

**Západočeská univerzita v Plzni
Fakulta ekonomická**

**VLIV ORGANIZACÍ DESTINAČNÍHO
MANAGEMENTU NA ROZVOJ
PODNIKATELSKÝCH AKTIVIT
V REGIONU**

Ing. Petr Janeček

disertační práce

**k získání akademického titulu doktor
v oboru Podniková ekonomika a management**

Školitelka: doc. Ing. Dagmar Jakubíková, Ph.D.

Katedra marketingu, obchodu a služeb

Plzeň 2017

**University of West Bohemia
Faculty of Economics**

**INFLUENCE OF DESTINATION
MANAGEMENT ORGANIZATIONS
ON THE DEVELOPMENT OF BUSINESS
ACTIVITIES IN THE REGION**

Ing. Petr Janeček

PhD. Thesis

for academic degree doctor in the st. branche

Business Economics and Management

Supervisor: doc. Ing. Dagmar Jakubíková, Ph.D.

Department of Marketing, Trade and Services

Pilsen 2017

Prohlášení

Prohlašuji,

že jsem tuto disertační práci na téma „Vliv organizací destinačního managementu na rozvoj podnikatelských aktivit v regionu“ zpracoval zcela samostatně a veškerou literaturu a další podkladové materiály, které jsem použil, uvádím v seznamu literatury a že svázaná a elektronická podoba práce je shodná. Současně prohlašuji, že souhlasím se zveřejněním této práce podle § 47b zákona č.111/1998Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

V Plzni

Poděkování

Rád bych poděkoval své školitelce paní doc. Ing. Dagmar Jakubíkové, Ph.D. za její vedení a cenné rady, které napomohly k vypracování této práce. Dále bych rád poděkoval všem pracovníkům Katedry marketingu, obchodu a služeb za jejich pomoc a rady během prací na výzkumu. Stejně tak děkuji za podporu a oporu přátelů a rodiny. V neposlední řadě děkuji všem účastníkům výzkumných prací, kteří byli ochotni spolupracovat a odpovídali na dotazy a přispěli tak k předkládaným výsledkům práce.

Anotace

Disertační práce „*Vliv organizací destinačního managementu na rozvoj podnikatelských aktivit v regionu*“ se zaměřuje na aktivity organizací destinačního managementu a jejich interakci s podniky služeb cestovního ruchu v destinaci. Vztahy mezi organizacemi destinačního managementu a podniky v destinaci jsou v práci vnímány jako forma spolupráce a proto je právě spolupráce hlavním tématem výzkumů v této práci.

Hlavním cílem práce je vytvořit model, který bude nápomocný při určování a pochopení vlivu činnosti organizace destinačního managementu na stakeholdery (zainteresované subjekty, zúčastněné subjekty) v destinaci, resp. na udržení a rozvoj aktivit podniků služeb cestovního ruchu.

Téma destinačního managementu a spolupráce v cestovním ruchu je uvedeno teoretickým rámcem, který vysvětluje složitost destinace cestovního ruchu, specifika destinačního managementu, jeho historický vývoj a využití spolupráce při jeho aplikaci. Teoretická východiska vysvětlují aspekty řízení v oblasti cestovního ruchu a zaměřují se na možnosti jeho zkoumání a zachycení jeho vlivu na jednotlivé subjekty v destinaci. Praktická část shrnuje a analyzuje výsledky primárních kvalitativních a kvantitativních výzkumů. Výsledky analýz slouží k hodnocení současného stavu destinačního managementu v podmínkách České republiky. Provedená dotazníková šetření a rozhovory s experty se zaměřovaly na popis vztahů mezi organizacemi destinačního managementu a dalšími subjekty v destinacích. Za ztěžejní bod disertační práce autor považuje využití nových metod pro deskripci sociálních vazeb v destinaci a inovativní přístup k modelu destinace s využitím systémového myšlení ve zpětnovazebních smyčkách. Výsledky analýz jsou zapracovány do zpětnovazebního modelu destinace, který demonstruje význam organizací destinačního managementu pro destinace a podniky zde působící. Model demonstruje přesah organizací destinačního managementu do různých úrovní podnikatelského prostředí v destinaci.

V závěru jsou shrnuty výsledky výzkumů. Ze závěrů práce plynou doporučení pro praktickou aplikaci destinačního managementu na různých úrovních řízení rozvoje cestovního ruchu v České republice. Jsou představeny přínosy práce pro oblast vědy a výzkumu, pedagogiky a praxe. Práce nabízí možnosti pro další výzkumy v této oblasti na úrovni národní i regionální.

Klíčová slova: Destinační management, spolupráce, analýza sociálních sítí, systémová dynamika, cestovní ruch, destinace.

Annotation

The dissertation thesis "*Influence of Destination Management Organizations on the Development of Business Activities in the Region*" focuses on the activities of DMOs and their interactions with the tourism service enterprises in the destination. Relationships between destination management organizations and businesses in the destination are perceived at work as a form of cooperation, and therefore cooperation is the main topic of research in this work. The main objective of the thesis is to create a model that will help in determining and understanding the influence of the the destination management organization on the stakeholders in the destination; to maintain and develop the activities of business tourism enterprises.

The topic of destination management and cooperation in tourism is presented in a theoretical framework, which explains the complexity of the tourism destination, the specifics of the destination management, its historical development and the use of cooperation in its application. The theoretical background explains the aspects of tourism management and focuses on the possibilities of exploring it and capturing its impact on individual subjects in the destination. The practical part summarizes and analyzes the results of primary qualitative and quantitative research. The results of the analyzes serve to evaluate the current state of destination management in the conditions of the Czech Rep. The questionnaire surveys and interviews with experts focused on the description of relations between destination management organizations and other entities in destinations. The author of the dissertation thesis considers the use of new methods for describing social relations in the destination and an innovative approach to the destination model using system thinking in feedback loops. The results of the analyzes are incorporated into the destination feedback model, which demonstrates the importance of destination management organizations for destinations and businesses operating here. The model demonstrates the overrun of destination management organizations to different levels of business environment in the destination.

In conclusion, the results of the research are summarized. The conclusions of the thesis follow recommendations for practical application of destination management at various levels of tourism development management in the Czech Rep. The benefits of work in the field of science and research, pedagogy and practice are presented. The work offers opportunities for further research in this area at both national and regional level.

Key words: Destination management, cooperation, social network analysis, system dynamics, tourism, destinations

Obsah

Seznam tabulek	10
Seznam obrázků.....	11
Seznam zkratk	13
Úvod.....	15
1 Cíle práce a výzkumné otázky	16
1.1 Komplexnost tématu disertační práce	16
1.1 Cíle práce	17
2 Návrh metodiky pro disertační práci	18
2.1 Výzkumné otázky.....	18
2.1.1 Obecné výzkumné otázky	18
2.1.2 Specifické výzkumné otázky	19
2.2 Konceptuální rámec	20
2.3 Použité metody.....	21
2.3.1 Studium sekundárních zdrojů	21
2.3.2 Řízené rozhovory	22
2.3.3 Expertní panelová diskuze	23
2.3.4 Dotazníkové šetření	23
2.3.5 Případová studie.....	24
3 Teoretická východiska	25
3.1 Cestovní ruch	25
3.2 Destinace cestovního ruchu.....	27
3.3 Destinační management	30
3.4 Destinační marketing	34
3.5 Organizace destinačního managementu.....	37

3.6	Spolupráce v cestovním ruchu.....	39
3.6.1	Historický vývoj ve světě.....	39
3.6.2	Historický vývoj spolupráce v České republice.....	40
3.6.3	Současná situace partnerství v destinaci.....	41
4	Využitelné metody sledující vlivy působící v destinaci.....	45
4.1	Zachycení výkonů cestovního ruchu.....	45
4.1.1	Modely založené na časových řadách.....	47
4.1.2	Ekonometrické modely.....	47
4.1.3	Modely umělé inteligence.....	47
4.1.4	LAIDS poptávkový systém.....	47
4.1.5	Ekonomická analýza specializace turismu.....	48
4.2	Sociometrie.....	48
4.2.1	Síťová analýza.....	48
4.3	Systémová dynamika.....	49
4.3.1	Postup sestavení systémového modelu.....	53
4.3.2	Příčinný smyčkový diagram (<i>Casual Loop Diagram CLD</i>).....	54
4.3.3	Diagram stavů a toků.....	57
4.4	Systémový pohled na cestovní ruch.....	58
4.4.1	Případové studie využívající systémové dynamiky.....	59
5	Výsledky analýz.....	65
5.1	Vývoj organizací destinačního managementu v České republice.....	65
5.1.1	Kategorizace organizací destinačního managementu.....	70
5.2	Expertní panelová diskuze.....	73
5.2.1	Spolufinancování a organizace cestovního ruchu.....	74
5.2.2	Nové možnosti spolupráce.....	75
5.2.3	Společný marketing destinace.....	76

5.3	Dotazníkové šetření mezi subjekty zainteresovanými na cestovním ruchu.....	77
5.4	Komparace spolupráce v krajích České republiky.....	85
5.4.1	Výsledky statistických analýz.....	85
5.4.2	Analýza spolupráce pomocí SNA.....	97
5.5	Dotazníkové šetření mezi organizacemi destinačního managementu.....	105
5.6	Systémově dynamický model destinace.....	111
5.6.1	Podnik služeb cestovního ruchu	112
5.6.2	Organizace destinačního managementu.....	117
5.6.3	Návštěvník destinace	120
6	Shrnutí výsledků analýz.....	125
6.1	Vyhodnocení výzkumných otázek	127
7	Návrhy pro implementaci destinačního managementu.....	132
	Závěr	135
	Použité zdroje	138
	Publikace autora.....	150
	Seznam příloh	153

Seznam tabulek

Tabulka 1:	Multioborovost cestovního ruchu.....	26
Tabulka 2:	Pojem destinace a charakteristické prvky její definice	29
Tabulka 3:	Vývoj spolupráce v cestovním ruchu ve vyspělých destinacích	40
Tabulka 4:	Formální náležitosti zkoumaných případů	61
Tabulka 5:	Hodnocení využití systémové dynamiky	62
Tabulka 6:	Struktura panelové diskuze	74
Tabulka 7:	Návratnost dotazníku.....	77
Tabulka 8:	Rozdělení respondentů	78
Tabulka 9:	Tabulka analýzy rozptylu	86
Tabulka 10:	Porovnání rozdílů v hodnocení spolupráce	88
Tabulka 11:	Rozdíly ve spolupráci na podle Tukeyho HSD testu.....	91
Tabulka 12:	Rozdíly v motivech ke spolupráci	93
Tabulka 13:	Rozdíly v motivech ke spolupráci podle Tukeyho HSD testu.....	94
Tabulka 14:	Rozdíly ve vnímání bariér spolupráce	95
Tabulka 15:	Rozdíly v bariérách spolupráce podle Tukeyho HSD testu.....	96
Tabulka 16:	Rozdíly ve shrnujícím hodnocení spolupráce v destinaci	96
Tabulka 17:	Rozdíly ve shrnujícím hodnocení spolupráce podle Tukeyho HSD testu.....	97
Tabulka 18:	Výsledky sociometrické analýzy sítě v krajích	99
Tabulka 19:	Metriky ego-network organizací destinačního managementu.....	102

Seznam obrázků

Obrázek č. 1:	Témata ovlivňující zkoumané prostředí v disertační práci	16
Obrázek č. 2:	Konceptuální rámec výzkumu.....	21
Obrázek č. 3:	Konceptuální rámec destinace cestovního ruchu	28
Obrázek č. 4:	Vývoj destinačního managementu	33
Obrázek č. 5:	Roviny marketingu destinace	35
Obrázek č. 6:	Marketingový trychtýř cestovního ruchu	36
Obrázek č. 7:	Zákaznický proces rozhodování v cestovním ruchu	37
Obrázek č. 8:	Členění partnerství a aliancí v cestovním ruchu	43
Obrázek č. 9:	Etapy při sestavování modelu	51
Obrázek č. 10:	Příčinný smyčkový diagram (Předběžný konceptuální model).....	51
Obrázek č. 11:	Schéma procesu modelování	53
Obrázek č. 12:	Vyjádření polarity vazeb a smyček	55
Obrázek č. 13:	Polarita zpětnovazebních smyček.....	57
Obrázek č. 14:	Zobrazení stavů a toků.....	58
Obrázek č. 15:	Současný stav DMO z hlediska působnosti.....	67
Obrázek č. 16:	Časový vývoj vzniku DMO v České republice	69
Obrázek č. 17:	Složení odborníků v panelu	73
Obrázek č. 18:	Hodnocení spolupráce s jednotlivými subjekty CR	79
Obrázek č. 19:	Motivace ke spolupráci.....	81
Obrázek č. 20:	Bariéry ve spolupráci.....	83
Obrázek č. 21:	Hodnocení spolupráce v destinaci	84
Obrázek č. 22:	Síť Středočeského kraje uspořádaná podle K-core sítě	100
Obrázek č. 23:	Síť Libereckého kraje uspořádaná podle K-core sítě	101
Obrázek č. 24:	Ego-network pro DMO v Jihočeském kraji.....	103
Obrázek č. 25:	Ego-network pro DMO v hlavním městě Praha	104

Obrázek č. 26:	Hodnocení spolupráce subjektů v destinaci	106
Obrázek č. 27:	Důraz kladený na vykonávané činnosti	108
Obrázek č. 28:	Využívané motivy ke spolupráci	109
Obrázek č. 29:	Bariéry ve spolupráci	110
Obrázek č. 30:	Proměnné popisující podnik – příčinný smyčkový diagram.....	112
Obrázek č. 31:	Vazby proměnných na proměnnou Tržby podniku – příčinný strom vazeb	114
Obrázek č. 32:	Vazby proměnné Tržby podniku na ostatní proměnné – příčinný strom vazeb	116
Obrázek č. 33:	Proměnné popisující DMO – příčinný smyčkový diagram	117
Obrázek č. 34:	Vazby proměnných na proměnnou Zdroje DMO – příčinný strom vazeb	118
Obrázek č. 35:	Vazby proměnné Zdroje DMO na další proměnné v modelu – příčinný strom vazeb	120
Obrázek č. 36:	Proměnné popisující návštěvníky destinace – příčinný smyčkový diagram	121
Obrázek č. 37:	Vliv proměnných na proměnnou Spokojenost návštěvníků – příčinný strom vazeb	123
Obrázek č. 38:	Vliv proměnné Spokojenost návštěvníků na další proměnné v modelu – příčinný strom vazeb.....	124
Obrázek č. 39:	Hierarchická struktura DMO a jejich činností	133

Seznam zkratek

3K	princip koordinace, komunikace a kooperace
AIDS	Almoust ideal demand system – téměř ideální poptávkový systém
ANOVA	Analysis of Variance – analýza rozptylu
CA	Cestovní agentura
CK	Cestovní kancelář
CLD	Causal loop diagram – příčinný smyčkový diagram
ČSKS	Český systém kvality služeb
ČSÚ	Český statistický úřad
ČTK	Česká tisková kancelář
DMO	Destination management/marketing organization – organizace destinačního managementu/marketingu
HKK	Královéhradecký kraj
IDA	Index of destination attractiveness – index atraktivity destinace
JHC	Jihočeský kraj
JHM	Jihomoravský kraj
KVK	Karlovarský kraj
LAIDS	Linear almoust ideal demand system – lineární téměř ideální poptávkový systém
LBK	Liberecký kraj
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MSK	Moravskoslezský kraj
NNO	Nestátní nezisková organizace
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development – Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OLK	Olomoucký kraj
PAK	Pardubický kraj
PCO	Profesional Conference Organiser - profesionální organizátor kongresových akcí
PHA	Praha
PLK	Plzeňský kraj
RRA	Regionální rozvojová agentura
SGMDM	St. Gallen Model for Destination Management - St. Gallenský model destinačního managementu
STC	Středočeský kraj
TALC	Tourism area life cycle – životní cyklus destinace
ULK	Ústecký kraj

UNWTO United nation: World tourism organization – Světová organizace cestovního ruchu

USP Unique Selling Proposition – jedinečný prodejní argument

VYS kraj Vysočina

ZLK Zlínský kraj

Úvod

Cestovní ruch se jakožto celospolečenský fenomén naší doby stává často jedním z nástrojů regionálního rozvoje. Je prostředníkem napomáhajícím při prodeji místních produktů a služeb. Jeho pozitivní efekt je spatřován zejména v politice zaměstnanosti místních obyvatel a v přispívání do místních a národních rozpočtů. Pro segment cestovního ruchu je typický výskyt velkého počtu malých a středních podniků, které se pohybují v oblasti služeb. Podle zpráv Světového barometru cestovního ruchu (*World Tourism Barometr*) vzrostly za první polovinu roku 2017 mezinárodní příjezdy ve světě o 6 % na 598 milionů cest, což znamená přibližně o 36 milionů cest více než ve stejném období loňského roku (World Tourism Organization, 2017). Koncentrace pozornosti na řízení cestovního ruchu ve vyspělých destinacích, jako je Evropa, je opodstatněná, neboť v loňském roce byl nárůst příjezdů do Evropy 5% a v dalším roce byl předpokládán nárůst v rozmezí 3,5 % až 4,5 %. (World Tourism Organization, 2016) Ovšem již v prvním pololetí roku 2017 se zvýšily příjezdy v Evropě o 7,7 %. (World Tourism Organization, 2017). Masivní rozvoj cestovního ruchu se může pojit i s negativními vlivy. Velká pozornost se v současnosti věnuje udržitelnosti rozvoje cestovního ruchu, kterou se zabývá především management cestovního ruchu, který se ve světě dostává do popředí zájmu od 60. let 20. století, kdy začal být vnímán masivní rozvoj cestovního ruchu. Přes jednotlivé techniky managementu, které fungovaly samostatně, se vyvinula nauka o řízení cílových míst - destinační management, který získává pozornost světové vědecké společnosti. Fáze sofistikovanosti destinačního managementu není celosvětově stejná. Jsou země, které se dají označit za průkopníky a lídry v řízení destinací (Rakousko, Švýcarsko, Anglie, Spojené státy americké nebo Kanada). Tyto státy se stávají vzorem pro ostatní země, které chtějí využívat svého potenciálu pro rozvoj cestovního ruchu.

Práce se zaměřuje na zkoumání problematiky destinačního managementu, organizací destinačního managementu, podniků cestovního ruchu v destinaci a jejich vzájemnou spoluprací. Pro jednotné pochopení destinačního managementu je nutné vytvořit komplexní teoretický rámec, který není dle názoru autora jednoznačně stanoven. Větší pozornost bude věnována funkcím organizací destinačního managementu a jejich vlivu na podnikatelské subjekty v destinaci. Tvorba partnerství je funkcí organizací destinačního managementu, které bude věnována větší pozornost. Složitost partnerského marketingu a managementu bude demonstrována s pomocí síťové analýzy a modelování systémové dynamiky destinace.

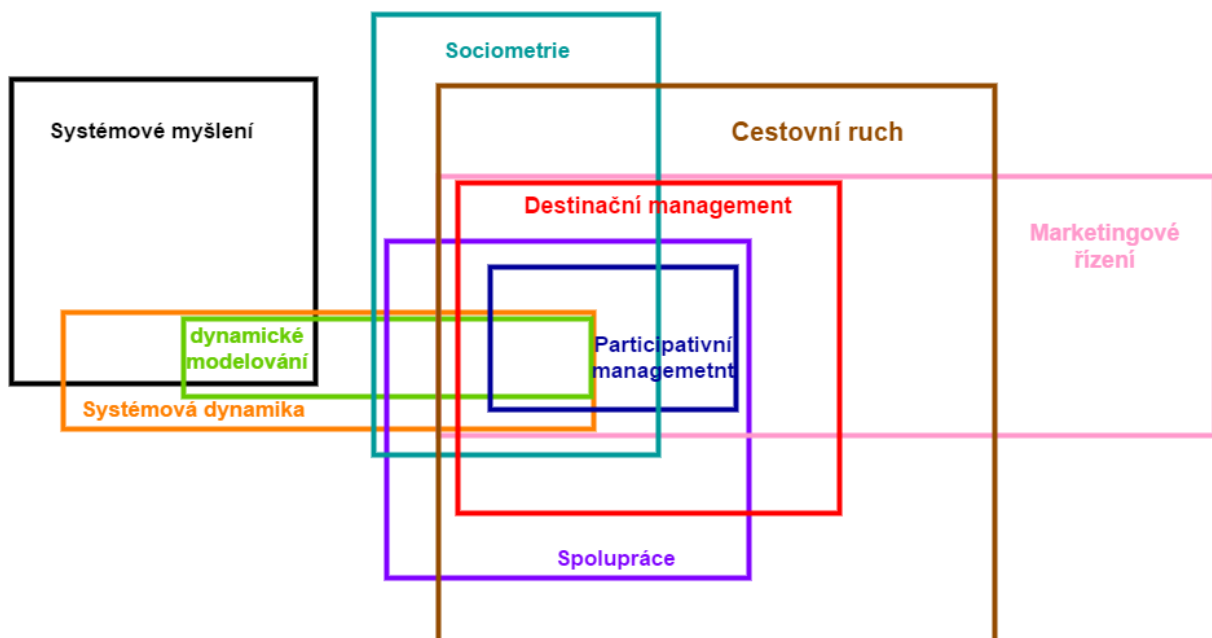
1 Cíle práce a výzkumné otázky

Téma cestovního ruchu je velmi komplexní a složité pro jeho správné pochopení, proto tato kapitola popisuje témata, metody a teoretické oblasti, se kterými se bude v disertační práci pracovat. Kapitola také představuje hlavní a dílčí cíle práce.

1.1 Komplexnost tématu disertační práce

Vzhledem ke složitosti zkoumaného fenoménu je dobré před stanovením cílů práce a výzkumných otázek určit hranice tématu disertační práce. V práci bude využito celé řady metod a částí různých vědních disciplín. Na obrázku číslo 1 jsou znázorněny relativně samostatné oblasti, které se dotýkají tématu práce a které práci ovlivňují.

Obrázek č. 1: Témata ovlivňující zkoumané prostředí v disertační práci



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Práce vychází z pěti teoretických oblastí (systémové myšlení, sociometrie, marketingové řízení, spolupráce a cestovní ruch), na které navazují specifitější oblasti (systémová dynamika, dynamické modelování, destinační management a participativní management). Centrem pozornosti v disertační práci je participativní management v destinacích cestovního ruchu, respektive iniciace spolupráce a partnerství v destinacích cestovního ruchu organizacemi destinačního managementu. Partnerství je výsledkem kooperačních aktivit, které jsou v oblasti cestovního ruchu vnímány jako jeden ze třech prvků (koordinace, kooperace a komunikace) úspěšného rozvoje destinací cestovního ruchu. Všech pět teoretických oblastí vychází z relativně rozdílných oblastí lidského

poznání. Nicméně při bližším pozorování jsou mezi sebou propojeny. Cestovní ruch a jeho rozvoj je třeba řídit tak, aby jeho rozvoj přispíval regionu a podnikům v něm působícím. K tomuto účelu je využíváno marketingového řízení¹ destinací cestovního ruchu, tedy míst, kde se soustřeďuje poptávka a nabídka cestovního ruchu. Jedním ze základních nástrojů marketingového řízení destinace je spolupráce, kterou lze měřit a znázornit pomocí sociometrie. Z výše uvedeného plyne, že řízení rozvoje destinace je velice složitá disciplína. V současnosti se používá nových přístupů k nahlížení na složité systémy a na jejich řízení. Jedním z nových přístupů je i systémové myšlení a následně jeho obohacení o dynamický rozměr.

1.1 Cíle práce

Hlavním cílem práce je *vytvořit model, který bude nápomocný při určování a pochopení vlivu činnosti organizace destinačního managementu² na stakeholdery (zajímavé subjekty, zúčastněné subjekty) v destinaci, resp. na udržení a rozvoj aktivit podniků služeb cestovního ruchu³.*

Pro naplnění takto komplexního cíle jsou stanoveny dílčí cíle:

- Přehled teoretických východisek zkoumání cestovního ruchu, resp. problematiky destinací a jejich řízení.
- Vytvoření uceleného teoretického rámce pro jednotné chápání destinačního managementu.
- Přehled metod, které lze využít k hodnocení vlivu destinačního managementu na rozvoj regionu a podniky v něm působící.
- Výběr vhodné metody, která by mohla demonstrovat vliv partnerského marketingu a managementu DMO na stakeholdery v destinaci.
- Získání potřebných dat pro vytvoření modelu.
- Tvorba modelu destinace využívající participativního managementu destinace⁴.

¹ Marketingové řízení neboli marketing management je proces, který se používá ke stanovování cílů, plánování a realizování kroků, které vedou k zajištění stanovených cílů. Středem pozornosti je přitom spokojený zákazník. Používal se zprvu v řízení podniků a organizací. Dnes přechází i do oblasti řízení veřejných subjektů, územních celků a destinací. (Kotler & Armstrong, 2003)

² Dále bude v textu užívána zkratka DMO.

³ Podnikem služeb cestovního ruchu je v práci chápán podnik, který poskytuje služby cestovního ruchu, např. služby ubytovací, stravovací, zprostředkovací, informací, společensko-kulturní, sportovně-rekreační atd.

⁴ Participativní management představuje otevřenou formu managementu. Ve vztahu k cestovnímu ruchu je definován jako forma managementu cestovního ruchu, založená na soustavném a cíleném podporování různé míry zapojení různých aktérů cestovního ruchu v území od procesů vzájemné informovanosti,

2 Návrh metodiky pro disertační práci

Tato kapitola se zabývá postupem při vypracování disertační práce a metodikou jednotlivých výzkumných metod, které budou v práci dále používány a na jejichž výsledcích bude založena praktická část práce.

2.1 Výzkumné otázky

Cílem výzkumné práce je zjistit, zda mají DMO vliv na rozvoj podnikatelských aktivit v regionu. Pokud zde nějaký vliv existuje, tak bude potřeba zjistit, jaký a jak je využíván v případě pozitivního či potlačován v případě negativního působení na podnikatelské jednotky v regionu. Práce bude vypracována podle konceptu výzkumných otázek. Otázky jsou členěny na obecné a ty jsou dále rozpracovány do specifických otázek. Pro výzkum bylo stanoveno šest obecných výzkumných otázek. První z nich se vztahuje k pojmu partnerství v širším pojetí. V dalších obecných otázkách je pozornost zaměřena již na partnerství mezi jednotlivými hráči v destinaci a především na podniky. Z povahy tematického zaměření výzkumu bude největší pozornost věnována podnikům cestovního ruchu. Protože destinace cestovního ruchu se vyznačují alokací podniků do jisté míry heterogenního zaměření, budou do zkoumaného vzorku podniků zařazeny i podniky, které jsou ovlivněny částečně cestovním ruchem a také podniky, které v destinaci působí, ale nejsou primárně zaměřeny na cestovní ruch.

2.1.1 Obecné výzkumné otázky

1. Jaké jsou aktivity DMO v České republice?
2. Co je chápáno pod pojmem „spolupráce - partnerství“⁵ v destinaci cestovního ruchu?

vytváření povědomí a společného sdílení hodnot, monitorování, přípravy společných projektů a jejich realizace, vytváření informačních a znalostních podkladů pro rozhodování, tvorby alternativ plánů, vizí, záměrů a cílů i do vlastního procesu rozhodování. (Zelenka & Pásková, 2012)

⁵ Spolupráce je rovnocenný vztah mezi dvěma nebo více subjekty, který je založený na vzájemných nebo doplňujících se potřebách a zájmech a zahrnuje sdílení zdrojů a společnou práci ve prospěch partnerů. Partnerství je především formální shoda na nějakém společném postupu či cíli, který je oboustranně výhodný, je založeno na vlastních zájmech partnerů. Tím se však partnerství nevyčerpává. Partnerství v jedné společné věci vede zpravidla k tomu, že obě strany na sebe vzájemně působí, přibližují se i tam, kde nedochází ke shodě ve všech přístupech. Partner je více či méně vtažen do společné věci i tam, kde svůj vlastní zájem původně neměl. Partnerství kultivuje a vede k vytváření dalších, bohatších vazeb, které se nedají vyčerpat formálními vymezeními. Partnerství může vzniknout spontánně nebo je ustanoveno smluvně. Práce se nezaměřuje na vnímání rozdílů mezi pojmy spolupráce a partnerství, proto dochází k využívání obou pojmů v podobném smyslu tedy rozvoji vazeb a tvorbě společných cílů. (Miles & Ritchie, 1971)

3. Má partnerství v destinaci cestovního ruchu význam pro podniky v destinaci působící?
4. Kdo jsou partneři v destinaci cestovního ruchu?
5. Ovlivňují se navzájem partneři uvnitř destinace cestovního ruchu?
6. Co ovlivňuje partnerství v destinaci cestovního ruchu?

2.1.2 Specifické výzkumné otázky

Specifické výzkumné otázky mají za úkol přímo cílit na problematickou oblast výzkumu. Jejich zodpovězení vyžaduje určení přesné metody a dat. Dále rozvíjejí deduktivní proces výzkumu tím, že rozčlení obecnou výzkumnou otázku na specifické části, které z ní vyplývají (Punch 2008, s. 40).

