

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Překážky a příležitosti v destinačním
managementu**

**Obstacles and opportunities in destination
management**

Sebastian Vicari

Plzeň 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Překážky a příležitosti v destinačním managementu“

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

Plzeň dne 21.4.2022

Sebastian Vicari

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Petru Janečkovi, Ph.D. za jeho velmi užitečné profesionální rady. Dále bych mu rád poděkoval za jeho trpělivost, kterou prokazoval celou dobu při vedení této bakalářské práce.

Obsah

Úvod	7
1 Úvod do destinačního managementu	9
1.1 Destinace.....	9
1.1.1 Typy destinace	9
1.2 Cestovní ruch	10
1.2.1 Druhy cestovního ruchu.....	12
1.3 Destinační management.....	12
1.4 Destinační management v České republice	14
1.4.1 CzechTourism.....	14
1.4.2 Spolupráce a partnerství v České republice	15
1.5 Organizace destinačního managementu.....	16
1.5.1 Oblastní organizace destinačního managementu	17
1.6 Management destinace.....	18
1.6.1 Pozitivní dopady managementu destinace	19
1.6.2 Negativní dopady managementu destinace.....	20
2 Marketing destinace cestovního ruchu	21
2.1 Destinace cestovního ruchu	21
2.2 Marketing.....	21
2.3 Marketingové řízení.....	22
2.4 Cíle marketingu destinací	23
3 Potencionální překážky v destinačním managementu	25
3.1 Komunikace	25
3.2 Legislativní překážky.....	26
3.2.1 Zákon na ochranu osobních údajů	26
3.2.2 Zákon o regulaci reklamy	26

3.3	Nedostatek finančních zdrojů	27
3.3.1	Dotace	27
3.4	COVID – 19.....	28
3.5	Zisk certifikace	29
4	Příležitosti v destinačním managementu	34
4.1	Zákon o podmínkách podnikání v cestovním ruchu.....	34
4.2	Zákon o podpoře rozvoje cestovního ruchu.....	34
5	Metodika	36
5.1	Metodický postup řešení práce	36
5.2	Dotazníkové šetření	36
5.3	Výsledky dotazníkového šetření.....	37
6	Vlastní návrh opatření.....	49
6.1	Zjednodušené udělení certifikace	49
6.2	Zajištění finanční stability	49
6.3	Zlepšení komunikace	50
6.4	Zákon o cestovním ruchu.....	51
	Závěr	52
	Seznam použitých zdrojů	53
	Seznam tabulek	56
	Seznam obrázků.....	57
	Seznam příloh.....	58
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Přínos cestovního ruchu do ekonomiky států je bezpochyby významný. Podílí se tedy na významné části rozpočtu nejméně země v Evropě, ale i zemích po celém světě. Stejně je to i v České republice. Potencionální přínosy cestovního ruchu mohou být například kulturní a sociální pro jeho účastníky, dále mohou být ekonomické nejen pro jednotlivé regiony, ale i pro celý stát. Není divu, že státy celého světa, které před pár desítkami let začaly podporovat rozvoj cestovního ruchu, tak nyní, když bude pominuta pandemie COVID-19, získávají obrovské finanční prostředky do svého rozpočtu. V České republice se například od roku 1989 dle dat českého statistického úřadu (2020) zvýšil počet ubytovacích zařízení z 2863 na 10699. Dále dle českého statistického úřadu (2022) podíl cestovního ruchu na hrubém domácím produktu v roce 2019 byl 135,8 miliard korun, což byla od roku 2003 (kdy s tímto sledováním začalo) zatím největší částka. Peníze jsou investovány především do řízení rozvoje cestovního ruchu. Řízení rozvoje cestovního ruchu je enormně důležité pro destinace, které jsou již turisty natolik zahlceny, že hrozí narušení přírodního prostředí. V některých destinacích to může být i poškození například historických památek či narušení sociálního prostředí lokálních obyvatel.

Destinačním managementem se zabývají různé organizace. Tyto specializované organizace se nazývají organizace destinačního managementu. Každá z nich má jisté cíle. Mezi tyto cíle lze zařadit rozvoj cestovního ruchu v dané destinaci. Dále chtějí rozvíjet samotnou destinaci v souladu s udržitelným rozvojem. A v neposlední řadě, tak chtějí vytvářet konkurenceschopné produkty destinace a vhodně je umisťovat na trh. Produktem může být například region. Organizace destinačního managementu jsou v České republice rozděleny do kategorií. Kategorizace vzniká na základě velikosti organizací a pole působnosti. Existují tedy kategorie od obcí, měst či mikroregionů až po celou Českou republiku.

Hlavním cílem této práce je identifikace potencionálních překážek a příležitosti, jež se v destinačním managementu nachází. V návaznosti na hlavní cíl byly určeny dílčí cíle práce. Mezi dílčí cíle práce lze zařadit definování pojmu destinační management a následné přiblížení fungování organizací destinačního managementu na území České republiky. Dále lze do dílčích cílů práce zařadit definování pojmů, které jsou spojené s destinačním managementem. Navržení vhodné metodiky tak, aby byla možná identifikace překážek i příležitostí. A lze do dílčích cílů práce uvést i vhodné návrhy

opatření, jež by mohly vést k eliminaci překážek a využití příležitostí v destinačním managementu.

Po úvodu budou v této práci definovány pojmy destinace, management destinace a cestovní ruch. Poté bude podrobněji definován pojem destinační management a bude přiblíženo fungování a rozdělení destinačního managementu v České republice. Práce bude pokračovat marketingem destinace cestovního ruchu. Následně je práce zaměřena na potencionální překážky a příležitosti, jež se v tomto odvětví cestovního ruchu nacházejí.

1 Úvod do destinačního managementu

Destinační management je odvozen ze dvou slov, prvním slovem je destinace. Druhé a klíčové slovo je management. Destinační management lze najít ve spojení s cestovním ruchem.

1.1 Destinace

Pásková a Zelenka (2002) se zmiňují o destinaci jako o místě navštíveném účastníkem cestovního ruchu. Pro mezinárodní turisty je destinace buď celá navštívená země či její jakýkoliv region nebo město. Pojem destinace bývá používán volně. V některých zemích může být území rozděleno do turisticky, historicky či administrativně souvisejících destinací.

V roce 1993 byla uvedena definice destinace, definice zní: „Destinace je místo s atraktivitami a s nimi spojeným řízeními a službami cestovního ruchu, které si účastník cestovního ruchu nebo skupina vybírá pro svou návštěvu a které poskytovatelé přinášejí na trh.“ (Nejdl, 2011, s. 49). O 9 let později, v roce 2002, Světová organizace cestovního ruchu definici doplnila a rozšířila na: „Lokální destinace cestovního ruchu je fyzický prostor, ve kterém turista stráví nejméně jedno přenocování. Zahrnuje turistické produkty tvořené atraktivitami cestovního ruchu a podpůrnými službami a soubor možností zábavy pro jednodenní návštěvníky. Má přírodní a administrativní hranice, jež vymezují její řízení, image a vnímání, které definují její tržní konkurenceschopnost. Lokální destinace zahrnují i hostitelskou komunitu a mnohou být součástí větších destinací.“ (Nejdl, 2011, s. 49)

1.1.1 Typy destinace

Existuje několik druhů destinací podle Páskové (2003) je typologie destinace následovná:

- Destinace lázeňské
- Destinace poutnické
- Destinace historické
- Destinace horské
- Destinace turistické v přírodně hodnotných podmínkách
- Destinace u vodních ploch

- Destinace středisek individuálních rekreací
- Destinace komplexů uměle vytvořených atraktivit a služeb cestovního ruchu

1.2 Cestovní ruch

Cestovní ruch lze definovat nespočtem definicí. Každá z těchto definic je v něčem odlišná a pokaždé se dá tato definice aktualizovat. Existuje mnoho autorů, kteří vydali odbornou práci o cestovním ruchu.

Susan Horner a John Swarbrooke (2003, s. 53) ve své knize se o cestovním ruchu vyjadřují následovně: „Obecně se cestovní ruch definuje jako krátkodobý přesun lidí na jiná místa, než jsou místa jejich obvyklého pobytu, za účelem pro ně příjemných činností. Definice zní jednoduše, ale není plně výstižná. Nezahrnuje například lukrativní oblast služebních cest, kde hlavním smyslem cestování je práce, nikoli zábava.“

Collin (1994) na předchozí definici navazuje s tím, že volný čas je časem, kdy si člověk může dělat co chce. Tentýž autor mluví o odvětví služeb pro využití volného času jako o firmách poskytujících zboží a služby využívané lidmi během jejich volného času. Mezi tyto služby lze zařadit kina, divadla a další. Na Collinovo tvrzení navazují Goeldner a Ritchie (2009), kteří uvádějí že cestovní ruch je tvořen z lidí, kteří ve svém volném čase navštěvují specifická místa, aby poznali nové kultury a památky. Dále cestují za účelem návštěvy svých blízkých či za účelem relaxace.

Ubytovací a stravovací služby podle Collina (1994) jsou popsány jako společnosti zúčastněné v poskytování služeb hostům například hotely, hospody či restaurace. Jde tedy hlavně o poskytování noclehu, jídla a nápojů. Ne všichni zákazníci jsou turisté, ale jejich určitou část tvoří místní lidé, navštěvující například své oblíbené bary nebo restaurace.

Na cestovním ruchu se podílejí různé skupiny, které jsou schopné ho ovlivňovat. Podle Goeldnera a Richieho (2014) je možné tyto čtyři skupiny podrobněji specifikovat a rozdělit následovně:

- Turista – Turista vyhledává nové zkušenosti a formu uspokojení. Povaha turistů do určité míry ovlivní volbu cílové destinace.
- Firmy nabízející turistům zboží a služby – Zde se lze přiklonit k definici již výše zmíněných autorů, kteří tuto skupinku definují jako „Obchodníci a podnikatelé vidí v cestovním ruchu příležitost vydělat poskytováním zboží a služeb, které si cestovní ruch žádá.“ (Goeldner & Ritchie, 2014, str. 4)

- Správa hostitelských zemí či oblastí – Politici v cestovním ruchu vidí jakýsi potenciál, který by do jejich ekonomik mohl přinést značný kapitál. Goeldner a Ritchie navazují takto „Politici rovněž berou v úvahu příjem v zahraniční měně ze zahraničního cestovního ruchu i daňové příjmy, které platí z peněz utracených turisty, přímo i nepřímo. Vláda hostitelské země může hrát důležitou roli v tvorbě koncepce cestovního ruchu, jeho rozvoji, propagaci a realizaci.“ (Goeldner & Ritchie, 2014, str. 4)
- Hostitelská komunita – Do hostitelské komunity lze zařadit místní obyvatele, kteří považují cestovní ruch za něco, co ovlivňuje jejich kulturu a například i trh práce. Místní obyvatelé sledují důsledky, jaké má cestovní ruch v oblasti jejich domoviny. Důsledky cestovního ruchu pro ně mohou být buď přínosné nebo škodlivé, leckdy mohou být přínosné i škodlivé najednou.

Goeldner a Ritchie (2014, str. 5) ve své knize uvádějí definici podle Světové organizace cestovního ruchu (UNWTO), která definuje cestovní ruch takto „Cestovní ruch zahrnuje aktivity osob cestujících do míst či přebývajících v místech, která se nacházejí mimo jejich obvyklé prostředí, a to ne déle než jeden rok, za účelem dovolené, pracovních závazků či z jiných důvodů.“

Dále cestovní ruch lze podle knihy Goeldnera a Ritchieho rozdělit na čtyři různé kategorie cestovního ruchu.

1. Mezinárodní cestovní ruch – lze ho dále rozdělit na příjezdový a výjezdový cestovní ruch. Příjezdový je do jedné země realizovaný obyvateli z jiné země, či jiných zemí. Výjezdový cestovní ruch je přesný opak. Tudíž obyvatel jedné země váží cestu do jiné země.
2. Interní cestovní ruch – je cestovní ruch obyvatel dané země a obyvatel jiných zemí v dané zemi.
3. Domácí cestovní ruch – cestování a pobyty občanů mimo místo jejich obvyklého pobytu za účelem využití volného času, rekreace, poznání nebo za jiným nevýdělečným účelem, trvající déle než jeden rok a realizované kompletně ve vlastním státě
4. Národní cestovní ruch – Výjezdový cestovní ruch plus interní cestovní ruch.

1.2.1 Druhy cestovního ruchu

Druhů cestovního ruchu existuje celá řada. Základní klasifikace, tedy podle účelu lze dle Foreta a Foretové (2001) rozdělit na:

- Rekreční – je realizován za účelem regenerace fyzického i psychického zdraví
- Kulturně-poznávací – realizován za účelem poznávání jiných či vlastních kultur, nových národů, historie a tradic
- Náboženský – slouží k návštěvě církevních památek či k návštěvě posvátných míst
- Vzdělávací – je realizován za účelem vzdělání. Například nových jazyků.
- Zdravotní (lázeňsko-léčebný) – jeho účel je léčebný. Například návštěva lázní za účelem rehabilitace a celkové rekonvalescence.
- Sportovní – do sportovního cestovního ruchu lze zařadit aktivní i pasivní sportování. Aktivní sportování znamená, že ho člověk vykonává sám. Pasivní je například diváctví na fotbalovém zápase.
- Poznávání přírody – cílem je návštěva například národních parků či přírodních rezervací.
- Dobrodružný – bývá spojený s nebezpečím zažitým v přírodě.
- Profesní – služební cesty, účast na veletrzích a konferencích.
- Nákupní – jeho cílem je cesta na nákup.
- Specifický – například cestovní ruch pro handicapované (Foret & Foretová, 2001)

1.3 Destinační management

Ministerstvo pro místní rozvoj a CzechTourism se shodují na definici destinačního managementu, která zní takto „soubor technik, nástrojů a opatření používaných při koordinovaném plánování, organizaci, komunikaci, rozhodovacím procesu a regulaci cestovního ruchu v dané destinaci. Výsledkem takového procesu jsou udržitelné a konkurenceschopné produkty cestovního ruchu, společně sdílené logo, značka kvality, společný (sdílený) informačně-rezervační systém, tvorba cenové politiky, provádění výzkumu a sběru statistických dat i oblasti CR, iniciace partnerství soukromého a veřejného sektoru CR i podpora vzniku profesionálních spolků, sdružení a organizací“ (Ministerstvo pro místní rozvoj & CzechTourism, 2017, str. 3)

Vajčnerová (2009) vysvětluje destinační management jako jakousi formu vedení dané oblasti, a to hlavně za účelem zvýšení efektivnosti činností v rámci cestovního ruchu. Jedním z cílů destinačního managementu je koordinace činností jednotlivých subjektů, které mají zájem se podílet na rozvoji cestovního ruchu na území jejich regionu a realizovat marketingové aktivity (místní obyvatelé a lokální podnikatelé). Dalším cílem by mělo být řízení destinace a její udržení se konkurenceschopnosti na trhu. Autor této práce se nyní přiklání k názoru Goeldnera a Ritchieho (2009) k označení destinačního managementu jako komplexního a vícerozměrného procesu. A má-li být destinační management úspěšný, tak musí splňovat dva základní parametry. Konkurenceschopnost a udržitelnost.

