

Andrea Holešinská

DESTINAČNÍ management

MANAŽER

Umění rozvíjet destinaci



MUNI

GRADA®



Vydání
této publikace
podpořila



Jihočeská centrála
JCCR cestovního ruchu

Více informací na

www.jccr.cz

Sledujte nás také na



Jižní Čechy a www.jiznicechy.cz



Jižní Čechy

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

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

Andrea Holešinská

DESTINAČNÍ management

MANAŽER

Umění rozvíjet destinaci



MUNI

GRADA®

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



Ing. Bc. Andrea Holešinská, Ph.D.

Destinační management

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

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

© Grada Publishing, a.s., 2022

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

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

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

Obsah

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

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

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

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

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

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

O autorce

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

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

Předmluva

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

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

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

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

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

Úvod do destinačního managementu

-
- Základy managementu
 - Východiska destinačního managementu
-

1

Základy managementu

Zaměření kapitoly

- Jaký je rozdíl mezi teorií řízení a managementem?
- Jak praxe přispívá k rozvoji teorií?
- Jak funguje mechanismus řízení?
- V čem spočívá plánování?
- Co znamená corporate governance?
- K čemu slouží vedení?
- Proč je důležitá kontrola?
- Jaké jsou taktiky řízení?

„Praxe bez teorie není možná.“

Tomáš Garrigue Masaryk

> 1.1 Teorie řízení a management

Řízení jako cílená lidská činnost se uplatňovalo již před dávnými lety, kdy například panovníci řešili otázku řízení své říše, přičemž využívali praktických zkušeností nejen vlastních, ale i svých rádců, delegovali úkoly na podřízené a zajímali se o výsledky, které přinesla jejich rozhodnutí.

Teprve s vývojem společnosti, s procesy industrializace a v současnosti globalizace se řízení stalo předmětem zkoumání a docházelo k vypracování efektivních principů, metod a technik managementu, které se dnes uplatňují ve všech typech organizací.

Pojem *management* (do češtiny přeloženo jako „řízení“) může nabývat tří významů. Jedním z významů pojmu management je **řídící činnost**, jež spočívá v samostatném provádění řízení organizace (skupiny lidí). Dále lze pojem management chápat jako soubor odborných poznatků či principů týkajících se řízení, z čehož plyne, že management je pojat jako **vědní disciplína**. Třetí možností, jak si vysvětlit pojem management, je čistě označení pro **řídící pracovníky** (manažery) v organizaci. Podle zapojení do určitého stupně řízení organizace zastávají manažeři roli vykonavatele (prvoliniový management), operátora (střední management) a/či reprezentanta (top management). Blažek (2011) označuje střední manažery za „převodové páky“, neboť operují mezi liniemi. Jasně rozlišení významu slova management je shrnuto v tabulce 1.1.

Tab. 1.1 Výklad pojmu management (zdroj: vlastní zpracování)

Pojem	Význam	Termín
management	vědní disciplína	teorie řízení
management	řídící činnost	management
management	skupina řídicích pracovníků	řídící pracovníci (manažeři)

Řízení lze tedy obecně chápat jako **cílevědomou lidskou činnost**. Dalo by se říct, že řízení je jakýsi druh umění, které vede k naplnění vytyčených cílů. Postupem času došlo ke zdokonalování řízení, které vyústilo ve vznik vědy, tzv. **teorie řízení**. Teorie řízení jako vědní disciplína se zabývá **poznáváním zákonitostí řízení**. Podle Koontze a Weihricha (1993, s. 25) je teorie řízení *systematické seskupování vzájemně souvisejících koncepcí a principů (pravidel), které dávají rámec nebo vzájemně spojují významnou oblast znalostí, resp. spojují znalosti z oblasti řízení*.

Místo pojmu řízení se používá anglický výraz *management*, který je v řadě publikací definován odlišnými způsoby. Tento fakt plyne z toho, že existují různá označení a směry managementu, například destinační management, yield management atd., které jsou odvozeny od zaměření, obsahu, metod či hlavního cíle, na něž se management orientuje. Všeobecně lze management definovat jako *proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace* (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 24).

