	<i>Média plán CHÚ</i>
Tiskový mluvčí	Propagace území	Návštěvníci	<i>Média plán CHÚ</i>
Tiskový mluvčí	Informovanost o činnosti, rozhodnutích orgánu OP	Místní obyvatelé	<i>Média plán CHÚ</i>
Management CHÚ	Přístupnost území	IZS	<i>Zákon o požární ochraně</i>
Místní samosprávy/obyvatelé	Veřejné akce	Management CHÚ	<i>Zákon 114./1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny; média plán</i>

Zpracoval: autor

Proces vzájemné interakce mezi managementem chráněného území (CHÚ), aktéry a jinými subjekty v oblasti managementu návštěvnosti znázorňuje Obr. 18. K řešení/rozhodnutí může být celá řada dalších výše nevyjmenovaných problémů.

Obrázek 17: Model vzájemné interakce mezi managementem chráněného území (CHÚ) a ostatními subjekty



Zpracoval: autor

7.2.2 Klíčové procesy managementu návštěvnosti ve velkoplošných chráněných území

Jako klíčové jsou identifikovány tyto čtyři hlavní procesy: proces monitoringu předmětů ochrany, proces socioekonomického monitoringu, proces legislativního nastavení managementu návštěvnosti v NP Šumava, proces usměrnění návštěvnosti v NP Šumava a nastavení opatření v jeho rámci.

Proces mapování předmětů ochrany a socioekonomický monitoring v Národním parku Šumava

Ke sběru explicitních znalostí dochází jak v rámci monitoringu návštěvnosti, tak v rámci monitoringu předmětů ochrany chráněného území. Tyto znalosti jsou zachyceny, skladovány a zařazovány do databází. Jejich správu zajišťuje odpovědná osoba.

Vliv návštěvnosti na předměty ochrany přírody je považován zvláště u některých druhů (rys, tetřev) za prokázaný. Monitoring mapující stav biodiverzity, tj. výskytu jednotlivých druhů, musí pokrývat evropsky významné druhy ptáků a stanovišť. Monitoring lesa poskytuje informace o stavu i vývoji lesních ekosystémů na základě detailního mapování výskytu rostlinných druhů a jejich počtu na statisticky vybraných transektech lesa. Sběr dat probíhá jak v terénu, tak metodou lidar ve formě spektrálních dat v blízké infračervené oblasti, která umožňují zjištění aktuálního stavu i simulace dalšího vývoje. Socioekonomický monitoring poskytuje data o časoprostorovém využití CHÚ a další kvalitativní charakteristiky ohledně návštěvníků. Důležité je, aby docházelo k propojení dat z monitoringu přírody s informacemi pocházejícími z monitoringu návštěvnosti, neboť tak se získávají znalosti o vzájemném vztahu, které jsou aplikovatelné v rámci opatření managementu návštěvnosti.

Pro názornost několik příkladů využití dat z přírodního a socioekonomického monitoringu, u kterých, ač jsou vyhodnocovány samostatně, dochází v rámci jejich aplikace v managementu návštěvnosti k vzájemnému propojení. Některé příklady byly uvedeny již v Kapitole 5.1. Jedná se tedy o:

- Monitoring aktivit návštěvníků, zvláště sledování nových aktivit (např. rozšiřující se používání kol na elektrický pohon). Odlišný průběh realizace těchto aktivit (delší trasy, prodlužování výletů do časů mimo denní světlo) může vyvolat změny v chování zvířat, která by se musela nové situaci přizpůsobovat. Management CHÚ musí zavést opatření ve prospěch chráněných druhů.
- Monitoring výskytu zvláště chráněných druhů (např. tetřeva hlušce nebo tetřívka obecného) vede k opatřením omezujícím pohyb návštěvníků v těchto oblastech v nejcitlivějších obdobích roku (v zimě jako v období nedostatku energicky bohaté potravy, v jarních měsících a začátkem léta jako v čase hnízdění a vyvádění mláďat). Tato opatření mají za úkol zajistit nerušený vývoj kriticky ohrožených druhů v místech jejich přirozeného výskytu.

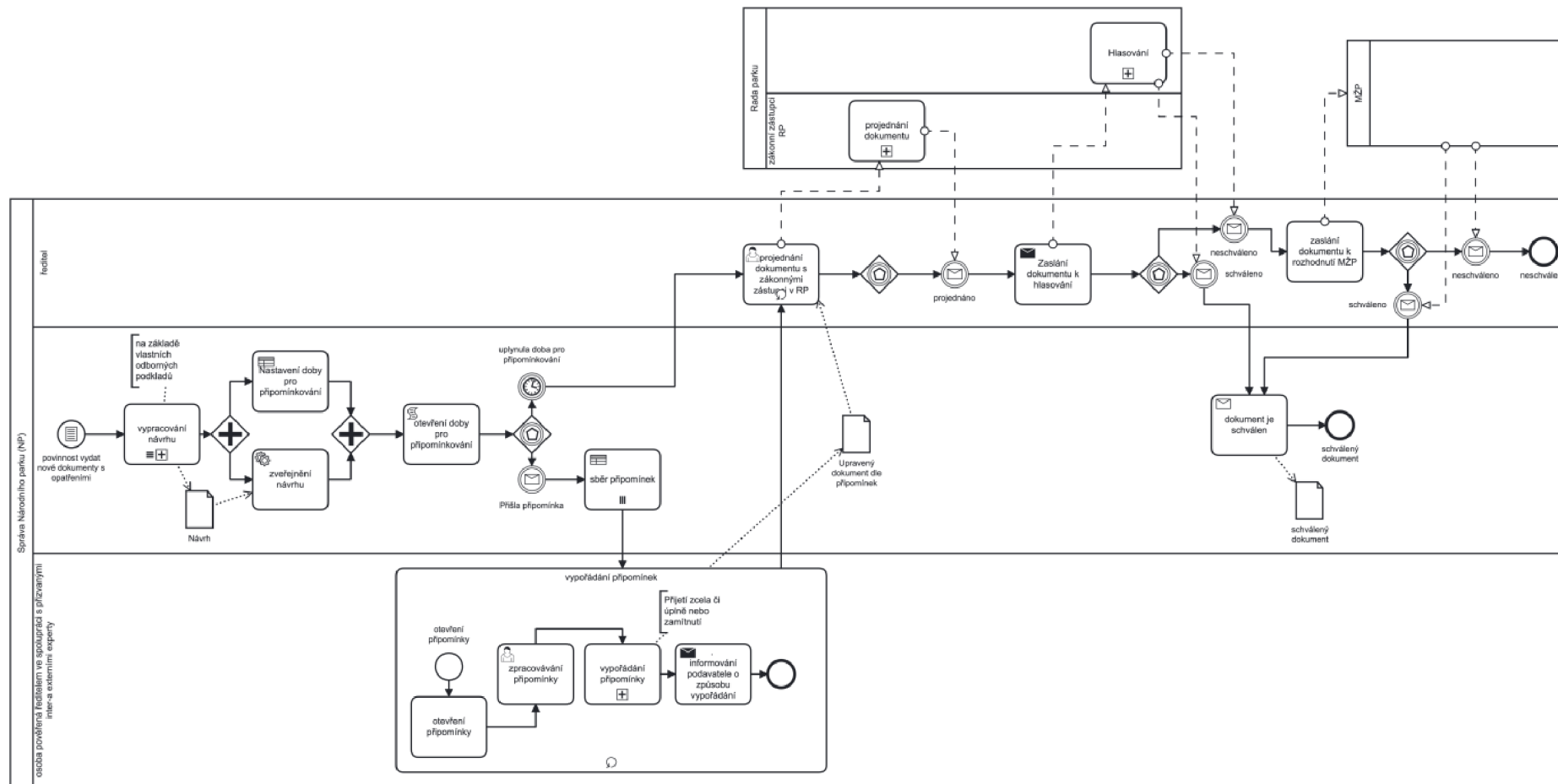
- Monitoring dopadů pohybu turistů na nezpevněné stezce může vést k omezení až uzavření této trasy, pokud by docházelo k trvalému poškozování půdního povrchu jeho zhutněním anebo erozí.