- 1.1. Odpovídají aktivity DMO v praxi teoretickým východiskům?
- 1.2. Liší se aktivity DMO s hierarchickou působností organizace?
- 1.3. Jakým způsobem lze uznat činnost DMO subjekty v destinaci?
- 1.4. Jsou rozdíly ve vnímání činnosti DMO mezi jednotlivými stakeholdery v destinaci a samotnými organizacemi?

- 2.1. Jak spolupracují podniky v destinaci cestovního ruchu?
- 2.2. Jaké formy spolupráce mezi podniky mohou vzniknout?

- 3.1. Jaký efekt má spolupráce pro celou destinaci?
- 3.2. Jaký efekt má spolupráce pro jednotlivé podniky v destinaci?

- 4.1. Jak lze identifikovat partnery pro spolupráci v destinaci cestovního ruchu?
- 4.2. Jak lze získat vhodné partnery pro spolupráci v destinaci cestovního ruchu?
- 4.3. Jak lze zjistit, že byli vybráni vhodní partneři organizace destinačního managementu?

- 5.1. Kterí aktéři jsou v destinaci nejvíce aktivní?
 - 5.1.1. Jaká jsou propojení jednotlivých aktérů?
 - 5.1.2. Jaké jsou rozdíly v síti spolupracujících partnerů v destinacích?
- 5.2. Jak se ovlivňují jednotliví partneři navzájem?

6.1. Jaké jsou motivy ke spolupráci v destinaci?

6.2. Jaké jsou bariéry spolupráce v destinaci?

2.2 Konceptuální rámec

Konceptuální rámec má usnadnit orientaci v postupu výzkumu. Existují různé formy konceptuálního rámce. Důležité je stanovit, zda se výzkum bude odvíjet podle předem stanoveného rámce, či bude postupně rozvíjen.

Navrhovaný výzkum bude zaměřen na popis koordinace a kooperace v destinaci ovšem se zaměřením na podniky a rozvoj jejich činnosti. Přínosem výzkumu by měl být relativně ojedinelý pohled na vztahy v destinaci s místními specifiky na českém trhu. Samotné výsledky výzkumu by měly prakticky naznačit, jak probíhá spolupráce mezi podniky v destinaci v podmínkách České republiky, zda existují bariéry ve spolupráci a jaká jsou jejich možná řešení.

Předkládaný návrh výzkumu kombinuje kvalitativní metody sběru dat s kvantitativními. S kombinací metod souvisí i konceptuální rámec výzkumu, který je graficky znázorněn na obrázku 2. Do jisté míry je rámec sestaven předem, což naznačuje, že je využito spíše kvantitativních dat. Rámec dává přesný návod na volbu výzkumných metod. Nejdříve se vychází z analýzy sekundárních dat. Na základě výsledků analýz sekundárních dat byly sestaveny otázky pro řízené rozhovory. Z rozhovorů vyplynuly oblasti, na které je směřován kvantitativní výzkum. Dále následovala syntéza získaných dat a jejich zpracování do výsledného modelu spolupráce a formulace doporučení.

Obrázek č. 2: Konceptuální rámec výzkumu



Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň, 2016

2.3 Použité metody

Z konceptuálního rámce vyplývá, že výzkum bude smíšený. Rozhodnutí o metodě vzniklo na základě výhod kombinace pozitiv obou přístupů jak kvalitativního, tak kvantitativního. Ve zjednodušeném třístupňovém procesu výzkumu se stanoví výzkumné otázky, dále se shromažďují data a nakonec se analyzují a provádí se syntéza (Hendl, 2008). Po analýze sekundárních dat bylo přistoupeno ke kvalitativnímu sběru dat (panelová diskuze a řízené rozhovory). V dalším postupu se přešlo k dotazování pomocí strukturovaného dotazníku.

2.3.1 Studium sekundárních zdrojů

Sekundární zdroje jsou pro výzkumníka velmi důležitou součástí informačního penza. V práci jsou využity sekundární zdroje pro dva důležité cíle. Jednak jsou základem pro ukotvení zkoumané problematiky do obecného teoretického rámce. Práce si klade za cíl vytvořit konkrétní teoretický rámec pro účely destinačního managementu se zaměřením na participativní management. Mluvit o úplném teoretickém rámci cestovního ruchu nebo destinace by bylo velice ambiciózní s ohledem na komplexnost, mnoho oborový přístup a neuzavřenost oborů⁶. Další přínos sekundárních zdrojů

⁶ V současnosti neexistuje v teorii obecně používaný pojem pro označení cestovního ruchu. Autoři používají nejednotně pojmy jako průmysl cestovního ruchu, odvětví cestovního ruchu, oblast cestovního ruchu, obor cestovního ruchu. Pojem průmysl cestovního ruchu a jeho další varianty spojené s označením průmysl jsou považovány za nevyhovující především kvůli produktu cestovního ruchu. Ten se skládá

informací je při sestavování dynamického modelu, kdy bude využito poznatků již realizovaných výzkumů s cílem zefektivnit práci při identifikaci proměnných v modelu.

2.3.2 Řízené rozhovory

Řízené rozhovory byly sestaveny jako polostrukturované. K výběru účastníků rozhovorů bylo využito účelového vzorkování. Rozhovory byly vedeny se zástupci podniků v destinaci ve složení: podniky působící primárně v cestovním ruchu a podniky participující na cestovním ruchu. K rozhovoru s jednotlivými zástupci podniků bylo přistoupeno na základě studia sekundárních zdrojů informací. Dále byli o rozhovory požádáni zástupci DMO, veřejné správy a místní samosprávy. Rozhovory byly prováděny osobně, ke každému respondentovi bylo přistupováno jednotlivě v místě jeho působení. Otázky nebo témata rozhovoru se vztahovaly ke zkušenostem, chování, názorům a znalostem respondenta souvisejících s funkcemi DMO a se spoluprací v destinaci cestovního ruchu. Před samotnou realizací rozhovorů byla provedena pilotáž a na výsledcích pilotáže byla struktura rozhovoru upravena.

Výsledek řízených rozhovorů byl v první fázi společně s výsledky analýzy sekundárních dat podkladem pro vytvoření syntézy. Dále byly určeny problematické oblasti a témata požadavků na funkce DMO a spolupráci podniků v destinaci cestovního ruchu. Částečně mohou odpovědět na výzkumné otázky, ale pro jejich vyčerpávající zodpovězení bylo třeba dalšího výzkumu. Řízené rozhovory byly provedeny se 14 respondenty. Konkrétně se jedná o Štěpána Rudu (majitel restaurace U Štěpána), Bc. Ivanu Faicovou (majitelka penzionu, restaurace a vinárny U Vítovců), Ing. Martin Kříž (místostarosta města Klatovy), Ing. Markéta Baštařová Janotová (manažerka CLLD MAS Pošumaví, zaměstnankyně DCK West), Karel Kopelent (majitel penzionu a restaurace U Kopelentů), Josef Waldmann (starosta obce Hlavňovice), Ing. Jitka Zikmundová, MBA (místostarostka města Český Krumlov), Marek Audes (ředitel hotelu IBIS Plzeň), PhDr. Nora Dolanská, MBA (ředitelka Prague City Tourism), Ing. Markéta Vogelová (ředitelka Insitutu Turismu při CzechTourism), Mgr. Tomáš Raboch (CA PilsenJoy), Mgr. Kristina Štěpánová (Plzeň – TURISMUS), Milan Šváb (Funmio), Ing. Tomáš Čihák (Vysočina Tourism).

převážně ze služeb cestovního ruchu, které mají většinou nehmotný charakter. Nejedná se tedy o výrobu produktu, ale jeho produkce je spatřována spíše v poskytování služeb. Pojem „průmysl cestovního ruchu“ pochází z nesprávného chápání anglického označení *Tourism Industry*, které neznamená průmysl ale spíše obor, odvětví nebo oblast.

2.3.3 Expertní panelová diskuze

Rozhovory jsou formou systematického sběru dat pomocí otázek a naslouchání respondentům. Tento způsob sběru dat nabízí přístup k celé řadě zkušeností, situací a znalostí a dává příležitost odhalit problematické oblasti zkoumaného tématu. Diskuze může být vedena jako volná, strukturovaná nebo částečně strukturovaná. V případě panelové diskuze jsou lidé do panelu respondentů vybráni záměrně. Většinou se jedná o odborníky z praxe a s nimi je téma diskutováno, dle připravené struktury. Pro účely výzkumu bylo využito polostrukturované diskuze. Podle Altinay, Paraskevas a Janga (2016) je takto strukturovaný rozhovor rovnováhou mezi široce pojatým výzkumem nestrukturovaným a velmi strukturovaným výzkumem problému. Tato interview jsou používána k nalezení odpovědí, co se stalo, co je nového, identifikaci obecných zákonitostí nebo pochopení souvislostí mezi proměnnými. Při použití této metody je třeba vytvořit skladbu otázek nebo témat rozhovoru předem. Panelová diskuze trvá většinou delší časový úsek než např. dotazníkové šetření. Velké požadavky jsou kladeny na moderátora rozhovoru (Veal, 2006). Kromě investigativních schopností musí být moderátor vnímavý, nestranný a měl by velmi rychle reagovat na dané situace z rozhovoru vyplývající. Součástí výzkumu byla uspořádána dne 2. 12. 2015 panelová diskuse v konferenčních prostorách Plzeňského pivovaru. Panelové diskuse s názvem „Spolupráce v cestovním ruchu v Plzeňském kraji“ se účastnilo celkem 24 odborníků z cestovního ruchu. Bližší informace o expertní panelové diskuzi jsou v kapitole 5. Výsledky analýz

2.3.4 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo využito ve výzkumu několikrát. Pro účely popisu struktury spolupráce na určitém území, byla realizována dvě dotazníková šetření. Metodika šetření byla převzata od Gajdošíka a Šmardové (2016), která byla modifikována pro plné využití v podmínkách České republiky a pro účel tématu této práce. Dotazníková šetření cílila na dva typy respondentů. První typ představovaly samotné organizace destinačního managementu, a druhý typ zastupovaly subjekty zainteresované na rozvoji cestovního ruchu v destinaci. Oba dotazníky byly šířeny elektronickou formou pomocí Google formuláře, kdy byl zaslán respondentům email s žádostí o spolupráci v dotazníkovém šetření. Adresy respondentů byly zjišťovány ve volně přístupných databázích nebo přímo na stránkách daného subjektu. Při vyhledávání kontaktů na DMO bylo využito jako základu seznamu DMO vytvořeného Českou centrálou cestovního ruchu, který byl

doplňen o další subjekty na základě předchozích výzkumů. Dotazníky byly distribuovány během měsíce srpna a září 2016. Bližší informace o struktuře dotazníku budou uvedeny v kapitole 5 Výsledky analýz.

2.3.5 Případová studie

Případová studie detailně zkoumá jeden případ nebo několik málo případů. Během prací na případové studii je sebráno velké množství dat od zkoumaného subjektu. V případové studii jde o zachycení složitosti případu, o popis vztahů v jejich celistvosti. Na konci studie se zkoumaný případ vřazuje do širších souvislostí a lze provést porovnání (Hendl, 2008). V zamýšleném výzkumu je předpokládáno využití benchmarkingu destinací s cílem porovnat tuzemskou destinaci se zahraniční. Případové studie jsou vypracovány podle Yina (in Hendl, 2008). Ten definoval případovou studii jako strategii pro zkoumání předem určeného jevu v přítomnosti v rámci jeho reálného kontextu. Tento přístup umožňuje pracovat s kvalitativními i kvantitativními metodami sběru dat.

3 Teoretická východiska

Teorie slouží k abstraktnímu vysvětlení zkoumaného problému. Napomáhá výzkumníkům pochopit komplexitu zvoleného tématu. Každá vědecká práce se bez teoretických východisek nemůže obejít, proto následující kapitola vysvětluje jednotlivá teoretická východiska a naznačuje jejich vzájemné propojení. Jedním z cílů práce je vytvořit ucelený teoretický rámec pro destinační management. Proto je potřebné věnovat pozornost definicím pojmům cestovní ruch, destinace cestovního ruchu, destinačního management a jeho vývojovým stádiím a také možnosti jeho uplatnění v neposlední řadě je nutné zabývat se spoluprací v oblasti cestovního ruchu. Těmto tématům se bude věnovat následující kapitola.

3.1 Cestovní ruch

Cestovní ruch je poměrně složitý společenský jev závislý na mnoha činitelích, a proto jeho podstatu nelze definovat vyčerpávajícím způsobem (Kunešová & Nedvěďová, 1992). Nejasně je používána i terminologie cestovního ruchu. Autor práce používá termíny cestovní ruch a turismus jako synonyma. Cestovní ruch představuje rozsáhlý trh, který vyžaduje uspokojení různorodých potřeb. Tím vzbuzuje pozornost podnikatelů, veřejné i státní správy a vědecké komunity. Je velmi dynamicky se rozvíjejícím segmentem ekonomiky (Jakubíková, 2012). Cestovnímu ruchu je dnes přisuzován různý význam. Různé dopady můžeme hledat a nalézat ve směru ekonomickém, sociálním a ekologickém. Celkově lze říci, že cestovní ruch je jevem s tzv. globálními charakteristikami (Šípek 2001, s. 79). Protože je cestovní ruch multioborová disciplína, není zcela jednotný ani pohled na jeho zkoumání. Problém v uchopení cestovního ruchu a následně destinačního managementu je v jeho chápání jako vědecké disciplíny. Existují odlišné názory na tuto problematiku (Darbellay & Stock, 2012). Velká skupina odborníků a teoretiků turismu zastává názor, že cestovní ruch není samostatným vědním oborem, ale je předmětem výzkumu jiných vědních oborů, např. geografie, ekonomie, psychologie, sociologie, antropologie apod. (Kotíková, 2013). V tabulce 1 jsou uvedeny sektory cestovního ruchu a disciplíny, které se jím zabývají.

Tabulka 1: Multioborovost cestovního ruchu

Disciplína	Sektor cestovního ruchu
Ekonomie	Ekonomie cestovního ruchu
Sociologie	Sociologie cestovního ruchu
Psychologie	Motivace v cestovním ruchu
Antropologie	Vztah rezident/návštěvník
Politické vědy	Politika cestovního ruchu
Geografie	Geografie cestovního ruchu
Podnikatelství	Rozvoj nových podniků
Environmentalistika	Management životního prostředí
Architektura	Krajinotvorba
Zemědělství	Agroturismus
Urbanismus	Plánování a rozvoj cestovního ruchu
Marketing	Marketing cestovního ruchu
Historie	Historie cestovního ruchu
Právo	Právo v oblasti cestovního ruchu
Kineziologie	Sportovní a zdravotní cestovní ruch
Business	Management organizací cestovního ruchu
Gamblerství	Management kasin
Logistika	Doprava v cestovním ruchu
Vzdělávání	Vzdělávání pracovníků v cestovním ruchu

Zdroj: Upraveno podle Jafari 1981 in Goeldner & Richie 2012

Vývojem výzkumu cestovního ruchu se zabýval Šíp (2011). Ten uvádí, že první vědní disciplínou zabývající se cestovním ruchem byla geografie. První publikace na téma geografie cestovního ruchu byla vydána v roce 1905 Stradnerem (in Šíp, 2011). Významným milníkem bylo založení Výzkumného ústavu cestovního ruchu v Berlíně při Vysoké škole obchodní v roce 1929. Ve 20. letech se rozvíjela geografie cestovního ruchu ve Francii a Itálii (autoři Blanche, Mariotti in Šíp, 2011). Ve Švýcarsku publikoval jako první geograf Hunziger (in Hunziger & Krapf 1942) ve 30. letech 20. století. Společensko-hospodářské důsledky rozvoje cestovního ruchu byly měřeny i na území České republiky. Známa je studie H. Posera (1939) v oblasti Krkonoš. V zahraničí jsou významní autoři z Japonska (Misawa, Takaike, Tanaka in Šíp, 2011) nebo z USA (Brown, Mac Murray in Šíp, 2011).

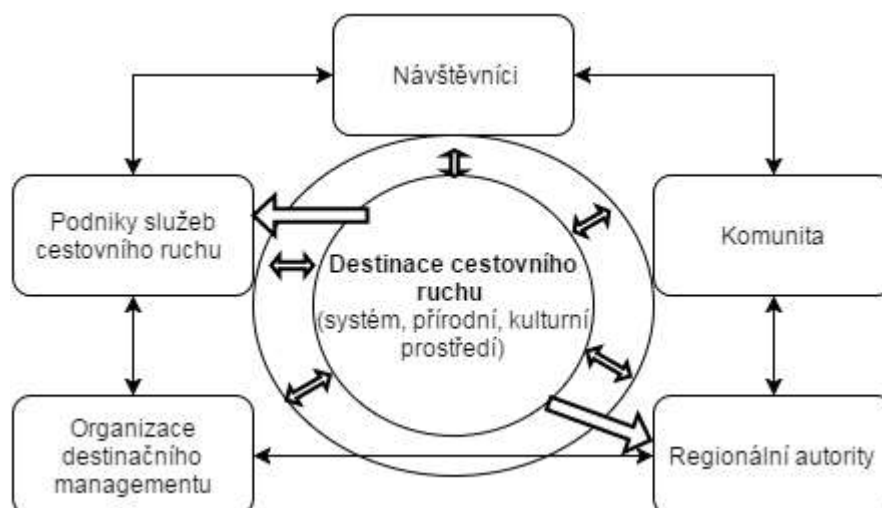
Další etapa je charakteristická výzkumem ekonomických dopadů rozvoje cestovního ruchu. Studie se zabývaly analýzou multiplikátorů cestovního ruchu, které byly založeny na kvantitativních metodách hodnotících regionální dopady cestovního ruchu. Buhalis a Fletcher (1995) se zabývali input-output analýzou při určování udržitelnosti vývoje

cestovního ruchu. Cooper (1947) sledoval sezónnost a motivaci k účasti na cestovním ruchu. Dále byla pozornost věnována prostorovým modelům a jejich struktuře. Vznikly studie autorů Defert (1967) - Defertova funkce, Boyer - rezidenční funkce území (in Šíp, 2011). Pozornost byla věnována i fenoménu druhého bydlení (např. Dewailly a Flament, 1993 a Duboi in Šíp, 2011), nebo fondu volného času. Následující trend výzkumu, a to sice behaviorální přístup se zaměřoval na geopsychologii (Baker in Šíp, 2011; Cohen, 1972) nebo na neomarxistické strukturalistické teorie o nerovnoměrném regionálním rozvoji (Harvey, Smit, Holland in Šíp, 2011). Další směřování výzkumu bylo ve smyslu politické ekonomie, produkce a globalizace (Sawh a Williams in Šíp, 2011). V současnosti je středem výzkumu kultura a její provázání s cestovním ruchem, jako možnost udržitelného vývoje cestovního ruchu. Udržitelnost cestovního ruchu si zasluhuje největší pozornost výzkumného aparátu, neboť problémy spojené s globalizací, internacionalizací, poklesem zaměstnanosti rezidentů, akulturací, znečištěním životního prostředí a konfliktů mezi rezidenty a návštěvníky jsou stále aktuálnější.

3.2 Destinace cestovního ruchu

Problematika destinací je složitá. Destinace jsou místa, kde se rozvíjí cestovní ruch spontánně nebo je aktivně podporován. Jak aktivní tak pasivní forma destinace obsahuje převažující sociální, kulturní, environmentální, politické a ekonomické kontexty v rámci určitého prostředí. Z toho plyne, že základní koncept destinace cestovního ruchu a cestovní ruch samotný nejsou jedinými možnostmi nebo aktivitami území identifikovaného jako destinace. Backer a Barry (2013) ověřili, že subjekty, které jsou řazeny do oboru cestovního ruchu, nebo s ním souvisí, k němu mají různý vztah. Některé z nich nemají strategie nastavené k cílenému stavu turismu v destinaci. Naopak u některých je zřejmá závislost na cestovním ruchu, pokud chtějí být životaschopné. Proto by měl být cestovní ruch a jeho rozvoj implementován do obecného cíle rozvoje regionu (Howie, 2003). Složitost destinace a působnost některých subjektů v destinaci znázorňuje obrázek 3. V destinaci se vyskytuje celá řada subjektů, které více či méně ovlivňují její rozvoj v oblasti cestovního ruchu. Jádrem destinace jsou její přírodní a kulturní zdroje, které se stávají základem pro atraktivitu destinace potenciálních zákazníků. Pomocí jejich kvantifikace lze destinace cestovního ruchu porovnávat a sestavovat pro ně různá měřítka. Jako jeden z příkladů lze uvést autory Krešic a Prebežac (2011), kteří se zabývali konstrukcí indexu atraktivity destinace – IDA (*index of destination attractiveness*).

Obrázek č. 3: Konceptuální rámec destinace cestovního ruchu



Zdroj: Upraveno podle: UNWTO Think Tank, 2012

Často je destinace připodobňována regionu a také její rozvoj je vnímán jako regionální rozvoj (Štumpf in Novacká & Ivankovič, 2015; Holešinská, 2010, Šauer, Vystoupil & Holešinská, et al. 2015). Dle Novacké (2010) vystupuje destinace jako produkt cestovního ruchu. Prostředí se stává neoddělitelnou částí produktu cestovního ruchu a v určitém ohraničení tvoří se souborem služeb destinaci, která uspokojuje potřeby účastníka cestovního ruchu. Tento fakt je spojen i s dalšími prvky produktu cestovního ruchu jako např. genius loci. Howie uvádí (2003), že destinace je více než souhrn částí, které obsahuje. Ty mohou působit pozitivně v synergii, která se může projevit, pokud budou komponenty destinace působit společně jako harmonický celek. Proto je důležité jednotlivé komponenty destinace propojit správnými vazbami nebo službami, které jsou v destinaci poskytovány. Podle Holešinské (2010) lze na destinace pohlížet z geografického hlediska, marketingového hlediska nebo hlediska nabídky a poptávky. Dále zdůrazňuje nutnost pohledu na destinaci pro účel řízení jako na organizovanou jednotku (působnost autorit zodpovědných za její řízení) a na jednotku marketingovou (produkt). Tabulka 2 ukazuje zaměření autorů při definování destinace cestovního ruchu na jednotlivé charakteristiky.

Tabulka 2: Pojem destinace a charakteristické prvky její definice

Chápání destinace jako	Autoři
produktu	Ashworth & Goodall, 1990; Kriálová, 2003; Buhalis, 2000; Fyall, Garrod & Tosun, 2006; Jakubíková, 2012; Candra & Figini, 2012; Goodal & Ashworth, 1993 in Palatková, 2006; Novacká, 2010
formy uspokojení potřeb zákazníka	Flagestad, 2002; Cooper et al., 1998; Candra & Figini, 2012; Baggio, Scott & Cooper 2010a; Bornshorst, Ritchie & Sheehan, 2010;
systému dalších podsystémů cestovního ruchu	Candra & Figini, 2012; Jakubíková, 2012; Robinson, 2012; Davidson & Maitland, 1997; Franke et al., 2012; Nejd, 2011; Baggio, Scott & Cooper, 2010a; Hall & Richards, 2003 in Plzáková & Studnička 2014; Ritchie & Crouch, 2005; Bartl & Smidt, 1998 in Palatková, 2012; Palatková, 2006; Pike & Page, 2014; Fyall, Garrod & Wang, 2012; Leiper, 1990; Magas & Basan, 2007; Laws, 2004; Howie, 2003
podniku nebo konkurenční jednotky	Jakubíková, 2012; Bartl & Smidt, 1998 in Palatková, 2014; Porter, 1980; Bieger, 1996; Buhalis, 2000; Gúčik, 2004; Nováková, Becková, 2013;
jedinečného, vymezeného místa, regionu	Papatheodorou, 2006; Leiper, 1995; Királová & Straka, 2013; Davidson & Maitland, 1997; Pásková & Zelenka, 2002; Inskip, 1991 in Bieger, 2005; UNWTO 2002 in Nejd, 2011; Štumpf, 2015 in Novacká et al., 2015; Eisenstein, 2010 in Novacká et al., 2015 Medlik 1969 in Nejd, 2011, Nejd, 2011; Plzáková & Studnička, 2014; Palatková, 2006; Horener & Swarbroke, 2003; Bieger, 1996, Pásková, 2009; Cho, 2000 in Jafari, 2000; Holešinská, 2012; Zelenka, 2010; Bornshorst, Ritchie & Sheehan, 2010; Magas & Basan, 2007
nabídky	Robinson, 2012; Pásková & Zelenka, 2002; Inskip, 1991 in Bieger, 2005; UNWTO 2002 in Nejd, 2011;

Zdroj: Vlastní zpracování, Plzeň, 2016

Při vymezení destinace může být využito řady přístupů. Palatková (2014) uvádí pro vymezení destinace tyto přístupy:

- podle administrativních hranic,
- podle soustředění poptávky,
- podle míry zásahu veřejného sektoru do tvorby a fungování systému,
- podle strategie indukce, dedukce či centralizace,
- podle vybraných indikátorů rozvoje cestovního ruchu.

Holešinská, Šauer a Vystoupil (2010) uvádějí jiná kritéria pro vymezení destinace v praxi jako přirozenost, účelovost, řádovost, konkurenceschopnost (kritérium přenocování, počet kvalitních lůžek a kritérium financování). Destinace může být stanovena

i ze zákaznického pohledu, tedy podle toho, jaký zákaznický segment destinaci navštěvuje. Pak můžeme mluvit o resortech, místech, regionech, zemích nebo kontinentech. Velký význam v tomto rozdělení hraje vzdálenost destinace od místa pobytu cílového segmentu a jeho specializace na zvláštní potřeby (Bieger & Beritelli, 2013). Laesser a Beritelli (2013) shrnuli poznatky z prvního fóra *Advancis in Destination Management*, kde byla projednávána definice destinace. Destinaci lze chápat jako geografickou entitu, klastr nebo (latentní) síť dodavatelů aktivovaných poptávkou návštěvníků. V tomto chápání se jedná o sociální systém se specifickým podnikatelským záměrem, který je spojen i s neziskovými cíli. V současnosti se do popředí pozornosti dostává otázka geografického vymezení destinace a jeho nedostatků. Beritelli a Laesser (2017) uvádějí, že teritoriální koncept destinací v současné praxi nestačí. Destinaci definují jako místo, kde má místo několik dynamických návštěvnických proudů (každý v jiné fázi zralosti). To umožňuje lehčí pohled na složitost situace destinací. Podnikatelům, organizacím cestovního ruchu a veřejným institucím tato forma nahlížení na destinaci ulehčuje porozumět minulému vývoji a současné pozici destinace, nalézat výzvy a identifikovat možná řešení a stanovit priority proveditelných a užitečných projektů a iniciativ zahrnující investice.

3.3 Destinační management

Pokud chápeme destinaci jako systém nebo místo, kde se setkává nabídka a poptávka cestovního ruchu, případně jako soubor prvků nabídky, pak musí být řízena. Odlišnostmi mezi řízením destinace a řízením podniku se zabývají Bieger a Beritelli (2013). Rozdíly se nalézají ve vedení (v zajištění soudržnosti, kdy destinace naplňuje zájmy jednotlivce prostřednictvím všech zúčastněných nebo smlouvou; institucionální zajištění nebo organizace je ovlivněna suverenitou (hlasovacím systémem), politickými rozhodnutími, organizací cestovního ruchu v zemi, sítí podnikatelských subjektů) a v měřících úspěchu (cílem je konkurenceschopnost, zdroje jsou dány jednak rozpočtem finančních zdrojů a pak i atraktivitou a vybaveností destinace). Candela a Figini (2012) vyčleňují specifické druhy řízení v destinaci. Nejen spolupráce veřejné a privátní sféry je důležitá, ale řízení sítě podniků, které v destinaci působí a služeb, které jsou nabízeny, jsou důležitou součástí destinačního managementu. V globálním prostředí je nutno řídit konkurenceschopnost destinace, kde je kladen důraz na cenovou politiku, úroveň kvality a způsob marketingové komunikace. Destinační management by měl napomáhat při řízení změn a vývoje lokality obecně. Důležitou součástí je také krizové řízení.

Plzáková a Studnička (2014) upozorňují na další vývoj v přístupech k řízení destinace. Jednak rozeznávají systémový a paradigmatický⁷ přístup. Dále rozvádějí paradigmatický přístup na jednotlivé vývojové fáze. Základní přístup označují jako řízení destinace (*destination management*), který přechází na správu destinací (*destination governance*) až k nejnovějšímu přístupu vedení destinace (*destination leadership*) (Beritelli & Bieger, 2014). Existují další nové přístupy k řízení destinace, např. destinační management založený na spolupráci (Tolkach, King & Whitelax, 2016), koncept chytré destinace cestovního ruchu⁸ (Wang, Li & Li, 2013; Chiappa & Baggio, 2015) a koncept učící se destinace⁹ (Schianetz, Jones, Walker & Lockington, 2009; Schianetz, Kavanagh

⁷ Paradigma je podle slovníku cizích slov souhrn všech pojetí vědní disciplíny v určitém časovém úseku. Jedná se o soubor předpokladů, konceptů, hodnot, pravidel a praktik sdílených určitou komunitou (zejména vědeckou), prostřednictvím kterého daná komunita pohlíží na skutečnost a interpretuje ji.