Dále Palatková (2006) zmiňuje organizace destinačního managementu, a to státní, polostátní či s převažujícím privátním podílem, který je základním řídicím prvkem destinace na několika možných úrovních. Úrovně lze rozřadit takto:

1. Lokální turistická organizace – je například Destinační management města Český Krumlov.
2. Regionální turistická organizace – je například Jihočeská centrála cestovního ruchu.
3. Národní turistická organizace – je například CzechTourism.
4. Kontinentální turistická organizace – je například European Travel Commission.

Destinační management koordinuje základní prvky destinace a činnosti veškerých zájmových skupin, které se jakýmkoliv způsobem podílejí na cestovním ruchu dané destinace. Základní prvky destinace jsou například dostupnost, atraktivita, image, lidské zdroje nebo například vybavenost a mnoho dalších. Zájmové skupiny v tomto případě tvoří místní obyvatelstvo, poskytovatelé služeb nebo například investoři. Ve zkratce destinační management se snaží pomocí koordinace základních prvků a zájmových skupin vytvořit co nejpríznivější prostředí, které se stane oblíbené pro návštěvníky nejen z České republiky, ale také z významných zahraničních zemí.

1.4 Destinační management v České republice

Destinační management v České republice spadá pod Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky. (CzechTourism, 2021). Destinační managementu jako jeden ze subjektů cestovního ruchu se podílí například na zaměstnávání lidí v tomto odvětví. Dle dat z Českého statistického úřadu v České republice k roku 2019 pracovalo v cestovním ruchu téměř 225 tisíc lidí. (Český statistický úřad, 2021) Toto je jeden z důvodů, proč je destinační management v Česku stále více a aktivněji podporován. V České republice je destinační management reprezentován a zastoupen organizacemi destinačního managementu, které jsou rozřazeny do jednotlivých kategorií. Od lokálních až po národní. Lokální zastupují obce či města. Národním destinačním managementem je myšlena celá Česká republika.

1.4.1 CzechTourism

CzechTourism neboli Česká centrála cestovního ruchu používá definici z roku 2022, znění této definice je: „Agentura CzechTourism je státní příspěvkovou organizací, jejímž zřizovatelem je Ministerstvo pro místní rozvoj ČR a jež vyvíjí svou činnost v souladu s cíli zřizovatele, zřizovací listinou a platným statutem.“ (CzechTourism, 2022)

Významnými partnery jsou domácí turistické regiony, obce, ale také podnikatelské subjekty.

Hlavním cílem CzechTourismu je propagace České republiky jako destinace cestovního ruchu v zahraničí i v České republice. (CzechTourism, 2022)

Internetové stránky CzechTourism nabízí užitečné informace jak o CzechTourismu samotném, tak jsou tam velmi užitečné informace například pro podnikatele či pro média.

- Pro média – pro média CzechTourism poskytuje užitečné informace v podobě telefonického kontaktu, či emailové adresy pouze pro mediální potřeby.
- Pro podnikatele – pro podnikatele CzechTourism nabízí spoustu informací. Informace se týkají od případné spolupráce, až nabídky vzdělávání a další.

Dále tam lze najít spoustu informací, které využijí organizace destinačního managementu. Například v kolonce „pro destinace“ lze najít kategorizaci a certifikaci destinačních managementů, což je velmi užitečné nejen pro destinace, ale i pro osoby, které by chtěly vědět, jak jsou v České republice organizace destinačního managementu kategorizovány.

Pro organizace destinačního managementu, je velmi důležitý jeden cíl. Pro základní fungování organizace je potřeba získání certifikace. Díky CzechTourism a jejich internetovým stránkám se lze dozvědět vše potřebné, co by měli destinační managementy pro získání této certifikace udělat.

Certifikaci organizací destinačního managementu se myslí „nezávislý a nestranný proces definovaný touto normou, na jehož základě je ověřována míra shody a naplnění požadavků a kritérií stanovených tímto technickým předpokladem pro organizace destinačního managementu. Jeho výsledkem je získání certifikátu a možnost jeho používání stanoveným způsobem.“ (CzechTourism, 2021, s. 4)

Spojení destinační management a CzechTourism je na velmi blízké úrovni. Dokonce CzechTourism mluví o destinačním managementu a celkově cestovním ruchu takto: „Destinační management (DMO) plní roli takzvané prodloužené ruky národní turistické centrály v regionech. Pomocí krajských, oblastních i lokálních managementů cestovního ruchu agentura sbírá požadavky tamních podnikatelů, provozovatelů turistických cílů a dalších partnerů a implementuje je do své strategie. CzechTourism propaguje ve svých marketingových kampaních zaměřených na domácí i příjezdový cestovní ruch všechny kraje a regiony České republiky. Konkrétní turistické cíle zařazuje do svých kampaní na základě pravidelné spolupráce s destinačními managementy – koordinátory cestovního ruchu, kteří sbírají podněty a požadavky z daných krajů, regionů, oblastí i od konkrétních podnikatelských subjektů, a zároveň informuje regionální subjekty o aktuálních i nadcházejících projektech agentury. Dochází tak k efektivní spolupráci mezi všemi subjekty cestovního ruchu.“ (CzechTourism, 2022)

1.4.2 Spolupráce a partnerství v České republice

Ministerstvo pro místní rozvoj a agentura CzechTourism se snaží o spolupráci a partnerství v daném území a o jednotnou komunikační strategii. Společným cílem je propojení veřejného, soukromého a neziskového sektoru na úrovni národní, regionální a lokální. Tímto se snaží zatraktivnit a poukázat na jednotlivé destinace. Základním principem, se kterým projekt certifikace pracuje, jsou tzv. 3 K:

- Komunikace – „Soustavná vzájemná výměna informací mezi subjekty cestovního ruchu v destinaci“ (Ministerstvo pro místní rozvoj & CzechTourism, 2017, s. 5)

- Koordinace – „Zajištění věcného, finančního, časového a prostorového souladu organizace realizovaných aktivit v destinaci jednotlivými subjekty cestovního ruchu“ (Ministerstvo pro místní rozvoj & CzechTourism, 2017, s. 5)
- Kooperace – „Spolupráce mezi subjekty cestovního ruchu v destinaci, na jejímž základě vznikají synergické efekty ve formě přidané hodnoty pro spolupracující subjekty“ (Ministerstvo pro místní rozvoj & CzechTourism, 2017, s. 5)

1.5 Organizace destinačního managementu

Organizace destinačního managementu jsou jednotlivé pobočky nacházející se na území České republiky. Tyto organizace je možno rozdělit na čtyři kategorie, a to od jejich velikosti od obce až po stát. Podle agentury CzechTourism (2022) lze rozdělit organizace destinačního managementu takto:

- Lokální destinační management – obec, město, mikroregion (svazek obcí), místní destinace
- Oblastní destinační management – kulturně nebo geograficky vymezené území
- Krajský destinační management – kraj – krajská destinace
- Národní destinační management – stát – destinace Česká republika

Lokální organizace destinačního managementu je definována dle CzechTourismu jako právnická osoba, která může působit na místním nebo lokálním stupni v působnosti oblastní či krajské. Organizace není založena za účelem zisku, ale kvůli koordinaci aktivit cestovního ruchu v dané oblasti.

Oblastní organizace destinačního managementu je definována na CzechTourism též jako právnická osoba, která působí na stupni většího logického geograficky či kulturně vymezeného území a musí splňovat alespoň minimální podmínky pro jeho založení. Taktéž organizace není založena kvůli zisku, ale za účelem koordinace aktivit cestovního ruchu na území, ve kterém působí.

CzechTourism definuje krajskou organizaci destinačního managementu jako právnickou osobu, jenž působí na úrovni kraje České republiky v oblasti týkající se cestovního ruchu.

Tato organizace může být založena či spoluzaložena. Zakládá nebo spoluzakládá jí krajský úřad podle aktuálního znění zákona č. 129/2000 Sb., o krajích a zákona č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze nikoliv za účelem dosažení zisku, ale hlavním předmětem fungování organizace je koordinace aktivit cestovního ruchu na daném území.

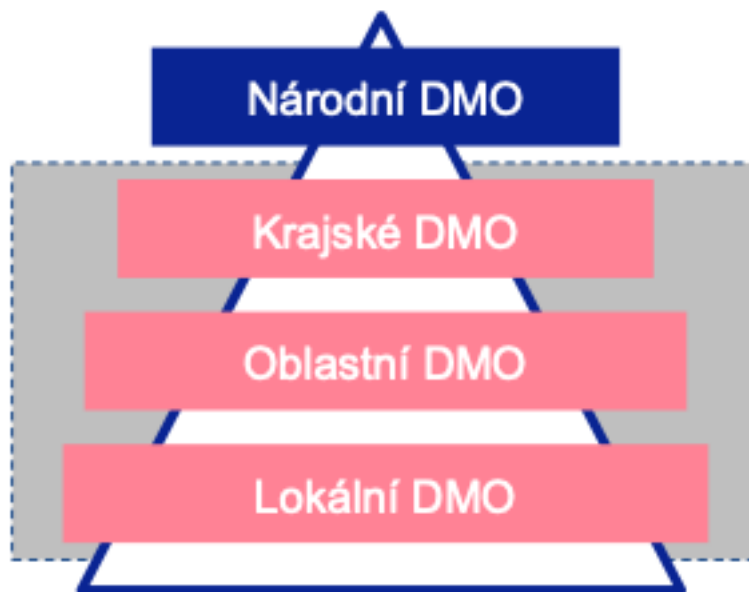
Národní organizace destinačního managementu = Česká centrála cestovního ruchu – CzechTourism. CzechTourism ji definuje takto „právní osoba působící na úrovni celé České republiky v oblasti cestovního ruchu. Organizace založena Ministerstvem pro místní rozvoj České republiky, jejímž úkolem je zajištění propagace České republiky a vyvíjení soustavné činnosti k vytváření image České republiky jako destinace cestovního ruchu na zahraničním a domácím trhu a svou činností přispívat k rozvoji odvětví cestovního ruchu v ČR.“ (Ministerstvo pro místní rozvoj & CzechTourism, 2017, s. 6)

1.5.1 Oblastní organizace destinačního managementu

Ministerstvo pro místní rozvoj definuje oblastní organizace destinačního managementu jako: „právní osoba působící na úrovni většího logického kulturně nebo geograficky vymezeného území splňující minimální podmínky pro její založení. Organizace je založena nikoliv za účelem dosažení zisku a hlavním předmětem její činnosti je koordinace aktivit cestovního ruchu na tomto území.“ (Ministerstvo pro místní rozvoj & CzechTourism, 2017, s. 6)

Dle hierarchie jsou oblastní organizace destinačního managementu nad lokálními. Lokální destinační managementy jsou obce, města nebo mikroregiony. Nad oblastními organizacemi se nachází organizace krajské. Krajské organizace destinačního managementu jsou krajské destinace.

Obrázek 1: Schéma kategorizace organizací destinačního managementu



Zdroj: Ministerstvo pro místní rozvoj & CzechTourism (2017)

1.6 Management destinace

Palatková (2006, s. 17) management destinace podle Bartla a Schmidta (1998) „Strategie a cesta pro silné regiony, které mají odvahu ke koncentraci sil pro společný rozvoj, organizaci a aktivní prodej svých klíčových konkurenčních výhod. Touto cestou vznikají destinace, nabízející klientovi perfektně zorganizovaný řetězec služeb odpovídající jeho volbě, který zahrnuje celý proces od informace a pohodlnou rezervaci přes bezpochybný průběh pobytu až po návrat domů“

Kirářová (2003) píše o managementu destinace jako o souboru technik, nástrojů a opatření používaných při koordinovaném plánování, organizaci, komunikaci, rozhodovacím procesu a regulaci cestovního ruchu v destinaci za účelem dosažení jeho udržitelného rozvoje a zachování konkurenceschopnosti na trhu.

Součástí managementu destinace podle Kirářové (2003) je:

- Návštěvnický management – soubor řídicích technik a nástrojů, používaných sdružením cestovního ruchu za účelem usměrňování toků návštěvníků a ovlivňování jejich chování (cenová politika, přístupový management)

- Model limitů přijatelné změny – stanovení únosného zatížení území a využívání indikátorů udržitelného rozvoje cestovního ruchu
- Spektrum rekreačních příležitostí – zahrnuje lokalizační předpoklady (geografické), realizační předpoklady (infrastruktura cestovního ruchu) a selektivní předpoklady (demografické charakteristiky návštěvníků) rozvoje cestovního ruchu v destinaci

1.6.1 Pozitivní dopady managementu destinace

Pokud je management kvalitní, dopady cestovního ruchu na destinaci jsou pozitivní. Cestovní ruch je tedy přínosem. Pozitivní přínosy jsou v oblasti životního prostředí, sociálně-kulturní a ekonomické oblasti.