Proces formálního legislativního nastavení managementu návštěvnosti ve velkoplošném chráněném území (v národním parku) v ČR

Správa Národního parku (NP) je příspěvkovou organizací zřízenou ministerstvem životního prostředí, jeho rezortní organizací. Ze Zákona č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny ve znění novely z roku 2016 vyplývá povinnost zavést nové dokumenty s platnými opatřeními: zonaci – jako managementovou zonaci území, zásady péče pro celé území zvláště chráněné přírody a klidová území, která jsou nástrojem usměrnění návštěvnosti. V klidových územích (cca 13 % /rok 2023/) se nesmí vstupovat mimo značené trasy, a tím pádem se do některých míst nesmí vstupovat vůbec. Jedná se o pevně nastavená a vyžadovaná legislativní opatření, v rámci nichž poté management chráněných území nastavuje interní procesy. Vzhledem k významnosti legislativy v této doméně bude popsán proces jejího uchopení, nastavení, revize a implementace.

Správa NP vypracuje návrh na základě vlastních odborných podkladů – o přírodě i návštěvnících (autor této práce dodává konkrétně tu část k managementu návštěvnosti, vč. výsledků výzkumů v této oblasti z externích i interních zdrojů). Tento návrh je zveřejněn a stanovena doba na připomínkování. Připomínky může vznést každý, od hejtmana až po běžného občana se zájmem o téma. (Mohou jich být vyšší stovky.) Správa, resp. osoba pověřená ředitelem, provede ve spolupráci s přizvanými interními a externími experty vypořádání připomínek. Buď je přijme zcela či úplně, nebo zamítne. O způsobu vypořádání informuje podavatele připomínky. Dokument upravený dle připomínek musí ředitel projednat se zákonnými zástupci Rady parku (konzultační a poradní orgán ředitele), tj. se zástupci obecních a krajských samospráv. Po projednání o přijetí dokumentu hlasuje Rada parku. Pokud není dokument přijat, rozkol musí rozhodnout MŽP. Po posouzení a vyžádání dalších podkladů dokument s úpravami pošle k novému projednání a dojde k jeho přijetí.

Obrázek 18: Model legislativního rozhodovacího procesu



Zpracoval: autor

Proces usměrnění návštěvnosti (přístupový management)

Explicitní data z monitoringu poskytují podklad pro následná opatření ochrany přírody v rámci přístupového managementu. Některá opatření jsou reakcí na vzniklou situaci a jiná mají preventivní charakter, aby bylo zamezeno vzniku situace, při které by mohlo dojít k ohrožení předmětů ochrany, zejména zvláště chráněných druhů.

K hlavním nástrojům usměrnění návštěvnosti patří zonace území a v případě národních parků (velkoplošných CHÚ) pak vyhlášení klidových území s omezeným vstupem pro turisty. V klidových územích platí zákaz vstupu mimo značené trasy. Značené trasy vytvářejí hlavní koridory pohybu návštěvníků, protože soustředí většinu uživatelů právě na sebe. Dle Zákona č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny se cyklista nesmí na území národního parku pohybovat mimo značené trasy a je vedle veřejných komunikací usměrněn právě a výlučně sem.

Budování terénní infrastruktury má také zásadní vliv na využívání cest, stezek a celého území, protože obohacuje nabídku o další možnosti poznávání území (naučné stezky, informační panely) anebo zvyšuje kvalitu zážitku návštěvníků (odpočinková místa, přístřešky, vyhlídky aj.).

Návštěvnická střediska poskytují nabídku pro prodloužení času stráveného v areálu centra, čímž jsou návštěvníci namísto volného pohybu po rozsáhlejších území koncentrováni do těchto zařízení. Informační střediska jsou důležitým zdrojem informací pro návštěvníky CHÚ a zároveň distribují druh informací žádoucí z hlediska správce CHÚ. Programy pro veřejnost nabízejí pro motivované návštěvníky z různých cílových skupin jak zážitek, tak poznání či poučení a ze strany správy CHÚ plní vzdělávací i osvětové funkce.

Programy environmentálního vzdělávání probíhají zejména ve střediscích environmentálního vzdělávání a jsou zaměřené na školní skupiny, jejichž prostřednictvím mohou díky možnosti seznámit žáky s předměty ochrany a vzbami mezi nimi vyvolat okamžitý, dlouhodobý či trvalý vliv na chování současných i budoucích návštěvníků CHÚ.

Hlavní subjekt v procesu usměrnění návštěvnosti představuje správa CHÚ, která působí prostřednictvím různých opatření na výchovu a správné chování návštěvníků. Může jít o opatření ve škále od fakultativní nabídky programů až po restrikcí pohybu v CHÚ.

7.2.3 Metody znalostního managementu a jejich fáze pro využití v managementu návštěvnosti ve velkoplošných chráněných územích

Ve snaze o nalezení průniků metod znalostního managementu, zejména jeho fází s metodami návštěvnického managementu byla v Kapitole 4 v tabulce 7 popsána vazba těchto dvou oblastí. Zkoumány byly fáze metod modelu SECI, modelu stavebních bloků K. Wiiga, modelu komplexního adaptivního systému (CAS) a modelu KM-Beat-It, které lze na základě rešerše literatury označit jako klíčové, tedy s významným potenciálem pro využití v návštěvnickém managementu.

V návaznosti na to byla vybrána rámcová práce K. Wiiga (Wiig, 2002; Venkatraman, 2018), ve které je popsána neustálá přeměna (konverze) tichých (tacitních) znalostí v explicitní, a to oběma směry v rámci různých fází cyklu: konceptualizace – reflexe – jednání – revize.

Konkrétní činnost managementu návštěvnosti v kontextu NP Šumava a jejich vazbu na fáze metody znalostního managementu lze popsat následovně.

V rámci konceptualizace dochází k inventarizaci současného stavu zahrnující revizi stávajících interních předpisů v návaznosti na legislativu a také s přihlédnutím k aspektu nakládání s informacemi a daty ze všech oblastí managementu, především monitoringu přírody a návštěvnosti v chráněném území.

Na tento proces přirozeně navazuje reflexe, která definuje požadovaná zlepšení. Na základě jejich aplikace se sestavuje plán, a to včetně harmonogramu, seznamu odpovědných osob, nutného vybavení a kapacit. Toky znalostí a informací po zpracování experty plynou k manažerovi území, který je dále interpretuje dalším subjektům, podílejícím se na vytváření návštěvnického managementu. Procesy konsolidace, kombinace a rozvoje znalostí probíhají za pomoci expertních skupin a jsou koordinovány managementem území. Znalosti jsou dovnitř i navenek distribuovány danými komunikačními kanály nastavenými Správou NP, která má kompetence pro správu území.

V další fázi dochází k samotnému jednání, kdy rozvojem znalostí, jejich distribucí a kombinací v rámci organizační struktury i stanovených odpovědností dochází k jejich konsolidaci. Důležité je využít v této fázi veškeré dostupné kanály pro komunikaci, a to jak po technologické stránce, tak i v rámci hierarchie organizace. Explicitní znalosti získané v rámci monitoringu jsou zpracovány tak, aby jako výstupy sloužily různým cílovým skupinám návštěvníků, a proto se na tomto procesu musí podílet různí experti (na

environmentální vzdělávání, na interpretaci poznatků, atd.). Existují rizika spojená se ztrátou znalostí, zvláště u tacitních znalostí vázaných na úzkou skupinu či jednotlivce dané agendy.