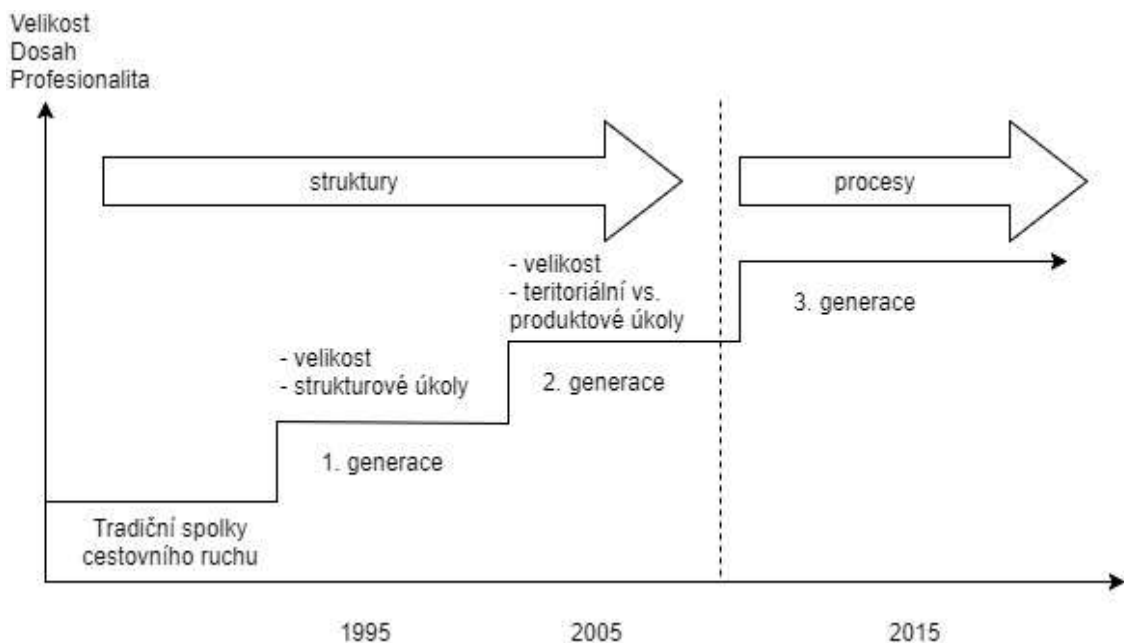
⁸ Koncept chytré destinace cestovního ruchu (*Smart Tourism Destination*) je vysvětlován jako platforma, která propojuje informace o turistických aktivitách, atraktivitách, spotřebě a zdrojích a integruje je do poskytování služeb (podnikům, veřejným subjektům a institucím). Lze ji označit za inovativní destinaci vybudovanou na technologické infrastruktuře, která garantuje udržitelný rozvoj turistického prostoru, usnadňuje integraci návštěvnické interakce s jeho prostředím, zvyšuje kvalitu zážitku v destinaci a zvyšuje kvalitu života rezidentů v destinaci (Xiang, Tussyadiah & Buhalis, 2015). Wang, Li a Li (2013) tvrdí, že chytrá destinace má 3 základní komponenty (cloudové služby, internet věcí a servisní systém pro konečné uživatele). Cloudové služby umožňují pohodlný a škálovatelný (možnost zpoplatnění přístupu k informacím podle potřeby a množství) přístup k aplikacím, software a datům pomocí webových prohlížečů. Internet věcí se stává všudypřítomným prvkem současného a budoucího života, např. RFID (radiofrekvenční identifikátory), senzory, mobilní zařízení a jiná zařízení, která jsou schopná interakce s uživateli, ale i mezi sebou. Internetový servisní systém konečného uživatele, který je napojen na cloudové služby i internet věcí. Příkladem může být personalizovaný způsob platby, který je přizpůsoben zařízení každého zákazníka. V konceptu chytré destinace nejde pouze o „digitalizaci“, ale také o zážitky návštěvníků, komunikační strategii a konkurenceschopnost destinace. Zážitky by měly být spoluvytvářeny návštěvníky a destinací za pomoci mobilních technologií. Následně by měly být sdíleny s návštěvnickou komunitou. Komunikační strategie chytré destinace je zaměřena na dialog místo jednosměrné komunikace. Využíváno je k tomu především internetové komunikace za pomoci sociálních sítí a blogu. Konkurenceschopnost chytré destinace se nezaměřuje pouze na zdroje, ale také na efektivní řízení a optimální alokaci zdrojů. K tomu je využíváno velkých objemů dat (*big data*) v rozhodovacím manažerském procesu.

⁹ Koncept učící se destinace cestovního ruchu (*Learning Tourism Destination*) se začíná rozvíjet jako reakce na globalizační proces s dopady na růst komplexnosti řízení cestovního ruchu a potřeby dostat podmínek trojimperativu udržitelnosti. Cestovní ruch je nestálá, dynamická a nelineární charakteristika, kde je nutná rychlá reakce na změny v prostředí. Proto musí být udržitelnost implementována do kontinuálního procesu učení. Koncept učící se destinace vznikl z učící se organizace. Koncept učení implementuje udržitelnost do různých kontextů, především se jedná o definování problémů. Kvůli dynamice a komplexnosti cestovního ruchu je využíváno různých teorií a jejich testování, metod a nástrojů ke zvýšení kompetencí stakeholderu v destinaci. Jedná se především o uvědomění si, jaké jsou funkce turistické destinace, jaké příležitosti na trhu mohou být využity, požadavky k adaptaci změn v prostředí, jak propagovat kolektivní povědomí o eventuálních ekonomických, sociálních a environmentálních rizicích a dopadech, jak mohou být rizika minimalizována nebo jak jim čelit. Spolupráce a vytváření sítí a k tomu potřebné infrastruktury jsou v tomto konceptu základními prostředky jak šířit informace mezi jednotlivými stakeholdery za účelem učení se. Nejde pouze o vytvoření znalostní báze a její aplikace, ale je zapotřebí i šíření, reflexe a zpětná vazba ve znalostní společnosti, aby byly vnímány nové informace z prostředí destinace. Společných cílů udržitelného rozvoje destinace pak lze dosáhnout: neustálého učení se jako organizačního principu a sociálního cíle společnosti, organizace a jednotlivců; podpora spolupráce sektorů: cestovního ruchu, rezidentů, dobrovolníků a vzdělávacího; poskytovat infrastrukturu ke sběru informací, jejich šíření, procesování a jejich aplikaci do praxe. (Schianetz, Kavanagh & Lockington, 2007)

& Lockington, 2007). Centrální element ve studiu, tvorbě a aplikaci politik a sítí cestovního ruchu je identifikace a hodnocení jednotlivců a skupin hráčů. Tito aktéři jsou aktivními participanty, kteří komunikují s ostatními a užívají svých vlastních strategií při jednání mezi sebou a s dalšími organizacemi. Destinaci cestovního ruchu je třeba řídit náležitým způsobem. Dle Hájka (in Hájek & Hrabánková 2002) je úkolem destinačního managementu koordinace činností jednotlivých subjektů tak, aby byly naplněny cíle rozvoje cestovního ruchu v destinaci, vybudována a trvale rozvíjena pozitivní image destinace. Jedním z nejnovějších modelů řízení destinace je tzv. St. Gallenský model řízení destinace, který využívá inovativního přístupu podnikatelského pohledu a vytváření sítí mezi subjekty (Beritelli, Laesser, Reinhold & Kapple, 2013). Vědci kolem St. Gallenského modelu vytvořili skupinu, která každé dva roky pořádá shromáždění s názvem *Advances in Destination Management*, kde diskutují pokroky v destinačním marketingu a managementu. Závěry z diskuze jsou vždy otištěny v časopisu *Journal of Destination Marketing & Management*. DMO by se měly přeorientovat na činnosti, které mohou být řízeny a získat benefity ze spolupráce při budování know-how ve specifických oblastech (pořádání eventů, kongresový turismus), některých manažerských dovednostech (řízení lidských zdrojů, finanční management), nebo podporováním místní spolupráce obecně. (Reinhold, Laesser & Beritelli, 2015). O tomto modelu hovoří Beritelli, Bieger a Laesser (2012) jako o DMO třetí generace nebo také o destinačním managementu 15. Vývoj destinačního managementu ve vyspělé zemi s orientací na cestovní ruch, jako je Švýcarsko, znázorňuje obrázek 4. Autoři Bieger, Laesser a Beritelli (2011) člení vývoj destinačního managementu na čtyři vývojové fáze. V první fázi, která začínala přelomem 19. a 20. století, vznikaly náhodně sdružení a svazy, které se zabývaly jednoúčelovou podporou cestovního ruchu. Tyto struktury neměly daná jasná pravidla pro jejich fungování. Kolem roku 1995 začaly vznikat pravidla pro vytváření struktury pro destinační management v celé zemi. V destinačním managementu 1. generace bylo řízení zaměřeno především na optimalizaci struktury organizací s jasnými funkcemi a zdroji pro jejich výkon. Již v této fázi na destinace působila globalizace a moderní technologie v podobě nového komunikačního kanálu – internetu. Bylo třeba vytvořit nové sítě komunikace pro B2B i B2C trhy. Dochází ke komercializaci turistických produktů, vzniku nových prodejních cest, a proto jsou nutné vyšší investice v oblasti marketingu. V další vývojové fázi dochází k orientaci na úkoly teritoriální a produktové. V teritoriálních úlohách šlo především o zajištění přístupnosti (fyzické i virtuální) a vytvoření atraktivity (posílení současných předpokladů

nebo tvorba nových). V produktových otázkách se jednalo především o tvrdý prodej. V poslední fázi vývoje se mluví o řízení 3. generace. Dochází k odklonu od snah na optimalizaci destinačních struktur směrem k orientaci na transformační zařízení a potřebné vývojové procesy. Z orientace na teritoria by se mělo přecházet na orientaci na jednotlivé úlohy v rámci marketingových procesů. Pozornost by měla přejít také z tvorby rozpočtu organizací na trh a poznání zákazníka. Nutná je úzká spolupráce se subjekty v destinaci, která je koncentrovaná v menších teritoriích nebo regionech v rámci jedné destinace a vytvoření partnerské sítě. Obecně lze konstatovat, že se přechází ze systému struktur na systém procesů.

Obrázek č. 4: Vývoj destinačního managementu



Zdroj: Bieger, Laesser & Beritelli, 2011

Pro uskutečnění tohoto konceptu autoři považují za nutné splnění následujících pěti principů:

- 1) Marketingový proces zaměřený strategicky pro-obchodně;
- 2) Profesionální procesní management s odborně vzdělanými pracovníky (procesní manažer, produktový manažer, koordinátoři apod.);
- 3) Území destinace stanovené na základně variability geometrie prostoru;

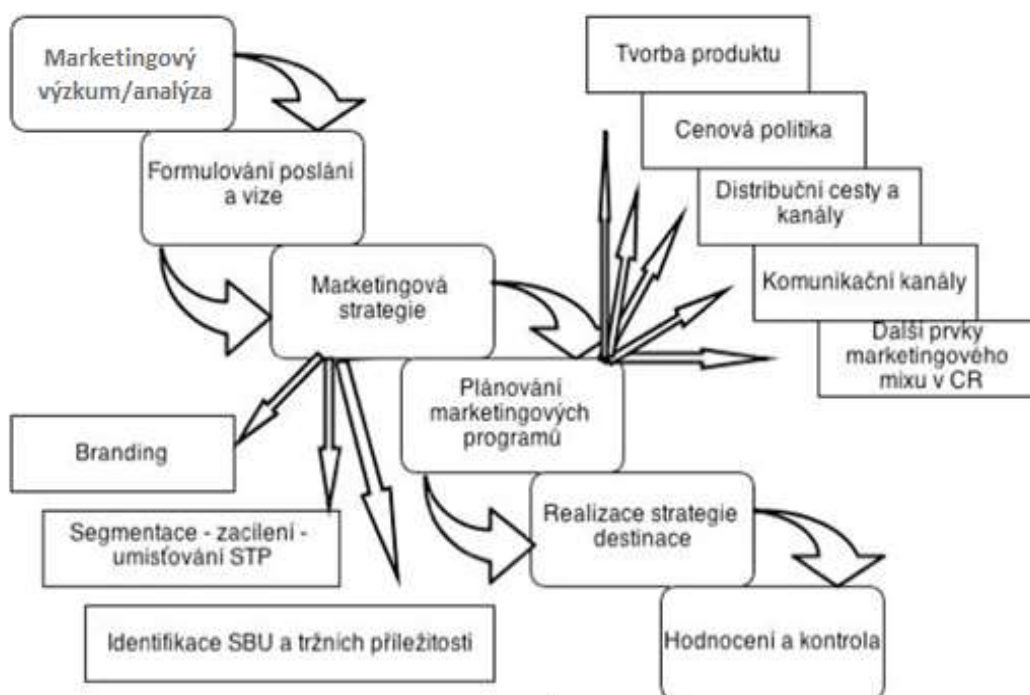
- 4) Financování z kolektivních zdrojů;
- 5) Transparentní financování.

Tento model úzce provazuje management s marketingem v prostoru na základně zákaznického chování.

3.4 Destinační marketing

Destinační marketing se formuje z obecných teorií o marketingu (viz Kotler et al, 2007; Kotler & Keller 2013; Solomon, Marshall & Stuart, 2006; Jakubíková, 2012). Cíle marketingu destinací jsou obecné, tedy cíle významné nejen pro cestovní ruch a to sice: zlepšení image destinace, přilákání investorů, snížení sezónnosti, změna chování podnikatelů, místní komunity a návštěvníků. (Zelenka, 2010) Marketing míst zahrnuje i unikátnost toho, co si návštěvník žádá vidět nebo zažít, relativní náklady, které jsou srovnávány s ostatními destinacemi, přístupnost místa pro cílové trhy a všechny možnosti šíření informací o destinaci a možnosti zaujetí návštěvníka. To vše značí, že marketing destinace je více než prodej destinace. (Godfrey & Clarke, 2000) To potvrzuje i Kotler, který tvrdí, že marketing předchází prodeji (in Kotler & Keller, 2013). Marketing destinace představuje významný nástroj pronikání destinací na mezinárodní i domácí trh turismu na regionální, lokální i národní úrovni. (Palatková, 2006) Výrazný rozdíl od marketingu produktů vidí Rygllová, Burian a Vajčnerová (2011) ve financování marketingu destinace, kdy dochází ke sdílenému financování mezi veřejnou a privátní sférou. Má-li být investice do rozvoje destinace udržitelná, měl by se marketing destinace stát dlouhodobou záležitostí při plánování jeho rozvoje. Bieger (1996) tvrdí, že destinace tvoří v systému cestovního ruchu konkurenceschopnou obchodně-podnikatelskou jednotku, proto musí na trhu cestovního ruchu vystupovat jednotně jako podnik, ve kterém je produkce služeb decentralizována, ale na trhu je nabízena jako soubor služeb pod společnou značkou. Nutná je koordinace zájmů soukromého a veřejného sektoru, stejně tak místních obyvatel s cílem komplexně uspokojovat poptávku návštěvníků a tak dosahovat dlouhodobého – strategického cíle (Maráková, 2014). K tomu lze dojít pomocí strategického marketingu destinace, který vychází z vize destinace na základě vytyčených cílů. Marketing destinace v sobě propojuje strategickou, taktickou a administrativní rovinu s přihlédnutím k potřebám transformace na nové podmínky trhu cestovního ruchu. Roviny marketingu destinace jsou znázorněny na obrázku 5.

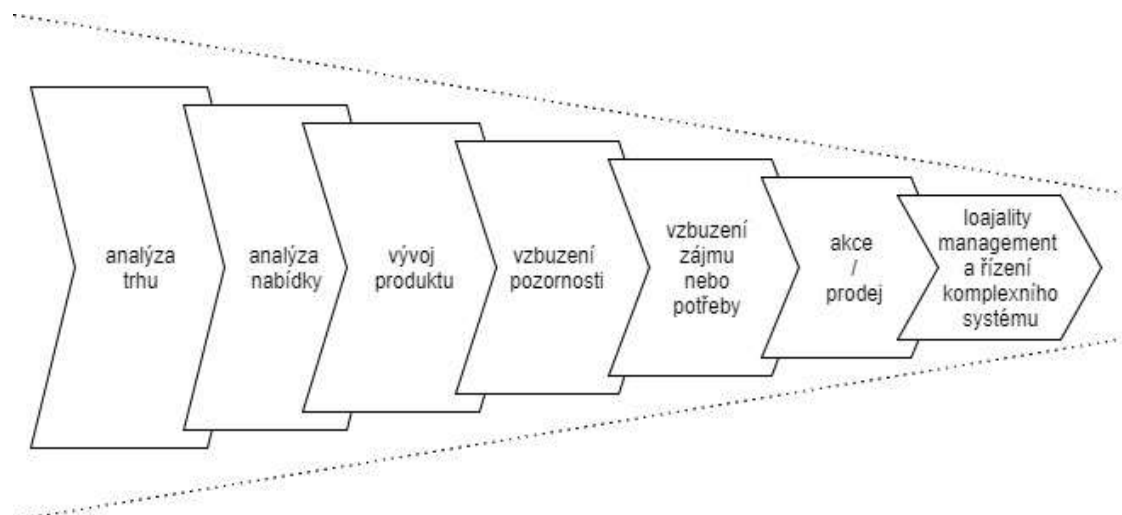
Obrázek č. 5: Roviny marketingu destinace



Zdroj: Palatková, 2011, s. 22

Stejnou myšlenku koresponduje tzv. marketingový trychtýř turismu, blíže obrázek 6 (Bieger & Beritelli, 2013). Pozornost nového destinačního konceptu tkví ve funkčním marketingovém procesu procházejícím skrz všechny aktivity. Tento proces je právě vnímán jako zmíněný marketingový trychtýř. Na začátku procesu jsou analýzy trhu, dále analýza poptávky. Na ni navazuje vývoj produktu. S vyvinutým produktem lze vzbudit pozornost, která je díky marketingové komunikaci přeformována na zájem nebo potřebu. Tyto aktivity vedou zákazníka k akci nebo koupi. Na tuto fázi je nutné ovšem navázat loajalita managementem a řízením komplexního systému. Jedná se o aplikaci modelu AIDA (Kotler & Keller, 2013) a řetězce služeb (Jakubíková, 2012; Oriška, 2010) do marketingového procesu.

Obrázek č. 6: Marketingový trychtýř cestovního ruchu

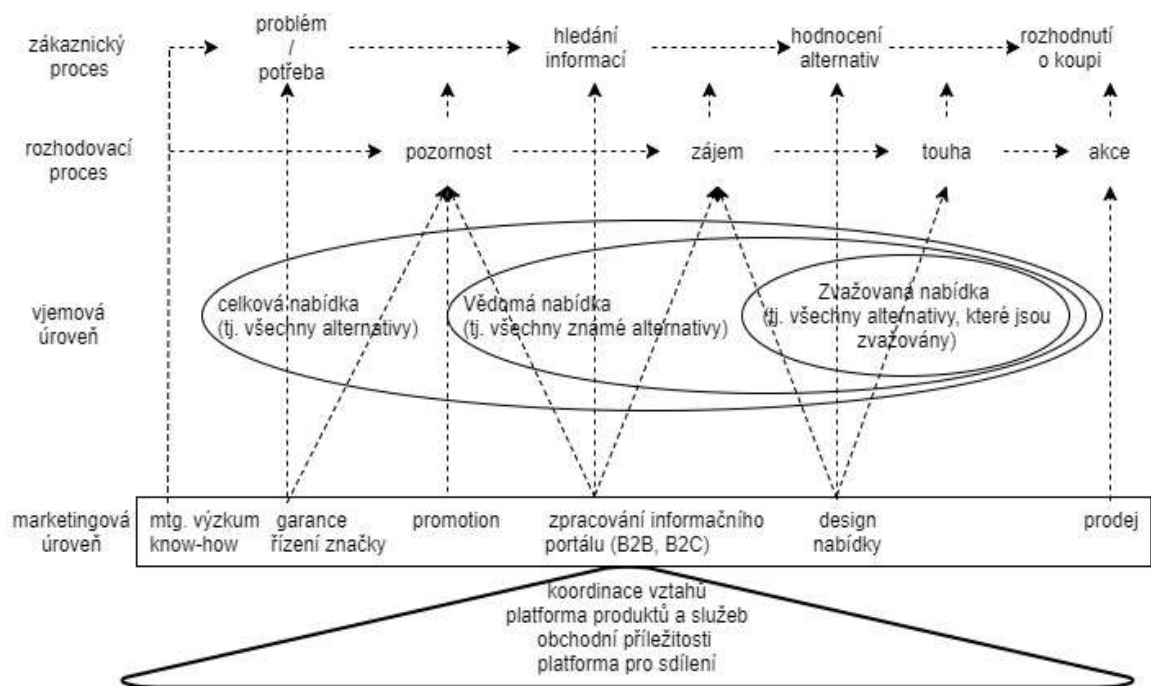


Zdroj: Bieger, Laesser & Beritelli, 2011

Marketing destinace studuje celá řada zahraničních autorů (Ispas, 2008; Shirazi & Som, 2011; Fayall, Grrod & Wang 2012; Pike & Page, 2014; Minghety & Buhalis, 2001). Většina autorů se shoduje, že k úspěchu destinace nelze využít jen marketingu, ale je třeba využít tzv. marketingového řízení destinace. Za specifika marketingu destinace považuje Palatková (2006) to, že: se destinace skládá z menších subjektů; je typická poskytováním služeb cestovního ruchu i s jejich specifiky (Orieška, 2010); stejně, jako cestovní ruch je výrazněji ovlivňována nabídkou; produkt destinace podléhá nižší míře kontroly; zákazník má velmi subjektivní hodnotící kritéria; trh cestovního ruchu je velice volatilní a náchylný k vychýlení. V současnosti podle SGMDM (St. Gallenský model řízení destinace) nelze na celou destinaci nahlížet jako na centrálně řízené území, ale je potřeba strategicky směřovat pozornost na SBAs (*strategic business areas*), která je vymezena zákazníkem, resp. zákaznickými proudy v destinaci (Beritelli, Reinhold & Laesser, 2014). Každá SBA se tak stává určitým shlukem participantů, kteří mají společný cíl a strategii k jeho dosažení. Jednotlivé SBA se mohou určitou částí překrývat. Proto je důležité správně komunikovat za podpory moderních technologií, aby nedocházelo k duplicitám a chybám v řízení. (Beritelli & Laesser, 2013; Pechlaner & Smeral, 2015). Orientace na zákazníka a procesy je znázorněna ve schématu procesu rozhodování zákazníka v cestovním ruchu na obrázku 7. (Bieger, Laesser & Beritelli, 2011) Zdůrazněny jsou zde všechny faktory, které nově působí na destinační marketing, jako jsou: nutnost marketingového výzkumu, řízení značky, marketingová komunikace, která se soustředí jak na zákazníka, tak

na partnery v destinaci a produktová nabídka a její akvizice. S ohledem na to, že celý proces má být zaměřen na trh – tedy zákazníka a teritorium, je potřeba vytvořit síť partnerů na straně nabídky i poptávky. Obě tyto sítě je nutné propojit vhodným obchodním kanálem nebo portálem. Pro udržení systematického řízení je dobré stanovit v nabídkové síti odpovědný subjekt (vrchol sítě, hlava sítě), který dodává produkty prostřednictvím portálu na trhu. Zde se může jednat o produktového manažera DMO nebo jiný subjekt s podobnými vlastnostmi. Na straně poptávky je situace obdobná. Je třeba nalézt odborně vzdělaného partnera, který produkt dále distribuuje konečnému zákazníkovi. Zde se mohou uplatnit různí zprostředkovatelé jako cestovní kanceláře a agentury nebo jejich virtuální obdoby, nebo jednotliví zákazníci formou C2C komunikace.

Obrázek č. 7: Zákaznický proces rozhodování v cestovním ruchu



Zdroj: Bieger, Laesser & Beritelli, 2011

3.5 Organizace destinačního managementu

Předchozí text vysvětluje složitost destinace a vztahů mezi jednotlivými subjekty v destinaci působícími. Pro účel destinačního managementu jsou zřizovány speciální subjekty, které jsou nazývány společnosti/organizace/kanceláře destinačního

managementu apod. Není stanoven jasný teoretický název pro tyto subjekty. Někdy je psáno o organizacích destinačního managementu/marketingu. Tyto subjekty mohou mít různý dosah od lokálního po kontinentální. DMO mají mít roli koordinátora v destinaci. Často dochází k chápání této role z pohledu institucionálního, kdy DMO má koordinovat síť organizací a skupin stakeholderů v destinaci (Beritelli, Buffa & Martini, 2015). Pro jejich úspěšnou činnost je potřeba zajistit spolupráci privátní a veřejné sféry (Palatková, 2006). Proto, aby DMO dokázaly přeskupit zájmy veřejných a soukromých subjektů do společného cíle, je nutné, aby splnily čtyři základní podmínky (Bieger, Beritelli & Laesser, 2009): (1) formulovaly strategii, která zahrnuje plánování a její implikaci, (2) reprezentovaly zájmy stakeholderů a ustanovily a podporovaly spolupráci mezi DMO a stakeholdery a mezi stakeholdery navzájem (3) koordinovaly aktivity buď pomocí orientace na nabídku (produkt), nebo urychlením kooperace aktérů v destinaci, (4) aplikovaly marketing a správný branding destinace. V ČR existuje kolem 68 organizací, které se dají alespoň částí své práce zařadit mezi DMO. Jejich zakladateli jsou převážně veřejné subjekty. Existují tři hlavní skupiny organizací, které byly založeny převážně:

- soukromými subjekty – např. Destinační management Lipensko, Destinační společnost Krkonoše apod.
- městy – např. Destinační management Český Krumlov, Kancelář destinačního managementu Písecko apod.
- krajem – např. Centrála cestovního ruchu Východní Morava, Jihočeská centrála cestovního ruchu a další (Janeček, 2013).

V České republice nefunguje legitimně uznaný systém řídicích jednotek v destinaci. Jejich existence je dána dobrou vůlí spolupracujících subjektů v destinaci, a to jak ze soukromé tak i veřejné oblasti. Organizace jsou obecně sociální entity, které spojují lidi, materiál, informace a technologie v koordinované aktivity a tvoří vztahy za účelem dosažení specifického cíle. Mohou být ekonomické, sociální, politické, veřejné nebo privátní, ziskové nebo neziskové, velké nebo malé (Hales, 2006). Ačkoliv reputace DMO v současnosti roste, je jejich faktická role velmi omezena. V praxi je reputace formována řadou aktérů (Morgan, 2012). Činnosti těchto organizací jsou často dost omezené a vázané na financování ze subvencí, a proto se nemohou přirozeně vyvíjet jako klasická obchodní firma. Problematika financování úzce souvisí se zakladateli DMO. Problematiku financování DMO popisuje i Medved'ová (2015), která uvádí snahu DMO

o sdružování finančních zdrojů a jejich koncepční využívání. Moderní a úspěšné organizace se vyznačují vysokou úrovní kooperace uvnitř destinace, ale i navenek, nezávislostí na politických strukturách, snahou o diferenciaci, specializací strategií na vybrané segmenty, ohleduplností k životnímu prostředí, uznáním kvalitativních aspektů destinačních strategií a silnou orientací na jádrové zdroje a atraktivitu (Rafajac, Safric & Trošt, 2010).

Mezi činnosti českých DMO patří podle Holešinské (2013): komunikace se stakeholdery v destinaci, příprava a podávání žádostí o granty a projekty, reprezentace zájmů destinace na veřejnosti, plánování a organizace marketingových aktivit, spolupráce s turistickými informačními centry, péče o destinační image, vyhledávání a motivování partnerů ke spolupráci, public relations, budování destinační strategie a tvorba image.

3.6 Spolupráce v cestovním ruchu

3.6.1 Historický vývoj ve světě

Cestovní ruch a destinace cestovního ruchu jsou složité organismy, které se v čase velmi mění. Mají-li destinace zůstat úspěšné, musí zkoordinovat všechny své prvky tak, aby docházelo k synergickému efektu. Podle Beritelliho (2011) existuje šest hlavních teorií, které vysvětlují kooperaci (1) teorie her, (2) teorie racionální volby, (3) analýza institucí, (4) teorie závislosti na zdrojích, (5) teorie transakčních nákladů a (6) teorie sociální směny. Jako omezující fenomény spolupráce chápe přístupy: (1) tragédie obecní pastviny, (2) věžňovo dilema a (3) teorie kolektivního jednání. V historii, po 2. světové válce, se v Evropě v cestovním ruchu projevoval velký převis poptávky nad nabídkou, což mělo dopad na samovolnou stimulaci poptávky. Především se jednalo o turisticky významná střediska cestovního ruchu, jako např. alpské oblasti. S růstem životní úrovně a volného času rostla i poptávka po cestovním ruchu. Ta narážela na chybějící infrastrukturu a programovou nabídku (Holešinská, 2012). Postupem času došlo ke sblížení nabídky a poptávky a rostl význam marketingu. Začaly vznikat samovolně svépomocí různé spolky a sdružení, které si za svůj cíl stanovily rozvoj cestovního ruchu na lokální úrovni (Beritelli & Laesser, 2013). Z počátku se marketing využíval individuálně, až později došlo ke společné aplikaci kooperativního marketingu. Nejčastějšími aktéry byli provozovatelé ubytovacích služeb (hotelů), informačních center apod. Potřeba financování marketingových aktivit vedla k tomu, že byly hledány zdroje, ze kterých by mohly být aktivity financovány. Vznikala větší intenzita spolupráce a nová

organizace řízení cestovního ruchu, kterou dnes nazýváme destinační management. Objevily se nové zdroje financování v podobě lázeňských a pobytových poplatků a některé rozpočty byly doplňovány z místních a státních subvencí (Beritelli & Laesser, 2013). První DMO ve světě vznikaly po cca 40 letech vývoje a zkušeností s cestovním ruchem v destinaci (Holešinská, 2010). To vysvětluje, proč se vyskytují rozdíly ve stupni sofistikovanosti destinačního managementu v některých zemích. V současnosti je podle Reinholda, Laessera a Beritelliho (2015) celé území Evropy pokryto některou DMO. Ovšem s omezeností rozpočtů a přísnými výkonnostními kritérii veřejných správních orgánů se stává tato vrstva pokrytí čím dál povrchnější, což je dnes vidět na příkladu Itálie nebo Velké Británie. Proto je důležité nastavit řízení a marketing na partnerské úrovni i mezi subjekty v destinaci a zákazníky, resp. zákaznickými toky pomocí procesů. Tabulka číslo 3 znázorňuje historický vývoj spolupráce ve vyspělých destinacích cestovního ruchu.