Oblast ochrany životního prostředí zde se podle Királové (2003) cestovní ruch stává pro destinaci přínosem v případě že:

- Vykazuje finanční zisky ze vstupného (například národní parky, jeskyně), které jsou pak vynaloženy na ochranu přírody
- Vykazuje poplatky a daně (například poplatky rybářů za právo vlastnit licenci, daně z příjmů), které jsou následně použity na financování ochrany životního prostředí
- Rostoucí atraktivita cestovního ruchu pomáhá ve vzniku národních parků či přírodních rezervací

Sociálně-kulturní oblast a pozitivní působení cestovního ruchu se dle Királové (2003) projevuje následovně:

- Vytvářením pracovních pozic což má za následek zmírňování chudoby a posilování komunity v destinaci
- Zvyšováním životního standardu místních obyvatel

Dle Királové (2003) se pozitivní dopady cestovního ruchu v **oblasti ekonomické** projevují především:

- V oblasti stimulování investic do místní infrastruktury
- V oblasti podpory malého a středního podnikání

1.6.2 Negativní dopady managementu destinace

Negativní dopady cestovního ruchu na destinaci se začne projevovat především v momentě, kdy dojde k překročení hranice únosnosti. V tomto momentě dojde k přehlcení a životní prostředí může být oslabeno a v krajním případě může být i zničeno. Negativní dopady se dle Királové (2003) projevují v oblasti ochrany životního prostředí, sociálně-kulturní a ekonomické oblasti.

Negativní dopady na **ochranu životního prostředí** se projevují následovně:

- Eroze půdy
- Hluk
- Zamoření ovzduší, půdy a vody

V **sociálně-kulturní** oblasti se negativní dopady cestovního ruchu na destinaci mohou projevit takto:

- Komercializace – lokální tradice se stanou jedním z produktů prodávaných turistů
- Ztráta autenticity – snaha o přizpůsobení se turistům vede k tomu, že je zapomínáno na původní styl života

Negativní **ekonomické dopady** na destinaci se projevují následovně:

- Skryté náklady – vznikají s rozvojem cestovního ruchu (například náklady na rozvoj infrastruktury)
- Sezonní charakter práce – přináší jistou finanční nestabilitu pro obyvatele destinace, jejichž obživa je s cestovním ruchem spojena (Királová, 2003)

2 Marketing destinace cestovního ruchu

2.1 Destinace cestovního ruchu

Alžběta Királová ve své knize odkazuje na definici World Tourismu, který o destinaci cestovního říká, že „je přirozeným celkem, který má z hlediska podmínek rozvoje cestovního ruchu jedinečné vlastnosti, odlišné od jiných destinací. Podle WTO představuje destinace místo s atraktivitami a s nimi spojenými zařízeními a službami cestovního ruchu, které si účastník cestovního ruchu nebo skupina vybírá pro svou návštěvu a které poskytovatelé přinášejí na trh.“ (Királová, 2003, s. 15)

Királová ve své knize Marketing destinace cestovního ruchu (2003) odkazuje na Buhalise (2000), podle kterého je pro destinaci cestovního ruchu charakteristických šest komponentů, které se též nazývají „šest A“. Mezi tyto komponenty lze zařadit:

- Attractions – primární nabídka cestovního ruchu
- Accessibility and ancillary services – všeobecná infrastruktura, která umožňuje přístup do destinace, pohyb za atraktivitami destinace, kam také patří služby využívané hlavně místními obyvateli (telekomunikační, zdravotnické, bankovní aj.)
- Amenities – suprastruktura a infrastruktura cestovního ruchu, které umožňují pobyt v destinaci a využití jejich atraktivit (ubytovací, hostinská, sportovně-rekreační aj.)
- Available packages – připravené produktové balíčky
- Activities – rozmanité aktivity

2.2 Marketing

Čertík (2001) mluví o marketingu jako o vše prosperujícím fenoménu současné doby. Je jednou z několika koncepcí managementu a je tvůrčí metodou, která využívá jednotlivých metod a nástrojů managementu. Zároveň využívá svých vlastních nástrojů k efektivnímu řízení organizací.

Dále Čertík (2001) ve své knize zmiňuje, že nejznámější definicí marketingu je definice schválená Americkou marketingovou asociací. Ta marketing definuje jako proces plánování a provádění koncepce, tvorby cen a poté propagace a distribuce myšlenek, zboží a služeb s cílem vytvářet směny, které uspokojují cíle jednotlivce.

Marketing je stěžejní složka ze všech složek destinačního managementu. Palatková (2006, 2011) se o destinačním managementu, ve spojení s marketingem, ve své knize zmiňuje jako o marketingovém řízení destinace nebo marketingovém managementu destinace. Management představuje východisko pro marketing, a naopak marketingové smýšlení by mělo prostupovat celou destinací.

2.3 Marketingové řízení

Marketingové řízení má za úkol vymezit okruh potencionálních zákazníků, specifikovat jejich potřeby a určit prostředky k uspokojení jejich potřeb. Samotný proces marketingového řízení bývá často nazýván zkratkou AOSTC. Tato zkratka znamená analysis (analýza), objectives (stanovení cílů), strategies (strategie), tactics (taktika), controls (realizace a kontrola). Tenhle konkrétní model charakterizuje Palatková (2011, s. 21) do 8 fází.

- Marketingový výzkum a situační analýza, analýza tržních příležitostí
- Určení vize a poslání destinace
- Formulace cílů destinace
- Identifikace strategických jednotek obchodu (SBU) a nových příležitostí
- Formulování strategie destinace
- Plánování marketingových programů (marketingový mix)
- Realizace strategie destinace
- Kontrola, měření a hodnocení marketingového úsilí

Jedna z prvních fází marketingového řízení destinace je Palatkovou (2011) popisována jako provedení marketingového výzkumu a následné zpracování situační analýzy. Marketingový výzkum střádá informace jak z vnějšího, tak i z vnitřního prostředí destinace. Následným zpracováním získaných informací se snaží zjistit současnou situaci a odhadnout další vývoj. Pomocí situační analýzy je následně rozebírána aktuální situace destinace. Situační analýza se také zaměří na silné a slabé stránky, konkurenci a příležitosti. V moderním marketingu jsou to právě informace, které slouží jako velmi cenný zdroj a jejich vlastnictví je leckdy důležitější než vlastnictví jiných zdrojů.

Mise vyjadřuje, co je posláním firmy (organizace, destinace). To znamená, že vysvětluje to, proč je firma na trhu, jaké produkty nabízí a taktéž pro koho na tom trhu je. Poslání je

formulováno vrcholovým managementem organizace a to tak, aby byly co nejlépe vystiženy podstaty a cíle dané organizace. Vize ta popisuje, čím by se v určitém (spíše delším) časovém horizontu chtěla stát a čeho by chtěla v tom stejném časovém horizontu dosáhnout. Vize by měla být dostatečně ambiciózní. Vize a mise se poté formulují do konkrétních cílů. K tvorbě těchto cílů pomáhá a slouží metoda SMART. Tato metoda říká, že cíl má být:

- jasný a přesný (S – smart)
- měřitelný (M – measurable)
- dosažitelný (A – achievable)
- realistický (R – realistic)
- časově ohraničený (T – timed)

„Marketingové cíle představují konkrétní marketingové záměry, soubor úkolů, které se vztahují k produktům a trhům a o nichž firma předpokládá, že budou splněny během určitého časového období“ (Jakubíková, 2012, s. 100).

2.4 Cíle marketingu destinací

Cíle marketingu destinací jsou velmi komplikované. Mnohem více než je tomu u jiných typů marketingu. Souvisejí s faktem, že jsou prováděny ve většině případů orgány veřejného sektoru. Orgány veřejného sektoru se jím zabývají z řady důvodů, převážně nikoli jako vlastní cíl, ale jako prostředek k dosažení nějakých cílů. (Horner & Swarbrooke, 2003). Mezi tyto cíle můžeme zařadit následující:

- Zlepšit pověst oblasti – s tím je spojené přilákání investorů, kteří si tam mohou postavit své haly, továrny či další dílny a poté si tam postaví a zařídí své vlastní kanceláře.
- Rozšířit počet a vybavení zařízení, které mohou používat místní obyvatelé. S příjmy z cestovního ruchu jsou místní obchody, divadla i například restaurace schopny uživit se. Kdyby spoléhaly pouze na místní obyvatelstvo, tak by jim hrozil bankrot. Cestovní ruch může být například i zdrojem financí, které se pak použijí na rozvoj a zkvalitnění místní infrastruktury, kterou poté využijí nejen turisté (letišť, dálnice), ale i tamní obyvatelé (silnice).
- Vzbudit v občanech hrdost na svoji krajinu.

- Získat odůvodnění a financování pro zlepšení místního životního prostředí.
- Snaha zlepšit politickou přijatelnost destinace pro lidi, kteří nejsou místní tím, že uvidí destinaci takovou, jaká skutečně je, nebo takovou, jakou jí chce vláda ukazovat turistům. (Horner & Swarbrooke, 2003)

I v případech, ve kterých cíle marketingu destinace jsou spíše finanční než sociální, tak jde obvykle o získání finančního přínosu pro všechny obyvatelé dané oblasti, nikoli pro určité podniky. Samotné orgány veřejné správy mohou mít také zájem o cestovní ruch. Zájem o něj je oprávněný, jelikož z něj mohou získat značnou sumu příjmů. Ústřední vláda získává výnosy z placení daní anebo například se státem vlastněné letecky přepravy, místní úřady mají příjmy například z poplatků, které zaplatí turisté za návštěvu atraktivit ve státním vlastnictví.

3 Potencionální překážky v destinačním managementu

Překážek v destinačním managementu je mnoho. Jednou a hodně důležitou je špatná komunikace mezi zastupiteli destinačních managementů a zastupiteli obcí či měst. Další překážkou jsou zákony. Mezi tyto zákony, jež přidělávají starostům a další práci již tak vytíženým destinačním managementům lze zařadit zákon o regulaci reklamy, či zákon o ochraně osobních údajů. Stěžejním problémem je určitě nedostatek finančních prostředků, o které musí organizace destinačních managementů žádat pomocí žádostí o granty a o dotace. Další překážkou, kterou lze uvést je i problém se získáním certifikace, která slouží k tomu, aby organizace destinačního managementu mohly například čerpat dotace z Národního programu na podporu cestovního ruchu v regionech.

3.1 Komunikace

Hlavní a asi největší potencionální překážkou při spolupráci v destinaci je neochota některých subjektů (hlavně starostky a starostové obcí a měst) spolupracovat s destinačním managementem. Jde především o minimální informovanost subjektů o výhodách, které plynou ze smluvního partnerství a kterých by mohly využít pro rozvoj měst, vesnic, či svého podnikání. Nejtěžší ovšem je komunikace s lidmi, kteří komunikovat nechtějí. Zástupci subjektů spadajících pod destinační management, kteří komunikovat nechtějí, či si nedokážou určit priority tak, aby si našli čas ke komunikaci, často přichází o informace o potencionálních výhodách spolupráce s organizacemi destinačního managementu.

Do destinačního managementu jsou zapojeny mikroregiony. Členové mikroregionů – zástupci měst či obcí – bohužel nemají povědomí o destinačním managementu ani o organizacích destinačního managementu, důsledkem čehož je nedostatečná informovanost o potencionálních výhodách, či nevýhodách další spolupráce. Zde je velkou překážkou spíše komunikace mezi organizacemi destinačního managementu a zástupci měst. Tato překážka by se dala vyřešit velice snadno, jenže záleží na jedné či druhé straně, jak se k ní postaví. Pakliže by obě strany byly ochotny problém řešit, vedlo by to k pozitivním důsledkům pro všechny aktéry. Obce a města by mohla potencionálně získat více návštěvníků, a to by jim pomohlo v rozvoji lokálních obchodů, restaurací či by například investic do jejich infrastruktury. Města a obce jsou jedna velká skupina

subjektů, které do sebe zapadají a společně jsou potenciálními a atraktivními partnery pro organizace destinačního managementu z hlediska zvýšení spolupráce a vytváření nových projektů.

3.2 Legislativní překážky

Mezi legislativní překážky, lze zařadit několik zákonů, které komplikují chod samotných organizací destinačního managementu. Tyto zákony mohou jakýmkoliv způsobem zapříčinit nepříjemnosti pro samotné organizace. Mezi zákony, jež dokáží způsobit největší problémy je možné zařadit například zákon o ochraně osobních údajů nebo také zákon o regulaci reklamy.

3.2.1 Zákon na ochranu osobních údajů

Zákon na ochranu osobních údajů je na internetových stránkách ministerstva vnitra vykládán jako zákon, který je v souladu s právem uznávaném Evropskou unií. Zákon se vztahuje na osobní údaje, s kterými pracují například státní orgány či orgány územní samosprávy. Zákon zahrnuje jakoukoliv práci, zpracování, těchto údajů. Znamená to tedy, že pokud by chtěli organizace destinačního managementu zveřejnit jakékoliv informace týkající se osobních údajů, musejí mít podepsaný souhlas od návštěvníků, tedy GDPR (General Data Protection Regulation). Toto celé způsobuje další administrativní práci a případnou konfrontaci s turisty, jelikož ne každý, by mohl souhlasit se zpracováním jeho osobních údajů. (Ministerstvo vnitra, 2016)

3.2.2 Zákon o regulaci reklamy

Zákon o regulaci reklamy je na internetových stránkách ministerstva vnitra vyrozuměn jako zákon, jenž je v souladu s předpisy Evropské unie. Soustředí se na regulování reklam, které mají nevhodné obchodní praktiky. Mezi tyto okruhy lze bezpochyby zařadit mnoho firem. Regulací reklam jsou rozhodně nejvíce postižené firmy na výrobu například tabákových výrobků, alkoholických nápojů, střelných zbraní či společností, jenž jakýmkoliv způsobem působí či se podílejí na pohřebnictví. Tento zákon má za následek to, že organizace destinačního managementu musejí dát větší pozor na to, koho, či co dávají například na své propagační letáčky. Dále je potřeba daleko pečlivěji vybírat s kým by například bylo možné navázat spolupráci, aby to nepoškodilo jejich reputaci. Toto

všechno přináší opět další administrativní práci, kterou musejí zaměstnanci vykonávat navíc ke své vlastní práci kterou mají. (Parlament České republiky, 1995)

3.3 Nedostatek finančních zdrojů

Nedostatek finančních zdrojů je obrovský problém nejen v oblasti destinačního managementu, ale snad v každém odvětví jakékoliv aktivity. Když daná oblast, podnik či jakýkoliv soukromník nemá dostatek financí, tak je velice těžké investovat peníze například do rozvoje zázemí firmy, v případě organizací destinačního managementu je těžké například školit zaměstnance tak, aby byli co nejkvalifikovanější a mohli obstát dle certifikace destinačních managementů, která je na CzechTourism. Poté se může stát, že organizace destinačního managementu pro danou oblast nemá dostatečně dobrý marketingový cíl a s tím souvisí slabší reklamy či propagace regionu a na to navazuje menší počet turistů, kteří přijedou do dané destinace, a to vše ještě prohlubuje menší zisk finančních prostředků. (CzechTourism, 2022)

Financování u většiny organizací destinačního managementu je zřízeno dle Lucie Kolářové pomocí smíšeného financování. Peníze tedy získávají z členských příspěvků, vlastních zdrojů podnikatelské činnosti či doplňkových prostředků (lze uvést příspěvky od obcí, granty nebo dotace). (Kolářová, 2016)

3.3.1 Dotace

Na stránkách Plzeňského kraje v kolonce eDotace, jsou k nalezení velice užitečné tabulky s přidělenými dotacemi pro organizace destinačního managementu na území Plzeňského kraje.