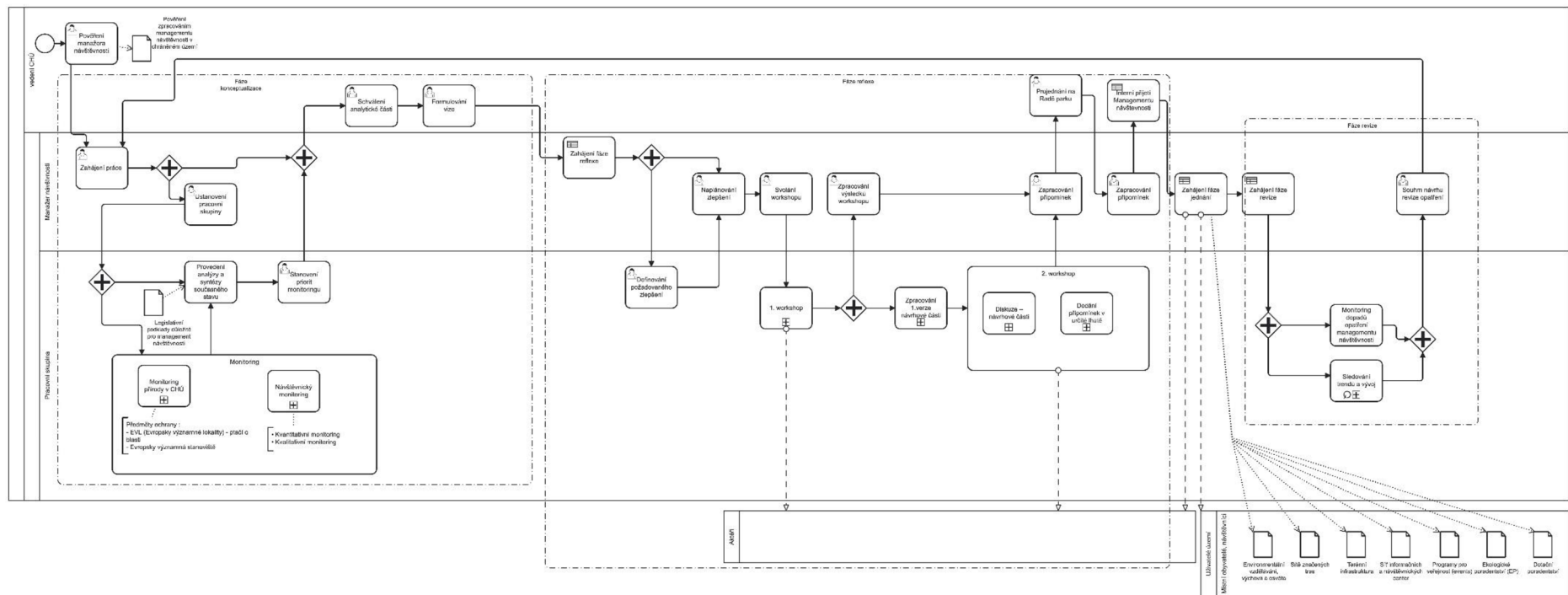
Posledním krokem je revize, při níž dojde k porovnání staré situace s novou a k vyhodnocení celého procesu zavádění modelu znalostního managementu.

Nastavením a zapojením znalostního managementu do managementu návštěvnosti lze očekávat posílení současných slabých míst v managementu NP Šumava, kterými jsou: nedostatečná podpora managementu pro systematické uchopení managementu znalostí; nízký zájem pracovníků o nové poznatky, nedostatečná motivace zaměstnanců i managementu k přijímání změn souvisejících s technologickým vývojem, novými poznatky v oblasti ochrany přírody a socioekonomického monitoringu.

7.3 Konceptuální model managementu návštěvnosti pro velkoplošná chráněná území na základě metod a procesů používaných ve znalostním managementu – Know-Park-How

V této kapitole je uveden a popsán samotný konceptuální model managementu návštěvnosti pro velkoplošná chráněná území, a to v kontextu klíčových subjektů a procesů nastavení, které mohou přispět k zajištění slučitelnosti cestovního ruchu s cíli ochrany daného území (Obr. 20). Jeho navržený název „Know-Park-How“ odráží skutečnost, že klíčové na celém modelu jsou znalosti a vědomosti, které pak umožní odpovědět na to, „jak“ dělat věci v souladu s cíli ochrany daného území. Jak již bylo zmíněno, výchozím bodem pro procesní model managementu návštěvnosti jsou přístupy znalostního managementu, konkrétně model K. Wiiga a jeho fáze konceptualizace, reflexe, jednání a revize (Wiig, 1999; Wiig, 2002; Ventatraman, 2018). Procesní model návštěvnosti zobrazuje Obr. 20.

Obrázek 19: Procesní model managementu návštěvnosti (dle K. Wiiga)



Zpracoval: autor

Pro větší přehlednost jsou jednotlivé procesy v modelu nyní popsány ve vazbě na čtyři fáze z oblasti znalostního managementu, tedy konceptualizace, reflexe, jednání a revize.

Konceptualizace

Na počátku je identifikovaná potřeba vedení správy CHÚ zavést efektivní management návštěvnosti, který by byl založen na metodách znalostního managementu a vycházel by ze současných dat, informací a znalostí, které jsou k dispozici. Přítomný návrh představuje procesní model managementu návštěvnosti, který dodržuje procesní fáze modelu znalostního managementu dle K. Wiiga.

Prvním krokem je jmenování manažera návštěvnosti, který proces koordinuje a je zodpovědný za vznik a aplikaci managementu návštěvnosti. Současně se mu dostává kompetencí k řízení vzniku dokumentu napříč všemi útvary celé organizace.

V první fázi konceptualizace ustanovuje manažer návštěvnosti (MaN) pracovní skupinu (PS), ve které jsou zastoupeni odborníci všech útvarů organizace (útvary komunikace, ochrany přírody, péče o ekosystémy, environmentální vzdělávání, IT, GIS a další). PS provede inventarizaci znalostí a organizačního kontextu na základě analýzy a syntézy současného stavu. Základními podklady důležitými pro management návštěvnosti jsou všechny legislativní materiály MŽP platné pro danou kategorii CHÚ. Dalšími vstupy jsou výsledky přírodního a návštěvnického monitoringu CHÚ. K explicitním znalostem patří data a informace z výzkumných projektů a monitoringu. Sběr a zpracování těchto podkladů probíhá především ve spolupráci s různými v. v. i. Výsledky biomonitoringu poskytují informace o stavu předmětů ochrany (horský les a jeho složky), evropsky významných lokalitách (EVL), a to jak ptačích oblastí, tak evropsky významných stanovišť. Socioekonomický monitoring nabízí nezbytné informace kvantitativního a kvalitativního charakteru. Výsledkem první fáze konceptualizace je zpracování analytické části managementu návštěvnosti. (V případě nedostatků či zastarání výsledků monitoringu dojde ke stanovení priorit doplňujícího či aktualizovaného monitoringu společně s v. v. i.) Klíčové znalosti jsou v této fázi získány z databázi správy CHÚ a v. v. i. činných v zájmovém území. Jedná se o data a informace, tedy explicitní znalosti, jež jsou ovšem zpracovávány odborníky, kteří disponují i tacitními znalostmi, jež dokáží podklady zařadit do souvislostí.

Reflexe

V rámci reflexe dochází k definování a naplánování požadovaných zlepšení. Manažer svolává první workshop pro aktéry v cestovním ruchu regionu: krajské a obecní samosprávy, NGO, podnikatelé v CR aj. Společný workshop umožňuje vyžádání znalostí od zúčastněných, a tedy od všech dalších aktérů v oblasti CR v dotčeném území. Spolupráce napomáhá ukotvení regionální role subjektu správy CHÚ. Společně s PS zde manažer návštěvnosti představí analytickou část zpracovávaného managementu návštěvnosti, kterou tvoří vstupy pro hlavní návrhovou část managementu návštěvnosti. V rámci workshopu dojde na základě brainstormingu k pojmenování požadovaných zlepšení z pohledu aktérů. Výsledky workshopu jsou zpracovány v první verzi návrhové části dokumentu managementu návštěvnosti.