Tabulka 3: Vývoj spolupráce v cestovním ruchu ve vyspělých destinacích

Fáze spolupráce			
Budovací fáze 50. a 60. léta 20. století	Růstová fáze 70. až 80. léta 20. století	Koncentrační fáze 90. léta 20. století	Fáze konsolidace 21. století
Organizace spolupráce			
Reklamní spolky a sdružení, profesní sdružení	Lokální (regionální) organizace cestovního ruchu	Organizace destinačního managementu	Organizace destinačního managementu třetí generace
Formy spolupráce			
jednoúčelová spolupráce	strategické partnerství	destinační management	destinační management třetí generace

Zdroj: upraveno podle Holešinská 2012, 2013; Palatková 2006

3.6.2 Historický vývoj spolupráce v České republice

V České republice docházelo k rozdílnému vývoji. První spolupracující subjekty byly identifikovány v 90. letech 20. století. Subjekty spolupracovaly spontánně na základě rozvoje turismu obzvláště v turisticky atraktivních lokalitách jako např. Český ráj. Podle Baláže (1995) měly organizace zprvu velký problém získat partnery z privátní sféry. Dalším problémem bylo získání legitimacy. Chyběly zde znalosti a zkušenosti, které by

řádně obhájily význam partnerství pro rozvoj destinace. Do oblasti cestovního ruchu vstupovaly další subjekty, které přebíraly roli organizací destinačního managementu v regionech. Často se jednalo o místní akční skupiny, sdružení obcí jako mikroregiony apod. Tyto subjekty měly různorodé cíle a řízení rozvoje cestovního ruchu v destinaci byl jen jedním z mnoha. Rapidní změna nastala na přelomu století, kdy za podpory fondů Evropské unie začaly dynamicky vznikat organizace zaměřené na destinační management a marketing. Organizace ovšem vznikaly shora dolů, a tak podnikatelská sféra nebyla řádně implementována do procesu řízení destinace. Dalším problémem je vázanost organizací na veřejné zdroje, které neumožňují dlouhodobé plánování. Evidentní bylo i nesystematické a nekoordinované řízení organizací na vyšším stupni. Za iniciační období rozvoje cestovního ruchu v České republice můžeme určit dobu po roce 1980. Od té doby dochází ke skokovému a ne příliš systematickému vývoji řízení cestovního ruchu (Janeček, 2013). Organizace jsou méně obchodně zaměřené než je tomu ve vyspělých destinacích a své aktivity směřují především na neziskové či méně ziskové aktivity. DMO v České republice byly převážně zakládány za jiným než ziskovým účelem, a proto vytvářejí především produkty, které nejsou zdrojem příjmu nebo jsou v rámci financování organizace pouze doplňkovým zdrojem. Příčinou této skutečnosti je jednak: samotný charakter produktu cestovního ruchu, legislativní a technická náročnost jeho tvorby a podstata a účel samotných organizací. (Janeček, 2014a)

3.6.3 Současná situace partnerství v destinaci

V současnosti řeší organizace destinačního managementu dopady globalizace. Ta přináší do sektoru cestovního ruchu velké změny, které formují nové podnikatelské scénáře v různých sektorech na celém světě. Globalizace je fakt, na který musí reagovat i cestovní ruch. V reakci na měnící se prostředí vznikaly různé podnikatelské modely, aby byl zajištěn neustálý růst přínosů z jejich činností a podniky zůstávaly konkurenceschopné. Nejznámější z nich jsou: (1) vstup podniku na nový trh, (2) spojování společností, akvizice nebo holdingy s podnikem působícím v přijímající destinaci, (3) spolupráce aliancí s podniky z vysílajících destinací. Mezi formy spolupráce můžeme řadit i klastr. Jedná se ve své podstatě o síť, a tím je klastr předurčen pro spolupráci, kooperaci. Čím víc se členové navzájem poznávají, tím lépe jsou nacházeny společné problémy a příležitosti. Klastr pomáhá v identifikaci možných společných projektů, nalezení

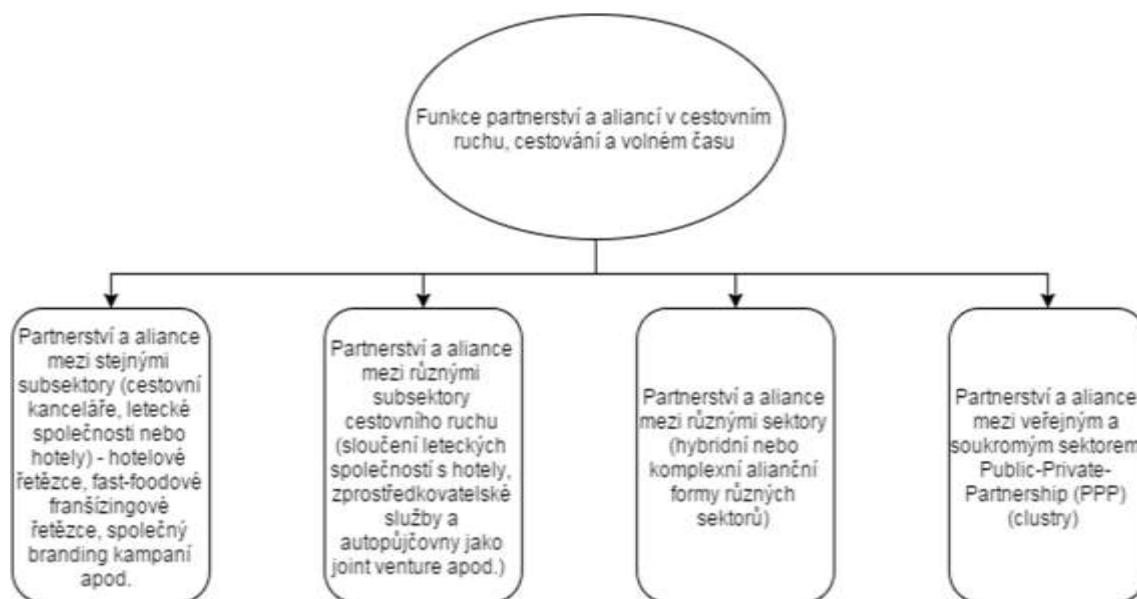
vhodných partnerů uvnitř klastru, organizaci kontaktů, při jednání a odborných konzultací. Zajišťuje operativní zpřístupnění poptávky po partnerech, subdodávkách, volných kapacitách, nevyužívaných prostorách, apod. na základě podnětů z okolí klastru a zahraničí, tj. vytváří předpoklady pro možnou budoucí spolupráci (Lednický, Vaníček & Pyka, 2008). Další možnou formou spolupráce jsou strategické aliance (Vajčnerová, 2009). Jedná se o organizační formu, která pomáhá zabezpečit společnou kooperativní podnikatelskou činnost. Je tvořena dvěma nebo více samostatnými organizačními jednotkami na základě společných strategických cílů a působí jako autonomní podnikatelská jednotka. V podmínkách globalizujících ekonomik lze hovořit o sítích strategických aliancí, někdy označovaných jako síťové aliance, strategické koalice nebo vícenásobné aliance (Vajčnerová, 2009). Kooperující modely v cestovním ruchu nejsou typické jen pro podniky, ale jsou využívány i destinacemi. Spolupráce v cestovním ruchu existuje již dlouhou dobu. Kvůli celé řadě subjektů, které na cestovní ruch působí a složitosti produktu cestovního ruchu je kooperace nevyhnutelná. V současnosti se odráží ve veřejné správě směřování ke spolupráci a vytváření partnerství v cestovním ruchu. Magdán a Rivas (2015) tuto aktivitu shledávají jako optimální cestu k rozvoji společného myšlení a také podporování public-private sektoru se strategickým plánováním cestovního ruchu. V destinaci je důležité rozvinout spolupráci mezi veřejným a soukromým sektorem (public-private) jakožto strategický rámec pro tvorbu a posilování udržitelnosti destinace. (Nieves & Uribe, 2015) Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj OECD (2006) rozlišuje struktury vzniku spolupráce z pohledu iniciátora aktivity:

- Lokálně řízená, tzv. *bottom-up*, odspodu vzniklá spolupráce, při které je potřebná spolupráce a koordinace aktivit.
- Politicky řízená, tzv. *top-down*, shora vzniklá spolupráce, kde považuje centrální úroveň spolupráci za dobrou cestu k řešení určitého druhu problému.
- Podpůrně (stimulačně) řízená, kde jsou zdroje nabízeny za daným účelem (např. program partnerství Evropské komise).

Magdán a Rivas (2015) rozlišují spolupráci a její dopady z několika hledisek: návštěvnická perspektiva, perspektiva podniků cestovního ruchu, perspektiva místní komunity a perspektiva místní správy. Problematika spolupráce v destinaci není dle Go a Klooster (2006) ani centrálně řízený systém a ani demokratický proces. Jedná se o týmovou práci, která obsahuje velké množství hráčů a odehrává se na mnoha místech. Tým musí být schopen pracovat nezávisle se specializací na oblast zaměření každého

hráče a tvořit síť. Pinar (2015) člení spolupráci a aliance v cestovním ruchu podle iniciátorů viz obrázek 8.

Obrázek č. 8: Členění partnerství a aliancí v cestovním ruchu



Zdroj: Ige Pinar, 2015

Pinar (2015) stanovila faktory úspěšného partnerství:

- Soubor sdílených hodnot k předmětu spolupráce;
- Existence hlavního cíle, dosažitelných a aktualizovaných záměrů, které jsou srozumitelné všem;
- Jasný návod a cílená strategie k dosažení hlavního cíle;
- Existence plánů s jasným souborem metod ukazující odpovědnosti všech partnerů;
- Flexibilní alianční uskupení, které je schopné adaptace, změny a transformace;
- Transparentní mechanismus pro diskusi, vyjednávání a dohody mezi partnery;
- Jasně zdroje a jejich rozpočet;
- Smlouva o spolupráci s jasnou definicí a pracovním rozvrhem, harmonogramem s jasně měřitelnými ukazateli.

V rozvoji cestovního ruchu se využívá partnerství prostřednictvím síťování. Tím, že je destinace velice složitý komplex nesourodých subjektů je nutné síť kooperujících subjektů neustále monitorovat a vyhodnocovat podmínky jednotlivých vztahů mezi nimi.

Na základě komplexního pohledu na síť vztahů mohou manažeři organizací cestovního ruchu zlepšovat informační toky a zaměřit se na příležitosti, které mohou mít kruciální dopad na regulaci rozvoje cestovního ruchu v destinaci nebo podniky v destinaci (Baggio, 2011). Vliv spolupráce na organizaci podniků v destinaci dal podnět ke vzniku nového pojmu „*coopetition*“, který se skládá z anglických slov kooperace a konkurence. Jde o projev kooperace, který sice pojí konkurenty v území, ale v zájmu dlouhodobé konkurenceschopnosti cílového místa se vytvořením partnerství uplatňuje kooperativní management a marketing. (Gajdošík, 2015) Polese a Minguzzi (2010) navrhli strategickou dynamiku kooperující sítě, která pomáhá při společné komunikaci a propagaci destinace. V prvním kroku (otevření – ideace) musí centrum sítě (DMO) vyslyšet poptávku demokratickou cestou, tzv. *bottom-up* požadavky komunikace, potřeb, očekávání tak, aby zcela pochopila komplexní kontext. Ve druhém kroku (sbližování – předpoklady) musí být vybrána nejvhodnější politika a strategie sítě a definován vývoj sítě samotné s cílem vyhnout se rizikům. Ve třetím kroku (otevřenost – akce) musí být aktivovány všechny entity regionu do operativní dynamiky, aby byly shromážděny zdroje určující synergii a dosažení cíle. Ve čtvrté fázi (uzavření – dozorování) musí být kontrolovány operativní výsledky a stimulována systémová dynamika, tzn. jejich cíle a účely s narovnáváním jejich výkyvů.

4 Využitelné metody sledující vlivy působící v destinaci

Tato kapitola přináší přehled metod, které jsou využívány k identifikaci vlivů působících v destinacích cestovního ruchu. Těchto metod je celá řada, proto bylo přistoupeno k popisu vybraných metod, které jsou nejčastěji využívány v zahraničních i tuzemských výzkumných pracích a jsou prezentovány ve vědeckých statích. Práce představuje vybrané metody, které jsou běžně používány pro zachycení ekonomických vlivů v destinacích. Větší pozornosti je věnováno nově využívaným metodám, které popisují vývoj a chování jednotlivých subjektů v destinaci, jako je například sociometrie nebo systémové myšlení a systémově dynamické modelování. Na závěr kapitoly je zařazen přehled výzkumných studií, které využívaly systémové dynamiky při sledování vlivu cestovního ruchu v destinacích.

4.1 Zachycení výkonů cestovního ruchu

Řízení rozvoje cestovního ruchu v určitém ohraničeném území je věnována pozornost relativně krátkou dobu. První příspěvky, které se zabývaly destinací cestovního ruchu, vznikaly na konci 80. let 20. století (Leiper, 1979). Cestovní ruch není ekonomicky ani statisticky uzavřenou oblastí hospodářství. Tento fakt je připisován tomu, že cestovní ruch přesahuje do řady dalších ekonomických i neekonomických činností a oborů. Ekonomická a statistická neuzavřenost a heterogennost turismu způsobuje nelehké sledování jeho ekonomických i neekonomických efektů a vlivů, což je jistě také jednou z příčin jeho nedostatečného politického, ekonomického a vědeckého docenění (Palatková, 2014). Vzhledem k tomu, že destinace je určité místo, region či lokalita, kde se odehrávají aktivity spojené s cestovním ruchem, můžeme mluvit o výzkumu, který se zabývá vztahem podniků s vnějším okolím v oblasti cestovního ruchu. Informace o výkonech cestovního ruchu jsou základním vodítkem pro tvorbu a obhajobu politik cestovního ruchu a také pro formování nabídky cestovního ruchu. Primárně by měly sloužit řídicím jednotkám v destinaci, tedy DMO. V České republice nefunguje legitimně uznaný systém řídicích jednotek v destinaci. Jejich existence je dána dobrou vůlí spolupracujících subjektů v destinaci, a to jak ze soukromé tak i veřejné oblasti. Činnosti těchto organizací jsou často dost omezené a vázané na financování ze subvencí, a proto se nemohou přirozeně vyvíjet jako klasická obchodní firma. Pro jejich úspěšnou činnost je potřeba zajistit spolupráci privátní a veřejné sféry (Palatková, 2006).

Jeden z prvních ekonomických modelů propojený s destinací cestovního ruchu je model životního cyklu destinace – *Tourism area life cycle* (Butler, 2009). TALC je základní model, na kterém stavějí současné ekonomické modely zkoumající ekonomické souvislosti v destinaci.

Další proud zkoumání ekonomických vztahů v destinaci se ubíral směrem k organizování ekonomických subjektů v destinaci. Zavedení těchto modelů do řízení destinace napomáhá správnému pochopení a použití jednotlivých kroků k vytyčenému cíli, tedy ke strategickému řízení destinace. Tyto modely zkoumají dvě hlavní proměnné. Jednak se zaměřují na problematiku koordinace mezi podniky a organizacemi v destinaci a na stupeň sofistikovanosti produktu cestovního ruchu. Literatura popisující tyto modely zkoumá především nabídku lokálního produktu, jeho spotřebu turisty v místě pobytu a cenovou koordinaci v destinaci.

Modelování poptávky v cestovním ruchu je v dnešní době relativně dobře popsaná disciplína. Výzkumu cestovního ruchu se věnuje cca 70 vědeckých časopisů indexovaných v celosvětově uznávaných databázích, jako jsou *Web of Science* nebo *SCOPUS*. Tyto časopisy lze považovat za základní zdroj informací pro další výzkumné práce v oblasti turismu. Vychází se především z empirických dat. Autoři Song a Li (2008) shromáždili celkem 121 studií, které se zabývaly modelováním a předpovědí poptávky v cestovním ruchu první dekády 21. století. Všechny modely a studie se dají rozdělit do dvou kategorií:

I. kvantitativní

II. kvalitativní

V celém vzorku převažují kvantitativně zaměřené studie, které se dají dále členit na studie využívající modely časových řad, ekonometrie a modely umělé inteligence. Tyto techniky jsou využívány pro předpovědi a modelování poptávky nejen jednotlivě, ale také ve vzájemné kombinaci. Song & Li (2008) sestavili přehled jednotlivých studií, kde rozčlenili studie podle frekvence dat, se kterými pracují, regionu modelované poptávky, metody modelování a předpovědi. Vzhledem k tomu, že každá destinace je unikátní jednotka, je třeba případný model modifikovat do podmínek destinace nebo vytvořit model zcela nový.

4.1.1 Modely založené na časových řadách

Modely založené na časových řadách vysvětlují proměnné na základě historických informací o vývoji nebo skokových změn vývoje. Většinou se vychází z minulé zkušenosti (např. sezónnost) a na jejich základě se předpovídá budoucí poptávka. Modely vyžadují historická sledování proměnných a jsou relativně nenáročné na šíři informací o proměnných. Tyto modely vychází z průměrných historických hodnot (Song & Li, 2008).

4.1.2 Ekonometrické modely

Výhodou ekonometrických modelů oproti modelům založených na časových řadách je jejich schopnost vysvětlit obecná propojení mezi jednotlivými proměnnými poptávky po cestovním ruchu (závislá proměnná) a jejich ovlivňujícími faktory (nezávislá proměnná). Ekonometrické modely pomáhají konsolidovat znalosti z oblasti fungování ekonomiky cestovního ruchu a dokáží ji progresivně zkoumat a odhalit její selhání (Song & Li, 2008).

4.1.3 Modely umělé inteligence

Jedná se o modely, které se vyvinuly z obecně ustanovených modelů v posledních letech. Využívají logických programových systémů doplněných heuristickými metodami, algoritmy, fuzzy logikou apod. Jejich rozšíření je spojeno s velkým pokrokem v oblasti výpočetní techniky. Jejich velkou výhodou je, že nepotřebují dodatečné informace o proměnné, jako je tomu například u pravděpodobnostních modelů (Song & Li, 2008).

4.1.4 LAIDS poptávkový systém

Statický lineární téměř ideální poptávkový systém (*LAIDS – linear almost ideal demand system*) řadíme do ekonometrických modelů formování poptávky v cestovním ruchu. Základem pro jeho tvorbu je statický téměř ideální poptávkový systém (*AIDS – almost ideal demand system*). Jedná se o jednu z nejpopulárnějších soustav rovnic. Empirické zkoumání modelu ukazuje, že se jedná o techniku pro analyzování tržního podílu poptávky turismu a poskytuje řadu informací o citlivosti proměnných, jako je změna ceny a výdajů (Peng et al, 2014). Model AIDS vychází z modelu cenově nezávislých zobecněných lineárních preferencí, jež umožňuje agregovat všechny spotřební jednotky do jednoho reprezentativního představitele.

4.1.5 Ekonomická analýza specializace turismu

Tento ekonomický model vysvětluje dopad specializace turismu v dlouhém období (Lanza et al, 2003). Snaží se obhájit dlouhodobý příspěvek cestovního ruchu k blahobytu ekonomiky v dlouhém období a tak by se mohl stát dobrým nástrojem pro realizátory a tvůrce politik cestovního ruchu. Tento formální model má za úkol odhadnout dlouhodobý vztah mezi podílem výdajů na cestovní ruch, relativní cenou produktu cestovního ruchu a celkových reálných výdajích. Jeho podrobnější vysvětlení je v příloze E na konci této práce. Prakticky otestovali model v evropských podmínkách Lanza et al. (2003). Tuto metodu zkoumání cestovního ruchu by bylo možno využít v podmínkách České republiky. Při vyhodnocování dlouhodobého růstu se specializací na cestovní ruch je třeba vzít v úvahu směnné relace, které mohou ovlivnit velikost elasticity substituce turismu zpracovatelským průmyslem (Lanza et al, 2003).

4.2 Sociometrie

Sociometrie je metoda, která umožňuje měřit výběrové vztahy členů založené na vzájemném přijímání či odmítání v sociálních skupinách. (Hradecký 1989 in Zikán, 2016) Nevýhodou většiny sociometrických metod bývá pracné a zdlouhavé vyhodnocování, často náchylné na chybu z nepozornosti výzkumníka. Pro snadnější práci s velkými datovými soubory lze využít dostupný software jako např.: UCINET, Pajek, Netminer nebo Gephi. Kohoutek (2009) považuje sociometrii za způsob zkoumání neformální struktury a dynamiky skupiny, mezilidských vztahů a spojů, vzájemných sympatií a antipatií členů skupiny, sociopreferenčních vztahů, a to přímými i nepřímými sociometrickými a psychometrickými technikami. Sociometrie je poměrně mladá disciplína, jejímž zakladatelem byl americký psychiatr rumunského původu Jacob Levy Moreno. Sociometrie se zabývá především zkoumáním sociálních sítí. Analýza sociálních sítí je metoda, která provádí rozbor sociálních vazeb jedinců. Na struktuře těchto vazeb záleží ve dvojnásobném smyslu – jak jsou sociální aktéři v síti umístěni a jaký má tato struktura definované skupiny význam pro její výsledky (Černoušek, 2011).

4.2.1 Síťová analýza

Síťová analýza je běžně používána pro zkoumání sociálních vztahů a sítí mezi skupinami subjektů. Je vhodná pro zobrazení vztahů mezi členy sociální sítě ať už v podobě sociální komunity nebo v moderním pojetí sociálních sítí na internetu (Kane, Alavi, Labianca & Borgatti, 2014). Přístupy k síťové analýze můžeme rozlišit do dvou skupin (Černoušek,

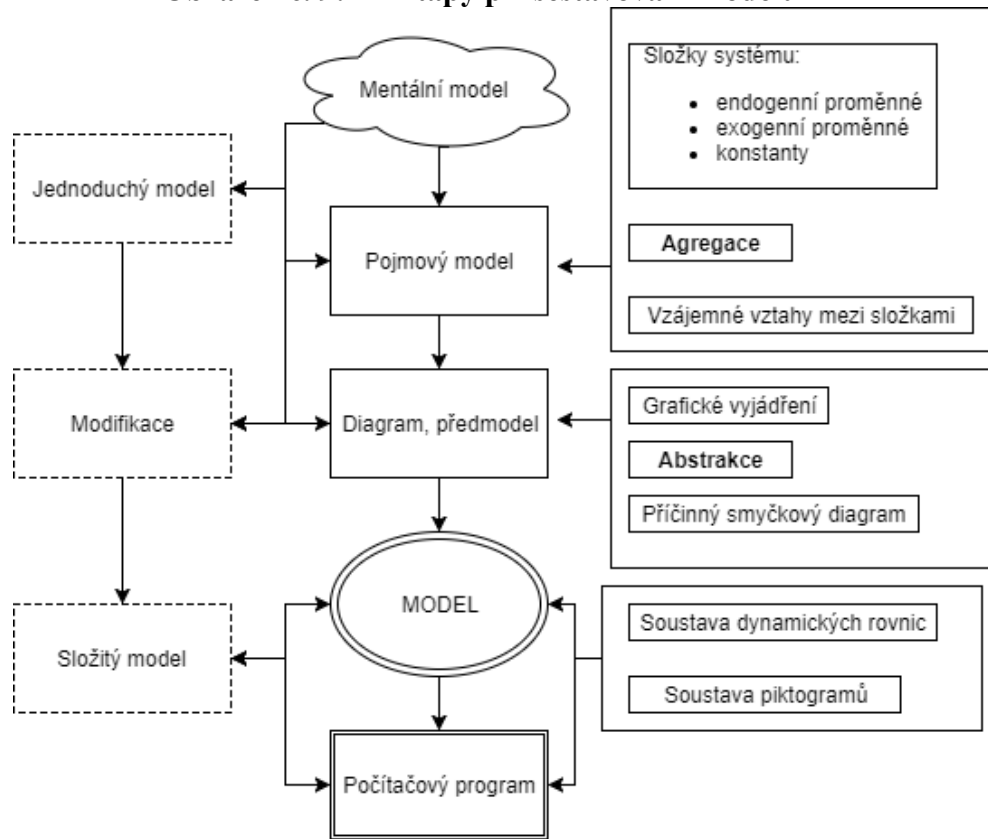
2011): (1) přístup využívající matematický aparát, např. teorie grafů, algebraická typologie apod. (2) přístup založen na zkoumání bohatosti síťových vazeb a detailu zakotvení činitelů ve strukturách. Pro síťovou analýzu se používá celá řada metrik, jako jsou např.: vstupní a výstupní stupeň, různé druhy centralit (měřená blízkost ke středu, středová mezipoloha nebo koeficient eigenvektoru). (Panuš, 2011) Síťová analýza dokáže prozkoumat kooperativní vztahy pomocí grafického zobrazení a kvantitativními charakteristikami. Aplikaci síťové analýzy při plánování rozvoje města zkoumal např. Martinec (n. d.). Obecně o sítích v cestovním ruchu a jejich analýze pojednávají Baggio, Scott a Cooper (2010b). Holešinská a Novotná (2014) tvrdí, že pomocí síťové analýzy a konceptu sítí lze studovat *destination governance* (správa destinací), která je ovlivněna komunikací, legitimitou a transferem znalostí, kdy je nutné rozvíjet nejen oficiální síť vztahů, ale také neformální síť vztahů a důvěru. Metodu síťové analýzy pro výzkum vztahů mezi zainteresovanými subjekty na rozvoji cestovního ruchu v destinaci využil např. Gajdošík (2015). Síť v destinaci, její řízení a organizaci spolu s pozicemi jednotlivých subjektů sítě zkoumali pomocí síťové analýzy i Cooper, Scott a Baggio (2009). Beritelli, Buffa a Martini (2015) se zaměřili pozornost na koordinaci jednotlivců v DMO a pomocí síťové analýzy zkoumali vzájemné vztahy ředitelů DMO a členů jejich orgánů. Beritelli (2011) se zaměřil pomocí síťové analýzy na formální (kontraktační přístup) a neformální (vztahový přístup) přístupy kooperace. Pomocí síťové analýzy lze studovat i literární zdroje jednotlivých vědeckých periodik nebo referencí článků či autorů (Benckendorff & Zehler, 2013). Nejsložitější analýzy se zabývají formalizovanými dynamickými modely procesu vzniku sociálních sítí, a to i na bázi simulovaných dat. K analýze sociálních sítí slouží relační data (tj. kontakty, vazby a spojení dvou jedinců) uspořádaná do sociogramů a matic. (Bušíková, 1999)

4.3 Systémová dynamika

Systémová dynamika je jedna z vhodných metod používaných pro simulaci a kvantifikaci chování komplexních systémů pomocí nelineárních, multivariabilních informačních zpětných vazeb a dočasně měnících se charakteristik. Obecně vysvětluje vzorce chování v čase. (Zhou, Luo & Zeppel, 2013) Systémová dynamika původně vznikla z průmyslové dynamiky a jejím prvním autorem byl profesor W. Forrester, který publikoval v roce 1958 první článek na téma průmyslová dynamika. Jeho systém zachycení problému se osvědčil a na konci 60. let se systémová dynamika rozšířila postupně do dalších zemí a začala být také využívána pro řešení jiných problémů, zejména v oblasti modelování měst,

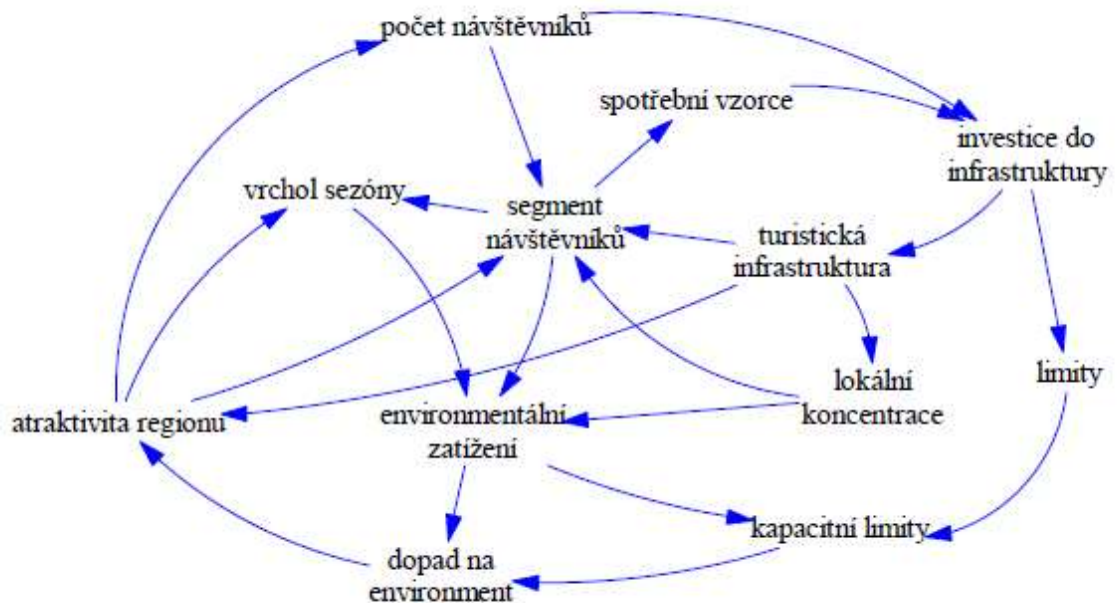
ekologických vztahů, marketingu (Arquitt & Cornwell, 2007; Layton, 2015) apod. V současnosti je systémové dynamiky využíváno obecně při zkoumání environmentálního prostředí a udržitelnosti (Song et al., 2014). Model je účelové zjednodušení skutečnosti, kdy jsou za účelem zvládnutelnosti opominuty méně důležité detaily reality. Model se tedy nesnaží zachytit všechny aspekty reálného systému, ale pouze ty aspekty, které mají na chování systému jako celku podstatný vliv (Mildeová, 2011; Mildeová, Vojtko et al., 2008). Tvorbu modelu znázorňuje obrázek 9. Při vytváření modelu jsou na začátku kognitivní modely, které vnímá a tvoří každý jedinec. Tyto modely se liší stejně, jako se liší jednotliví lidé mezi sebou. V další fázi je třeba učinit rozhodnutí o složkách systému. Ty mohou být buď proměnné, nebo konstantní. U složek je třeba vnímat i to jestli jsou zahrnuty uvnitř systému, nebo jestli jsou vně systému, zda jsou endogenní nebo exogenní (Patterson et al., 2003). Důležité je určit stupeň detailnosti modelu, resp. systému. V případě velké podrobnosti dochází k přílišné komplexnosti a nemožnosti s modelem dále pracovat. Proto je třeba o jednotlivých složkách uvažovat jako o skupinách, které jsou navenek nějakým způsobem homogenní. Tomuto procesu se říká agregace. V případě vysoké agregace však dochází ke zkreslení vypovídací hodnoty modelu. Posledním krokem, kterým se přechází z kognitivního modelu na model pojmový, je určení vztahů mezi jednotlivými složkami v modelu. V dalším kroku dochází k modifikaci a upřesnění a pochopení jednotlivých vlivů a vazeb. Pro správné pochopení komplexního modelu je dobré vytvořit grafický obraz jednotlivých složek i s jejich vazbami a vlivy. Tyto nové modely jsou již vytvářeny na základě nových přístupů, zejména tzv. diagramů toků a příčinných smyčkových diagramů viz obrázek 10. V systémové dynamice se používá tzv. příčinný smyčkový diagram (*casual loop diagram* CLD). Ten model izoluje zkoumaný případ od ostatních systémů a modelů, a tím dochází k určitému stupni abstrakce. Toho se využívá pro lepší pochopení zkoumané problematiky. Posledním krokem je formální interpretace pomocí matematických formulací. Lze využít více možností. V případě systémové dynamiky se nejlépe osvědčily soustavy dynamických rovnic, kterými lze projektovat chování modelu v čase (Pospíšil, 2006).