Účel podpory znamená, že z Programu budou poskytnuty dotace žadatelům, kteří budou způsobilí na podporu destinačního managementu. Dotace budou poskytnuty na aktivity v souvislosti s plněním jejich strategických dokumentů a akčních plánů. Budou čerpány až do vyčerpání objemu přidělených finančních prostředků výhradně na realizace projektů následujících účelů. (Krajský úřad Plzeňského kraje, 2021)

- Mzda manažera DMO
- Dlouhodobý pronájem prostor pro činnost DMO
- Tvorbu a tisk propagačních materiálů, které obsahují nabídku cestovního ruchu dané oblasti

- Tvorbu a údržbu webových stránek, správu sociálních sítí, tvorbu multimediálních produktů a mobilních aplikací, které obsahují nabídku cestovního ruchu dané oblasti a informace o činnosti DMO
- Sběr a zpracování statistických dat cestovního ruchu dané oblasti
- Ucelenou tematickou marketingovou kampaň
- Produkt cestovního ruchu se zapojením místních poskytovatelů služeb v cestovním ruchu

Důvodem podpory je podpora činností již vzniklých či nově vznikajících a lokálních DMO působících na území v tomto případě Plzeňského kraje. Podpora tvorby ucelené nabídky produktů a aktivit, jejich efektní marketing. Dále je to podpora na vybudování a rozvíjení systému řízení cestovního ruchu v Plzeňském kraji v návaznosti na národní systém Kategorizace DMO a jejich certifikace. A jako poslední důvod bude uvedeno pokrytí územní kraje plně fungujícími profesionalizovanými oblastními organizacemi destinačního managementu. (Krajský úřad Plzeňského kraje, 2021)

3.4 COVID – 19

Od roku 2020 kdy se nejen v Česku, ale i v celém světě rozšířila pandemie COVID-19, tak jsou jeho dopady na celý svět enormní. Jedny z nejtvrdějších dopadů má koronavirová krize bezpochyby na cestovní ruch. A tím pádem i na fungování nejdne organizace destinačního managementu.

Podíl cestovního ruchu na ekonomice České republiky je obrovský. Například podíl cestovního ruchu na HDP dle Českého statistického úřadu (2022) v roce 2019 byl 135,8 miliard korun, což je od roku 2003, kdy byla tato statistika poprvé změřena, zatím nejvyšší částka. Pandemie COVID-19 zapříčinila obrovský propad financí, které byly získávány díky zahraničním i tuzemským turistům.

Obrázek 2: Srovnání ekonomických dopadů vyplývajících z cestovního ruchu v ČR v roce 2019

Srovnání ekonomických dopadů vyplývajících z cestovního ruchu v ČR v roce 2019 a v roce 2020			
Ekonomické dopady vyplývající z cestovního ruchu na území ČR (v mld. Kč)	Výchozí varianta	2020	Srovnání
	(v mld. Kč)	(rok 2019)	(výpočet k 27.11.2020)
			(s 2019)
Spotřeba cestovního ruchu	300	139	-161
Tržby v multiplikaci	603	279	-324
Přínosy cestovního ruchu / dopady na veřejné rozpočty	125	58	-67
Ziskové marže subjektů CR	38	11	-27
Počet prac. míst v CR (tis. FTE)	238	127	-111
Objem práce (tis. FTE)	370	177	-193

Pozn.: FTE – ekvivalent přepočtených plných ročních pracovních úvazků

Zdroj: Tourdata (2020), zpracováno autorem

Z výše uvedené tabulky si lze povšimnout, že spotřeba cestovního ruchu se razantně propadla. Česká republika kvůli pandemii COVID-19 meziročně přišla o 161 miliard Kč. Dále si lze všimnout, že počet pracovních míst v České republice klesl o 111 tisíc. Kvůli pandemii, tedy počet pracovních míst spojených jen s cestovním ruchem byl enormní. Nejvíce to pocítili lidé v Praze, kde o práci, v odvětví cestovního ruchu, přišlo téměř 56 tisíc lidí. (Tourdata, 2020)

3.5 Zisk certifikace

Certifikace organizací destinačního managementu je technický předpoklad, který udává základní požadavky na fungování organizace destinačního managementu. Následná kategorizace udává skupiny organizací destinačního managementu a těm poté zadává závazné požadavky, které musí být splněny, aby byla získána certifikace. Kategorizace pro specifickou skupinu přidává či odebrává další podmínky pro získání certifikace. Oficiální definice udávaná CzechTourismem v implementačním manuálu zní takto: „Nezávislý a nestranný proces definovaný touto normou, na jehož základě je ověřována míra shody a naplnění požadavků a kritérií stanovených tímto technickým předpokladem pro organizace destinačního managementu. Jeho výsledkem je získání certifikátu a možnost jeho používání stanoveným způsobem.“ (CzechTourism, 2021, s. 3)

Cílem kategorizace je „zkvalitnit výkon a efektivitu činností v oblasti destinačního managementu v České republice a přispět ke zvýšení kvality a efektivity realizovaných

marketingových aktivit na domácím a zahraničním trhu, a to prostřednictvím vytvoření pravidel pro činnost organizací destinačního managementu.“ (Czech Tourism, 2021, s. 2)

Doba trvání certifikace je v současné době stanovena na tři roky od doby jejího schválení. Případné úpravy požadavků, kterým byla povolena výjimka mohou probíhat i během platnosti již získané kategorizace.

Požadavky na získání certifikace pro organizace destinačního managementu jsou rozděleny na 4 skupiny. Jsou požadavky formální, kvalitativní, kontextové a rozvojové. Formální požadavky jsou požadavky přijatelnosti a hodnotí se pomocí ověření splnění požadavků Certifikační komisí. Kvalitativní požadavky se dělí na požadavky na strategické plánování a řízení a na požadavky na produkty cestovního ruchu a marketingové aktivity. Hodnotí se pomocí expertního posouzení taktéž od Certifikační komise. Ta hodnotí finální kvalitu, míru a způsob či výši naplnění daných požadavků. Kontextové požadavky jsou požadavky na upřesnění zaměření a činnosti organizací destinačního managementu. Hodnoceny jsou taktéž od Certifikační komise. Rozvojové požadavky jsou rozděleny do dvou kategorií. Požadavky na hodnocení spokojenosti a požadavky na vzdělávání a odborné kompetence. (CzechTourism, 2021)

Formální požadavky

Formálních požadavků je konkrétně 11 a jsou zde požadavky od splnění definice organizace destinačního managementu až po to, že územní působnost DMO se nepřekrývá s územím shodné kategorie DMO. Tento požadavek se plní pomocí předložení mapy, která je v takovém měřítku, aby z ní bylo přehledné, že daná organizace destinačního managementu nezasahuje na území jiné organizace.

Kvalitativní požadavky

Kvalitativní požadavky na strategické plánování a řízení jsou o poznání kratší, než požadavky formální. Konkrétně jich je 5. Na druhou stranu jejich splnění je o poznání těžší, jelikož mezi ně můžeme zařadit například funkční 3K platformu. Přesná definice 3K platformy je: „Vhodná funkční platforma pro kooperaci, koordinaci a komunikaci subjektů cestovního ruchu, případně i návazných odvětví a složek veřejné správy v

destinaci za účelem podpory rozvoje turismu a návazně rozvoje regionu. V rámci platformy dochází k výměně informací nezbytných pro koordinaci aktivit cestovního ruchu.“ (CzechTourism, 2021, s. 4). Pro splnění tohoto kritéria je tedy potřeba odeslat název dané 3K platformy, konkrétní odkaz na webovou stránku, celkový počet účastníků, počet interakcí za posledních 12 měsíců a základní informace o činnosti a výstupech za účelem prokázání činnosti. Pokud by daný požadavek nebyl splněn, lze zde požádat o výjimku a ta je pak zhodnocena certifikační komisí. Dalším požadavkem v této kategorii je požadavek o počtu aktivních partnerů. Pro splnění následujícího požadavku musí být předložen seznam aktivních partnerů, označení druhu partnera, zda se jedná o obec, privátní sektor aj., uvedení aktivity, na které s daným partnerem spolupracovali a doložení informace o daném partnerství.

Kvalitativní požadavky na produkty cestovního ruchu a marketingové aktivity jsou 4. Začínají požadavkem na definovaný systém produktů cestovního ruchu na úrovni destinace a následně pokračují například požadavkem na aktivní realizaci marketingových aktivit v destinaci. Pro splnění aktivní realizace marketingových aktivit v destinaci musí organizace destinačních managementů předložit:

- Zprávu o činnosti DMO za příslušné období
- Výroční zprávu za příslušné období
- Název marketingové aktivity
- Účel marketingové aktivity
- Způsob zapojení partnerů v rámci destinace
- Dosažené výsledky včetně vyhodnocení vlastní činnosti za své území destinace

Kontextové požadavky

Kontextové požadavky vyjadřují rámec doporučených i nedoporučených činností, které by měly organizace destinačního managementu vykonávat. Například u oblastních organizací destinačního managementu lze zmínit tvorbu produktu cestovního ruchu v podobě tematických balíčků. Dále lze zmínit realizaci aktivit primárně zaměřených na domácí cestovní ruch nebo v případě příjezdového cestovního ruchu na přeshraniční region.

Rozvojové požadavky

Rozvojové požadavky na hodnocení spokojenosti jsou 2. Konkrétně mezi ně lze zařadit zajištění nezávislého hodnocení spokojenosti a druhý požadavek se týká procesu a výsledků hodnocení spokojenosti. Zajištění nezávislého hodnocení spokojenosti, zde je nutné předložit seznam s počtem partnerů, který bude odpovídat minimálnímu počtu partnerů pro danou organizaci destinačního managementu. Jako poslední jsou rozvojové požadavky na vzdělávání a odborné kompetence. Zde je pro získání certifikace nutné splnit každý rok určitý počet hodin (16-32), ve kterých se zaměstnanci vzdělávají. Každá kategorie organizací destinačního managementu má tento limit nastavený jinak. Počet hodin je následovný:

- Krajské organizace destinačního managementu musí splnit minimum 32 hodin odborného vzdělávání
- Oblastní organizace destinačního managementu musí splnit alespoň 24 hodin odborného vzdělávání
- Lokální organizace destinačního managementu by měli absolvovat minimálně 16 hodin odborného vzdělávání

Aby byl požadavek splněn a byla získána certifikace, musejí organizace destinačních managementů doložit potřebné údaje. Mezi tyto údaje patří název vzdělávací akce, datum akce, organizátor akce a počet hodin, které zaměstnanci absolvovali. Mezi organizátory akce lze zařadit například:

- Agenturu CzechTourism
- Profesní sdružení či asociaci
- Kraj či organizaci destinačního managementu
- Ostatní organizátory vzdělávacích akcí

Mezi příklady těchto vzdělávacích akcí lze zařadit například:

- Setkání koordinátorů agentury CzechTourism
- Konference Fórum cestovního ruchu
- Tematické konference
- Odborné konference
- Odborná setkávání
- Předávání zkušeností
- Odborné školení a další vzdělávací akce

Tyto požadavky se nevztahují na všechny. Například na organizace destinačního managementu, které žádají o certifikaci poprvé, tyto požadavky splňovat nemusí. Všechny předešlé splněné mít samozřejmě musí, pokud by jim nebyla v nějakém požadavku uznána výjimka.

Pakliže organizace doloží vše potřebné pro získání certifikace, tak certifikace jim bude udělena a bude platit po následující tři roky ode dne, kdy jim byla schválena. (CzechTourism, 2021)

4 Příležitosti v destinačním managementu

Příležitostí v destinačním managementu existuje několik. Jsou definovány jako ty, které by usnadnily, či usnadňují chod organizací působící v destinačním managementu. Mezi tyto příležitosti lze zařadit například zatím chybějící zákon o cestovním ruchu. Či zákon o podmínkách podnikání v cestovním ruchu.