Při druhém workshopu s aktéry v CR probíhá diskuze návrhové části. Z důvodu důkladného zpracování je ponechána jistá doba pro následné dodání připomínek ze strany aktérů, které jsou následně ze strany manažera návštěvnosti kompletně zpracovány. Celý návrh managementu návštěvnosti je projednán v Radě parku coby poradním orgánu ředitele, kde jsou zastoupeni všichni aktéři vč. zástupců odborníků v. v. i. Po dodání připomínek a jejich vypořádání dochází k internímu přijetí navrhovaného dokumentu managementu návštěvnosti ze strany vedení CHÚ (ředitele). Následně dojde ke zveřejnění návrhu managementu návštěvnosti CHÚ.

Jednání

V rámci fáze jednání dochází k implementaci opatření v rámci managementu návštěvnosti. Celý výstup slouží jak pro interní potřebu v případě přípravy vlastních projektů a záměrů, tak k využití pro externí potřebu ostatních subjektů (obce, kraje, NGO, developeri, soukromé i fyzické osoby). Se znalostí tohoto dokumentu mohou předvídat rozhodnutí správy CHÚ v rámci svých kompetencí již při přípravě a podání svých (cizích) projektů a záměrů.

Nejdůležitějším procesem řízení návštěvnosti v CHÚ je usměrnění návštěvnosti. Cílovými skupinami jsou všichni uživatelé území – návštěvníci i místní obyvatelé, kteří se věnují volnočasovým aktivitám v CHÚ. Plány a samotná realizace opatření managementu návštěvnosti jsou prováděny pomocí následujících prostředků:

- síť značených tras (pěší, cyklotrasy, lyžařské a vodácké trasy, naučné stezky, hipostezky aj.)
- Terénní infrastruktura (informační cedule, odpočinková místa, turistické přístřešky atd.)
- Síť informačních a návštěvnických center
- Programy pro veřejnost (výstavy, přednášky, doprovody aj.)
- Průvodcovská činnost
- Publikační činnost
- Internet a sociální síť
- Environmentální vzdělávání, výchova a osvěta (střediska a programy EVVO)
- Ekologické poradenství (EP)
- Dotační poradenství místním subjektům a osobám

Revize

Závěrečnou fází cyklu je revize opatření managementu návštěvnosti. Probíhá monitoring dopadů opatření managementu návštěvnosti na předměty ochrany, EVL, na návštěvníka, na místní obyvatele. Monitoring dopadů je podkladem pro vyhodnocení environmentální, sociální a ekonomické udržitelnosti opatření managementu návštěvnosti. K využívaným tacitním znalostem patří znalosti a zkušenosti zaměstnanců, popř. stakeholderů v dotčeném území.

Manažer návštěvnosti sleduje trendy a vývoj návštěvnosti v CHÚ s ohledem na externí a interní rozvoj a v případě „podstatné změny“ iniciuje aktualizaci managementu návštěvnosti. Cyklické pokračování procesů managementu návštěvnosti může být vyvoláno jak externími vlivy, tak interními potřebami danými cykličností procesů v přírodním prostředí a jejich změnami v souvislosti s globální změnou, snižováním biodiverzity a dalšími přírodními vlivy. Existují různé alternativy využití navrženého konceptuálního modelu vzniku dokumentu, které se mohou lišit v obsahu (znalostech). ***Cyklický průběh implementace managementu návštěvnosti se v řadě procesů blíží fázím ve znalostním managementu.***

Úspěšné a efektivní využívání znalostního managementu v návštěvnickém managementu chráněného území je ovlivněno mnoha důležitými faktory. Mezi významné aspekty implementace modelu Know-Park-How patří organizační kultura, péče o zaměstnance, důraz na neustálý proces učení se a zejména uvědomění si potřeby práce se znalostmi.

Management organizace by měl při svých rozhodnutích vycházet z toho, že znalosti je potřebné sdílet, ukládat a že právě prostřednictvím nich lze efektivně řídit. Vrcholový management musí umožnit a podporovat vytváření, pěstování, růst a sdílení znalostí, zajistit vytváření systémů a komunit, platform a kultur, kde mohou znalosti volně vznikat. Efektivní vytváření znalostí se zaměřením na tacitní charakter závisí na silných vztazích mezi zaměstnanci v organizaci, z hlediska vedení na podpoře těchto vztahů.

Významným prvkem podporujícím vytváření a sdílení znalostí je **organizační kultura**. Rozvoj organizační kultury, která oceňuje sdílení a vytváření znalostí, může pomoci v procesu transformace individuálních nebo tacitních znalostí na kolektivní znalosti. To, že se respektuje organizační kultura učení, je pro vytváření znalostí zásadní. Základními nástroji tvorby znalostí jsou komunikace, zvažování, diskuze a vyjednávání. V tomto smyslu se od organizační kultury očekává, že vytvoří klima, kde jsou učení a znalosti vysoce respektovány a kde je vedení odpovědné za pěstování důvěry a podporu sdílení i zkušenostního učení vytvářejícího tacitní znalosti. Správa chráněného území musí vytvořit strategii podnikového učení, aby dosáhla přínosů znalostního managementu. Celoživotní vzdělávání zaměstnanců je nutným předpokladem rozvoje, neboť zlepšuje dovednosti a také buduje důvěru.

Je nutné zdůraznit, že výše uvedené skutečnosti by měly podpořit udržení klíčových zaměstnanců, s jejichž odchodem by mohlo dojít ke ztrátě některých, zejména tacitních znalostí. Pro takové případy je nejvýše doporučená zastupitelnost, tzn. spolupráce více osob na činnostech nezbytná pro zajištění kontinuity provádění těchto činností v již jednou dosažené kvalitě.

8 Shrnutí práce

Cílem práce bylo na základě metod a procesů používaných ve znalostním managementu navrhnout konceptuální model managementu návštěvnosti pro velkoplošná chráněná území, který přispěje k zajištění slučitelnosti cestovního ruchu s cíli ochrany daného území.

Díky dosažení tohoto cíle jsou známy odpovědi na položené výzkumné otázky.

Jaké metody a fáze znalostního managementu a jakým způsobem jsou konkrétně využitelné pro řízení návštěvnosti v chráněném území?

Ve snaze o nalezení průniků metod znalostního managementu, zejména jeho fází s metodami návštěvnického managementu byla v Kapitole 4 v tabulce 7 popsána vazba těchto dvou oblastí. Zkoumány byly fáze metod modelu SECI, modelu stavebních bloků K. Wiiga, modelu komplexního adaptivního systému (CAS) a modelu KM-Beat-It, které lze na základě rešerše literatury označit jako klíčové, tedy s významným potenciálem pro využití v návštěvnickém managementu.

V návaznosti na to byla vybrána rámcová práce K. Wiiga (Wiig, 2002; Venkatraman, 2018), ve které je popsána neustálá přeměna (konverze) tichých (tacitních) znalostí v explicitní, a to oběma směry v rámci různých fází cyklu: konceptualizace – reflexe – jednání – revize.

Z hlediska návštěvnického managementu tyto fáze odpovídají činnostem realizovaným v rámci chráněných území, tedy od revize současného stavu přes stanovení cílů a priorit, samotnou realizaci, následné vyhodnocení stavu a cyklické opakování těchto činností.

Jaké jsou klíčové subjekty, informace a znalosti v rámci managementu návštěvnosti ve velkoplošném chráněném území, jejichž efektivním využíváním lze dosahovat slučitelnosti cestovního ruchu s cíli ochrany daného území?