Obrázek č. 9: Etapy při sestavování modelu



Zdroj: Upraveno podle Pospíšil Z., 2006

Obrázek č. 10: Příčinný smyčkový diagram (Předběžný konceptuální model)



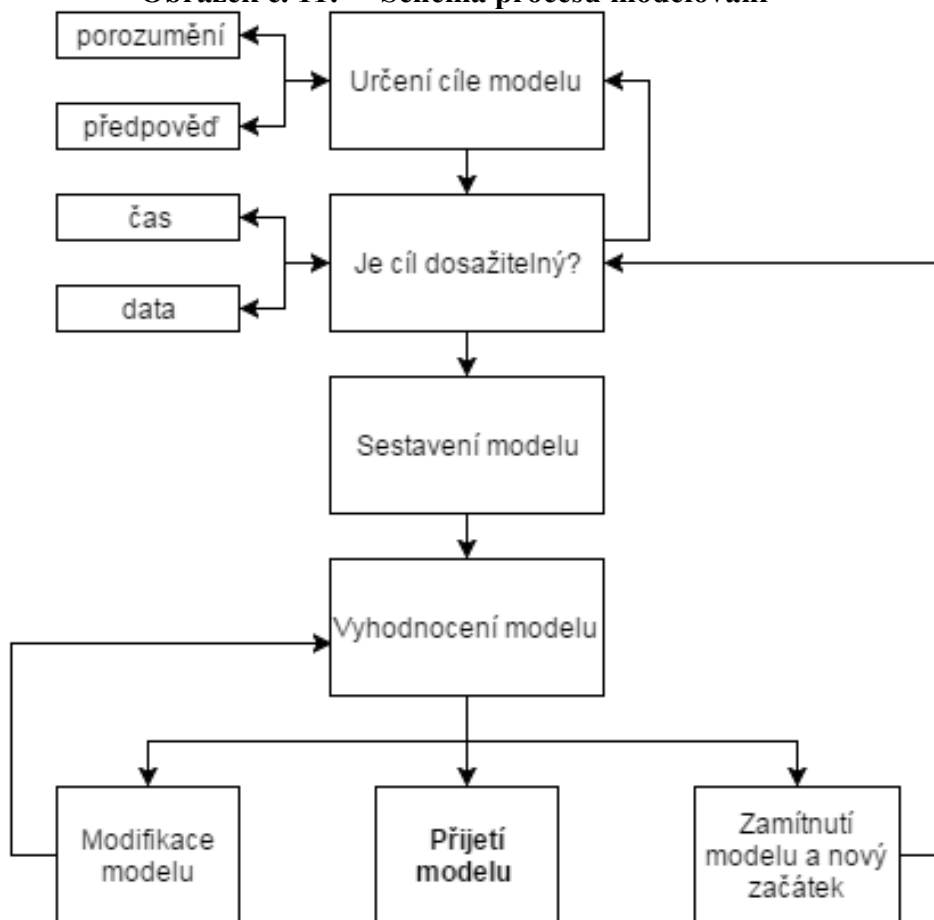
Zdroj: Schianetz, K. et al. 2009

Systemová dynamika je jednou z větví aplikace systémových teorií. Její unikátní metodologie je určena ke studiu a řízení zpětnovazebních systémů v čase (Forrester 1994). Rozlišujícím činitelem je zpětná vazba, neboť systémem lze označit více situací. Systemová dynamika je vhodná pro systémy, které jsou: komplexní, složité, zpětnovazební, nelineární, částečně kvalitativní, dynamické a sociálně-ekonomické. Při řešení tak komplexních systémů se postupuje podle následujících kroků (Walker et al., 2005):

- definování problému,
- porozumění hnacím silám změn a potenciálních ovlivňujících prvků,
- vývoj potenciálních strategií pro řešení systému,
- vyhodnocení okolností potenciálního řešení a srovnání výsledků,
- zhodnocení možnosti implikace potenciální strategie v krátkém a dlouhém období,
- úprava potenciální strategie vedoucí k dosažení uspokojivého řešení, která je vhodná a která neřeší další nový systém.

Obecné schéma tvorby modelu je znázorněno na obrázku 11. Zde je kladen velký důraz na určení cíle modelu, kde je potřeba porozumět jednotlivým vazbám v modelu a také schopnosti modelu předpovídat, resp. projektovat budoucí možné stavy ve známých podmínkách. Dalším krokem je rozhodnutí o tom, zda je cíle možno dosáhnout ve stanoveném čase. Důležité je také přihlídnout k faktu, že v realitě nelze získat všechna potřebná data. Proto je kladen požadavek na specifikaci potřebných dat. V modelování lze některá data agregovat nebo je nahradit koeficienty. Schéma pokračuje v sestavení modelu, na což navazuje i jeho evaluace. Dále může dojít ke třem možným řešením. V případě kladného vyhodnocení dojde k přijetí modelu. V případě záporného může dojít k modifikaci modelu a následnému dalšímu hodnocení, nebo může dojít k zamítnutí modelu a zde je třeba vrátit se zpět na začátek k určení cíle a jeho dosažitelnosti.

Obrázek č. 11: Schéma procesu modelování



Zdroj: Upraveno podle Walker, P., et al., 2005

Systémová dynamika je založena na modelování. Zpětnovazební smyčky a zpoždění jsou pomocí hladin a toků vizualizovány a formalizovány. I když jsou systémové dynamiky sestaveny z kombinací mnoha jednoduchých konceptů, mohou generovat velmi komplexní a realistické chování. (Mildeová & Vojtko, 2006).

4.3.1 Postup sestavení systémového modelu

Při sestavování modelu je třeba brát v úvahu, že realita je velice komplexní. Ruth a Hannon (2004) považují za nejdůležitější čtyři typy komplexity: velikost řešeného prostředí, nejistota, fyzické prostředí, struktura prostředí. Při sestavování systémového modelu cestovního ruchu je využito abstrakce, kdy se základní problém odtrhne od dalších, pro studium složitých prvků prostředí. Dále se využívá metody specializace, kdy se na začátku určí obecnější problém a na ten navazují další podrobnější specializační

prvky. Pokud dojde k saturaci problému, je dobré opět přejít k určitému stupni generalizace, který může být využit při řešení podobných problémů.

Samotný praktický proces sestavení systémového modelu využívá kvalitativních dat. Konkrétně se jedná o rozhovory ať už skupinového nebo individuálního charakteru. Nejvíce vyhovující účelu modelu je vytvořit skupinu stakeholderů s různým zaměřením, kteří na základě diskuze určí klíčové prvky ovlivňující region a rozvoj cestovního ruchu. Při skupinových rozhovorech je využito grafických facilitačních¹⁰ metod, kdy stakeholdeři přiřazují procesy jednotlivým klíčovým prvkům řešeného systému (subsystému, problému). Stejně jsou určeny dopady přímého a nepřímého působení na systém (subsystém, problém). Tím, že jsou začleněni různí stakeholdeři, jsou zjištěny různé pohledy na klíčové prvky systému, které ho zásadně ovlivňují.

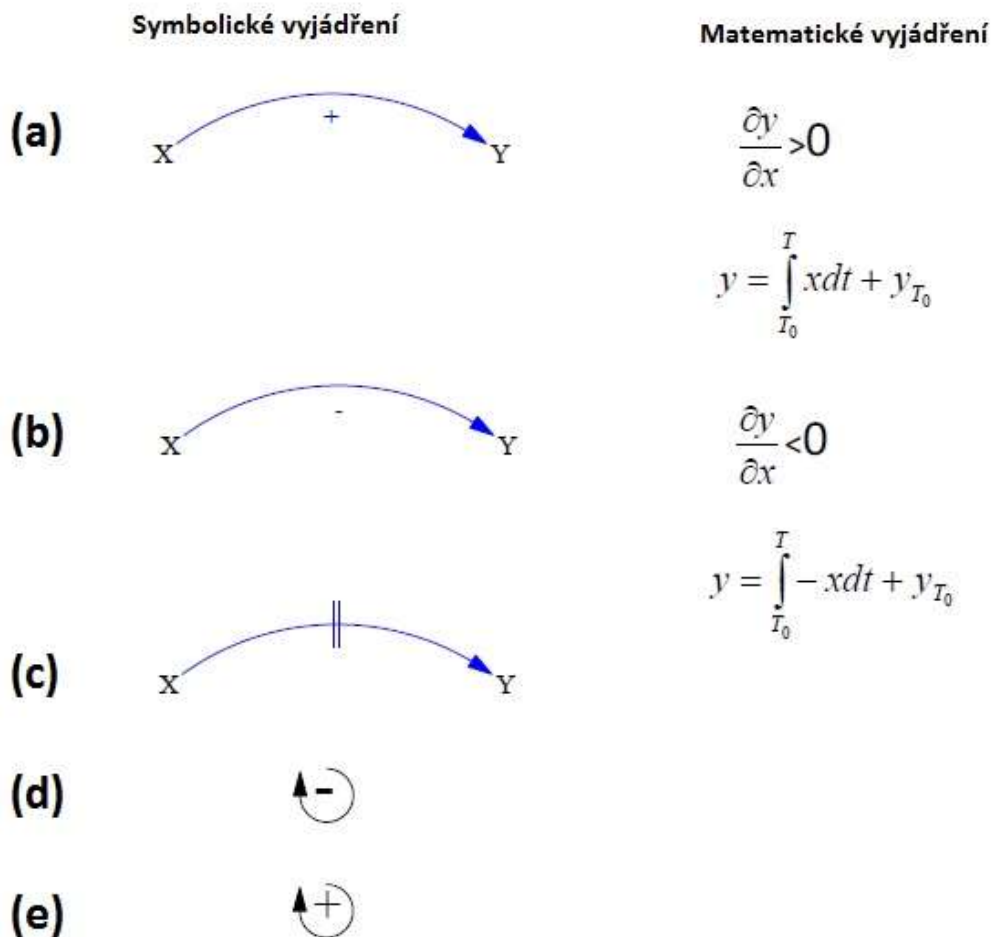
4.3.2 Příčinný smyčkový diagram (*Casual Loop Diagram CLD*)

V systémové dynamice je využíváno několika popisných nástrojů k zachycení struktury systému, jako je příčinný smyčkový diagram a diagram stavů a toků (Sterman, 2000). Příčinný smyčkový diagram znázorňuje zpětnovazebnou strukturu systému. Je hojně používán v akademických pracích. Díky jeho schopnosti rychle vyvinout hypotézy dynamiky zkoumaného problému, odvození mentálních modelů jedinců nebo společnosti, komunikaci důležitých zpětných vazeb zodpovědných za chování systému je často používán i v praxi. Pro sestavení příčinného smyčkového diagramu je třeba si uvědomit pravidla systémového přístupu. Při sestavování modelu se vychází z klasické poučky příčina-důsledek, mezi ně se vloží šipka, aby bylo jasné, co je příčina a co důsledek. Zanechání diagramu v těchto úvahách představuje myšlení v otevřené smyčce. Cílem systémového myšlení je vytvořit uzavřené smyčky tím, že vkládáme další prvky do otevřené smyčky tak dlouho, až ji budeme moci uzavřít. Každý prvek může systém ovlivnit. Šusta (2015) uvádí, že pokud má systém optimálně fungovat, musí obsahovat všechny potřebné součásti. Součásti systému musí být určitým způsobem uspořádány. Systém musí vždy obsahovat zpětnou vazbu. Systém vždy směřuje ke stabilnímu stavu díky dominantní záporné zpětné vazbě.

¹⁰ Facilitace je technika, která umožní dovést skupinu ke stanovenému cíli. Využívá k tomu osoby facilitátora, který soustředí pozornost účastníků na řešení daného problému nebo dosažení cíle. K této činnosti může být využito mnoho pomůcek a nástrojů, jako jsou různé grafické přehledy, záznamy a hodnocení.

Příčinný smyčkový diagram je grafickým znázorněním systému. Jedná se o hranově ohodnocený orientovaný graf. Skládá se z vrcholů, které představují složky systému – jednotlivé proměnné a hran – vztahy mezi proměnnými, které jsou orientovány směrem působení jednotlivých složek systému mezi sebou. Každá hrana má svou polaritu, která je označena symboly „+“ pro kladnou vazbu a „-“ pro zápornou vazbu. Kladná vazba neboli zesilující vazba určuje, že složky systému se mění stejným směrem, tedy pokud dojde ke zvýšení složky X, zvýší se i složka Y a naopak. Záporná vazba neboli zeslabující určuje, že složky systému se mění opačným směrem, tedy pokud dojde ke zvýšení složky X, sníží se složka Y a naopak. Symbolické a matematické vyjádření je zobrazeno na obrázku číslo 12. Část (a) znázorňuje pozitivní vazbu nebo v případě stavových grafů akumulaci. Část (b) zobrazuje zápornou vazbu nebo v případě stavových grafů vyrovnávání. Část (c) znázorňuje vazbu se zpožděním.

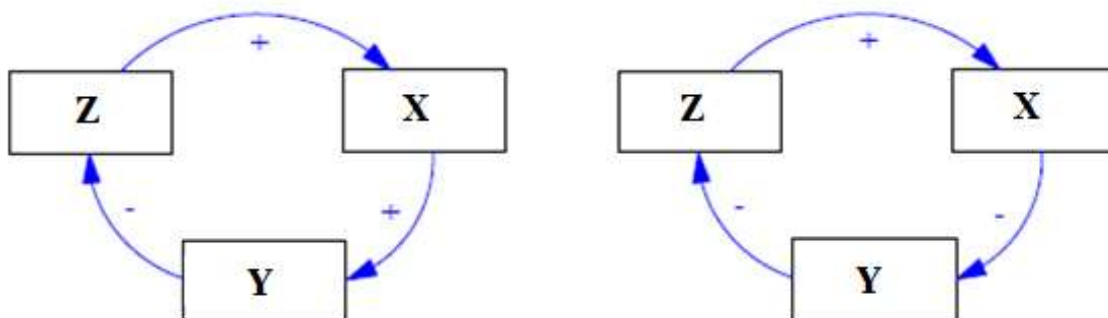
Obrázek č. 12: Vyjádření polarity vazeb a smyček



Zdroj: Upraveno dle Krejčí & Kvasnička, 2014; Sterman, 2004

Jednotlivé vazby jsou propojeny a mohou vytvořit smyčky. Polarita celé smyčky je určena počtem jednotlivých vazeb se zápornou polaritou. Pokud je počet sudý, je smyčka nebo zpětná vazba pozitivní (zesilující) - oddíl (e) na obrázku 12, je-li lichý, považujeme ji za negativní (vyrovnávající) - oddíl (d) na obrázku 12. Příklad polarity smyček je znázorněn na obrázku číslo 13.

Obrázek č. 13: Polarita zpětnovazebních smyček



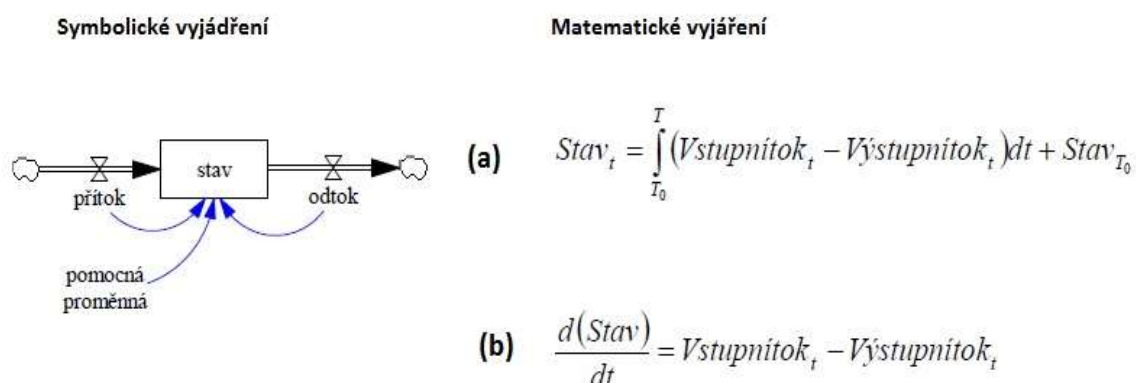
*Pozn.: levá smyčka je záporná a pravá je kladná
Zdroj: Vlastní zpracování, 2016*

V celém grafu jsou více žádoucí negativní smyčky, neboť ty dostávají systém do rovnováhy. Naopak zesilující zpětné vazby prohlubují nerovnováhu v systému.

4.3.3 Diagram stavů a toků

Modelování systémové dynamiky je prováděno na základě dynamických rovnic. Lidé v rozhodovacích funkcích a běžní uživatelé nejsou většinou schopni těchto rovnic správně využít, proto jsou generovány grafické diagramy, které usnadňují orientaci v systému. Dalším běžně používaným diagramem je diagram stavů a toků, viz obrázek 14. Tyto modely vyjadřují přesnější vyjádření modelu a snadněji se převádějí do matematického modelu. Diagram obsahuje podobné znaky jako příčinně smyčkový diagram. Vazby značené obyčejnou šipkou vyjadřují informační/příčinnou vazbu. Tokové a stavové proměnné mají speciální označení. Základní veličiny modelu jsou stavové proměnné, které označují stavy, množství nebo akumulaci dané proměnné (např. počet návštěvníků destinace). Na ně navazují tokové proměnné, které mění stav, množství nebo akumulaci dané proměnné (např. příjezdy návštěvníků do destinace). Tokové proměnné mohou začínat nebo končit v externím prostředí modelu. Při změnách stavové proměnné (akumulace) dochází k odtoku a přítoku, což je realizováno podle jasných pravidel. V modelu jsou dále pomocné proměnné a konstanty, které dokreslují model do detailu.

Obrázek č. 14: Zobrazení stavů a toků



Zdroj: Upraveno dle Krejčí & Kvasnička, 2014; Sterman, 2004

Jako podpora pro tvorbu systémové dynamiky, která je založena na soustavách rovnic, je dostupný software. V současnosti je nejvíce využíván software Powersim Studio, Vensim, Stella, iThink, CONSIDEO (Mildeová, Vojtko et al., 2008).

4.4 Systémový pohled na cestovní ruch

Systémová dynamika je metoda vhodná pro modelování turismu a jeho rozvoje. Jak je popsáno výše, právě řízení rozvoje cestovního ruchu je velice složitou disciplínou, která si zaslouží být modelována tak, aby byly přijaty správné politiky a strategie vedoucí k pozitivnímu rozvoji. Systémově dynamický pohled obsahuje i obecný model managementu, tzv. 4. generace St. Gallenského manažerského modelu, ze kterého vychází i nejnovější model řízení cestovního ruchu, tj. St. Gallenský model řízení destinace (SGMDM)¹¹. (Rüegg-Stürm & Grand, 2013). Systémovou dynamiku využívají Lazanski, Kljajic a Skraba (2002) pro obecný koncept multikriteriálního rozhodovacího systému v cestovním ruchu. Za pomoci systémové dynamiky bylo provedeno několik výzkumů rozvoje cestovního ruchu a jeho dopadů na životní prostředí (Dongping et al, 2013; McGrath, Law & DeLacy, 2015; Patterson et al., 2003; Xu & Dai, 2012). Další dopady rozvoje specifických forem cestovního ruchu hodnotí Honggang (2001) nebo Chen (2004). Dále bylo systémového modelování využito při zkoumání dopadu cestovního ruchu na rozvoj regionu (Štumpf 2015; Štumpf, Vojtko et al., 2015; Sobotková, 2010; Sobotková & Sobotka, 2013; Farrell & Twining-Ward, 2004).

¹¹ St. Gallenský model řízení destinace je vysvětlen v kapitole 3.3 Destinační management

V neposlední řadě bylo systémové dynamiky využito při hodnocení nových manažerských metod, jako je učící se destinace (Schiantz, Kavanagh & Lockington, 2007; Schianetz et al., 2009) nebo inteligentní systémy v cestovním ruchu (Gretzel, 2011). Systémový pohled na cestovní ruch se zaměřuje na identifikaci skrytých prvků systému a hodnocení dopadů managementu (Johnson & Sieber, 2008). Systémové dynamiky je využito i při řízení jednotlivých subjektů v cestovním ruchu, viz modelování managementu ZOO (Chalupova, Voráček, Smrčka & Kozáková, 2014). V oblasti managementu podniků služeb cestovního ruchu je systémové dynamiky využito například při zvyšování výkonností hotelového managementu (Scholz & Voráček, 2016). Systémová dynamika a tvorba dynamických modelů je využívána jak na úrovni jednotlivých podniků, tak i regionů nebo států.

Walker et al. (2005) navrhli rámec implementace systémového pohledu na cestovní ruch, který obsahuje:

- Proces pochopení systémových interakcí mezi cestovním ruchem a ostatními sektory ekonomiky, životního prostředí a sociálního prostředí.
- Proces tvorby a ustanovení databáze cestovního ruchu, která by byla relevantní pro cestovní ruch a pro místní správu a která by jimi mohla být administrována a udržována.
- Počítačový model pro hodnocení a kvantitativní srovnání dopadů jednotlivých strategií.

4.4.1 Případové studie využívající systémové dynamiky

Využití systémové dynamiky v managementu cestovního ruchu bylo již diskutováno výše. Následující text se zabývá konkrétními případy využití systémové dynamiky s detailnějším popisem pro lepší pochopení výhod a nevýhod této metody. Každá destinace je odlišná a stejně tak jiný je každý modelovaný problém. Proto nelze žádný z modelů objektivně srovnávat a hodnotit, který z nich je lepší. Smyslem této kapitoly není hodnotový soud jednotlivých případů, ale poukázání na možnost interpretace vztahů a systémové dynamiky jako nástroje pro podporu rozhodování v managementu. Případy využití systémové dynamiky jsou následující:

1. Austrálie – učící se destinace cestovního ruchu (Schianetz et al., 2009),

2. Bali – plánování zelené ekonomiky v cestovním ruchu (McGrath, Law & DeLacy, 2015),
3. Čína – kooperativní investování do dopravní infrastruktury (Li, Zang, Xu & Jiang, 2015),
4. Čína – řízení kulturního cestovního ruchu (Liu & Chen, 2015).
5. Dominika – integrace environmentálního, sociálního a ekonomického systému do cestovního ruchu (Patterson et al., 2003),
6. Jižní Evropa – modelování udržitelnosti cestovního ruchu v ostrovních destinacích (Xing & Dangerfield, 2011),

Tyto výzkumné případy jsou zaměřeny na udržitelnost cestovního ruchu nebo na řízení dopadů cestovního ruchu. Do komparace jsou zařazeny i případy řízení kulturního cestovního ruchu a participativního investování do dopravní infrastruktury s úmyslem rozvíjet cestovní ruch v regionech. Jako nejvíce propracovaný koncept řízení destinací cestovního ruchu jsou učící se destinace, jejichž případ je zkoumán za pomoci systémové dynamiky. Záměrně bylo vybráno širší spektrum případů se záměrem demonstrace systémové dynamiky jako nástroje podpůrného při rozhodovacím procesu managementu destinace. Případy byly hodnoceny na základě metodiky dle Schianetz (Schianetz et al. 2007), kdy jsou jednotlivé případy nejprve hodnoceny po formální stránce a dále je hodnocení zaměřeno více na obsah příspěvku. Obsahové hodnocení bylo obohaceno o některé další charakteristiky, viz tabulka 4 a 5.

Tabulka 4: Formální náležitosti zkoumaných případů

Případy:	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Definice problému						
<i>ekologicky šetrné prostředí</i>	√	√	-	-	√	√
<i>přírodní degradace</i>	√	√	-	-	√	√
<i>ztráta kulturního dědictví</i>	-	-	√	√	√	√
<i>závislost na cestovním ruchu</i>	√	√	√	√	√	√
Cíl studie						
<i>ekonomická udržitelnost</i>	√	√	√	-	√	√
<i>odstranění ekologické degradace</i>	-	√	-	-	√	√
<i>konzervace kulturního dědictví</i>	-	-	√	√	-	-
<i>budování konsenzu</i>	√	-	√	-	-	√
<i>implementace kontrolních měřítek</i>	√	-	-	-	-	-
Účast stakeholderů						
<i>DMO</i>	√	-	√	√	-	-
<i>veřejná správa</i>	√	√	-	√	-	-
<i>akademici</i>	√	√	-	-	√	√
<i>místní obyvatelé</i>	√	-	-	√	-	-
<i>podnikatelé/manažeri</i>	√	√	-	√	√	-
<i>turisté</i>	√	-	√	√	√	-
Výzkum						
<i>použitá metoda výzkumu</i>	CS, DOT, INT	CS, EXP	CS DOT, INT	DOT	CS, DOT, EXP	-
<i>rok výzkumu</i>	2009	2011	2008/2009	2008	2003	2010
<i>software</i>	-	Powersim	-	Vensim	Stella	Vensim
<i>využití diagramů</i>	√	√	√	√	√	√

Pozn.: 1. Austrálie, 2. Bali, 3. Čína – dopravní infrastruktura, 4. Čína – kulturní turismus, 5. Dominika, 6. Jižní Evropa, CS – Case study, DOT – dotazník, INT – interview, EXP – expertní odhady

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

V tabulce číslo 4 jsou uvedeny všechny hodnocené formální faktory zkoumaných příspěvků. Zkoumané případy využití systémové dynamiky jsou realizovány na datech z výzkumů, které vykazují převážně kombinovanou formu výzkumu. Tento fakt je ovlivněn především charakterem tvorby systémového dynamického modelu, kdy se

výzkumník snaží odstranit zkreslení modelu subjektivním vnímáním tím, že zapojí do výzkumu širší řadu metod. Dochází tím také k částečné kontrole systému, kterou provádějí většinou odborníci z praxe (na základě provedených interview nebo expertních odhadů). Podle hodnotících formálních kritérií je nejlépe propracován případ z Austrálie následovaný případem ze státu Dominika. Pokud se zaměříme na čas výzkumu a samotný čas publikace příspěvku docházíme k zajímavým rozdílům. Nejdříve po realizaci výzkumu byl zveřejněn příspěvek zaměřený na Austrálii. Příčinu můžeme hledat také v obecnosti příspěvku, kdy australský případ má charakter obecnější a přebírá část modelu učící se destinace od Schianetz et al. (2007). Největších časových rozdílů je dosaženo v případě obou čínských příkladů. Při tomto hodnocení musíme brát také v úvahu rychlost a náročnost na publikování příspěvků ve vybraných periodikách. Nicméně oba čínské případy popisují konkrétní problémy, které vyžadují více konkrétních a detailních informací, které je třeba získat metodami primárního výzkumu, což může být časově náročnější jak na získání dat, tak na jejich zpracování.