4.1 Zákon o podmínkách podnikání v cestovním ruchu

Tento zákon předložilo Ministerstvo průmyslu a obchodu a spolupředkladatelem bylo Ministerstvo spravedlnosti. Tento návrh zákona, který je dostupný na internetových stránkách vlády České republiky byl doporučen legislativní radou, aby byl schválen vládou již v roce 2017. (Vláda České republiky, 2017)

Zákon, jež předložilo Ministerstvo pro místní rozvoj zní takto, cituji „Díky principu plné harmonizace se nové právo nebude, až na mírné odchylky, lišit ve všech členských státech. Tím bude posílen nejen vnitřní trh v rámci Evropské unie, ale díky srovnatelným podmínkám v jednotlivých členských státech i důvěra zákazníků v přeshraniční nákupy. Zvýší se tak konkurenceschopnost podniků v EU. Výhodou budou i nová pravidla o uznávání ochrany pro případ úpadku cestovní kanceláře z jednoho členského státu v druhém členském státě. Vítanou změnou bude jistě i to, že za určitých podmínek, budou služební cesty vyjmuty z působnosti zákona. Modernizovaná ustanovení o změnách nabídkových materiálů uspoří podnikatelům část nákladů dříve nutných na jejich přetisk.“ (Vláda České republiky, 2017)

4.2 Zákon o podpoře rozvoje cestovního ruchu

Tento zákon ještě není schválen, ale velké množství organizací destinačního managementu v něm vidí potencionální příležitost do budoucna. Na internetových stránkách vlády České republiky je dostupný návrh, jak by tento zákon mohl vypadat, kdyby byl v budoucnu schválen. Mezi hlavní cíle tohoto návrhu zákona patří například:

- Vytvoření funkčního systému organizace a řízení cestovního ruchu na národní, krajské a oblastní úrovni
- Zlepšení koordinace činností jednotlivých aktérů uvnitř odvětví cestovního ruchu, a to především na základě partnerství veřejného, podnikatelského a neziskového sektoru

- Zlepšení přístupu subjektů cestovního ruchu na trh, tzn. Zabezpečení tvorby konkurenceschopných produktů cestovního ruchu v požadované kvalitě a jejich účinnou marketingovou podporu

Mezi vedlejší cíle lze zařadit následující:

- Profesionalizace řídicí struktury destinací a zkvalitnění jejich činnosti
- Zajištění stability a výkonově orientované pracovní pozice zaměřené na produktový management, prodej a PR destinací
- Podpora rozvoje a využití moderních marketingových nástrojů
- Minimalizování konfliktů zájmu mezi aktéry cestovního ruchu

Zde se lze všimnout jaké by byly přínosy při přijetí zákona o podpoře rozvoje cestovního ruchu:

- Došlo by k uznání cestovního ruchu jako významného odvětví národního hospodářství
- Došlo by k vytvoření organizační struktury cestovního ruchu
- Dále by došlo ke specifikaci kompetencí subjektů implementujících politiku cestovního ruchu a vymezení jejich činností
- Byly by zavedeny indikátory pro sledování dopadu realizovaných opatření

(Vláda České republiky, 2017)

5 Metodika

Z rešeršní části této práce jsou známé potencionální překážky i příležitosti v destinačním managementu. Metodická část práce byla navržena proto, zda překážky a příležitosti, které označili respondenti se shodují s těmi, které jsou uvedeny v rešeršní části této práce. K výsledkům bylo dosaženo pomocí dotazníkového šetření. Cílovou skupinou dotazníkového šetření byly oblastní organizace destinačního managementu a bylo cíleno na polovinu ze všech oblastních organizací. Následně v metodické části budou hodnoceny a srovnávány výsledky s potencionálními překážkami z kapitol 3.1 až 3.5 a poté i s příležitostmi z kapitol 4.1 a 4.2. V závěru metodické části práce budou navržena opatření, jež by mohla vést k vylepšení fungování organizací destinačního managementu.

5.1 Metodický postup řešení práce

Metodický postup řešení práce vychází z dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření bylo navrženo za účelem charakterizovat překážky a příležitosti v destinačním managementu. Bylo zvoleno na základě konzultace s vedoucím práce a následně byl dotazník odeslán do oblastních organizací destinačního managementu. Na základě dotazníkového šetření byla provedena analýza dat. Z těchto dat pak lze uvést konkrétní překážky a příležitosti v destinačním managementu. Po vyhodnocení těchto dat jsou následně navržena opatření, která mohou usnadnit fungování organizací destinačního managementu.

5.2 Dotazníkové šetření

Metodická část této práce vychází z výsledků, které vzešly z dotazníkového šetření. Dotazník byl vytvořen autorem této práce a byl respondentům poprvé odeslán v průběhu února. Průběh a sběr dat neprobíhal dle očekávání, jelikož se prakticky všechny odpovědi zpozdily o měsíc. Dotazník byl odeslán do oblastních organizací destinačního managementu v České republice. Osloveno bylo celkem 53 organizací, které měly platnou certifikaci pro letošní rok.

Dotazníkové šetření bylo důvodem neaktivní komunikace ze strany respondentů uzavřeno na konci března. Cíleno bylo na získání kolem poloviny odpovědí z celkových 53. Celkem bylo získáno 27 odpovědí, z čehož vyplývá, že cíl byl splněn. První odpověď byla získána 13.2 a poslední 24.3, společně se získáním poslední odpovědi, bylo dotazníkové šetření uzavřeno.

Dotazník se skládal z celkem dvanácti otázek, které autor bakalářské práce sestavil sám. Odbornou konzultaci mu v případě vhodných otázek k zařazení do dotazníkového šetření poskytoval jeho vedoucí práce. Všechny z dvanácti otázek bylo povinných a nebylo možné je přeskočit. Z dvanácti jich osm bylo uzavřených a čtyři otázky byly otevřené. Dotazník byl v internetové formě. Tato forma byla zvolena na základě konzultace s vedoucím práce. Mezi důvody zvolení online formy dotazníku lze zařadit opatření spojená s koronavirovou pandemií. Jako další důvod lze uvést, že oblastní organizace destinačního managementu se nacházejí na území celé České republiky.

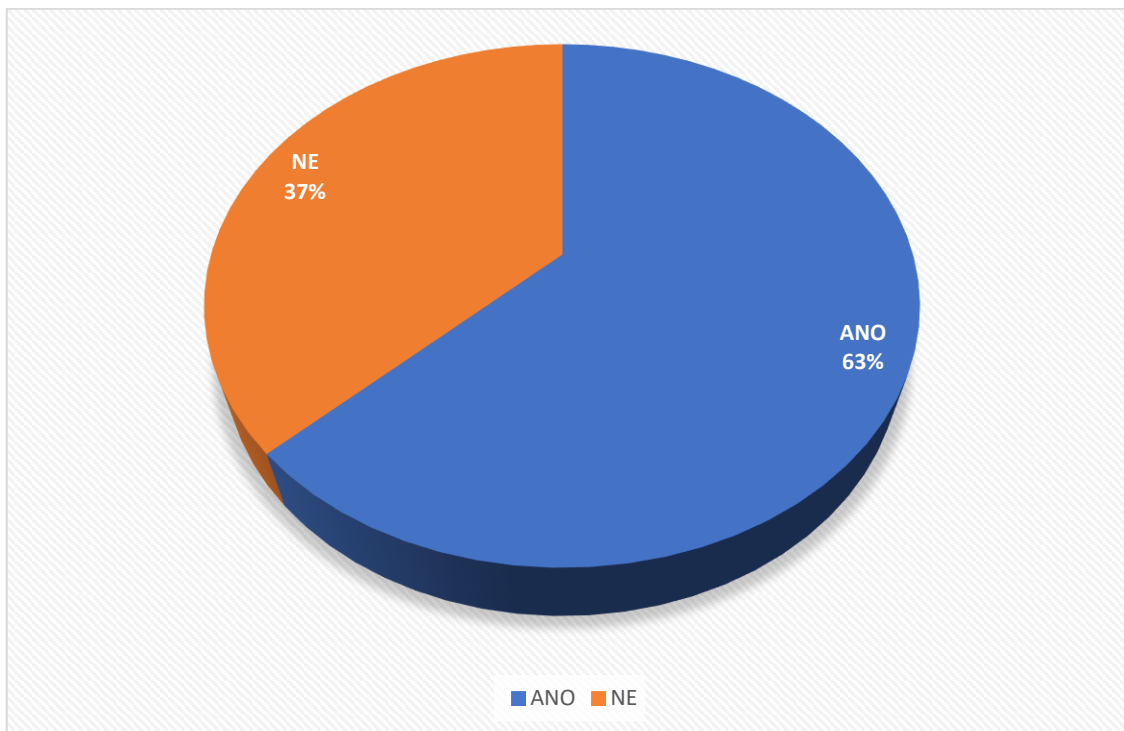
Oblastních organizací destinačního managementu bylo osloveno všech 53, kteří měli dle statistiky CzechTourismu k roku 2022 platnou certifikaci. Oslovení probíhalo pomocí dat získaných z internetových stránek CzechTourism. Z výše zmíněných dat byly získané internetové stránky všech 53 oblastních organizací destinačního managementu. Následně přes jednotlivé internetové stránky byl získán kontakt na sociální síť. Oslovování probíhalo především přes sociální síť. Zejména Facebook a Instagram, kam byl posílán odkaz k vyplnění dotazníku. Organizace, které nevykazovaly žádnou aktivitu na sociálních sítích byly kontaktovány pomocí emailu.

5.3 Výsledky dotazníkového šetření

Výsledky dotazníkového šetření ve většině případů dopadly dle očekávání autora. Některé se daly dokonce predikovat na základě rešeršní části této práce a poté i odpovědí v první části dotazníkového šetření. Zejména odpovědi na otázky spojené s příležitostmi se daly na základě výše zmíněných dat lehce předpovědět.

1. Je pro Vaší organizaci těžké splnit požadavky pro získání certifikace?

Obrázek 3: Grafické znázornění obtížnosti zisku certifikace



Zdroj: vlastní výzkum (2022)

63 % respondentů uvedlo, že je pro jejich organizaci těžké splnit podmínky pro získání certifikace. Tyto odpovědi reflektují s kapitolou 3.5 řešeršní části, kde autor práce uvedl získání certifikace jako jednu z potenciálních překážek, které v destinačním managementu jsou. Z odpovědí na druhou otázku je již známo, že touto překážkou v získání certifikace je nejčastěji administrativní a časová náročnost. Administrativní a časová náročnost tvoří 47 % ze všech odpovědí na druhou otázku.

2. Jaké požadavky jsou nejvíce náročné?

Tabulka 1: Nejnáročnější požadavky při získávání certifikace

Odpovědi	Počet odpovědí	Podíl v (%)
Administrativní náročnost	4	21
Časová náročnost	5	26,3
Analýza návštěvnosti	2	10,52
Vzdělávací	3	15,78
Zjišťování profilu zákazníka	1	5,26
Dotazníky a poplatky z ubytování	1	5,26
Prokázání podílu soukromých a dalších subjektů na rozhodování DMO	1	5,26
Rozhodnutí politiků	1	5,26
Nejvíce je to nyní zjišťování profilu návštěvníka. Nemáme na to již personální kapacitu a ani finance na zaplacení externistů.	1	5,26

Zdroj: Vlastní výzkum (2022)

Z devatenácti odpovědí, jež byly vyhodnoceny jako seriózní téměř polovinu tvořila časová a administrativní náročnost. Jak již bylo zmíněno u první otázky, je to tedy to, co považuje téměř polovina organizací destinačního managementu za nejvíce náročné v procesu zisku certifikace. Následně tři respondenti uvedli, že je pro ně těžké splnění vzdělávacích podmínek. Vzdělávací podmínky byly uvedeny autorem této práce v kapitole 3.5, která je spojena s celým procesem zisku certifikace. Následně další 4 respondenti uvedli, že je velmi těžké analyzovat návštěvnost a zjistit profil návštěvníka. Jedna organizace uvádí, že nemá kapacity a dostatek finančních zdrojů, právě na zjištění profilu návštěvníka.

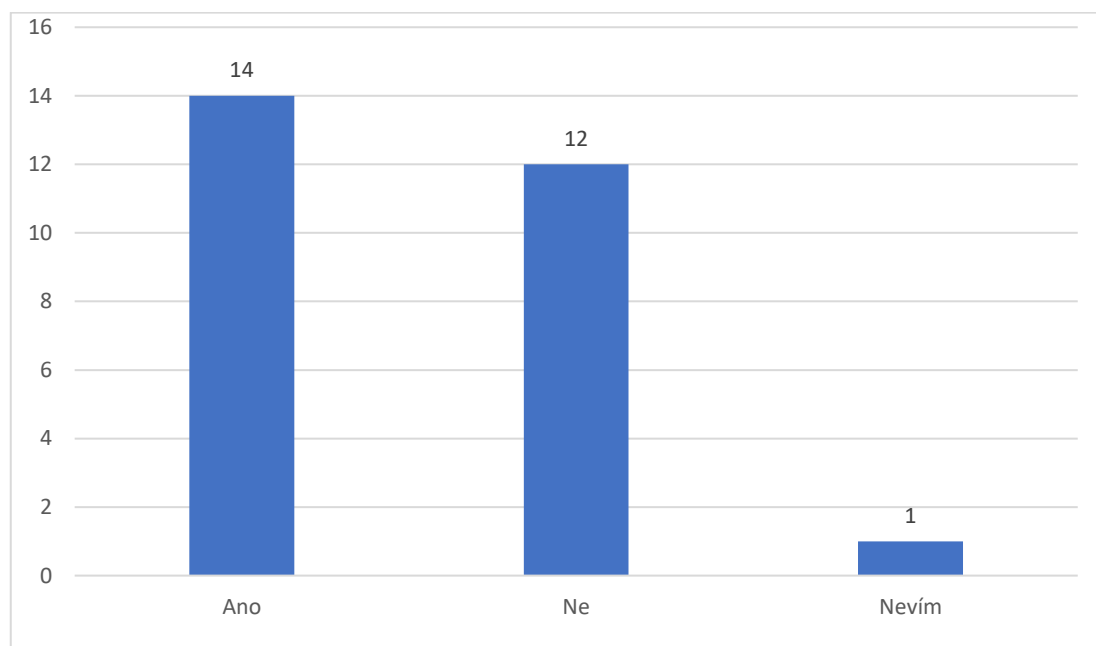
3. Je pro Vás složitá komunikace a kooperace se subjekty cestovního ruchu ve Vašem regionu?

4. S jakými subjekty je obtížné komunikovat?

Touto otázkou chtěl autor potvrdit jeho zařazení komunikace do překážek v destinačním managementu. V rešeršní části práce v kapitole 3.1 byla komunikace označena jako jedna z překážek destinačního managementu. Toto tvrzení potvrdily i oblastní organizace

destinačního managementu, jelikož více jak polovina odpověděla, že je pro jejich organizace komunikace složitá. Nejtěžší komunikace je podle otázky číslo čtyři komunikace se subjekty, kteří komunikovat nechtějí. Následně je velmi obtížná komunikace se zástupci měst či obcí a poté s obcemi a městy jako samotnými. Obě tyto skupiny dohromady označilo téměř 90 % respondentů čtvrté otázky.

Obrázek 4: Přehled obtížnosti komunikace a kooperace mezi subjekty cestovního ruchu v destinace.