Při zavádění a využívání přístupů KM v řízení návštěvnosti hrají roli subjekty správy CHÚ a všichni aktéři managementu návštěvnosti popsaní v Kapitole 7.2.1. Rozhovory se zástupci oblastí zapojených do managementu návštěvnosti pro velkoplošná chráněná území potvrdily, že především data, informace a znalosti, které tvoří základ pro managementová rozhodnutí, jsou klíčovými pro subjekty podílející se na managementu návštěvnosti. Ke klíčovým informacím patří data o počtech návštěvníků, jejich časoprostorovém rozmístění, struktuře, důvodech návštěvy, aktivitách, očekáváních, výchozích znalostech a postojích.

Klíčová jsou pro efektivitu managementu území na jedné straně a jeho udržitelnost a akceptaci na straně druhé. Aktuální a aktualizovaná data z monitoringu návštěvnosti jsou stejně důležitou součástí sběru dat jako výstupy z mapování přírody. Organizací a zpracováním informací vznikají tacitní znalosti využitelné v rozhodovacích procesech v chráněném území. Pro plánování řízení parku lze využít i zkušenosti či neformální a nezávislé poznatky zejména zaměstnanců s jedinečnými znalostmi. Klíčovými subjekty jsou správa CHÚ a všichni aktéři managementu návštěvnosti.

Co jsou klíčové proměnné či procesy, které je třeba sledovat při managementu návštěvnosti ve velkoplošném chráněném území ve vztahu ke slučitelnosti cestovního ruchu s cíli daného chráněného území?

Jako hlavní procesy byly indentifikovány proces monitoringu předmětů ochrany, proces socioekonomického monitoringu, proces legislativního nastavení managementu návštěvnosti a proces usměrnění návštěvnosti. Monitoring obou hlavních složek území, jak přírodní, tak socioekonomické poskytuje podklady pro analytická a syntetická zpracování získaných dat, informací a tvorbu znalostí. Přenos a oboustranná výměna znalostí by měly mezi správou CHÚ, výzkumníky, politiky, manažery, poskytovateli služeb v cestovním ruchu a dalšími aktéry probíhat jak na formální, tak na neformální úrovni. V případě systémového přístupu ke koordinaci výše uvedených oblastí výzkumu a následného managementu se adekvátně zvyšuje potenciál zajištění slučitelnosti cestovního ruchu s cíli ochrany daného území.

Vlastní konceptuální model vychází z výše uvedených zjištění a má tyto vlastnosti:

- Je založen na modelu znalostního managementu K. Wiiga
- Metodologicky vychází ze čtyř fází: konceptualizace, reflexe, jednání a revize
- Na fáze se vážou činnosti klíčových subjektů a klíčové procesy. Klíčové subjekty jsou: správa CHÚ, aktéři managementu cestovního ruchu. Klíčové procesy jsou: proces monitoringu předmětů ochrany, proces socioekonomického monitoringu, proces legislativního nastavení managementu návštěvnosti, proces usměrnění návštěvnosti

Model Know-Park-How umožňuje odstraňovat bariéry a slabá místa v současném nastavení, jako jsou: dosavadní nesystematické sbírání podkladů pro rozhodování, nízká míra

spolupráce s aktéry při navrhování managementových opatření, neprobíhající vyhodnocování zavedených opatření a další.

Přínos v oblasti teorie a praxe

Přínosem práce v oblasti teorie je rozvoj a aplikace vybrané metody znalostního managementu ve vazbě na novou doménu, tedy management návštěvnosti ve velkoplošných chráněných územích. Uplatnění modelu zavádění znalostního managementu podle K. Wiiga v kombinaci s procesem návštěvnického managementu ukazuje synergický efekt metody znalostního managementu v oblasti managementu návštěvnosti destinací, resp. velkoplošného chráněného území. V současnosti vysoce aktuální téma potřeby ochrany velkoplošných území ukazuje možnosti využití znalostního managementu jako podpůrného nástroje managementu území turistické destinace, resp. území chráněné přírody.

Z hlediska praxe navržený model přináší ucelený koncept, jak uchopit, sbírat, sdílet a revidovat klíčové znalosti týkající se území chráněné přírody. Pomáhá uvědomit si, které procesy jsou klíčové pro zajištění slučitelnosti cestovního ruchu s cíli ochrany daného území. Předkládaná práce přináší jasnou identifikaci kritických míst, klíčových subjektů a jimi sdílených tacitních a explicitních znalostí. V případě zavedení znalostního managementu na správě velkoplošného chráněného území, konkrétně na Správě Národního parku Šumava dojde k systémovému uchopení a řízení některých problémů, čímž může dojít k odstranění bariér mezi osobami i subjekty. Vypracovaná a schválená metodika se dotkne nejen odboru zabývajícího se přímo touto oblastí (práce s veřejností, environmentální vzdělávání, informační a návštěvnická zařízení), ale má potenciál stát se i součástí práce dalších odborných útvarů a celého managementu správy území.

Limity práce

V rámci výsledků práce si je autor vědom určitých limitů, jež některé metodické přístupy či provedená hloubka zpracování přinášejí. Výběr výchozího bodu znalostního managementu je založen na seznamu metodik vytvořených k danému časovému okamžiku, což v porovnání s existující literaturou znamená užší seznam. Dalším limitem práce jsou data a informace ze socioekonomického monitoringu, který probíhá poměrně krátce a zatím neumožňuje sledování trendů a vývoje v delším časovém horizontu. Při sběru dat

dochází k různým chybám at' již na straně dotazovatele, dotazovaného či organizátora monitoringu, a teprve delší praxí dojde ke zpřesnění získaných dat, která bude také možné lépe vyhodnotit, přetavit v lepší informace, a tedy dospět k přesnějším závěrům.

Další směřování výzkumu

V metodice navržené v této práci hraje důležitou roli spolupráce s aktéry v cestovním ruchu. Další výzkum by mohl hlouběji popsat jejich role, přesněji identifikovat všechny informační zdroje. Tím by byl posílen potenciál implementace v dalších územích. V teoretické rovině je model možné dále rozpracovat směrem k hlubší a konkrétnější identifikaci tacitních znalostí a formě jejich uchování a sdílení. Doplnění procesů navrženého modelu o časovou a finanční náročnost by usnadnilo aplikaci do praxe.

9 Závěr

Cílem práce bylo na základě metod a procesů používaných ve znalostním managementu navrhnout konceptuální model managementu návštěvnosti pro velkoplošná chráněná území, který přispěje k zajištění slučitelnosti cestovního ruchu s cíli ochrany daného území.

Tato práce obohacuje současný stav poznání ve znalostním managementu v kontextu jeho využití v cestovním ruchu, konkrétně managementu návštěvnosti ve velkoplošných chráněných územích z pohledu jejich správy.

Práce je rozdělena do dvou hlavních celků. V prvním z nich byl popsán aktuální stav poznání v oblasti znalostního a návštěvnického managementu a byla vyvozena potřeba nastavit určitá opatření v oblasti managementu vedoucí k řízení návštěvnosti. Součástí této první části je i jasné vymezení cíle práce a charakteristika použitých metod. Druhá oblast se věnuje již konkrétním zjištěním v oblasti kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Dále také vyvozuje a následně navrhuje v teoretické rovině konceptuální model managementu návštěvnosti s využitím znalostního managementu a v praktické rovině uvádí doporučení pro možná opatření.

Přínosem práce v oblasti teorie je rozvoj a aplikace vybrané metody znalostního managementu ve vazbě na novou doménu, tedy management návštěvnosti ve velkoplošných chráněných územích. Z hlediska praxe navržený model přináší ucelený koncept, jak uchopit, sbírat, sdílet a revidovat klíčové znalosti týkající se území chráněné přírody. Pomáhá uvědomit si, které procesy jsou klíčové pro zajištění slučitelnosti cestovního ruchu s cíli ochrany daného území. Předkládaná práce přináší jasnou identifikaci kritických míst, klíčových subjektů a jimi sdílených tacitních a explicitních znalostí.