Tabulka 5: Hodnocení využití systémové dynamiky

	1.	2.	3.	4.	5.	6.
<i>Systémová dynamika vede ke zlepšení</i>						
<i>budování konsenzu</i>	ano	částečně	částečně	částečně	ne	ne
<i>podpoře dialogu</i>	ano	ne	částečně	částečně	ne	ano
<i>porozumění systému</i>	ano	ano	ano	ano	ano	ano
<i>přijmutí nejistoty</i>	částečně	ne	ne	ne	ano	ne
<i>změna myšlení</i>	ano	ano	ano	ano	ne	ano
<i>Systémová dynamika poukazuje na potřebu</i>						
<i>sdílení společných cílů a vizí</i>	ano	částečně	ano	ano	částečně	ano
<i>využívání informačních systémů</i>	ano	ne	ne	ne	ne	ne
<i>neustálé sebevzdělávání</i>	ano	ne	ne	ne	ne	ne
<i>kooperace</i>	ano	částečně	ano	ano	ano	ano
<i>koordinace</i>	částečně	ano	ano	ano	částečně	částečně
<i>kulturní výměna</i>	ne	ne	ne	ano	ne	ne
<i>participativní plánování</i>	ano	ne	ano	ano	částečně	částečně
<i>přizpůsobení se změnám</i>	ano	ne	ne	ne	ano	ano

Pozn.: 1. Austrálie, 2. Bali, 3. Čína – dopravní infrastruktura, 4. Čína – kulturní turismus, 5. Dominika, 6. Jižní Evropa

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tabulka číslo 5 hodnotí obsahovou stránku případových studií. Nejlepšího hodnocení je opět dosaženo u případu Austrálie, která je zaměřena obecněji. Popisuje model řízení destinace, tzv. učící se destinaci cestovního ruchu. Tento model můžeme považovat za další etapu v moderním destinačním řízení. Nejméně hodnocených kritérií obsahuje případ Bali. Tento případ je zaměřen konkrétně na environmentální udržitelnost a rozvoj zelené ekonomiky v destinaci. Proto opomíjí některá obecně přijatelná kritéria, která jsou hodnocena. Z metodického pohledu je nejlépe vysvětlena tvorba systémového modelu i se sběrem potřebných dat v případě Austrálie. Cílem tohoto příspěvku je posílit debatu o implementaci konceptu učící se destinace tak, aby bylo podpořeno sdílení hodnot a vizí a celková identita destinace. Systémovou dynamiku jako nástroj pro tvorbu scénářů využívají velmi dobře případy z Bali a z Číny. Zde je diskutována silná stránka systémové dynamiky, která může být využita při rozhodovacích problémech managementu ve strategických otázkách. K identifikaci kritických faktorů je využito systémové dynamiky u příkladu z Číny, Dominiky a jihoevropských ostrovů. V těchto případech je využito dobré prezentační schopnosti systémové dynamiky, kdy mohou být identifikovány kritické faktory a ty mohou být dále modelovány.

Systémová dynamika může být dobrým nástrojem pro deskripci komplexity destinace. Nevýhodou využití modelů může být riziko subjektivního zkreslení nebo přílišné generalizace modelu, což ve výsledné fázi může vrhat nepravdivý pohled na destinaci a vztahy uvnitř. Další velkou výhodou dynamického modelování je možnost budoucí percepce vývoje. Lze modelovat několik různých scénářů a tím je možné vyhnout se případným negativním dopadům v manažerské praxi. Můžeme tedy systémovou dynamiku označit za nástroj, který by mohl být nápomocen při rozhodování na strategické i taktické úrovni v managementu jak jednotlivých organizací, tak i celých regionů. Informace o možném vývoji při změně jednotlivých proměnných mohou snižovat nejistotu v plánech a mohou se pozitivně odrazit ve vývoji destinace. Pro toto využití je třeba holistického¹² přístupu k cestovnímu ruchu a jeho výzkumu, což může být do jisté míry překážka. Holistický přístup je velmi složitý a náročný na čas, zdroje a zpracování. Mezi zdroje musíme zařadit kromě finančních zdrojů také lidské zdroje, informace, znalosti a ochotu spolupracovat. Po získání všech potřebných zdrojů, lze uvažovat o řízení komplexního systému, kterým destinace cestovního ruchu bezesporu jsou. Je třeba ovšem

¹² Holistický přístup je přístup zdůrazňující celostnost a pokládající celek za něco vyššího než souhrn součástí. Holismus lze vysvětlit také jako celostní pohled na systém.

vždy myslet na to, že cestovní ruch a destinace cestovního ruchu jsou součástí širšího systému, který může ovlivnit její budoucí vývoj.

5 Výsledky analýz

Tato kapitola přináší výsledky z šetření, která byla provedena v rámci výzkumu vlivu organizací destinačního managementu na subjekty v destinaci a jejich činnost. Kapitola je členěna do šesti podkapitol, které se tematicky zabývají současným stavem organizací destinačního managementu, problematickými oblastmi jeho aplikace v českých podmínkách. Dále je pozornost zaměřena na spolupráci organizací destinačního managementu se subjekty cestovního ruchu v destinacích. Poslední podkapitola se zabývá systémovým přístupem k destinačnímu managementu a představuje zpětnovazební model destinace cestovního ruchu a jejich aktérů.

Výsledky jsou rozděleny do několika částí. První podkapitola se zabývá analýzou současného stavu destinačního managementu v České republice. Je představena současná situace, ale i vývoj destinačního managementu v České republice. Součástí podkapitoly je i nově předkládaná kategorizace organizací destinačního managementu, která by měla v budoucnu zajistit přehledný systém řízení rozvoje cestovního ruchu a jeho podporu. V části expertní panelová diskuze jsou představeni účastníci diskuze, je popsán průběh diskuze a také výsledky diskutovaných témat. Další podkapitola se zabývá dotazníkovým šetřením a jeho výsledky. Jsou zde prezentovány výsledky hodnocení vzájemné spolupráce subjektů v destinacích a organizací destinačního managementu, motivy a bariéry pro spolupráci. Výsledky za jednotlivé kraje byly porovnávány s využitím statistické metody analýzy rozptylu a Tukeyho HSD testu shody. K porovnání spolupráce v destinacích bylo využito síťové analýzy. Další podkapitola prezentuje výsledky z dotazníkového šetření mezi DMO. Poslední podkapitola se zabývá modely destinace s využitím systémové dynamiky.

5.1 Vývoj organizací destinačního managementu v České republice

V České republice začala vnikat uskupení zabývající se koordinací cestovního ruchu v destinaci začátkem 90. let 20. století. Od té doby působí nové organizace destinačního managementu v různých regionech České republiky a na různých hierarchických úrovních řízení, které byly zakládány veřejnými a soukromými subjekty. Další možností, jak se některé organizace destinačního managementu formovaly, bylo přeměnou z různých sdružení právnických osob, dobrovolných spolků obcí nebo příspěvkových organizací, které původně nesloužily pouze pro účely rozvoje cestovního ruchu. V počátcích vznikaly organizace zabývající se řízením cestovního ruchu v destinacích

s velkým potenciálem pro jeho rozvoj, jako je Praha (Prague City Tourism – dříve Pražská informační služba), Český Krumlov (Český Krumlov Tourism – dříve Destinační management Český Krumlov), Český ráj (Sdružení Český ráj), nebo jižní Čechy (Jihočeská centrála cestovního ruchu). Činnosti a orientace na různé aktivity těchto organizací se lišily a v průběhu času se měnily podle dané situace na poli cestovního ruchu. Zprvu se organizace zaměřovaly na infrastrukturní problémy a poskytování základních služeb cestovního ruchu, jako jsou ubytovací, stravovací a informační služby. Postupem času se začaly orientovat více marketingově na zákazníka a jeho spokojenost. V současnosti se projevuje u některých organizací soustředění se na systém komunikace, tvorbu společných produktů a jejich nabídky, udržitelnost rozvoje cestovního ruchu a bezpečnost v destinacích. Zásadní činností těchto organizací zůstává marketingová komunikace se zákazníky v různých formách, například ve formě tištěných letáků, brožur, průvodců, ale i ve formě internetových stránek, mobilních aplikací a dalších.

Při vzniku organizací destinačního managementu docházelo k tomu, že organizace měla za hlavní cíl rozvoj regionu nebo zaměstnanosti. Cestovní ruch byl jen dílčí aktivitou. Postupem času u některých došlo ke koncentraci aktivit v oblasti cestovního ruchu a postupem času se transformovala celá organizace na DMO. Příkladem transformace organizace původně s jiným cílem na organizace zaměřené na cestovní ruch může být Regionální rozvojová agentura Šumava, Euroregion Praděd nebo BRANKA, o.p.s., které byly založeny v 90. letech 20. století s širším cílem, než jen rozvíjet cestovní ruch v destinaci.

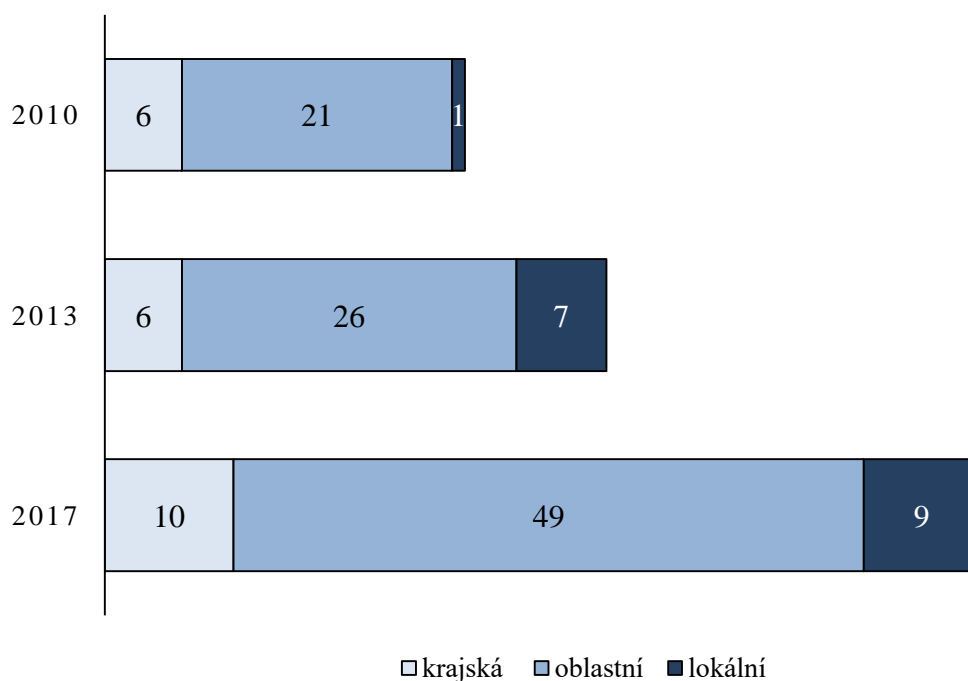
Účel a činnosti jednotlivých organizací jsou úzce vázány na zakladatele organizací, kteří se také velmi liší. V České republice existují organizace založené jako příspěvkové organizace veřejných subjektů, většinou krajů (např. Vysočina Tourism, Jihočeská centrála cestovního ruchu, Prague City Tourism). Tyto organizace mají často charakter krajských organizací destinačního managementu. Dále existují organizace, jejichž zakladatelé jsou z veřejného i soukromého sektoru a svou činnost vykonávají jako spolky¹³ nebo dříve obecně prospěšné společnosti (České Švýcarsko, Zlatý pruh Polabí, Destinační agentura Krušné hory). Několik organizací funguje na čistě komerční bázi,

¹³ Nový občanský zákoník stanovuje změnu v právních formách neziskových organizací a spolků. Od 1. 1. 2014 existují pouze spolky, ústavy, sociální družstva nebo fundace. Dříve založené právní formy jako obecně prospěšná společnost, zájmové sdružení právnických osob mohou pokračovat ve své existenci dle dosavadních právních předpisů, dále již vnikat nebudou. (Königová, 2013)

především jako společnosti s ručením omezeným (např. Průvodcovská služba Kutná Hora, Destinační společnost Krkonoše, Moravian-Silesian Tourism, Destinační společnost Píseckem).

S cílem zjistit současný stav vývoje organizací destinačního managementu v České republice byla provedena analýza DMO. Jako podklad k analýze sloužil oficiální seznam organizací destinačního managementu poskytnutý Ing. Markétou Vogelovou, ředitelkou Institutu cestovního ruchu při CzechTourism. Tento seznam byl na základě průzkumů (Holešinská 2012, Janeček, 2013) doplněn o subjekty, které se vyznačují prvky blízkými charakteristice organizace destinačního managementu a dalších nově vzniklých organizací¹⁴.

Obrázek č. 15: Současný stav DMO z hlediska působnosti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017 podle Holešinská, 2012, Janeček, 2013

Subjekty byly rozděleny do třech kategorií pole působnosti na krajské, oblastní a lokální (viz Holešinská 2012, KPMG, 2017). V posledních letech dochází k nárůstu počtu

¹⁴ Odkazy na jednotlivé zdroje informací o organizacích destinačního managementu nejsou z důvodu konzistence textu uvedeny přímo v textu dle běžných pravidel, ale zdroje informací jsou k nalezení v seznamu literatury.

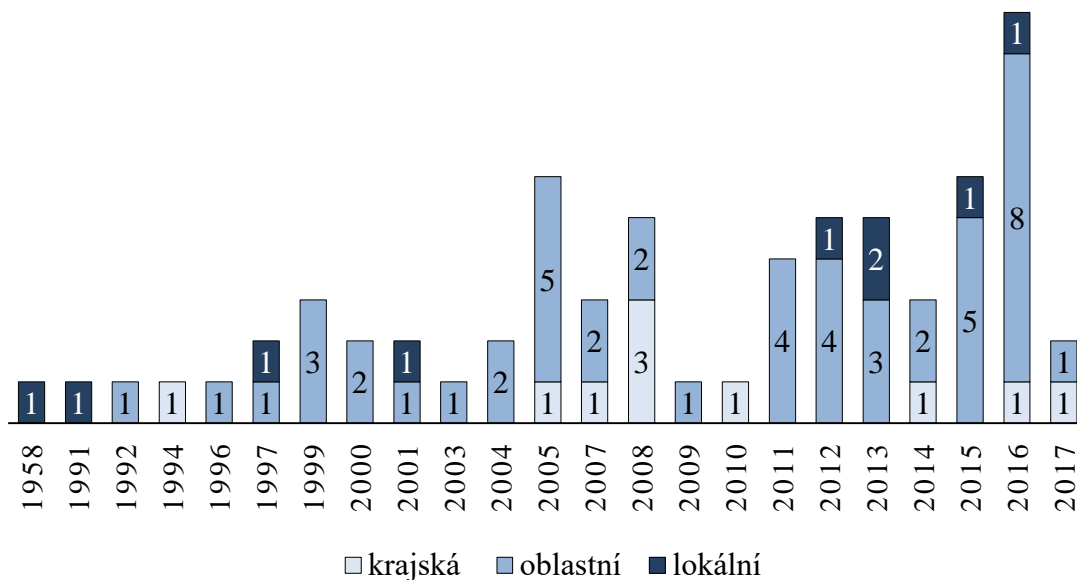
organizací destinačního managementu a jím podobných organizací. Nárůst organizací je zaznamenán na všech úrovních působnosti. V současném systému řízení rozvoje cestovního ruchu je začleněno 68 subjektů, viz obrázek 15.

S ohledem na podporu řízení cestovního ruchu v regionech došlo v posledních letech k vypsání dotačních programů Ministerstvem pro místní rozvoj, které mají za cíl pomoci konsolidaci řízení cestovního ruchu v regionech. Pro účely rozdělování dotačních prostředků vznikl systém kategorizace organizací destinačního managementu (KPMG, 2017), který člení tyto subjekty na národní, krajské, oblastní a lokální DMO. S tímto členěním lze souhlasit. S opatrností je v analýze přistupováno k charakteristice organizací na lokální a oblastní úrovni. Kategorizace uvádí, že lokální DMO jsou organizace s působností na území obce, města, mikroregionu (svazek obcí) a za oblastní jsou označovány DMO působící na úrovni většího logického kulturně nebo geograficky vymezeného území. Toto vymezení kritérií je velmi vágní a nedává jasný návod, jak vytvořit destinace s rozlohou na několika územních celcích, např. obcí či krajů. Zde by mohlo dojít k tvorbě regionů, které nemají logickou vazbu na historický kontext vývoje destinace. Podobný problém by mohl nastat u hraničních obcí destinací, které mohou vnímat sounáležitost se dvěma destinacemi. Stejně vágně je popsán systém řízení a spolupráce veřejných a soukromých subjektů v těchto destinacích. Tato norma bude v následujících třech letech pilotována v praxi po té, co dojde k jejímu představení v regionech do konce roku 2017. Standard bude dále specifikován a v případě potřeby upraven (KPMG, 2017).

Historický vývoj vzniku DMO lze označit jako velmi dynamický. Částečně kopíruje dotační programy na podporu cestovního ruchu, ale také vývoj výkonů cestovního ruchu na národním trhu. Obrázek 15 srovnává současný stav DMO s roky 2010 a 2013. Dochází k růstu počtu DMO na všech úrovních působnosti. Především krajská úroveň začíná být saturována a lze předpokládat, že tento typ DMO bude v každém kraji České republiky. Dynamicky roste i počet oblastních DMO. Tento nárůst lze přisoudit novému dotačnímu systému, kdy dochází k podpoře fungujících uskupení a jejich etablování do činnosti DMO. Lokální DMO vznikají v destinacích s vysokou turistickou aktivitou jako je Praha (Prague City Tourism), Český Krumlov (Český Krumlov Tourism), Plzeň (Plzeň – TURISMUS), Františkovy Lázně (Destinační a informační agentura Františkovy Lázně) nebo Kutná Hora (Průvodcovská služba Kutná Hora). Rozvoj těchto organizací bude

v budoucnu záležet na vývoji center cestovního ruchu a lze předpokládat, že tempo jejich růstu se nebude s ohledem na klasifikaci DMO výrazně zrychlovat.

Obrázek č. 16: Časový vývoj vzniku DMO v České republice



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017 podle Holešinská, 2012, Janeček, 2013

Vývoj vzniku DMO na všech úrovních zachycuje obrázek 16. V příspěvcích (Holešinská, 2012; Janeček, 2013) je diskutováno o důvodech zvýšeného počtu vznikajících organizací v letech 2005-2008, kdy je tento jev připisován naplňování strategických dokumentů v souvislosti s dotační politikou. K poklesu počtu vznikajících DMO došlo v letech 2009-2010, kdy se souběžně projevil i pokles příjmů z cestovního ruchu, který začal již v roce 2008. Snížení nedosahovalo sice hodnot z let 2001/2002, ale následný růst příjmů neměl takovou dynamiku jako v předchozích letech. Příjmy z cestovního ruchu se od roku 2002 nevyznačují přílišnými výkyvy a proto je bilance udávána spíše výdaji na cestovní ruch (Kamenický & Kučera, 2014). Od roku 2011 dochází k růstu počtu vzniklých DMO s výjimkou roku 2014. K největšímu nárůstu došlo v roce 2016, kdy byl vyhlášen Ministerstvem pro místní rozvoj Národní program podpory cestovního ruchu v regionech a jeho podprogram Marketingové aktivity v cestovním ruchu. Prostředky z těchto programů mohly čerpat právě DMO na krajské, oblastní a lokální úrovni (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2012).

5.1.1 Kategorizace organizací destinačního managementu

V rámci Národního programu podpory cestovního ruchu v regionech bylo v roce 2017 alokováno 120 milionů korun na marketingové aktivity v cestovním ruchu a 180 milionů korun na rozvoj základní a doprovodné infrastruktury cestovního ruchu. Destinační společnosti na různých úrovních působnosti mohou žádat celkem až o 228 milionů z celkově alokovaných zdrojů v tomto programu. Žádost o dotaci je podmíněna registrací destinačních společností, která je dočasná do doby, kdy bude plně implementována certifikace DMO v rámci nového systému organizace cestovního ruchu. Technický standard pro certifikaci DMO připravila agentura CzechTourism ve spolupráci s KPMG. V současnosti registrace DMO vyžaduje vyplnění formuláře a zaslání na MMR. Ve formuláři je specifikováno území působnosti organizace, její historie a finanční zdraví. Počet registrovaných subjektů v pilotní fázi určuje kraj. Doporučení MMR je registrovat 5 DMO v kraji s ohledem na budoucí systém a fungování certifikaci. Zřetel brán především na efektivitu a provázanost marketingových aktivit a efektivitu veřejných finančních prostředků vydaných na marketing cestovního ruchu. Financovány nejsou aktivity směřující na občanskou vybavenost obcí, provoz DMO a výstavba ubytovacích a stravovacích kapacit stejně tak i fitness a wellness kapacit (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2012).

Kategorizace organizací destinačního managementu definuje minimální požadavky pro činnost DMO (KPMG, 2017). Upravuje podmínky pro vznik, zaměření a činnosti organizací cestovního ruchu a pro jednotlivé kategorie stanovuje další podstatné podmínky certifikace. Důležitými předpoklady kategorizace je její formální uznání Ministerstvem pro místní rozvoj a dotčenými profesními asociacemi a sdruženími, dále její platnost alespoň na 3 roky a platné metodické postupy (Metodický postup tvorby strategických dokumentů v turismu, Manuál tvorby produktu cestovního ruchu, Metodický postup pro systém sledování ukazatelů o vývoji destinace, Metodický postup pro jednotnou marketingovou komunikaci v rámci ČR, Metodický postup pro hodnocení spokojenosti partnerů organizací destinačního managementu). Kategorizace definuje čtyřstupňový systém organizací destinačního managementu: národní – krajská – oblastní – lokální. Požadavky na jednotlivé DMO vycházejí ze čtyř základních skupin: formální, kvalitativní, kontextové a rozvojové.

1. Formální požadavky jsou požadavky přijatelnosti, kam lze zařadit kritéria jako: splnění definice DMO, zřizovatel, právní forma, geograficky homogenní a ohraničené území působnosti katastrálním územím obcí, územní působnost se nepřekrývá s územím shodné kategorie DMO, stanovisko kraje/obce, certifikace DMO dle ČSKS, počet obcí nebo rozloha, počet oficiálně certifikovaných turistických informačních center v územní působnosti, počet lůžek a přenocování, podíl podnikatelských subjektů a NNO s vlivem na rozhodování organizace.
2. Kvalitativní požadavky se skládají z požadavků na strategické plánování a řízení a požadavků na produkty cestovního ruchu a marketingové aktivity.
 - a. Mezi kritéria strategického plánování a řízení patří: střednědobý strategický dokument, operativní strategický dokument, funkční 3K platforma, počet aktivních partnerů celkem, počet aktivních partnerů z oblasti NNO a soukromého sektoru, zavedený systém sledování ukazatelů cestovního ruchu o vývoji destinace.
 - b. Kritéria na produkty cestovního ruchu a marketingových aktivit jsou: definovaný systém produktů cestovního ruchu na úrovni destinace, aktivní realizace marketingových aktivit v destinaci, funkční a pravidelně aktualizované internetové marketingové nástroje, jednotný branding marketingových aktivit cílených na příjezdový turismus.
3. Požadavky na zaměření a činnost se člení na hlavní a doporučené. Pro každou úroveň kategorizace se činnosti od sebe mírně liší.
 - a. Mezi hlavní činnosti patří: tvorba produktů (produktové balíčky, tematické balíčky, regionální produkty, nadregionální a národní produkty) cestovního ruchu na úrovni lokální/místní/oblastní ve spolupráci s lokální/oblastní/krajskou DMO; všeobecná podpora rozvoje cestovního ruchu; realizace marketingových aktivit destinace zaměřených na domácí a zahraniční cestovní ruch; koordinace marketingových aktivit a podpory rozvoje cestovního ruchu na území.
 - b. Doporučené činnosti obsahují: aplikace požadavků z kategorizace na území destinace; aktivní B2B spolupráce s partnery na lokální, oblastní, krajské a národní úrovni; aktivní spolupráce s lokální/oblastní/krajskou/národní DMO; koordinace nabídky cestovního ruchu v destinaci, jejímž výsledkem jsou definované a rozvíjené produkty a podpora tvorby konkrétních programů; podpora konkurenceschopnosti

cestovního ruchu a jeho udržitelného rozvoje; vytváření informačního a servisního místa pro návštěvníky ve spolupráci s TIC a dalšími subjekty zahrnující zejména pravidelnou aktualizaci informací o nabídce destinace; kultivace potenciálu destinace (spolupráce na rozvoji infrastruktury a primárních předpokladů rozvoje cestovního ruchu); aktivní realizace marketingových aktivit v souladu s doporučeným zaměřením činností, podpora jednotného brandingu destinace, podpora místních akcí a spolupráce na akcích regionálního významu, aktivní využívání marketingových nástrojů; poradenství subjektům v destinaci, podpora osvětových a vzdělávacích aktivit, podpora rozvoje kvality v destinaci, vlastní vzdělávání a rozvoj; sledování efektivity realizovaných aktivit, sběr doporučených dat a informací a jejich sdílení na úrovni destinace s ostatními DMO; koordinace marketingových aktivit na území kraje v návaznosti na podporu jednotného brandu; organizace eventů celokrajského/národního charakteru, konferencí a seminářů; sledování efektivity realizovaných aktivit; sledování vývoje cestovního ruchu na území destinace; podpora zvyšování kvality služeb zejména stávajících klasifikačních a certifikačních systémů; vznik a podpora zahraničních zastoupení; rozvoj ČSKS.

4. Rozvojové požadavky jsou rozděleny na požadavky na hodnocení spokojenosti a na požadavky na vzdělávání a rozvoj odborných kompetencí.
 - a. Hodnocení spokojenosti je povinné pro lokální, oblastní a krajské DMO za každý kalendářní rok. Nezávislé hodnocení garantuje CzechTourism a je zaměřeno na spokojenost členů/partnerů s činností organizace, srovnatelnost výsledků v rámci České republiky a podání zpětné vazby pro neustálé zlepšování.
 - b. DMO na lokální, oblastní a krajské úrovni se musí každý rok povinně účastnit odborného vzdělávání za účelem rozvoje svých profesních kompetencí.

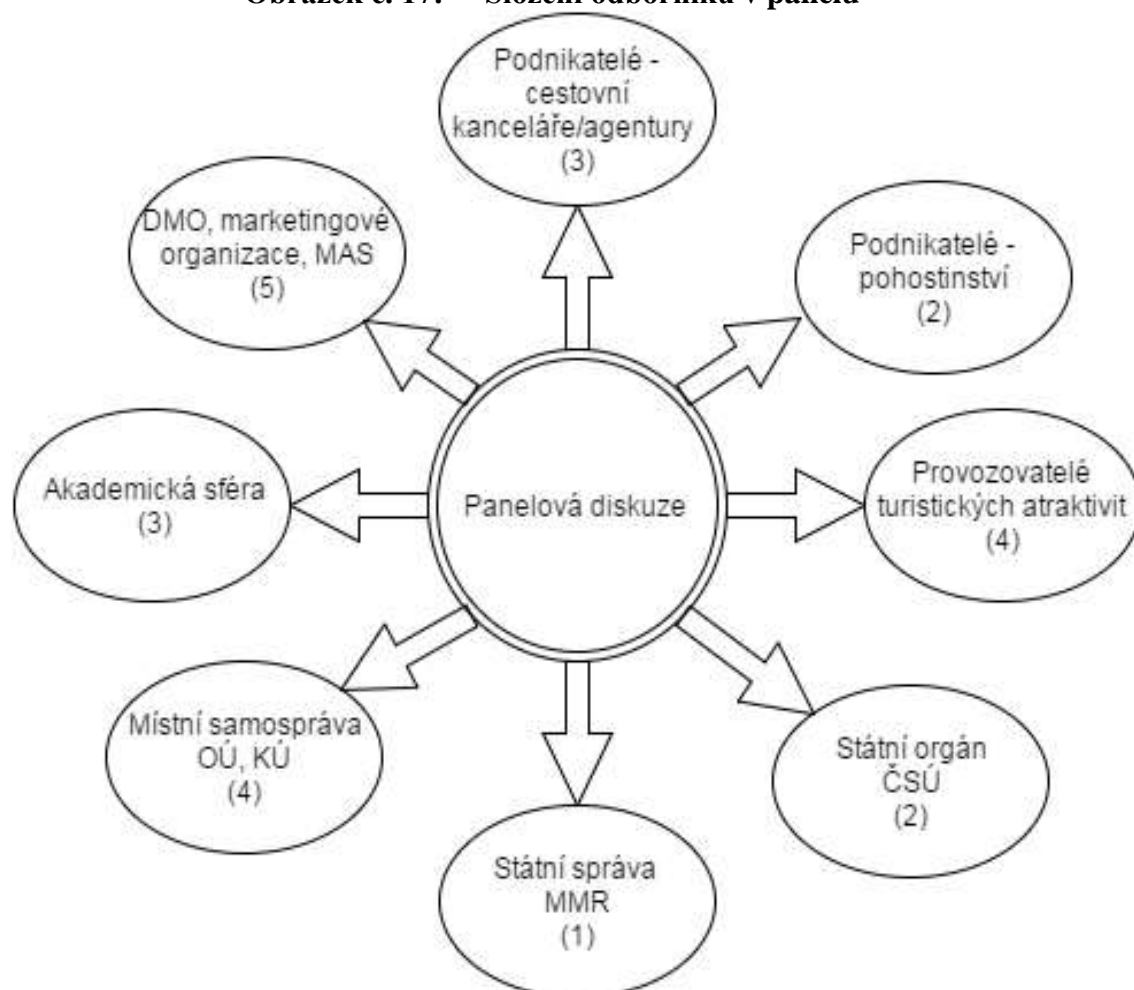
Certifikace je v kompetenci organizace CzechTourism, která může současný pilotní systém mírně upravit. Žadatel o certifikaci musí vyplnit formulář a podat ho ve stanovených třech termínech. CzechTourism musí ustanovit certifikační komisi, která je povinna vyřídit žádost o certifikaci ve lhůtě do 90 dní od podání žádosti. Certifikace je

spojena s poplatkem, jehož výše se liší podle úrovně působnosti DMO od 7 500 do 20 000 korun (KPMG, 2017).