Zdroj: Vlastní výzkum (2022)

Tabulka 2: Znázornění subjektů, se kterými je komunikace a kooperace nejtěžší

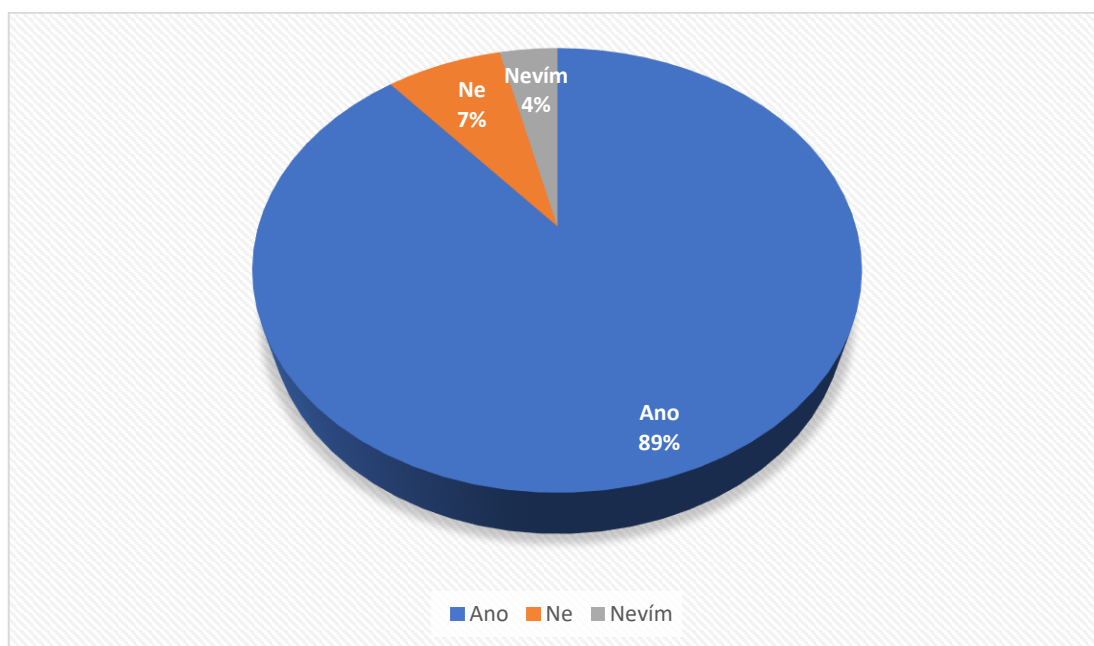
Odpovědi	Počet odpovědí	Podíl v (%)
Města, Obce	4	26,67
Starostové, Starostky (Zástupci měst – celkově)	2	13,33
S těmi, kteří komunikovat nechtějí	7	46,67
Všichni zapojeni do 3K platformy, každý má jiné představy	1	6,67
Nedostatek času na jejich straně, určení priority	1	6,67

Zdroj: vlastní výzkum (2022)

5. Je pro Vás těžké shánět finanční zdroje potřebné pro chod organizace?
6. Jaké prostředky je nejtěžší získat?

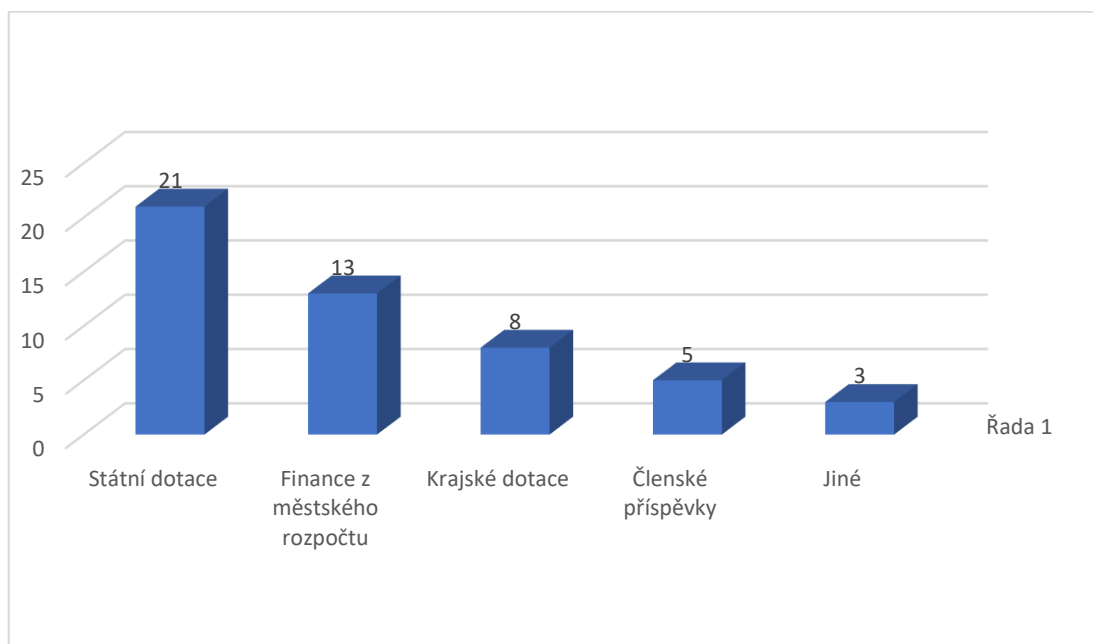
V pořadí pátá otázka se tedy týká financí. Tato otázka byla směřována na obtížnost a komplikace spojené se získáváním finančních zdrojů. Z následujícího grafu je patrné, že téměř 90 % respondentů má problém se získáním finančních prostředků. Tento vývoj odpovědí byl autorem práce předpokládán. Komplikace spojené s financemi je možné nalézt již rešeršní části v kapitole 3.3 a pak v kapitole 3.3.1, která byla konkrétněji zaměřena na získání dotací. Z finančních zdrojů, které jsou nejvíce obtížné na získání jsou to jednoznačně státní dotace. Státní dotace v šesté otázce označilo 21 z celkových 27 respondentů. Následují finance z městského rozpočtu se 13 ti hlasy. Krajské dotace získaly 8 hlasů a nepotvrdily očekávání autora, který se domníval, že budou mít více hlasů jak finance z městského rozpočtu. Otázky pět a šest opět potvrdily informace z rešeršní části této práce, kde autor zařadil finance do stěžejních překážek v destinačním managementu.

Obrázek 5: Grafické znázornění obtížnosti získání finančních zdrojů



Zdroj: vlastní výzkum (2022)

Obrázek 6: Přehled nejtěžších finančních prostředků na získání



Zdroj: vlastní výzkum (2022)

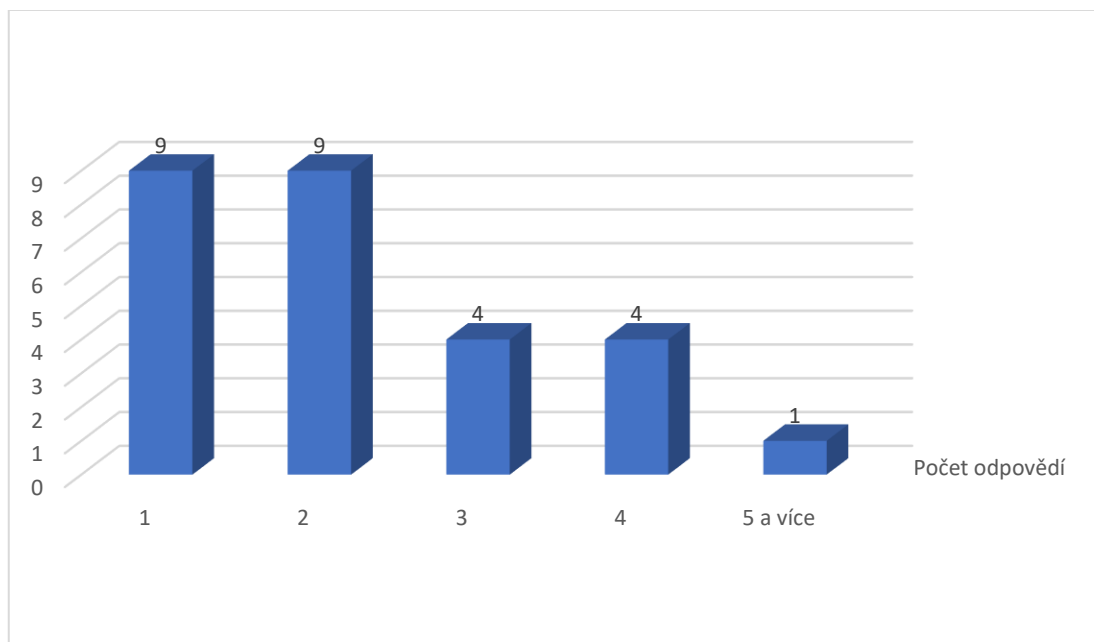
7. Kolik lidí tvoří Váš marketingový tým?
8. Je pro Váš marketingový tým těžké identifikovat cílový trh?
9. Je pro Vás důležitá celková image destinace?

Následující tři otázky jsou zaměřeny na to, jak organizace destinačního managementu zvládají svůj marketing a vlastní propagaci. Nejdříve autora zajímalo, z kolika lidí se skládá marketingový tým v jednotlivých organizacích destinačního managementu. U 66,6 % ze všech respondentů, se ukázalo, že marketingový tým se skládá z jednoho nebo maximálně dvou členů. U zbylých 33,3 % marketingový tým tvoří minimálně tři až čtyři lidé. Jeden respondent uvedl, že v jeho organizaci se marketingový tým skládá z pěti a více členů. Lze se jen domnívat kolik členů je ideální počet na tvorbu marketingového týmu. Jelikož pouze osm respondentů uvedlo, že mají potíže identifikovat cílový trh. Z grafu u osmé otázky je patrné, že jeden respondent uvedl, že neví, zdali je pro jeho organizaci destinačního managementu těžké identifikovat cílový trh. Zbylých osmnáct respondentů uvedlo, že jejich marketingové týmy nemají žádný problém s analýzou a identifikací cílového trhu.

Poslední otázka, týkající se marketingu přinesla autorem očekávaný a z kapitoly 2.4 z rešeršní části práce, snadno předpověditelný výsledek. Autor práce již v kapitole 2.4, cíle marketingu destinace, zmiňuje, že jedním z hlavních cílů je dobrá pověst destinace

(image). Tato informace se potvrdila v dotazníkovém šetření, jelikož všichni respondenti uvedli, že je pro organizace destinačního managementu důležitá celková image destinace.

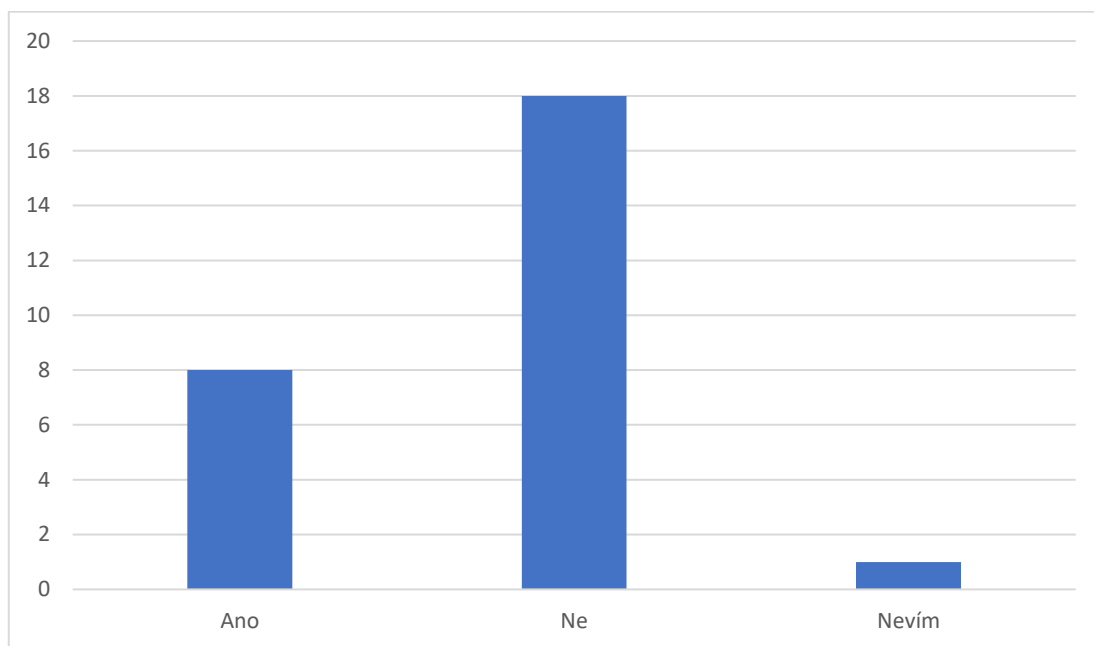
Obrázek 7: Počet osob tvořících marketingový tým oblastních organizací destinačního managementu



Zdroj: vlastní výzkum (2022)

Jak již bylo zmíněno výše, tak z grafu týkajícího se počtu osob, které tvoří marketingový tým v oblastních organizacích destinačního managementu je patrné, že marketingový tým se skládá převážně z jedné až dvou osob. Dle grafu se marketingový tým složený z jednoho až dvou členů vyskytuje u 66,6 % respondentů. U zbylých 33,3 % se marketingový tým skládá minimálně ze tří, čtyř a pěti a více osob.