Téma přináší i potenciál dalšího rozvoje, zejména v oblasti hlubší specifikace role klíčových aktérů v celém procesu, konkrétnější identifikace tacitních znalostí a formě jejich uchování a sdílení. Doplnění procesů navrženého modelu o časovou a finanční náročnost by umožnilo jasnější aplikaci do praxe.

10 Literatura

- Abdalla, A., Suresh, S., & Renukappa, S. (2020). *Managing knowledge in the context of smart cities: An organizational cultural perspective*. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16 (4), 47–85. <https://doi.org/10.7341/20201642>.
- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., Elçi, A. (2019). *Knowledge management, decision-making style and organizational performance*. *Journal of Innovation & Knowledge*, Vol. 4, Iss. 2, s. 104–114.
- Ahmed, H. M. Z., & Mohamed, M. S. (2017). *The effect of knowledge management critical success factors on knowledge management effectiveness and performance: An empirical research in Egyptian banking sector*. *The Business and Management Review Journal*, 9 (2), 201–211.
- Alavi, M., Leidner, D. E. (2001). *Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues*. *MIS Quarterly* 1 (10): s. 107–136.
- Allex, B., Preisel, H., Eder, R., Husslein, M., Arnberger, A. (2016b). *Touristen im Nationalpark Bayerischer Wald: Die Rolle des Nationalparks für den Besuch, die Einstellung zum Schutzgebiet und ihr raumzeitliches Verhalten*. In: Mayer, M; Hubert, J (Hrsg.), *Naturtourismus – Chancen und Herausforderungen*, Studien zur Freizeit- und Tourismusforschung.
- Allex, B., Štemberk, J. Bečka P., Arnberger, A., Eder, R., Kučeravá, B., Porst, F., Preisel, H., (2020). *Přeshraniční socioekonomický monitoring v národních parcích Šumava a Bavorský les v letech 2017–2019*. Správa Národního parku Šumava.
- Altinay, L., Paraskevas, A., Jang, S. S. (2015). *Planning Research in Hospitality and Tourism (2nd ed.)*, Routledge, London.
- Angus, J., Patel, J. (1998). *Knowledge management cosmology*. *Information Week*, <http://techweb.cmp.com/iw/673/73olkn2.htm>.
- Arnberger, A. (2006). *Recreation use of urban forests. An inter-area comparison*. *Urban Forestry & Urban Greening*, 4, 3–4, S. 135–144.
- Arnberger, A. (2007). *Internationale Entwicklungen im Besuchermonitoring – Ein Überblick; In Biosphärenreservat Vessertal-Thüringer Wald Verwaltung, Besuchermonitoring und ökonomische Effekte in Nationalen Naturlandschaften*, Schmiedefeld am Rennsteig: Satz- und Druck Centrum Saalfeld GmbH, s. 8–17.
- Arnberger, A., Brandenburg, C., Muhar, A. (2006). *Besuchserfassungstechnologien als Beitrag für eine nachhaltige Erholungsgebiets- und Stadtentwicklung*. In SCHRENK, M. *CORP 2006 & GeoMultimedia*. Wien: Multimedia Plan, s. 573–580.
- Arnberger, A., Brandenburg, Ch., Muhar, A. (2002). *Monitoring and Management of Visitor Flows in Recreational and Protected Areas*. In *Conference Proceedings*. Austria: Bodenkultur University.
- Assl, M. (2007). *Knowledge management in the tourism and leisure industry with the case study of the Austrian National Tourist Office within the European market*. Master thesis, University Gent, Gent.

- Avdimiotis, S. (2012). *Tacit knowledge transfer in tourism organisations, based on the development of fuzzy rules*. International Journal of Tourism Policy, 4 (3). <https://dx.doi.org/10.1504/IJTP.2012.049721>
- Avdimiotis, S. (2016). *Tacit Knowledge Management Within Hospitality Establishments: Revealing the Body of the Iceberg*. International Journal of Knowledge Management, 12 (3). <http://dx.doi.org/10.4018/IJKM.2016070102>
- Awan, A. G., & Jabbar, A. (2015). *The determinants of capital inflow in developing countries with reference to Pakistan*. Developing Countries Studies, 4 (12), 20–34.
- Barão, A., Vasconcelos, J. B., Rocha, Á., Pereira, R. (2017). *A knowledge management approach to capture organizational learning networks*. International Journal of Information Management, Vol. 37, Iss. 6, Pp 735–740.
- Beckman, T. J. (1997). *A Methodology for Knowledge Management*, International Association of Science and Technology for Development, AI and Soft Computing Conference, Banff.
- Bednarska, M., & Olszewski, M. (2013). *Students' attitudes towards career in the tourism industry—implications for tacit knowledge management*. Journal of Entrepreneurship Management and Innovation (JEMI), 9 (1), 119–134. <http://dx.doi.org/10.7341/2013917>.
- Bergerob, B. (2003). *Essentials of Knowledge Management* (Vol. 28). John Wiley & Sons. ISBN: 9780471281139.
- Boes, K., Buhalis, D., Inversini, A. (2015). *Conceptualising Smart Tourism Destination Dimensions. Information and Communication Technologies in Tourism 2015*, Springer International Publishing, s. 391–403. [cit. 2020-01-20] ISSN 3319-1433. doi:10.1007/978-3-319-14343-9_29.
- Braun-Kohlová, M., Melichar, J., Kaprová, K. (2017). *Metodika monitoringu návštěvnosti v chráněných územích*. Praha: Agentura ochrany přírody a krajiny České republiky. ISBN 978-80-88076-60-5.
- Breu, K., Grimshaw, D., Myers, A. (2000). *Releasing the Value of Knowledge: A Survey of UK Industry*, Cranfield School of Management.
- Bureš, V. (2006). *Znalostní management a proces jeho zavádění – Průvodce pro praxi*. Hradec Králové: Grada. ISBN 978-80-247-1978-8.
- Cooper, C. (2006). *Knowledge management and tourism*, Annals of Tourism Research, Vol. 33, No. 1, pp. 47–64.
- Čihař, M. et al. (1997). *Analýza rekreačně turistických aktivit v centrální části Národního parku Šumava*. Závěrečná zpráva výzkumu. Zadavatel MŽP ČR.
- Čihař, M. et al. (1998). *Rekreačně turistické využití centrální části Národního parku Šumava a reflexe ochrannářského managementu veřejností*. Závěrečná zpráva výzkumu. Zadavatel MŽP ČR.
- Čihař, M., Görner, T. (2009). *Monitoring vybraných ukazatelů udržitelného turismu v centrálních částech horských národních parků a biosférických rezervací Šumava a Krkonoše*. Univerzita Karlova v Praze, Přírodovědecká fakulta, Ústav pro životní prostředí. Praha, 13 str. a přílohy.
- Dolejský, V. (2021). *Turismus v chráněných územích*. In: Fórum ochrany přírody. 02/21, str. 9–12.