5.2 Expertní panelová diskuse

Pro potřeby výzkumu na této práci byla uspořádána dne 2. 12. 2015 panelová diskuse v konferenčních prostorách Plzeňského pivovaru. Panelové diskuse s názvem „Spolupráce v cestovním ruchu v Plzeňském kraji“ se účastnilo celkem 24 odborníků. Na začátku byli účastníci seznámeni s cílem diskuse a na uvedení účastníků do problematiky byly předneseny úvodní referáty zástupci Ministerstva pro místní rozvoj a Euroregionu Dunaj-Vltava. Složení zástupců jednotlivých skupin s počty je uvedeno na obrázku 17.

Obrázek č. 17: Složení odborníků v panelu



*Pozn.: číslice v závorce udává počet účastníků za každou skupinu
Zdroj: Vlastní zpracování, 2016*

Struktura diskuze byla rozdělena do tří základních témat, jejichž chod řídili tři různí moderátoři. Diskuzní témata byla vytvořena na základě brainstormingu, dále byla účastníky diskuze hodnocena podle důležitosti a rozříděna do třech homogenních celků, jak je znázorněno v tabulce 6.

Tabulka 6: Struktura panelové diskuze

Témata panelové diskuze		
Spolufinancování a organizace cestovního ruchu	Nové možnosti spolupráce	Společný marketing destinace
Partnerství	Nové příležitosti v kultuře	Marketing a informační servis
Komunikace se zainteresovanými stranami	Nové příležitosti v přeshraniční spolupráci	Marketingové výzkumy a publikace informací
Koordinace a zapojení podnikatelů	Tvorba partnerství	Budování image, značky
Rozvoj lidských zdrojů	Pravidelná setkávání a informování	Segmentace a cílení
Legislativní norma		Umísťování destinace na trhu CR
Vícezdrojové financování		
Místní poplatky		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

5.2.1 Spolufinancování a organizace cestovního ruchu

První téma diskuze se zabývalo spolufinancováním a organizací cestovního ruchu v Plzeňském kraji. Tento diskuzní blok lze rozdělit na dvě specifická podtémata, jednak na téma spolupráce, partnerství a koordinace a dále na téma spolufinancování rozvoje cestovního ruchu v destinacích. Obě podtémata spolu úzce souvisí, proto byla diskutována najednou v prvním bloku. Jako základní prvek pro tvorbu spolupráce a partnerství v destinacích je vnímána systematická komunikace, která je založena na principu dobrovolnosti a rovnocennosti komunikantů. Dalším stěžejním bodem v organizaci a systému řízení destinace je koordinace jednotlivých subjektů se zaměřením na podnikatelskou sféru působící v destinaci. Koordinace subjektů a aktivit může být prováděna za předpokladu konsensu všech zúčastněných stran, delegování moci na organizace destinačního managementu a také uznáním organizace destinačního managementu a jeho funkce koordinátora. Jako nástroj pro řízení destinací byl identifikován možný vznik legislativní normy, která by dávala organizacím destinačního

managementu oprávnění a kompetence při jednáních o vývoji destinace. Diskuse se zabývala také financováním rozvojových aktivit v destinaci. Za vhodnou formu financování bylo určeno vícezdrojové financování s využitím redistribuce výtěžků z místních poplatků zpět do oblasti cestovního ruchu. Místní poplatky, jejichž správa je v kompetenci obcí, jsou často neefektivně vybírány. Obce, i přesto, že jsou podnikatelům ze všech subjektů nejbližší, nekontrolují přesnost výběru poplatků. Vzniká tak velká mezera mezi možným a reálným výtěžkem z poplatků. Nejasně je stanoveno za jaký pobyt mají být poplatky vybírány. Za problematický je považován výběr poplatků za pobyt business klientely a účastníků kongresového cestovního ruchu. Obdobně je pak spatřován návrat peněžních prostředků zpět do cestovního ruchu. Obce nekomunikují, jak je s vybranými poplatky nakládáno, proto nemají podnikatelé vždy správné mínění o jejich účelném využití. Stejný problém je spatřován v daních, které jsou placeny subjekty cestovního ruchu. Účastníci diskuze by uvítali možnost dlouhodobějšího finančního plánování, které by nebylo ovlivněno volebním cyklem politických představitelů. Subjekty, které jsou závislé na určitém finančním zdroji, který pochází z veřejných zdrojů, potřebují znát dlouhodobou perspektivu finanční jistoty proto, aby mohly strategicky plánovat své činnosti. Možným východiskem je již zmiňované vícezdrojové financování, které by diverzifikovalo závislost na jediném zdroji. V případě využití tohoto typu financování musí být správně nastaven systém příspěvků do společného rozpočtu, aby nedošlo ke štěpení spoluhráčů a partnerů do skupin dle výše příspěvku a jejich vzájemné rivalitě. Dále byly diskutovány další možnosti financování rozvoje cestovního ruchu. Především byly zmíněny dotační tituly, ze kterých je možno přímo i nepřímo cestovní ruch financovat. Negativně bylo hodnoceno zrušení poplatků za zboží, spotřebované v cestovním ruchu, jako v minulosti např. poplatek za poštovní známky. U všech poplatků vyvstaly jasné požadavky a to sice: efektivnost výběru, transparentnost výběru, jejich zpětná redistribuce do cestovního ruchu a statistické záznamy o objemech výběrů v regionálním členění.

5.2.2 Nové možnosti spolupráce

Druhá část diskuze se zaměřovala na nové možnosti spolupráce, kdy byla diskutována tvorba partnerství v nových oblastech, jako je kultura nebo přeshraniční spolupráce. Budování spolupráce a partnerství při tvorbě nových produktů naznačuje velký vliv německé školy destinačního managementu, která je často spatřována jako vzor pro české organizace destinačního managementu. Opět byla diskutována témata komunikace

a pravidelné výměny informací, což naznačuje na průřezový charakter obou aktivit při řízení destinace, resp. iniciace spolupráce a partnerství. Z diskuze jasně vyplývá, že spolupráce v oblasti kultury a cestovního ruchu je velmi žádoucí. Nicméně byla identifikována velká bariéra, kterou je vzájemná nedůvěra subjektů v destinaci. Jako možné řešení je koordinace vzájemných vztahů obou oblastí. Diskutována byla také možnost povinného členství v profesních sdruženích nebo hospodářských komorách podobně, jako je tomu např. v Německu. V případě vytvoření nového partnerství narážejí subjekty především veřejné správy nebo samosprávy na bariéru veřejné podpory. Problém se vyskytoval především v podpoře USP (*Unique Selling Proposition* – jedinečný prodejní argument) destinace, které jsou v soukromém vlastnictví. V případě města Plzně může jít např. o pivovar Pilsner Urquell.

5.2.3 Společný marketing destinace

Poslední tematický blok se zabýval společným marketingem destinace. Některá témata z předchozích částí se opakovala. Pro správné naplňování koncepce marketingu je nutné získat potřebné informace o zákaznících, konkurentech a vnějším i vnitřním prostředí destinace, proto byl v diskusi kladen důraz na marketingový výzkum, který je v současnosti podle názorů účastníků zanedbáván. Pro správnou aplikaci marketingu není důležité pouze informace získávat, ale je potřeba s nimi správně pracovat. To umožňuje marketingový informační systém, který byl účastníky diskuze považován v současném stavu za nedostatek. Během diskuze byl identifikován požadavek na informační systém, který by zajistil distribuci informací mezi subjekty cestovního ruchu. Další důležité body diskuze byly budování image a značky destinace, segmentace a zacílení (*targeting*) a dále umístování (*positioning*) destinace na trhu. Velký nedostatek panel shledal v závislosti aktivit na rozpočtový rok při financování aktivit a s tím spojené složité plánování budoucích aktivit na delší dobu dopředu. Dalším problematickým bodem byl termín produkt destinace a jeho chápání. Diskuze se snažila určit, co je produkt destinace a co lze na trhu nabídnout a prodat. Stejně tak bylo diskutováno, kdo by měl prodej zajišťovat a jakým způsobem by měl být realizován. Do problematiky produktu destinace se opět promítl problém vztahů cestovního ruchu a kultury. Dále byla diskuze směřována na možnost společného marketingového plánování. Spíše než ke společnému postupu celého kraje se respondenti přikláněli k diverzifikaci a zacílení dle jednotlivých regionů, resp. oblastních destinací.

5.3 Dotazníkové šetření mezi subjekty zainteresovanými na cestovním ruchu

Výstupy dotazníkového šetření slouží pro tvorbu sociogramů, které znázorňují vztahy mezi subjekty v destinaci a ke statistické analýze motivů, bariér a obecného hodnocení stavu partnerství v destinaci. Dotazníkové šetření vycházelo z metodiky výzkumu Gajdošíka a Šmardové (2016). Dotazník byl obohacen o další otázky, které slouží účelům této práce. Dotazník se skládal ze čtyř oblastí, které se zabývaly spoluprací, bariérami ve spolupráci, motivy spolupráce a hodnocením současné situace v destinaci. Dále byly zařazeny čtyři identifikační otázky na povahu respondenta, místo působnosti, věk a vzdělání respondenta. Dotazník byl rozeslán záměrným výběrem subjektům, které jsou ovlivněny nebo ovlivňují cestovní ruch v destinaci. Vždy byl vybírán soubor respondentů za jednotlivé kraje. Návratnost dotazníků zobrazuje tabulka 7.

Tabulka 7: Návratnost dotazníku

	zasláno	vráceno	návratnost
Celkem	18791	1211	6 %
Hlavní město Praha	1425	63	4 %
Jihočeský kraj	1494	114	8 %
Jihomoravský kraj	1648	109	7 %
Karlovarský kraj	985	69	7 %
Kraj Vysočina	1440	102	7 %
Královéhradecký kraj	1348	91	7 %
Liberecký kraj	1104	74	7 %
Moravskoslezský kraj	1170	76	6 %
Olomoucký kraj	1128	89	8 %
Pardubický kraj	1227	61	5 %
Plzeňský kraj	1194	108	9 %
Středočeský kraj	2214	123	6 %
Ústecký kraj	1334	67	5 %
Zlínský kraj	1080	65	6 %

Zdroj: Vlastní výzkum, 2016

Návratnost dotazníků není příliš vysoká, ovšem v oblasti cestovního ruchu je návratnost v rozmezí 5-10 % běžná. Jediná skupina respondentů, která mohla být oslovena jako úplná, byly místní správní orgány, kdy byly zjišťovány kontakty na portálu Státní správa (European Business Enterprise, 2000-2017). Kontakty na všechny stakeholdery v destinaci nelze získat úplně. Kontakty na ostatní subjekty byly čerpány z katalogů firem

a dalších obdobných databází (např. firmy.cz, infirmy.cz, zivefirmy.cz apod.). Poměry jednotlivých druhů subjektů ve vzorku respondentů nejsou zcela vyvážené, viz tabulka číslo 8. Lze ale konstatovat, že poměry sledují reálné rozdělení subjektů v destinacích cestovního ruchu v České republice.

Tabulka 8: Rozdělení respondentů

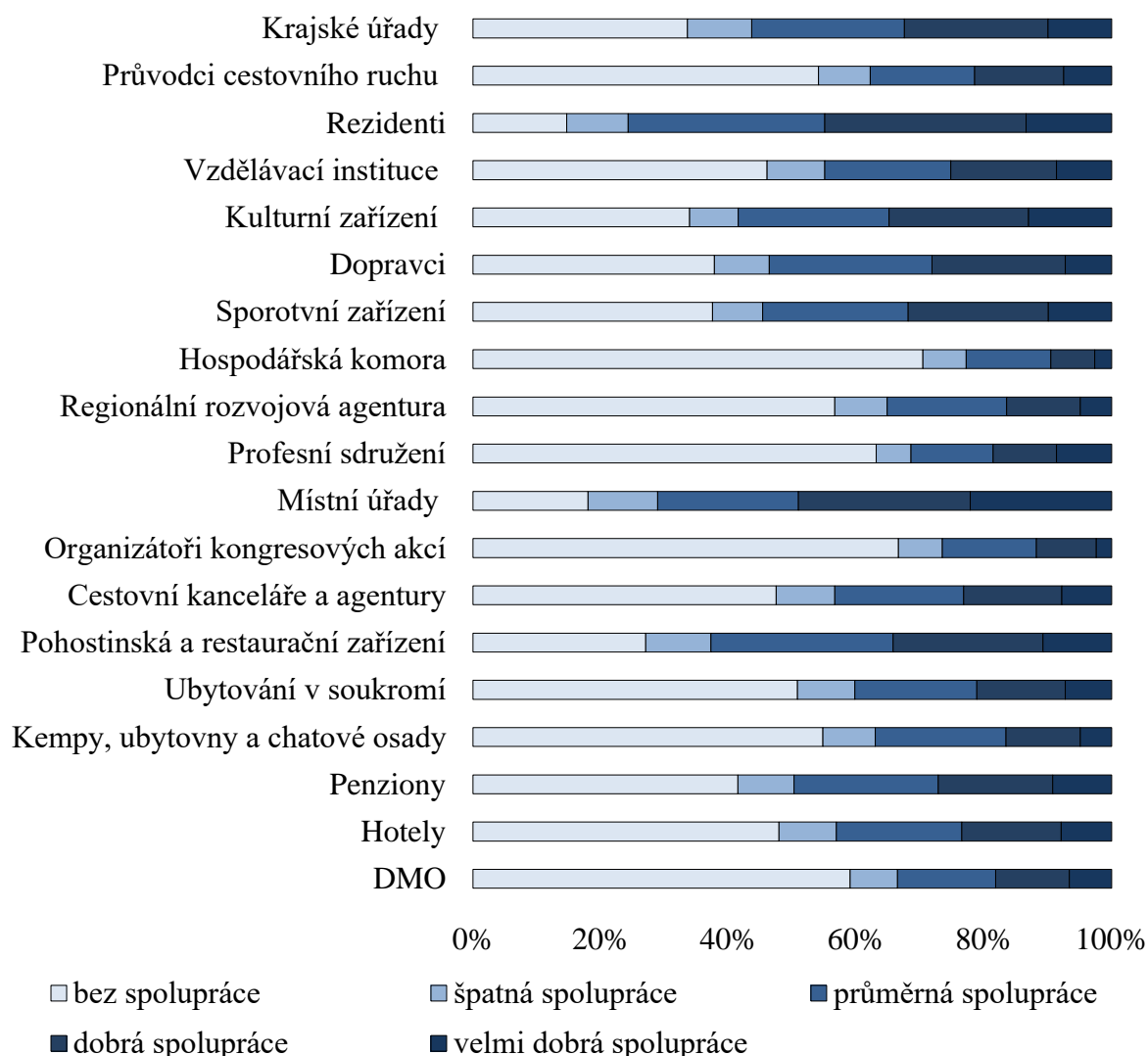
Subjekt	četnost	
	absolutní	relativní
cestovní kancelář nebo agentura	109	8,5 %
organizace destinačního managementu	3	0,2 %
doprováci	50	3,9 %
hotel	107	8,3 %
kemp, chatová osada, ubytovna	49	3,8 %
kulturní zařízení (historické objekty, muzea, divadla, kulturní domy, kina atd.)	87	6,8 %
lázeňské a wellness zařízení	6	0,5 %
úřad, odbor správy	465	36,2 %
ostatní služby	16	1,2 %
penzion	126	9,8 %
pohostinské zařízení (restaurace, pohostinství, kavárna, cukrárna apod.)	74	5,8 %
průvodce cestovního ruchu	8	0,6 %
regionální rozvojová agentura	1	0,1 %
sdružení subjektů cestovního ruchu	40	3,1 %
sportovní zařízení	11	0,9 %
turistické informační centrum	54	4,2 %
ubytování v soukromí	77	6 %
Celkem	1283	100 %

Zdroj: Vlastní šetření, 2016

Dotazník byl určen subjektům v cestovním ruchu mimo organizace destinačního managementu. Respondenti byli požádáni, aby dotazník přeposlali dalším subjektům, které jsou zainteresované v cestovním ruchu. Proto se do vzorku dostaly 3 organizace destinačního managementu. Z daného přehledu subjektů ve vzorku je jasné, že dochází k velkým kvantitativním rozdílům mezi jednotlivými subjekty. Odstranit tento nepoměr lze také pomocí výpočtu průměrných hodnot za každou skupinu. Zde je nutné posoudit vypovídací schopnost zastoupeného vzorku respondentů v jednotlivých skupinách. V případě rozčlenění vzorku podle krajů může dojít k tomu, že některé subjekty nebudou zastoupeny vůbec.

Hodnocení spolupráce za všechny respondenty znázorňuje obrázek 18. Nejlépe respondenti hodnotili spolupráci s rezidenty, místními úřady, pohostinskými zařízeními a restauracemi. Ubytovací zařízení byly rozčleněny na jednotlivé kategorie, proto mohlo dojít ke zkreslení výsledku za ubytovací služby, protože rozložení ubytovacích kapacit různých kategorií není stejné ve všech krajích. Nejhůře hodnotili respondenti spolupráci s hospodářskými komorami, profesními sdruženími, regionálními rozvojovými agenturami a DMO. Lze předpokládat, že hodnocení spolupráce s jednotlivými subjekty se bude lišit v jednotlivých krajích, proto byla v dalších analýzách pozornost věnována těmto rozdílům.

Obrázek č. 18: Hodnocení spolupráce s jednotlivými subjekty CR



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

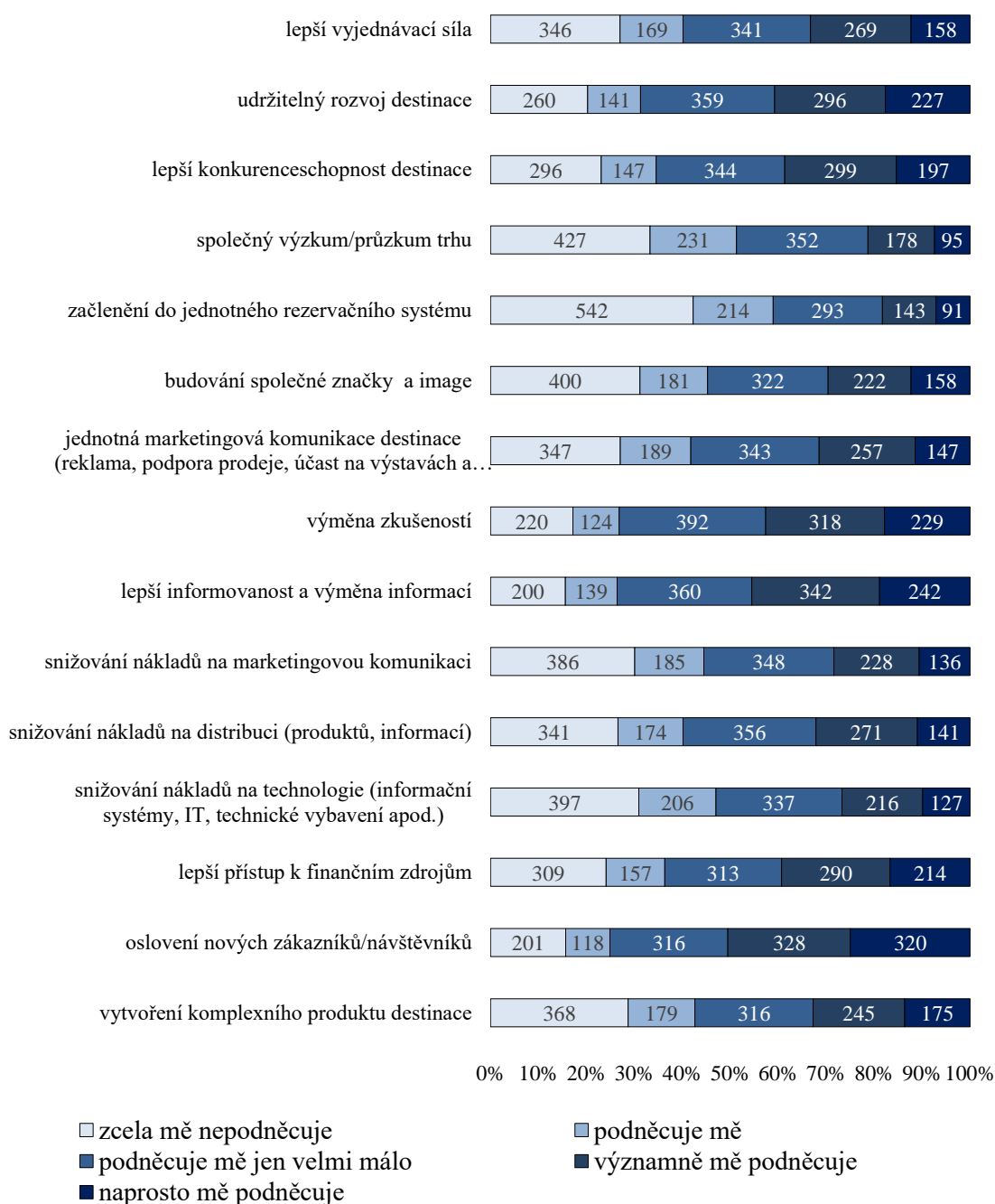
V oblasti motivace ke spolupráci mohli respondenti hodnotit jednotlivé motivy na pětistupňové škále. Výsledky jsou zobrazeny na obrázku 19. Nejvyšší četnosti hodnocení motivu jako významného bylo dosaženo u zvýšení návštěvnosti nebo získání nových zákazníků. Tento výsledek mohl vzniknout na základě proobchodního chování některých subjektů, kdy zvýšení návštěvnosti nebo počtu zákazníků může mít dopad i na ekonomickou situaci jednotlivých subjektů. Projevuje se zde strategie maximalizace obratu, která může v budoucnosti vést k různým výsledkům. Jedná se však také o typický kvantitativní ukazatel, který je vykazován v oficiálních statistikách. V hlubší analýze by bylo zajímavé dát tyto výsledky do souvislosti s motivem udržitelnosti rozvoje destinace a lepší konkurenceschopností destinace, které se umístily až na čtvrtém a pátém místě. I s ohledem na současný vývoj trhu cestovního ruchu, kdy v některých turisticky velmi penetrovaných destinacích dochází k velkým problémům s udržitelností rozvoje cestovního ruchu. V současnosti hlásí destinace v Itálii, Francii, Islandu, Španělsku a Chorvatsku (ČTK, 2017a; ČTK, 2017b; ČTK, 2017c; ČTK/ The Guardian, 2017; Eurozprávy.cz, 2017; Vítek, 2017; Fajnor, 2017; Bumba, 2017) vysokou zátěž cestovním ruchem a začínají se projevovat i známky iritace¹⁵ rezidentů vůči turismům. Podobný vývoj lze nalézt i v České republice. Jako příklad lze uvést Prahu nebo Český Krumlov (Lipold, 2017; BBC, 2017; Bumba, 2017). Některé destinace tento problém začaly řešit právě díky činnostem DMO. Jako příklad lze uvést Prahu, kdy Prague City Tourism nabídla rezidentům možnost strávit noc v pětihvězdičkových hotelech za zvýhodněné ceny a čerpání dalších výhod v projektu Noc hotelů, jako poděkování za jejich trpělivost s návštěvníky a ochotu snášet dopady rozvoje cestovního ruchu. Tento projekt vznikl ze spolupráce Prague City Tourism, Magistrátu hl. města Prahy, Správy Pražského hradu a Asociace hotelů a restaurací České republiky (Noc hotelů, 2017).

Druhým nejlépe hodnoceným motivem ke spolupráci je lepší informovanost a výměna informací, který je následovaný motivem výměny zkušeností. Informace jsou v dnešní době důležité pro rychlou reakci na měnící se prostředí. DMO by měla svým partnerům zprostředkovávat aktuální informace o trhu a o nových možnostech, jak rozvíjet činnosti v destinaci. V praxi k tomu využívá komunikačních a rezervačních systémů, které mohou být volně přístupné pro podnikatelské subjekty. Ty mohou informace a nabídky v systému upravovat nebo informace zveřejňují po autorizaci odpovědného pracovníka

¹⁵ Iritace znamená dráždění, podráždění, rozladěnost. V kontextu cestovního ruchu je vnímána jako rozladěnost především rezidentů vůči návštěvníkům. Rozladěností rezidentů vůči návštěvníkům věnovali pozornost Doxey, Defert (1967) nebo Butler.

DMO. DMO informují své partnery také na pravidelných setkáních, která pořádají s různými cíli. V mnoha případech se jedná o informačně vzdělávací akce. Tyto činnosti jsou implementovány také do systému klasifikace DMO agentury CzechTourism. Většina organizací má i informování, komunikaci, zprostředkování společné komunikace a vzdělávání stanovené v náplni činnosti a ve stanovách nebo jiných důležitých dokumentech.

Obrázek č. 19: Motivace ke spolupráci



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

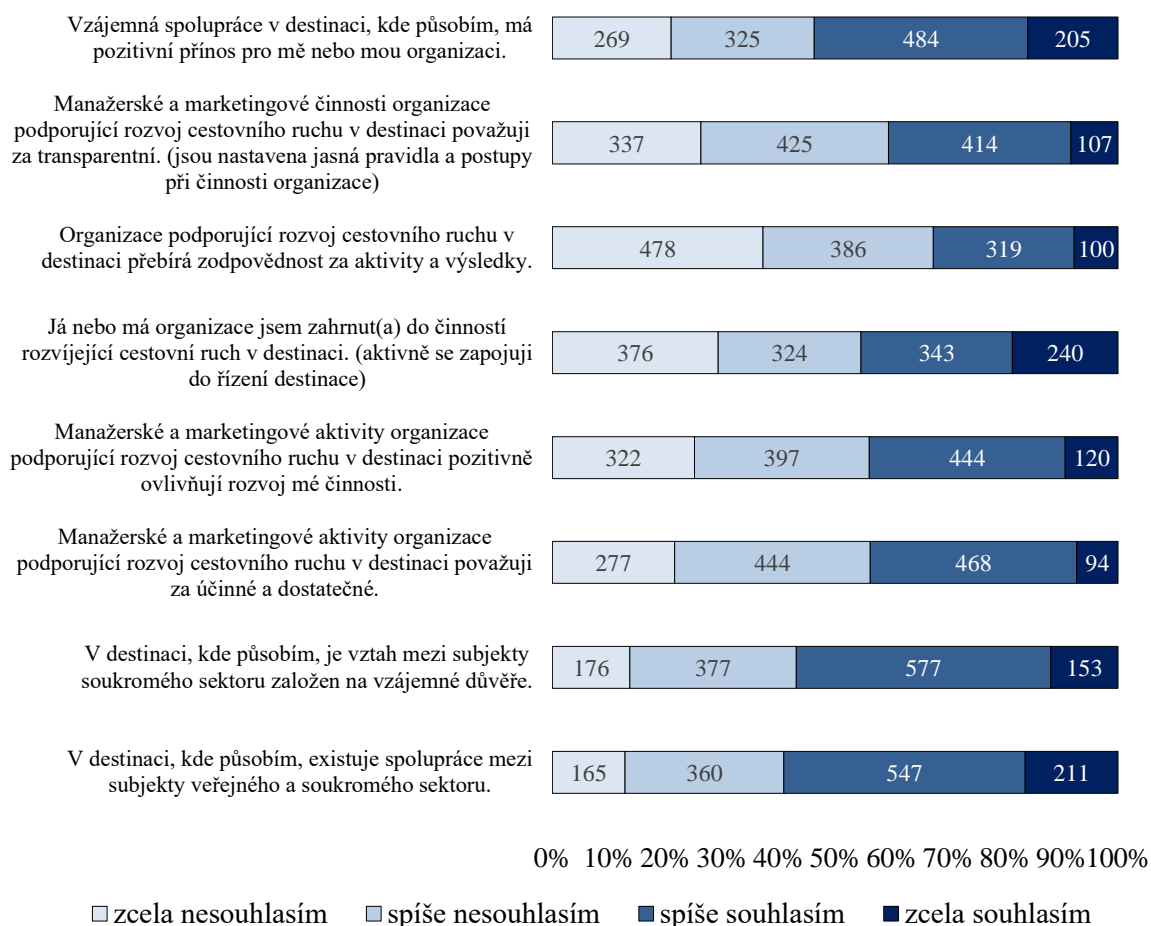
Jako nejméně preferovaný motiv ke spolupráci je spatřováno začlenění do jednotného rezervačního systému. Podobně je tomu v oblasti budování společné značky a image a společný výzkum/průzkum trhu. Zde se projevuje stále velký vliv individualismu u jednotlivých subjektů. Odkud tyto tendence pramení, nebylo v průzkumu zjišťováno, ale je to vhodný námět na další výzkum. Snižování nákladů na technologie, ať už se jedná o společné technické řešení, IT systémy apod., není také chápáno jako důležitý motiv ke spolupráci. Z výsledků je znatelné, že sdílení informací a zkušeností je pro respondenty velkým motivem ke spolupráci, ačkoliv společný výzkum, rezervační systém a technická řešení nejsou zcela motivující. V porovnání se sdílením distribučních kanálů je to významně odlišné. S tím se pojí i další motiv snížení nákladů na distribuci, který také není významně podněcujícím ke spolupráci. Motivy, které se pojí s činnostmi DMO (viz kategorizace DMO), byly hodnoceny respondenty pouze průměrnými hodnotami. Jedná se především o jednotnou marketingovou komunikaci destinace, kdy DMO aktivně propaguje destinaci a komunikuje přímo nebo nepřímo se současnými návštěvníky, ale i s potenciálními návštěvníky pomocí všech dostupných komunikačních kanálů. S tím se pojí i snižování nákladů na marketingovou komunikaci, kdy část nákladů na komunikaci přebírají právě DMO. Tvorba komplexního produktu destinace, která je povinná pro DMO podle kategorizace a jeho následná distribuce je také pouze průměrným motivem ke spolupráci.