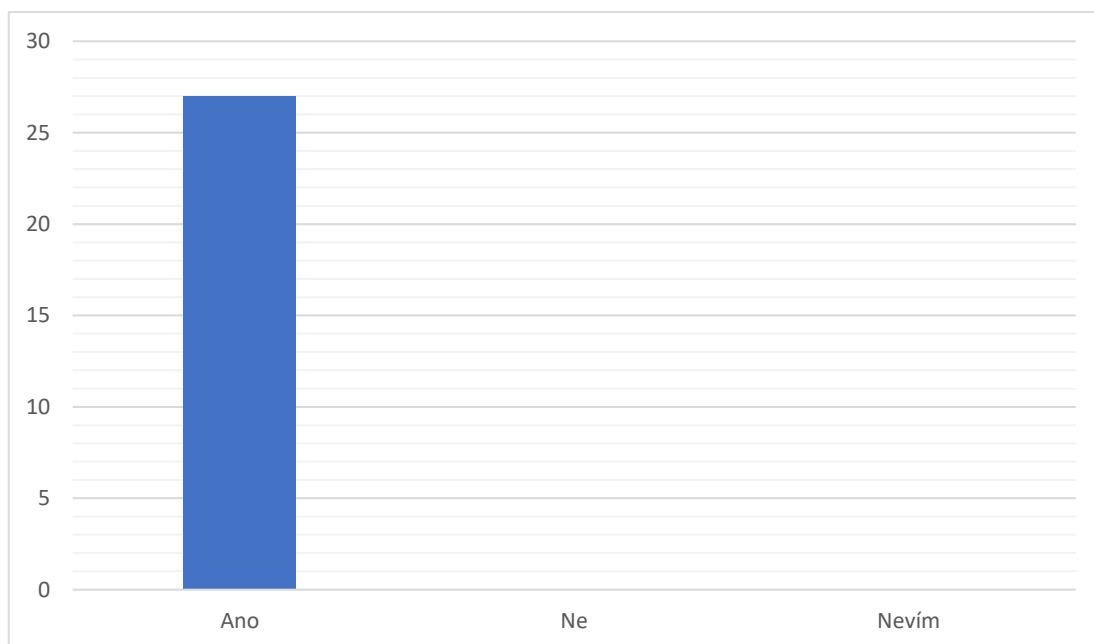
Obrázek 8: Obtížnost identifikace cílového trhu



Zdroj: vlastní výzkum (2022)

Z následujícího grafu je zřejmé, že více jak 65 % respondentů nemá problém s identifikováním cílového trhu. Téměř 30 % respondentů uvedlo, že jejich marketingový tým má potíže s tím, aby identifikoval cílový trh. Zbytek respondentů označil odpověď „nevím“.

Obrázek 9: Důležitost celkové image destinace



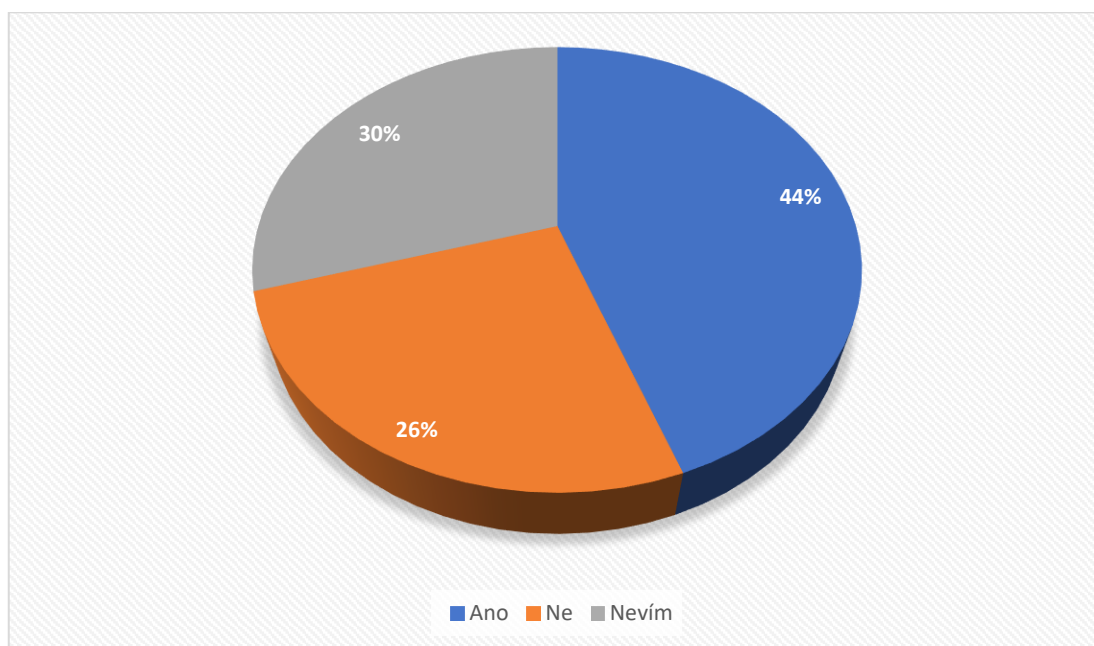
Zdroj: vlastní výzkum (2022)

Z předchozího grafu a z textu výše je patrné, že tato odpověď byla velmi jednoznačná. Všech 100 % respondentů uvedlo, že je pro ně důležitá celková image destinace. Tato odpověď, jak již bylo zmíněno výše, se dala očekávat, jelikož již v autorem zmíněné kapitole 2.4 v rešeršní části práce, která se zabývá cíli marketingu destinace, je uvedeno, že jedním z hlavních cílů, je dobrá pověst (image) destinace.

10. Jsou pro Vás změny v legislativě nějakou překážkou?

Následující otázka je tedy zaměřena na to, zdali je pro oblastní organizace destinačního managementu jakákoliv změna v legislativě překážkou. Z grafu vytvořeném po analýze dat z dotazníkového šetření je zřetelné, že 44 % respondentů má problém se změnami v legislativě. 26 % uvedlo, že pro ně legislativní změny nejsou žádnou překážkou. Z tohoto závěru vyplývá, že autorem zmíněné legislativní překážky v kapitolách 3.2 až 3.2.2 se i v tomto případě prokázaly jako skutečné překážky.

Obrázek 10: Grafické znázornění toho, zda jsou legislativní změny překážkou



Zdroj: vlastní výzkum (2022)

11. Jaké změny v legislativě jsou pro Vás největší překážkou?

12. Jaké jsou dle Vás příležitosti v destinačním managementu?

Tato otázka se zabývala konkrétními změnami v legislativě, které mohou být potencionální překážkou. Otázka byla otevřená. Odpovědi respondentů jsou umístěny v následující tabulce.

Tabulka 3: Znázornění největších legislativních překážek

Odpovědi	Počet odpovědí	Podíl v (%)
Chybějící zákon o cestovním ruchu	6	75
Reklama	1	12,5
Není nastavení systémové financování. Nemáme finanční stabilitu, ani na personální náklady	1	12,5

Zdroj: vlastní výzkum (2022)

Zde byly vybrány věrohodné odpovědi, jelikož ostatní odpovědi nemělo smysl zařazovat do tabulky. Z následující tabulky lze vyčíst, že uvedení reklamy reflektuje s tím, co autor uvedl v rešeršní části, konkrétně v kapitole 3.2.2. Autor se domnívá, že respondent měl na mysli zákon o regulaci reklamy. Zákon o regulaci reklamy je tedy skutečnou překážkou v destinačním managementu. Nenastavené systémové financování a s ním spojené finanční komplikace. Tato odpověď se opět shoduje s autorem uvedenými překážkami, konkrétně v kapitole 3.3. Znamená to, že financování je jednou z překážek, jež se v destinačním managementu vyskytuje. Poslední překážkou, kterou respondenti uvedli, je chybějící zákon o cestovním ruchu. Tato odpověď se hojně vyskytuje i v následující otázce, týkající se příležitostí v destinačním managementu. Autor práce v rešeršní části zařadil toto téma do příležitostí. Organizace destinačního managementu se však domnívají, že je to jednou z překážek.

Poslední dvanáctá otázka z dotazníkového šetření se zabývala tím, jak organizace destinačního managementu vnímají potencionální příležitosti v destinačním managementu, popřípadě cestovním ruchu. Odpovědi respondentů jsou znázorněny v následující tabulce.

Tabulka 4: Znázornění příležitostí dle oblastních organizací destinačního managementu

Odpovědi	Počet odpovědí	Podíl v (%)
Chybějící zákon o cestovním ruchu	6	60
Zjednodušení systému certifikací	1	10

Ještě více a lépe komunikovat se partnery, přestože komunikujeme dobře, tak je stále co zlepšovat a pak zajistit finanční stabilitu organizace.	1	10
Pro naši DMO je to určitě je větší přímé zapojení soukromých a veřejných subjektů do financování DMO a nastavení systémového financování ze strany města.	1	10
Navázání státních finančních prostředků na kategorizaci DMO, zohlednění odvedených poplatků za ubytování do výše přiděleného rozpočtu, projekt e-Turista	1	10

Zdroj: vlastní výzkum (2022)

Z dat uvedených v tabulce lze definovat největší příležitost, kterou vidí organizace destinačního managementu. Organizace destinačního managementu se shodují s autorovým zařazením návrhu zákona o podpoře cestovního ruchu v rešeršní části, konkrétně v kapitole 4.2. Z toho vyplývá, že autor dokázal předpovědět potencionální příležitost v destinačním managementu a oblastní organizace to potvrdily svými odpověďmi v dotazníkovém šetření. Další příležitost vidí ve zjednodušení systému certifikací. Tato odpověď potvrzuje autorovo zařazení zisku certifikace do překážek, kapitola 3.5, jelikož proces získání certifikace je opravdu složitý a minimálně oblastní organizace destinačního managementu vidí příležitost v jeho zjednodušení. Tuto odpověď potvrzuje i fakt, že hned v první otázce 63 % respondentů uvedlo, že je pro ně těžké splnit požadavky pro zisk certifikace. Z rešeršní části i z odpovědí u první otázky, se tato odpověď dala očekávat a byla autorem práce predikována. Následující odpovědi se týkaly příležitostí spojenými se zlepšením komunikace a s financováním. To, že organizace destinačního managementu mají problém minimálně se ziskem finančních prostředků bylo patrné již u otázky číslo pět, kdy téměř 90 % respondentů uvedlo, že je pro ně obtížné shánět finance potřebné pro chod organizace. Je vidět, že financování je velkou překážkou pro organizace destinačního managementu a reflektuje to i na autorovo zařazení financování do potencionálních překážek v kapitole 3.3. Fakt, že organizace destinačního managementu vnímají zlepšení komunikace jako příležitost je patrné již ze třetí otázky kdy 14 z 27 respondentů uvedlo, že je pro ně komunikace se subjekty složitá. Tato odpověď potvrzuje fakt, že komunikace je překážkou, kterou autor uvedl v kapitole

3.1. A dle očekávání, organizace destinační managementu uvedly v příležitostech zlepšení komunikace s ostatními subjekty.

Výsledky dotazníkového šetření přinesly užitečné informace. Na základě těchto informací byly vyhodnoceny největší překážky a příležitosti v destinačním managementu. Tyto informace se shodují s autorem zmíněnými překážkami, tak i příležitostmi, které lze najít v rešeršní části této práce. Například otázky spojené financováním potvrdily překážky v destinačním managementu zmíněné autorem v kapitole 3.3. Dále lze uvést ještě překážky spojené s komunikací, které jsou uvedeny v kapitole 3.1 či komplikace při zisku certifikace uvedené v kapitole 3.5. Jediná otázka číslo 11 vyvrátila autorovo zařazení návrhu zákona o podpoře cestovního ruchu do příležitostí, jelikož respondenti jej uvedli jako překážku. Kdežto v otázce číslo 12, která se zabývala příležitostmi, většina tento zatím neexistující zákon uvedla do příležitostí. Je možné že v otázce 11 došlo ze strany respondentů o nepochopení, či autor práce špatně formuloval otázku. Dále se nikde v dotazníkovém šetření nepotvrdilo autorovo zařazení COVID-19, do potenciálních překážek v kapitole 3.4.

Otázky, které se týkaly například financování, či certifikace byly velmi snadno předvídatelné a daly se předpovědět. Většina se dala předpovědět po prostudování rešeršní části práce, konkrétně od kapitoly 3 až po kapitolu 4.2.

6 Vlastní návrh opatření

Nyní se autor pokusí navrhnout vlastní opatření, která by podle jeho názoru mohla pomoci destinačnímu managementu v České republice. Konkrétně organizacím, které v tomto odvětví působí. Opatření reflektují odpovědi, které byly získány v dotazníkovém šetření.

6.1 Zjednodušené udělení certifikace

Zjednodušení podmínek pro získání certifikace by dle názoru autora vedl k větší míře spokojenosti organizací destinačního managementu. Autor práce by navrhl zjednodušení kvalitativních a rozvojových podmínek pro získání certifikace.

Kvalitativní požadavky, jež jsou zmíněny v kapitole 3.5, lze zjednodušit především z administrativního úhlu pohledu. Zde by autor navrhl razantní upravení požadavku na aktivní realizaci marketingových aktivit v destinaci. Navrhl by, aby organizace destinačního managementu nemusely vykazovat dosažené výsledky včetně vyhodnocení vlastní činnosti za své území destinace a další dokumenty, jež jsou administrativně velmi náročné.

U rozvojových podmínek, které jsou zmíněny také v kapitole 3.5, by autor navrhoval, aby organizace nemusely vykazovat veškeré doklady o absolvování povinného školení. Stačil by pouze jeden doklad o absolvování školení a nebyla by potřeba prokazovat například místo, či školitele akce. Zároveň by zde počet povinných hodin vzdělávání byl pro všechny organizace destinačního managementu napříč všemi kategoriemi stejný.

6.2 Zajištění finanční stability

Zajištění finanční stability vychází z rešeršní i metodické části. Finanční stabilita by byla zajištěna na základě systémového financování. Do tohoto celého procesu by mělo být zapojeno ministerstvo pro místní rozvoj, které by ze svého rozpočtu každoročně vyčleňovalo část svého rozpočtu na tento projekt.

Autor práce by navrhoval, aby finance byly rozdělovány na základě kategorizace organizací destinačního managementu. Toto rozdělení by bylo nejvíce objektivní. Na základě kategorizace, by všechny organizace v dané kategorii dostávaly stejný finanční příspěvek, se kterým by naložily dle svého uvážení.

Tabulka 5: Navržení financování pro organizace destinačního managementu

Rozdělení dle kategorie	Výše finančního příspěvku v (Kč)
Lokální organizace	200 000
Oblastní organizace	275 000
Krajské organizace	350 000

Zdroj: Vlastní výzkum (2022)

Autor práce navrhl tabulku, podle které je zřejmé rozdělení a výše finanční podpory jednotlivých organizací destinačního managementu napříč všemi kategoriemi. Tato finanční částka, uvedená v tabulce, by byla organizacím destinačního managementu vyplácena každoročně. Vyplácena by byla všem organizacím, které budou mít platnou certifikaci pro dané období. Samozřejmostí je, že organizace destinačního managementu by stále mohly žádat o veškeré dotace. Tyto částky by sloužily jako příspěvek na fungování každé organizace.