- Drucker, P. F. (1994). *Věk diskontinuity*. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-44-6.
- Dudley, N. (ed.) (2008). *Guidelines for Applying Protected Area Management Categories*. Gland, Switzerland: IUCN. ISBN 978-2-8317-1086-0.
- Eagles, Paul F. J., McCool, Stephen F. and Haynes, Christopher D. A. (2002). *Sustainable Tourism in Protected Areas: Guidelines for Planning and Management*. IUCN Gland, Switzerland and Cambridge, UK. xv + 183 pp.
- Farrell, T. A., Marion, J. L. (2002). *The Protected Area Visitor Impact Management (PAVIM) Framework: A Simplified Process for Making Management Decisions*. Journal of Sustainable Tourism, Vol. 10, Iss. 1, pp. 31–51.
- Faulkner, B., Laws, E., Moscardo, G. (2003). *Embracing and managing change in tourism*. in Faulkner, B., Laws, E., Moscardo, G. (Eds.), *Embracing and Managing Change in Tourism*, Routledge, London, pp. 31–40.
- Frechtling, D. C. (2004). *Assessment of tourism/hospitality journals' role in knowledge transfer: An exploratory study*. Journal of Travel Research, 43 (2), 100–107. <https://doi.org/10.1177/0047287504268230>.
- Gajdošík, T. (2018). *Smart tourism: Concepts and insights from Central Europe*. Czech Journal of Tourism, zväzok 7, vydanie 1, strany 25–44.
- Gajdošík, T. (2020). *Smart tourists as a profiling market segment: Implications for DMOs*. Tourism Economics, zväzok 26, vydanie 6, strany 1042–1062.
- Görner, T., Najmanová, K., Čihař, M. (2012). *Changes in Local People's Perceptions of the Sumava National Park in the Czech Republic over a Ten Year Period (1998–2008)*. Sustainability, Vol. 4, Iss. 1, pp. 1354–1370.
- Graham, R., Nilsen, P., Payne R. J. (1988). *Visitor management in Canadian National Parks, Tourism Management*. London: Butterworth & Co (Publishers) Ltd.
- Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., Koo, C. (2015). *Smart tourism: foundations and developments*. Electronic Markets, Vol. 25, No. 3, pp. 179–188.
- Haggie, K., Kingston, J. (2003). *Choosing Your Knowledge Management Strategy*. Journal of Knowledge Management Practice.
- Hahn, J., Subramani, M. (2000). *A Framework of Knowledge Management Systems*. Issues and Challenges for Theory and Practice. ICIS, 28.
- Hallin, C. A., Marnburg, E. (2008). *Knowledge management in the hospitality industry: a review of empirical research*. Tourism Management, Vol. 29, No. 2, pp. 366–381.
- Hardy, A., Vorobjovas-Pinta, O., & Eccleston, R. (2018). *Enhancing knowledge transfer in tourism: An Elaboration Likelihood Model approach*. Journal of Hospitality and Tourism Management, 37 (33–41). <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.09.002>.
- Hempel, M. D. (2001). *Building a Knowledge Sharing Culture to Promote Knowledge Creation*. Elluminati, White paper, [on-line] <http://www.elluminati.com>.
- Hoarau, H. (2014). *Knowledge acquisition and assimilation in tourism-innovation processes*. Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, 14 (2), 135–151. <https://doi.org/10.1080/15022250.2014.887609>.
- Inskeep, E. (1988). *Tourism Planning: An Emerging Specialization*. Journal of the American Planning Association, 54:3, pp. 360–372.

- Jaziri, D. (2019). *The advent of customer experiential knowledge management approach (CEKM): The integration of offline & online experiential knowledge*. Journal of Business Research, Vol. 94 (C), pp. 241–256.
- Johannessen, J.–A., Olsen, B., Olaisen, J. (1999). *Aspects of innovation theory based on knowledge-management*. International Journal of Information Management, Vol. 19, Iss. 1, pp. 121–139.
- Jones, P., Hillier, D., Comfort, D. (2016). *Sustainability in the hospitality industry: some personal reflections on corporate challenges and research agendas*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 28, No. 1, pp. 36–67.
- Lee, R. P., Ginn, G. O., & Naylor, G. (2009). *The impact of network and environmental factors on service innovativeness*. Journal of Services Marketing, 23 (6), pp. 397–406. <https://doi.org/10.1108/08876040910988183>.
- Long, P. (2017). *The parallel worlds of tourism destination management and the creative industries: exchanging knowledge, theory and practice*. Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events, 9 (3), pp. 331–340. <https://doi.org/10.1080/19407963.2017.1308950>
- McElroy, M. W. (2000). *Integrating complexity theory, knowledge management and organizational learning*. Journal of Knowledge Management, Vol. 4, Iss. 3, pp. 195–203.
- Melichar, J., Pavelčík, P. (2020). *Vyhodnocení regionálních ekonomických efektů turismu v Národním parku Šumava*. In Allex, B., Štemberk, J. Bečka P., Arnberger, A., Eder, R., Kučeravá, B., Porst, F., Preisel, H., (2020). *Přeshraniční socioekonomický monitoring v národních parcích Šumava a Bavorský les v letech 2017–2019*. Správa Národního parku Šumava.
- Mistilis, N., Sheldon, P. (2006). *Knowledge management for tourism crises and disasters*. Tourism Review International, Vol. 10, No. 1–2, pp. 39–46.
- Musulín, J., Gamulín, J., & Crnojevac, I. H. (2011). *Knowledge management in tourism: The importance of tacit knowledge and the problem of its elicitation and sharing*. In: 2011 Proceedings of the 34th International Convention MIPRO, pp. 981–987.
- Nissen, M. (2018). *Initiating a system for visualizing and measuring dynamic knowledge*. Technological Forecasting and Social Change, Vol. 140, pp. 169–181.
- Nonaka, I., & Takeuchi, P. (1995). *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, New York.
- Nonaka, I., Konno, N. (1998). *The concept of 'ba': building a foundation for knowledge creation*. California Management Review, roč. 40, č. 3, str. 40–54.
- Nonaka, I., Toyama, R., Konno, N. (2000). *SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*. Long Range Planning, Vol. 33, Iss. 1, pp. 5–34.
- Nováková, E. (2004). *Vnímání dopadů cestovního ruchu rezidenty Českého ráje*. Praha. 108 s. Magisterská práce. KSGRR PŘF UK.
- Olecká, I. (2010). *Případová studie jako výzkumná metoda ve vědách o člověku*. EMI (Ekonomika Management Inovace). 2. s. 62–65.
- Otowicz, M. H., Lacerda, L. L. L., Emmendoerfer, L., Biz, A. A. (2022). *Tourism, knowledge management and its processes: an integrative literature review*. Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, São Paulo, 16, e–2368. <http://doi.org/10.7784/rbtur.v16.2368>.

- Palatková, M., Zichová, J. (2014). *Ekonomika turismu: turismus České republiky*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3643-3.
- Pásková, M., Zelenka, J. (2002). *Výkladový slovník cestovního ruchu*. Praha: MMR ČR.
- Pereira, C., Alves, H., & Ferreira, J. J. (2021). *Impact of Tacit Knowledge on Tourist Loyalty: Some Evidence From Rural Tourism*. In: Handbook of Research on Human Capital and People Management in the Tourism Industry, IGI Global, pp. 303–328. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-4318-4.ch015>.
- Perlín, R., Bičík, I. (2010). *Sborníky z výzkumu na Šumavě – sešit 4: Lokální rozvoj na Šumavě*. Správa NP a CHKO Šumava, 187 str.
- Petrash, G. (1996) *Managing Knowledge Assets for Value*. Knowledge-Based Leadership Conference, Linkage Inc., Boston.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. Doubleday and Company Inc., New York.
- Pouru, L., Dufva, M. (2019). *Creating organizational futures knowledge in Finnish companies*. Technological Forecasting and Social Change, Vol. 140, pp. 84–91.
- Rygllová, K., Burian, M., Vajčnerová, I. (2011). *Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4039-3.
- Scott, N., Laws, E. (2006). *Knowledge sharing in tourism and hospitality*. Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, Vol. 7, No. 1–2, pp. 1–12.
- Senaratne, S., Rodrigo, M. N. N., Jin, X., Perera, S. (2021). *Current Trends and Future Directions in Knowledge Management in Construction Research Using Social Network Analysis*. Buildings, 11, 599. <https://doi.org/10.3390/buildings11120599>.
- Shelby, B. & Heberlein, T. A. (1986). *Carrying capacity in recreation settings*. Oregon State University Press.
- Sokoh, G. Ch. & Okolie, U. Ch. (2021). *Knowledge management and its importance in modern organizations*; Journal of Public Administration, Finance and Law; 20/2021. <https://doi.org/10.47743/jopaf1-2021-20-19>.
- Shaw, G., Williams, A. (2009). *Knowledge transfer and management in tourism organisations: an emerging research agenda*. Tourism Management, Vol. 30, No. 3, pp. 325–335.
- Správa Národního parku Šumava (2000). *Plán péče Národního parku Šumava*. Vimperk.
- Stankey et al. (1985). *The limits of acceptable change (LAC) system for wilderness planning*. USDA Forest Service General Technical Report INT–176.
- Sveiby, K. (2000). *What is Knowledge Management?* [on-line] <http://www.sveiby.com.au/>.
- Takeuchi, H. (1998). *Beyond Knowledge Management: Lessons from Japan*. <http://www.sveiby.com.au/LessonsJapan.htm>.
- Tůma, M. (2001). *Znalostný manažment – klíč k úspěchu*. Kolokvium Univerzity Mateja Bela B. Bystrica, Bratislava 24. 5. 2001
- Turban, E. (1992). *Expert Systems and Applied Artificial Intelligence*. Maxwell Macmillan, New York.
- UNWTO Elibrary, 2023. <https://www.unwto.org/resources-unwto>.
- Venkatraman, S. & Venkatraman, R. (2018). *Communities of Practice Approach for Knowledge Management Systems*. Vol. 6, 36. <https://doi.org/10.3390/systems6040036>