Rozložením výše uvedené definice do tří částí docílíme konkrétnějšího objasnění pojmu „management“. Management je **proces**, protože jde o soustavu následných aktivit a úkolů, které jsou vzájemně provázané. Podstatou definice je, že se jedná o **proces systematický**, protože manažer má vnášet do svých aktivit řád a vykonávat své úkoly způsobem, který je uznáván dalšími členy organizace a je v souladu s jejich očekáváním. Za třetí jde o proces **zaměřený na dosažení cílů**, což znamená, že úkoly a aktivity jsou odvozovány z cílů stanovených členům organizace.

Rozdíl mezi pojmy „management“ a „teorie řízení“ objasňuje Strecková (2004), která konstatuje, že český ekvivalent **management** je považován za **praktickou nauku**, která slouží coby návod v oblasti řízení, zatímco **teorie řízení** je **vědní disciplína**, které se zabývá poznáváním zákonitostí řízení.

> 1.2 Základní teoretické přístupy

Během vývoje teorie řízení bylo vyvinuto a uplatňováno mnoho teoretických přístupů, některé z nich mají vztah k teorii a praxi současného managementu a ukazují, jak se management neustále vyvíjí. Z hlediska časového vývoje rozlišují Donnelly, Gibson a Ivancevich (2004, s. 27) **klasický**, **behavioristický** a **vědecký** přístup k řízení. Přestože tyto tři základní přístupy vznikaly postupně, není možné říct, že novější myšlenky nahrazovaly myšlenky předchozí. Novější přístupy spíše rozvíjely určitým způsobem přístupy starší. Současně však docházelo i k samostatnému rozvoji základních přístupů.

1.2.1 KLASICKÉ PŘÍSTUPY

Klasické přístupy lze také označit jako mechanické přístupy, které byly aplikovány jak ve státní správě, tak v soukromém sektoru. Většina těchto teorií ovšem vznikla a byla rozvíjena v oblasti soukromého sektoru.

Konkrétně se jednalo o mechanická pravidla, která byla uplatňována v řízení administrativy a na jejichž základě byly sestaveny modely optimálního fungování úřadů, viz **teorie byrokracie**, jejímž autorem je **Max Weber**. Weber, německý sociolog, se zabýval efektivním fungováním organizace založené na předpokladu odborné dovednosti jejich členů. Stanovil určitou organizační strukturu, resp. hierarchii – byrokracii, kterou chápal jako tzv. ideální model organizace, k níž se lze přiblížit zaváděním prvků racionálního řízení. Nevýhodami této teorie je potlačování individuálních zájmů pracovníka, jeho iniciativy a tvořivosti, a omezování spolupráce mezi útvary.

Vedle mechanických pravidel teorie byrokracie je třeba vyzdvihnout i mechanické postupy, které sloužily k zefektivnění práce dělníků, viz **vědecké řízení**, jehož tvůrce **Frederick Taylor** si všiml rozdílných výkonů jednotlivých pracovníků, začal proto analyzovat postupy jejich práce a odhalil zbytečné úkony, které pracovníci prováděli. Jeho přínosem byl vědecký přístup, kterým dospěl k efektivnímu uspořádání práce, a především k nárůstu produktivity práce, potažmo růstu mezd a zisků.

Dalším významným představitelem klasického přístupu řízení je Francouz **Henri Fayol**, který formuloval **teorii operačního řízení**, v jejímž rámci vymezil čtrnáct obecných principů managementu (například dělba práce, disciplína, jednoznačnost přikazování, spravedlivé odměňování, iniciativa, pocit sounáležitosti apod.), které by měly být při řízení organizace dodržovány. Důležitá je poznámka, že Fayol nedefinoval, v jaké míře mají být tyto principy uplatňovány. Pouze zdůraznil přiměřenost užívání těchto principů a současně poukázal, že kvalita rozhodování závisí na schopnostech a charakteru řídicích pracovníků (manažerů).

1.2.2 BEHAVIORISTICKÝ PŘÍSTUP

Behavioristický přístup znamenal ve vývoji teorií řízení významný předěl. Ukázal totiž, že procesy řízení nelze vysvětlit pouze deterministickými mechanickými pravidly. Hlavním přínosem této teorie je zdůraznění úlohy jednotlivce (tedy pracovníka) v organizaci a jeho absolutního příspěvku k účinnosti a efektivnosti všech