Autor práce se domnívá, že organizace destinačního managementu, by s danou částkou naložily nejlépe, jak by to bylo možné. A věří, že by tento každoroční finanční příspěvek vedl k tomu, aby organizace destinačního managementu co nejvíce zatraktivnily cestovní ruch ve svých destinacích/regionech.

6.3 Zlepšení komunikace

V této kapitole autor vychází z výsledků dotazníkového šetření, které se mimo jiné shoduje s informacemi uvedenými v kapitole 4.1. Návrh tohoto opatření by měl vést k celkovému zlepšení spolupráce mezi subjekty spadající pod cestovní ruch. Opatření by přispělo ke zkvalitnění spolupráce převážně mezi organizacemi destinačního managementu a například obcemi či městy. Vyplynulo by z něj, že obce a města by měla přehled o potencionálních výhodách plynoucích z časté komunikace s organizacemi destinačního managementu. Následná informovanost o výhodách potencionální spolupráce by mohla vést ke zvýšení rozvoje cestovního ruchu v daných obcích či městech.

Opatření jako takové by spočívalo v tom, že subjekty (například obce či města), které by ignorovaly organizace destinačního managementu a nechtěly s nimi komunikovat, by

následně nemusely dostávat dotace v takových částkách o které žádají. Opatření by tedy vedlo k tomu, aby byla zajištěna a zlepšena spolupráce mezi subjekty v tomto odvětví.

Je zřejmé, že toto opatření by bylo velmi finančně náročné, jelikož by musely být vynaloženy extra finanční prostředky na osobu, která by jednání obce s organizací destinačního managementu přihlížela. Dozorčí osoba by následně uvedla zápis z jednání a vyplnila formulář, že se setkání uskutečnilo či nikoliv. Subjekty, které by se pravidelně neúčastnily těchto jednání s organizacemi destinačního managementu, by měly na následující období finanční postih. Tento finanční postih by vedl k tomu, aby se těchto jednání účastnily.

6.4 Zákon o cestovním ruchu

Zákon o cestovním ruchu je hlavní příležitost, kterou uvádějí respondenti ve svých odpovědích v dotazníku. Zde se autor práce na výsledku dotazníkového šetření domnívá, že tento zákon by potěšil snad všechny organizace destinačního managementu napříč všemi kategoriemi.

Zákon o cestovním ruchu byl již jednou projednáván vládou České republiky v roce 2017 (Vláda České republiky, 2017). V daném roce zákon schválen nebyl. Tento zákon by ovšem měl být schválen co nejdříve, aby mohl mít pozitivní vliv na všechny subjekty cestovního ruchu a na cestovní ruch jako samotný.

Autor by navrhl několik cílů, které by měl zákon o cestovním ruchu obsahovat. Cíle jsou následující:

- Zlepšení či případné zajištění kooperace jednotlivých subjektů uvnitř cestovního ruchu
- Zajištění finanční stability subjektů uvnitř cestovního ruchu (organizace destinačního managementu)
- Profesionalizace řídicí struktury destinací

Autor práce se domnívá, že tyto navržené cíle by vedly k významnějšímu podílu cestovního ruchu na hrubém domácím produktu. To by mohlo vést k uznání cestovního ruchu jako významného odvětví národního hospodářství.

Závěr

Tato práce měla za cíl charakterizovat potencionální překážky a příležitosti jež se v destinačním managementu nacházejí. Pro realizaci tohoto cíle byla nejprve provedena rešerše související s destinačním managementem a organizacemi destinačního managementu na území České republiky. V rešeršní části byly uvedeny potencionální překážky i příležitosti v destinačním managementu. Pro následné potvrzení či vyvrácení těchto autorem navržených překážek a příležitostí byla navržena metodická část. Součástí metodické práce bylo navrzení dotazníkového šetření. Na základě analýzy dat z dotazníkového šetření byly vyhodnoceny překážky a příležitosti tak, jak je vidí oblastní organizace destinačního managementu. Tyto překážky se shodují s těmi, které autor práce zařadil do rešeršní části, konkrétně do kapitol 3.1 až 3.5. Příležitosti, které vzešly z dotazníkového šetření se taktéž shodují s autorem uvedenými příležitostmi z rešeršní části práce, kapitoly 4.2. Z výsledků dotazníkového šetření je patrné že překážky v destinačním managementu spočívají převážně v komunikaci mezi subjekty, nedostatečnými finančními zdroji či například v zisku certifikace. Naopak největší příležitost, spočívá ve schválení zákona o podpoře cestovního ruchu.

Přínosem této práce je návrh potencionálních opatření, které by mohly eliminovat překážky a využít příležitosti.

Seznam použitých zdrojů

Collin, P. H. (1994). *Dictionary of Hotels, Tourism and Catering Management*. Londýn, Velká Británie: P. H. Collin.

CzechTourism (2020). *Tourdata. Dopady COVID 19 2020-20201*. Dostupné 2. 12. 2020 z <https://tourdata.cz/data/dopady-covid19-2020-2021/>

CzechTourism (2021). *Implementační manuál – kategorizace organizací destinačního managementu*. Dostupné z https://www.czechtourism.cz/cms/getmedia/44449a35-4bf2-4c29-9c6f-9b40e9b61c1c/Implementacni_manual_DMO_29-9-2021_4.pdf

CzechTourism (2022). *Základní informace o agentuře CzechTourism*. Dostupné z <https://www.czechtourism.cz/cs-CZ/O-nas/Zakladni-informace/Zakladni-informace-o-agenture-CzechTourism>

CzechTourism (2022). *Seznam certifikovaných organizací destinačního managementu*. Dostupné 27. 1. 2022 z https://www.czechtourism.cz/cms/getmedia/b9da89f8-2680-46c9-8289-a23e8a4016e5/Seznam-certifikovanych-DMO-k-27-1-2022_2.pdf

Čertík, M. (2003) *Cestovní Ruch: Vývoj, organizace a řízení*. Praha, Česko: Nakladatelství OFF

Český statistický úřad (2021). *Cestovní ruch v České republice*. Dostupné 9. 12. 2021 z https://www.czso.cz/documents/10180/143522126/32018121_1001.pdf/c7327adc-8ee6-4c41-8bfa-bfbdde844ff5?version=1.1

Český statistický úřad (2022). *Ekonomika cestovního ruchu v České republice*. Dostupné 28. 2. 2022 z https://www.czso.cz/csu/czso/satelitni_ucet_cestovniho_ruchu

Foret, M. & Foretová, V. (2001). *Jak rozvíjet místní cestovní ruch*. Praha, Česko: Grada

Goeldner, C. R. & Ritchie, J. R. B. (2009). *Tourism: Principles, Practises, Philosophies*. (11. vyd.). Hoboken, USA: John Willey a Sons.

Goeldner, C. R. & Ritchie, J. R. B. (2014). *Cestovní ruch: Principy, Příklady, Trendy*. (1. vyd). Brno, Česko: BizBooks.

Horner, S. & Swarbrooke, J. (2003). *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha, Česko: Grada.

- Jakubíková, D. (2012). *Marketing v cestovním ruchu: Jak uspět v domácí i světové konkurenci*. (2. vyd). Praha, Česko: Grada.
- Kirářová, A. (2003). *Marketing destinace cestovního ruchu*. Praha, Česko: EKOPRESS.
- Kolářová, L. (2016). *Financování společností destinačního managementu*. Dostupné 1. 11. 2016 z <https://www.e-vsudybyl.cz/archiv/financovani-spolecnosti-destinacniho-managementu-3987/>
- Krajský úřad Plzeňského kraje (2021). *Podpora aktivit v rámci oblastního a lokálního destinačního managementu v Plzeňském kraji pro rok 2021*. Dostupné 28. 6. 2021 z <https://dotace.plzensky-kraj.cz/verejnost/dotacnititul/1005/>
- Ministerstvo pro místní rozvoj & CzechTourism (2017). *Kategorizace organizací destinačního managementu*. Dostupné z https://www.ahscr.cz/media/uploads/dokumenty_pdf/czechtourism_kategorizace_dmo_24_8_2017.pdf
- Ministerstvo vnitra České republiky (2016). *Co je GDPR*. Dostupné 27. 4. 2016 z <https://www.mvcr.cz/gdpr/clanek/co-je-gdpr.aspx>
- Nejdl, K. (2011) *Management destinace cestovního ruchu*. Praha, Česko: Wolters Kluwer.
- Palatková, M. (2006). *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: jak získat více příjmů z cestovního ruchu*. Praha, Česko: Grada.
- Palatková, M. (2011). *Marketingový management destinací*. Praha, Česko: Grada
- Parlament České republiky (1995): *Zákon o regulaci reklamy*. Dostupný 9. 2. 1995 z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1995-40>
- Pásková, M., Zelenka, J. (2002). *Výkladový slovník cestovního ruchu*. Praha, Česko: Ministerstvo pro místní rozvoj
- Pásková, M. (2003). *Změny geografického prostředí vyvolané rozvojem cestovního ruchu ve světle kriticko-realistické metodologie* (Disertační práce). Praha: Univerzita Karlova, Fakulta přírodních věd, Česká republika
- Ryglová, K., Burian, M., & Vajčnerová, I. (2011). *Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha, Česko: Grada
- Vajčnerová, I. (2009). *Kvalita destinace cestovního ruchu – integrovaný management kvality*. Dostupné 2. 9. 2009 z <https://acta.mendelu.cz/artkey/acu-200906-0039.php>
- Vláda České republiky (2017). *Legislativní rada vlády doporučila schválit návrh zákona o podmínkách podnikání v cestovním ruchu*. Dostupné 28. 7. 2017 z

https://www.vlada.cz/cz/clenove-vlady/pri-uradu-vlady/jan_chvojka/aktualne/legislativni-rada-vlady-doporucila-schvalit-navrh-zakona-o-podminkach-podnikani-v-cestovnim-ruchu-158750/

Vláda České republiky (2017). *Návrh věcného záměru zákona o podpoře rozvoje cestovního ruchu*. Dostupné z <https://www.vlada.cz/assets/ppov/lrv/ria/databaze/VZZ-o-podpore-cestovniho-ruchu.pdf>

Seznam tabulek

Tabulka 1: Nejnáročnější požadavky při získávání certifikace	39
Tabulka 2: Znázornění subjektů, se kterými je komunikace a kooperace nejtěžší.....	40
Tabulka 3: Znázornění největších legislativních překážek.....	46
Tabulka 4: Znázornění příležitostí dle oblastních organizací destinačního managementu	46
Tabulka 5: Navržení financování pro organizace destinačního managementu	50

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma kategorizace organizací destinačního managementu.....	18
Obrázek 2: Srovnání ekonomických dopadů vyplývajících z cestovního ruchu v ČR v roce 2019.....	29
Obrázek 3: Grafické znázornění obtížnosti zisku certifikace	38
Obrázek 4: Přehled obtížnosti komunikace a kooperace mezi subjekty cestovního ruchu v destinace.....	40
Obrázek 5: Grafické znázornění obtížnosti zisku finančních zdrojů	41
Obrázek 6: Přehled nejtěžších finančních prostředků na získání	42
Obrázek 7: Počet osob tvořících marketingový tým oblastních organizací destinačního managementu	43
Obrázek 8: Obtížnost identifikace cílového trhu	43
Obrázek 9: Důležitost celkové image destinace	44
Obrázek 10: Grafické znázornění toho, zda jsou legislativní změny překážkou.....	45

Seznam příloh

Příloha A: Vzor dotazníkového šetření

Přílohy

Příloha A: Vzor dotazníkového šetření

1. Je pro Vaší organizace těžké splnit požadavky pro získání certifikace?
 - i) Ano
 - ii) Ne
 - iii) Nevím
2. Jaké požadavky jsou nejvíce náročné?
3. Je pro Vás složitá komunikace a kooperace se subjekty cestovního ruchu ve Vašem regionu?
 - i) Ano
 - ii) Ne
 - iii) Nevím
4. S jakými subjekty je obtížné komunikovat?
5. Je pro Vás těžké shánět finanční zdroje potřebné pro chod organizace?
 - i) Ano
 - ii) Ne
 - iii) Nevím
6. Jaké požadavky je nejtěžší získat?
 - i) Krajské dotace
 - ii) Státní dotace
 - iii) Finance z městského rozpočtu
 - iv) Členské příspěvky
 - v) Jiné...
7. Kolik lidí tvoří Váš marketingový tým?
 - i) 1
 - ii) 2
 - iii) 3
 - iv) 4
 - v) 5 a více
8. Je pro Váš marketingový tým těžké identifikovat cílový trh?
 - i) Ano
 - ii) Ne
 - iii) Nevím

9. Je pro Vás důležitá celková image destinace?

- i) Ano
- ii) Ne
- iii) Nevím

10. Jsou pro Vás změny v legislativě nějakou překážkou?

- i) Ano
- ii) Ne
- iii) Nevím

11. Jaké změny v legislativě jsou pro Vás největší překážkou?

12. Jaké jsou dle Vás příležitosti v destinačním managementu?

Abstrakt

Vicari., S. (2022). *Překážky a příležitosti v destinačním managementu* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko

Předkládaná bakalářská práce se zabývá identifikací překážek a příležitostí v destinačním managementu. Obecně popisuje destinační management a pojmy s ním spojené. Následně popisuje potencionální překážky a příležitosti. Následuje metodická část, ve které pomocí dotazníkového šetření byly identifikovány překážky a příležitosti, které se shodovaly s těmi, co jsou v rešeršní části. Po zjištění překážek a příležitostí byla navržena opatření, která by mohla vést k eliminaci překážek a k využití příležitostí.

Klíčová slova: Cestovní ruch, Česká republika, Destinace, Destinační management, Management, Marketing, Marketing destinace, Překážka, Příležitost

Abstract

Vicari, S. (2022). *Obstacles and opportunities in destination management* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic

This bachelor thesis deals with obstacles and opportunities in destination management. This bachelor thesis describes destination management and the concepts associated with it. Then describes potential obstacles and opportunities. The methodic part follows. In this part are obstacles and opportunities identified by using a questionnaire survey. Obstacles and opportunities are the same as in the research part of this bachelor thesis. After all measures have been proposed, these measures could lead to the elimination of the obstacles and the use of opportunities.

Key words: Czech Republic, Destination, Destination management, Destination marketing, Management, Marketing, Obstacle, Opportunity, Tourism