Vodáček, L. & Rosický, A. (1997). *Informační management, pojetí, poslání a aplikace*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-35-2.

Wagar, J. A. (1964). *The carrying capacity of wild lands for recreation*. Forest Science Monograph 7. Washington, D. C. Society of American Foresters.

WCED (1987). *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*. Cape Town: WCED.

Wiig, K., De Hoog, R., Van Der Spek, R. (1997). *Supporting Knowledge Management: A Selection of Methods and Techniques, Expert Systems with Applications*, 1997/13, s. 15–27.

Wiig, K. (1999). *Introducing Knowledge Management into the Enterprise*. Knowledge Research Institute, Inc.

Wiig, K.M. (2002), "Knowledge management in public administration", Journal of Knowledge Management, Vol. 6 No. 3, pp. 224-239. <https://doi.org/10.1108/13673270210434331>

Wölfle, F., Preisel, H., Heinlein, V., Türk, S., Arnberger A. (2016). *Abschlussbericht zum Sozioökonomischen Monitoring 2014–2015; Besuchermonitoring und regional-wirtschaftliche Effekte im Nationalpark Eifel*. Nationalparkverwaltung Eifel.

Wolters, T. (1991). *Tourism Carrying Capacity. Report of the UNEP/WTO/French*. Ministry of the Environment senior-level expert group meeting, 7–8 June, 1990. Paris. UNEP/WTO/FMoE.

Xiao, H., & Smith, S. L. (2007). *The use of tourism knowledge: Research propositions*. Annals of Tourism Research, 34 (2), 310–331. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2006.09.001>.

Zaei, Man. E.; Zaei, Mah. E. (2014). *Knowledge management in hospitality and tourism industry: a KM research perspective*. Information and Knowledge Management, Vol. 4, No. 9, pp. 114–122.

Zechner, L. (2007). *Visitor Management in the National Park Gesäuse. A Mixed Method Approach Including a Checklist*. Klagenfurt. Thesis. University of Klagenfurt, Department of Economics.

Zelenka, J., Pásková, M. (2012). *Výkladový slovník cestovního ruchu*. Leda, 2. kompletně přepracované a rozšířené vydání, ISBN 978-80-7201-880-2, 786 str.

Zelenka, J., Kacetl, J. (2013). *Visitor management in protected areas*. Czech Journal of Tourism, Vol. 2, Iss. 1, pp. 5–18.

Zákony a nařízení

Národní akční plán Adaptační strategie (2021)

Nařízení vlády ČR č. 163/1991 Sb. o vyhlášení Národního parku Šumava

Státní politika životního prostředí na léta 2021–2030 (2021)

Státní program EVVO a EP na léta 2016–2025

Státní program ochrany přírody a krajiny (2020)

Zákon č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny

10.1 Seznam publikovaných prací disertanta

Döringer, S., Porst, F., Štemberk, J., Bečka, P., Arnberger, A., Allex, B., Hußlein, M., Leibl, F., Heurich, M. (2022). *Achtung Staatsgrenze? Grenzüberschreitende Erholungsnutzung in den Nationalparken Bayerischer Wald und Šumava*, NATURSCHUTZ und Landschaftsplanung, 54/08,.

Štemberk, J. (2020) *Economic Benefits of Šumava National Park*, ITEMA 2020 Book of Abstracts (ISSN 2683-5991, ISBN 978-86-80194-38-7),.

Štemberk, J., Dolejš, J., Marešová, P., Kuča, K. (2018). *Factors Affecting the Number of Visitors in National Parks in the Czech Republic, Germany and Austria*. *ISPRS Int. J. Geo-Inf*, 7 (3), 124. DOI: 10.3390/ijgi7030124

Mattsson, B. J., Arihb, A., Heurich, M., Santie, S., Štemberk, J., Vacik, H. (2019). *Evaluating a Participatory Decision Analytic Approach to Inform Environmental Decision-Making in Transboundary Regions*. *Land Use Policy*, Vol. 83, Pp. 282–296

Štemberk, J., Marešová, P. (2018). *Cross-Border Socio-Economic Monitoring System in The Šumava and Bavarian Forest National Parks*. In 18 International Multidisciplinary Scientific GeoConference SGEM. Albena, 2015

Štemberk, J., Marešová, P. (2018). *Using Digital Media in Marketing when Presenting the Czech Republic's National Parks*. In International Scientific Conference Hradec Economic Days 2018. Hradec Králové, January 30–31, 2018. Vol. 8, Iss. 2, Pp. 396–405 ISBN 978-80-7435-700-8

Štemberk, J., Kuča, K. (2018). *Human Resources Management – the Example of Wilderness Guides*. In International Scientific Conference Hradec Economic Days 2018. Hradec Králové, January 30–31, 2018. Vol. 8, Iss. 2, Pp. 396–405. ISBN 978-80-7435-700-8

Štemberk, J., Štemberková, R., Kuča, K., Marešová, P. (2016). *Personnel Management on the Example of Selected National Parks in Germany*. In 28th International Business Information Management Association (IBIMA). Seville, 2016, s. 4. ISBN 978-0-9860419-8-3

Štemberk, J., Marešová, P., Štemberková, R., Kuča, K. (2015). *Organisational Structure – a Case Study on The National Parks in the Czech Republic*. In Psychology and psychiatry,

sociology and healthcare, education (SGEM 2015). Sofia: Sept 2, 2015, s. 629–637. ISBN 978-619-7105-46-9

Štemberk, J., Štemberková, R., Marešová, P., Kuča, K. (2015). *Knowledge and Personal Management in Public Administration*. In Psychology and psychiatry, sociology and healthcare, education (SGEM 2015). Sofia, Sept 2, 2015, s. 509–517. ISBN 978-619-7105-46-9

Štemberková, R., Matulová, P., Štemberk, J., Marešová, P., Kuča, K. (2015). *Transfer of Technology and an Overview of Technology Transfer Offices in the Czech Republic*. In Psychology and psychiatry, sociology and healthcare, education (SGEM 2015). Sofia, Sept 2, 2015, s. 525–533. ISBN 978-619-7105-44-5

Štemberková, R., Matulová, P., Štemberk, J., Marešová, P., Kuča, K. (2015). *Evaluation of Research & Development in Selected Portuguese-Speaking Countries*. In Psychology and psychiatry, sociology and healthcare, education (SGEM 2015). Sofia, Sept 2, 2015, s. 119–127. ISBN 978-619-7105-44-5

Štemberk, J. (2015). *Guided Tours to the Wilderness in the Šumava National Park*. In Public recreation and landscape protection – with man hand in hand! Conference proceeding. Brno, s. 75–79. ISBN 978-80-7509-249-6