Při pohledu na bariéry ve spolupráci (viz obrázek 20) jsou vidět některé podobnosti a propojení s hodnocením motivů spolupráce, jako například u obav z úniku informací. V porovnání s předchozí otázkou je sdílení informací velkým motivem pro spolupráci a subjekty se nebojí informace poskytovat. Je zajímavé, že na základě výzkumného projektu pro CzechTourism, který byl proveden v roce 2016, byla vzájemná komunikace vyhodnocena jako kritický faktor při spolupráci a marketingových aktivitách subjektů cestovního ruchu. Podobně je tomu i v případě bariéry osobnostní, která není vnímána jako závažná. Respondenti nevnímají bariéru jednostranného zneužití spolupráce jednotlivcem jako významnou, což je pozitivní stav a tato skutečnost značí, že činnosti DMO a spolupráce je transparentní a měla by více přinášet pozitivní efekt všem participantům. Jako nejzávažnější bariéry ve spolupráci respondenti vnímají nedostatečné kapitálové zdroje, neochotu vzájemné komunikace mezi subjekty v destinaci a nedostatek důvěry ve spolupráci. Neochota komunikovat je velmi závažnou bariérou, obzvláště

ve spolupráci. Souhlasně také hodnotili respondenti, že spolupráce v destinaci má pozitivní přínos pro ně samotné nebo pro jejich organizaci. Nejméně souhlasu vyjádřili s tvrzením, že DMO přebírají odpovědnost za aktivity a výsledky.

Cestovní ruch je složitým fenoménem, kdy je zapotřebí plnit celou řadu veřejných služeb a zasahuje do něj velmi často externí prostředí, které nemůže DMO ovlivnit. V případě nastavení certifikace DMO a jejího uznání ve společnosti by mohlo dojít k jasnějšímu nastavení rolí a ustálení odpovědnosti za stanovené cíle. Druhým nejméně souhlasným tvrzením je tvrzení o transparentnosti manažerských a marketingových činností. Opět by i v tomto případě mohla napomoci certifikace a jasný systém řízení cestovního ruchu na základě zamýšlené hierarchické struktury. Obrázek 21 ukazuje větší poměr nesouhlasu respondentů v případě výroků jako: manažerské a marketingové aktivity organizace pozitivně ovlivňují rozvoj mé činnosti; považuji je za účinné a dostatečné a podílím se na činnostech rozvíjejících cestovní ruch v destinaci.

Obrázek č. 21: Hodnocení spolupráce v destinaci



5.4 Komparace spolupráce v krajích České republiky

Kapitola obsahuje výsledky analýzy hodnocení spolupráce v České republice. Jako analytický aparát byly využity statistické metody analýzy rozptylu a dále Tukeyho HSD test, jejichž výsledky jsou představeny v podkapitole 5.4.1. Dále byla k hodnocení spolupráce a propojení jednotlivých subjektů v destinacích použita analýza sociálních sítí (SNA)¹⁶. Její výsledky jsou v podkapitole 5.4.2.

5.4.1 Výsledky statistických analýz

Na základě dotazníkového šetření, které bylo prováděno na celém území České republiky, mohou být výsledky za jednotlivé územní celky srovnány a pomocí statistických metod hodnoceny. Za segmentační kritérium bylo vybráno území kraje, jakožto správní jednotky vyššího územního celku a stejně tak krajské úrovně destinačního managementu. Po kódování a vyčištění dat bylo přistoupeno k jejich analýze pomocí softwarů MS Excel a R. V analýze dat byly sledovány rozdíly mezi jednotlivými kraji České republiky. Jako první analýza byla využita analýza rozptylu (*ANOVA - Analysis of Variance*), která testuje rozdíly více středních hodnot. Pro porovnání rozdílů mezi výběrovými soubory se běžně používá porovnání jejich středních hodnot. ANOVA k analýze používá rozptyly porovnávaných výběrových souborů pomocí F-testu. Předpokladem pro validní využití metody pro testování více středních hodnot je nezávislost měření (uvnitř skupin i mezi skupinami), normalita dat v každé skupině a homogenita rozptylů uvnitř skupin. K analýze byla použita jednofaktorová analýza rozptylu (*one-way ANOVA*), která analyzuje účinek jednoho faktoru na zkoumanou závisle proměnnou. V případě jednofaktorové analýzy rozptylu jde o zjišťování rozdílů průměrů mezi více skupinami prostřednictvím výpočtu testovacího kritéria *F*. Výsledkem je porovnání, zda jsou si vytvořené skupiny klasifikačním faktorem podobné, nebo jednotlivé průměry tvoří identifikovatelné shluky, které se odlišují. Při testování stanovujeme nulovou hypotézu $H_0 = \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_n$, která říká, že všechny střední hodnoty jsou shodné. Oproti nulové hypotéze stavíme alternativu o neshodných středních hodnotách $H_A = nonH_0$.

¹⁶ SNA – social network analysis je používána ke studiu sociálních vazeb jednotlivců. Podrobně je představena v kapitole 4.2.1.

Pro test je potřeba vybrat hladinu významnosti, která určuje pravděpodobnost získaného výsledku. Čím vyšší je stanovena hladina významnosti, tím je pravděpodobnost výsledku jistější, ale na druhou stranu se snižuje síla testu. Většinou je využívána hladina významnosti $\alpha=0,1$; $\alpha= 0,05$; $\alpha=0,01$. To znamená, že pravděpodobnost získaného výsledku bude 90 %, 95 % nebo 99 %. Výsledky analýzy rozptylu se zapisují do tzv. tabulky analýzy rozptylu, viz tabulka 9.

Tabulka 9: Tabulka analýzy rozptylu

Zdroj variability	Součet čtverců odchylek	Počet stupňů volnosti	Průměrný čtverec odchylek (rozptyl)	Testové kritérium
Mezi skupinami	$S_G = \sum_{i=1}^k n_i (x_i - \bar{x})^2$	$DF_G = k - 1$	$M_G = \frac{S_G}{DF_G}$	$F = \frac{M_G}{M_R}$
Uvnitř skupin	$S_R = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^{n_i} (x_{ij} - x_i)^2$	$DF_R = N - k$	$M_R = \frac{S_R}{DF_R}$	
Celkový	$S_C = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^{n_i} (x_{ij} - \bar{x})^2$	$DF_C = N - 1$		

Zdroj: Altinay, Paraskevas & Jang, 2016

Po výpočtu sledujeme P hodnotu a hodnotu testového kritéria F. Pokud je hodnota P menší než hladina významnosti můžeme potvrdit nulovou hypotézu o shodě středních hodnot, resp. rozptylů. Testové kritérium se tedy nalézá v kritickém intervalu s danou hladinou pravděpodobnosti. Pokud dojde k zamítnutí nulové hypotézy a platí alternativní hypotéza, je potřeba postupovat dále v analýze mnohonásobným porovnáváním. Mnohonásobné porovnávání odpovídá na otázku, které konkrétní výběry pocházející ze základního souboru se statisticky významně liší ve středních hodnotách. Pro tyto účely je využívána celá řada testů, které jsou označovány jako post-hoc testy. Mezi nejznámější patří Tukeyho, Scheffého, Duncanův, Newmanův-Keulsovův, Fisherův LSD nebo Bonferroniho test. Každý test má své výhody i nevýhody. Obecně platí, že mají nižší sílu než ANOVA sama. To může vést k tomu, že pomocí ANOVY je zamítnuta nulová hypotéza, ale post-hoc testy žádný rozdíl neukáží jako významný. V analýze byla použita Tukeyova metoda mnohonásobného porovnávání. Test je obdobou t-testu a používá se

v případě vyváženého třídění. Doporučen je stejný počet pozorování. Pro různé počty pozorování ve skupinách byla vytvořena i modifikace tohoto testu Tukey HSD test (*honest significant difference*). Zde testujeme nulovou hypotézu $H_0 = \mu_i = \mu_j$ oproti alternativě $H_A = \mu_i \neq \mu_j$. To říká, že testujeme předpoklad shodných středních hodnot u dvou vybraných skupin v nulové hypotéze oproti alternativě, kdy se střední hodnoty

vybraných skupin liší. Testové kritérium má tvar $Q = \frac{\bar{\mu}_i - \bar{\mu}_j}{S_*}$, kde S_* je směrodatná

odchylka. Ta má pro různé počty pozorování ve srovnávaných skupinách tvar

$S_* = \sqrt{\frac{S_E}{2(N-I)} \left(\frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right)}$. Testové kritérium Q se porovnává s tabelovanou kritickou

hodnotou kvantilu studentizovaného rozpětí $q_{1-\alpha}(I, N-I)$. Pokud je hodnota testového kritéria Q menší než kritická hodnota, pak nezamítáme nulovou hypotézu o rovnosti středních hodnot obou porovnávaných skupin (Hendl, 2004; Budíková, Králová & Maroš, 2010; Hindls, Hronová, Seger & Fischer, 2007).

Tabulka 10 zobrazuje průměrné hodnoty hodnocení všech respondentů za jednotlivé kraje. V tabulce jsou kromě průměrných hodnot zaznamenány i rozptyly, které jsou následně pomocí analýzy rozptylu (ANOVA) porovnávány. U devíti subjektů byly prokázány rozdíly v hodnocení na hladině významnosti p-value 0,01. Lze tedy konstatovat, že s pravděpodobností 99 % existují rozdíly v hodnocení spolupráce u těchto devíti subjektů za vybrané kraje. U dvou skupin subjektů byla prokázána neshoda s 95% jistotou a u třech s 90% jistotou. Pět subjektů bylo hodnoceno prokazatelně shodně ve všech krajích České republiky.

Tabulka 10: Porovnání rozdílů v hodnocení spolupráce

kraj	subjekt	DMO	Penziony	Hotely	Kempy a chatové osady	Ubytování v soukromí	Pohostinství	CK a CA	PCO	Místní úřady	Profesní sdružení CR	RRA	Hospodářská komora	Sportovní zařízení	Dopravci	Kulturní zařízení	Vzdělávací instituce	Rezidenti	Průvodci	Krajské úřady
STC	průměr	0,76	1,18	0,99	0,94	0,82	2,06	1,01	0,57	2,58	0,73	0,73	0,45	1,74	1,68	1,82	1,44	2,37	0,84	1,97
	rozptyl	1,56	1,83	1,78	1,74	1,47	1,84	1,70	1,13	1,85	1,53	1,33	0,93	2,08	1,88	2,19	2,00	1,37	1,63	1,96
KVK	průměr	0,72	1,48	1,30	0,90	1,14	1,58	1,39	0,85	2,18	1,21	0,73	0,59	1,55	1,73	1,89	1,51	2,32	1,18	1,62
	rozptyl	1,26	2,08	2,33	1,40	1,84	1,85	1,99	1,62	2,01	2,57	1,20	1,25	2,05	2,06	2,70	2,28	1,25	2,15	2,24
PLK	průměr	0,73	1,58	1,33	1,23	1,19	1,94	1,06	0,56	2,57	0,75	1,42	0,52	1,49	1,28	1,80	1,65	2,46	1,29	2,00
	rozptyl	1,32	1,93	1,85	1,62	1,71	1,74	1,60	1,13	1,76	1,48	2,19	1,13	2,23	1,88	1,96	2,21	1,32	2,15	1,83
ULK	průměr	1,23	1,53	1,37	1,00	1,21	1,83	1,41	0,66	2,07	0,96	0,90	0,74	1,86	1,50	1,67	1,26	2,04	1,44	1,61
	rozptyl	2,29	2,34	2,12	1,80	2,20	2,06	1,93	1,30	2,04	1,87	1,74	1,32	2,15	1,93	2,05	2,16	1,52	2,31	1,83
LBK	průměr	0,92	1,68	1,39	1,25	1,35	1,66	1,22	0,64	2,34	0,99	1,04	0,60	1,93	1,40	1,93	1,36	2,13	1,15	1,73
	rozptyl	1,67	2,34	2,00	2,05	2,21	1,66	1,82	1,26	1,47	2,04	1,72	1,05	1,88	1,77	2,14	1,88	1,28	1,92	2,15
HKK	průměr	1,38	1,39	1,15	1,11	1,19	1,82	1,37	0,74	2,22	1,05	1,02	0,68	1,54	1,25	1,66	1,28	2,29	1,08	1,63
	rozptyl	2,32	1,76	1,75	1,66	1,71	1,71	1,97	1,33	1,67	2,24	1,42	1,36	1,89	1,50	1,94	2,16	1,32	1,76	1,89
OLK	průměr	0,98	1,37	1,17	0,92	1,23	1,69	1,25	0,76	2,28	0,94	0,99	0,64	1,61	1,28	1,63	1,06	2,11	1,01	1,39
	rozptyl	1,88	2,12	1,87	1,42	1,81	1,73	2,26	1,42	1,81	2,22	1,73	1,28	2,03	1,97	2,10	1,66	1,64	1,78	1,94
JHC	průměr	1,25	1,57	1,17	1,13	1,40	1,80	1,07	0,56	2,46	0,78	0,89	0,76	1,33	1,35	1,75	1,17	2,25	1,06	1,77
	rozptyl	1,89	1,77	1,81	1,59	1,85	1,70	1,62	0,95	1,79	1,51	1,45	1,31	1,81	1,88	1,92	1,82	1,36	1,71	1,83
PAK	průměr	1,24	1,24	0,98	1,12	1,03	1,77	1,18	0,85	2,39	1,24	1,23	0,58	1,79	1,47	1,88	1,30	2,23	1,18	1,70
	rozptyl	2,19	1,94	1,55	1,77	1,72	1,99	1,87	1,67	1,75	2,71	1,90	1,05	2,11	1,61	2,14	2,15	1,13	1,90	2,03
VYS	průměr	0,83	1,49	1,23	1,07	1,36	1,69	1,21	0,86	1,90	0,87	1,04	0,62	1,34	1,53	1,84	1,32	2,04	0,98	1,63
	rozptyl	1,57	2,08	1,96	1,59	2,13	1,59	1,93	1,51	1,97	1,60	1,67	0,98	1,78	1,98	2,23	1,96	1,59	1,96	1,92
MSK	průměr	1,43	1,37	1,48	0,89	1,00	1,92	1,30	1,03	2,47	1,06	1,14	0,75	1,90	1,63	1,82	1,42	2,23	0,99	1,84
	rozptyl	2,30	1,90	1,97	1,49	1,64	2,05	1,83	1,61	1,97	1,88	1,63	1,35	2,25	1,57	2,30	1,89	1,59	1,76	1,93
ZLK	průměr	0,79	1,19	1,18	0,90	1,35	1,60	1,28	0,88	2,10	1,12	1,07	0,71	1,56	1,35	1,53	1,35	2,12	1,07	1,47
	rozptyl	1,30	1,59	1,52	1,44	1,96	1,68	1,91	1,24	1,88	2,05	1,71	1,26	1,59	1,69	1,69	1,87	1,39	1,56	1,69
JHM	průměr	0,92	1,59	1,28	1,09	1,18	2,04	1,42	0,94	2,11	1,11	1,18	0,98	1,66	1,75	1,69	1,40	2,22	1,25	1,49
	rozptyl	1,60	2,15	2,08	1,94	2,10	1,89	2,08	1,60	2,21	2,26	2,00	1,82	2,21	2,10	2,03	1,97	1,82	2,08	1,79
PHA	průměr	0,75	1,55	2,06	0,78	1,05	1,52	2,03	0,71	1,14	0,92	0,55	0,35	1,02	2,14	0,98	0,91	1,51	1,57	0,74
	rozptyl	1,66	2,19	2,25	1,58	2,08	2,00	2,34	1,21	1,46	1,79	1,06	0,83	1,83	1,56	1,73	1,74	2,16	2,37	1,38
F		3,41	1,20	2,72	1,01	1,56	1,46	2,60	1,63	5,73	1,29	2,74	1,88	2,57	2,71	1,88	1,49	2,67	1,69	3,98
		***	n.s.	***	n.s.	*	n.s.	***	*	***	n.s.	***	**	***	***	**	n.s.	***	*	***

Pozn.: STC – Středočeský kraj, KVK – Karlovarský kraj, PLK – Plzeňský kraj, ULK – Ústecký kraj, LBK – Liberecký kraj, HKK – Královéhradecký kraj, OLK – Olomoucký kraj, JHC – Jihočeský kraj, PAK – Pardubický kraj, VYS – kraj Vysočina, MSK – Moravskoslezský kraj, ZLK – Zlínský kraj, JHM – Jihomoravský kraj, PHA – hl. m.

Praha

p-value 0,01 - ***, p-value 0,05 - **, p-value 0,1* , n. s. – non significant

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Rozdíly v hodnocení spolupráce byly prokázány u organizací destinačního managementu, hotelů, ubytování v soukromí, cestovních kanceláří a cestovních agentur, profesionálních organizátorů kongresových akcí, místních úřadů, regionální rozvojové agentury, hospodářské komory, dopravců, sportovních zařízení, kulturních zařízení, rezidentů, průvodců a krajských úřadů.

Pro zjištění, mezi kterými kraji dochází k rozdílům a jaké tyto rozdíly jsou, byl proveden Tukeyho HSD test. Výsledky testu jsou znázorněny v tabulce 11. Test byl počítán v softwarovém prostředí R. Obecně lze Tukeyho HSD test považovat za slabší než je ANOVA, proto některé rozdíly, které ukázala ANOVA, nejsou v Tukeyho HSD testu prokázány. Tukeyho HSD test porovnává všechny dvojice a hledá mezi nimi rozdíly. Rozdíly ve spolupráci s DMO byly statisticky prokázány u dvojic Středočeský a Královéhradecký kraj, Středočeský a Moravskoslezský, Plzeňský a Královéhradecký kraj, Plzeňský a Moravskoslezský kraj. V případě Královéhradeckého a Moravskoslezského kraje dochází k větší spolupráci, než je tomu v případě Středočeského a Plzeňského kraje. Je nutné brát v úvahu, že Plzeňský kraj nemá dosud krajskou organizaci destinačního managementu. Na území kraje se vyskytují pouze oblastní DMO (RRA Šumava, Prácheňsko a Pošumaví, DA Brdy) a lokální DMO (Plzeň – TURISMUS). Ve Středočeském kraji vznikla krajská DMO v roce 2017 – do té doby zde působily pouze lokální nebo oblastní DMO (Toulava, Posázaví. Průvodcovská služba Kutná Hora). V Královéhradeckém kraji sice krajská DMO není, ale její funkce z části nahrazují krajský úřad a oblastní DMO (Branka; Destinační společnost Orlické hory a Podorlicko; Hradecká kulturní a vzdělávací společnost; Krkonoše, svazek měst a obcí; Sdružení Český ráj; Sdružení Podzvičinsko; Společnost pro destinační management Broumova), které jsou rozmístěny na celém území kraje. Oproti tomu v Moravskoslezském kraji funguje krajská DMO několik let (Moravian-Silesian Tourism).

Odlišně byla hodnocena spolupráce s hotely. Zde byly potvrzeny rozdíly mezi Prahou a osmi kraji (Středočeský, Pardubický, Jihočeský, Královéhradecký, Olomoucký, Vysočina, Zlínský a Jihomoravský kraj). U všech dvojic se projevuje vyšší spolupráce v Praze. Lze to přisuzovat i hotelovému trhu, kdy je v Praze alokováno nejvíce hotelové kapacity v nejvyšší kvalitativní třídě. V ostatních krajích České republiky dochází k výskytu hotelového typu ubytování ve větších (krajských) městech nebo centrech cestovního ruchu, jako jsou lázeňské destinace nebo horská střediska.

Rozdíl ve spolupráci s provozovateli ubytování v soukromí byl prokázán jen u Středočeského a Jihočeského kraje.

Podobná situace jako u hotelového sektoru je v rozdílech ve spolupráci s cestovními kancelářemi a agenturami. Zde se lišila opět Praha se sedmi kraji (Středočeský, Jihočeský, Plzeňský, Vysočina, Liberecký, Pardubický a Olomoucký kraj). Stejně jako u hotelových kapacit i zde Praha prokazovala větší spolupráci než ostatní kraje. Opět lze tento fakt přikládat výjimečnému postavení Prahy na trhu cestovního ruchu v České republice.

Oproti tomu ve spolupráci s místními úřady má Praha horší hodnocení než ostatní kraje České republiky. Byly statisticky ověřeny rozdíly mezi Prahou a ostatními kraji v neprospěch Prahy. Je třeba brát v úvahu, že území Prahy se člení na jednotlivé magistráty oproti ostatním krajům, což může být hlavní příčinou rozdílů. Stejně je tomu i při spolupráci s krajským úřadem. Rozdíly se nepotvrdily pouze u dvojic Praha - Olomoucký kraj a Praha - Zlínský kraj. Rozdíly ve spolupráci s místními úřady byly prokázány i mezi Vysočinou a Středočeským a Plzeňským krajem, kdy dochází k lepší spolupráci ve Středočeském a Plzeňském kraji.

Spolupráce s regionální rozvojovou agenturou byla lépe hodnocena v Plzeňském kraji než v Praze, Středočeském kraji a Karlovarském kraji. Je potřeba uvést, že v Praze RRA nepůsobí a v Karlovarském kraji ukončila RRA svou činnost a nyní ji zastupuje agentura projektového a dotačního managementu Karlovarského kraje.

Rozdíl ve spolupráci s hospodářskými komorami byl prokázán v případě Jihomoravského kraje a Prahy a Středočeského kraje. Zde byla lépe hodnocena spolupráce jihomoravských hospodářských komor.

Spolupráce se sportovními zařízeními v Praze byla hodnocena hůře než v kraji Libereckém, Ústeckém, Středočeském a Moravskoslezském. V Praze se hůře spolupracuje s kulturními zařízeními, než je tomu v Libereckém, Středočeském, Karlovarském, Plzeňském, Pardubickém, Jihočeském, Moravskoslezském kraji a v kraji Vysočina. Stejně – hůře – je v Praze hodnocena spolupráce s rezidenty oproti Plzeňskému, Středočeskému, Královéhradeckému, Jihočeskému, Karlovarskému, Jihomoravskému, Moravskoslezskému a Pardubickému kraji. V tomto případě může být důvodem i iritace rezidentů a jejich negativní vztah k rozvoji cestovního ruchu, kdy se ochota spolupracovat s rezidenty snižuje i ze strany podnikatelů. Obráceně byly shledány rozdíly ve spolupráci s dopravci. Zde se v Praze spolupracuje lépe než v Plzeňském, Olomouckém, Královéhradeckém a Jihočeském kraji.

Tabulka 11: Rozdíly ve spolupráci na podle Tukeyho HSD testu

DMO						<i>p-hodnota Tukey-test</i>
	<i>průměr</i>	<i>rozptyl</i>		<i>průměr</i>	<i>rozptyl</i>	
Středočeský	0,76	1,56	Královéhradecký	1,38	2,32	0,019
Středočeský	0,76	1,56	Moravskoslezský	1,43	2,30	0,022
Plzeňský	0,73	1,32	Královéhradecký	1,38	2,32	0,025
Plzeňský	0,73	1,32	Moravskoslezský	1,43	2,30	0,026
Hotely						
Praha	2,06	2,25	Středočeský	0,99	1,78	0,00002
Praha	2,06	2,25	Pardubický	0,98	1,55	0,00074
Praha	2,06	2,25	Jihočeský	1,17	1,81	0,00212
Praha	2,06	2,25	Královéhradecký	1,15	1,75	0,00258
Praha	2,06	2,25	Olomoucký	1,17	1,87	0,00686
Praha	2,06	2,25	Vysočina	1,23	1,96	0,01162
Praha	2,06	2,25	Zlínský	1,18	1,52	0,01627
Praha	2,06	2,25	Jihomoravský	1,28	2,08	0,02198
Ubytování v soukromí						
Středočeský	0,82	1,47	Jihočeský	1,40	1,85	0,035
CK a CA						
Praha	2,03	2,34	Středočeský	1,01	1,70	0,0001
Praha	2,03	2,34	Jihočeský	1,07	1,62	0,0004
Praha	2,03	2,34	Plzeňský	1,06	1,60	0,0006
Praha	2,03	2,34	Vysočina	1,21	1,93	0,0133
Praha	2,03	2,34	Liberecký	1,22	1,82	0,0259
Praha	2,03	2,34	Pardubický	1,18	1,87	0,0286
Praha	2,03	2,34	Olomoucký	1,25	2,26	0,0376
Místní úřady						
Praha	1,14	1,46	Jihočeský	2,46	1,79	0,0000000
Praha	1,14	1,46	Plzeňský	2,57	1,76	0,0000000
Praha	1,14	1,46	Středočeský	2,58	1,85	0,0000000
Praha	1,14	1,46	Moravskoslezský	2,47	1,97	0,0000005
Praha	1,14	1,46	Liberecký	2,34	1,47	0,0000078
Praha	1,14	1,46	Pardubický	2,39	1,75	0,0000122
Praha	1,14	1,46	Olomoucký	2,28	1,81	0,0000317
Praha	1,14	1,46	Královéhradecký	2,22	1,67	0,0000446
Praha	1,14	1,46	Jihomoravský	2,11	2,21	0,0004417
Praha	1,14	1,46	Karlovarský	2,18	2,01	0,0006581
Praha	1,14	1,46	Zlínský	2,10	1,88	0,0034604
Praha	1,14	1,46	Ústecký	2,07	2,04	0,0052891
Praha	1,14	1,46	Vysočina	1,90	1,97	0,0261539
Středočeský	2,58	1,85	Vysočina	1,90	1,97	0,0090129
Plzeňský	2,57	1,76	Vysočina	1,90	1,97	0,0232120
Regionální rozvojová agentura						
Plzeňský	1,42	2,19	Praha	0,55	1,06	0,001
Plzeňský	1,42	2,19	Středočeský	0,73	1,33	0,003
Plzeňský	1,42	2,19	Karlovarský	0,73	1,20	0,031

Hospodářská komora						
Středočeský	0,45	0,93	Jihomoravský	0,98	1,82	0,0107067
Praha	0,35	0,83	Jihomoravský	0,98	1,82	0,0195888
Sportovní zařízení						
Praha	1,02	1,83	Liberecký	1,93	1,88	0,0068881
Praha	1,02	1,83	Moravskoslezský	1,90	2,25	0,014162
Praha	1,02	1,83	Ústecký	1,86	2,15	0,0364294
Praha	1,02	1,83	Středočeský	1,74	2,08	0,0415672
Dopravci						
Praha	2,14	1,56	Plzeňský	1,28	1,88	0,004
Praha	2,14	1,56	Královéhradecký	1,25	1,50	0,003
Praha	2,14	1,56	Olomoucký	1,28	1,97	0,008
Praha	2,14	1,56	Jihočeský	1,35	1,88	0,011
Kulturní zařízení						
Praha	0,98	1,73	Liberecký	1,93	2,14	0,006
Praha	0,98	1,73	Středočeský	1,82	2,19	0,009
Praha	0,98	1,73	Vysočina	1,84	2,23	0,013
Praha	0,98	1,73	Karlovarský	1,89	2,70	0,019
Praha	0,98	1,73	Plzeňský	1,80	1,96	0,024
Praha	0,98	1,73	Pardubický	1,88	2,14	0,027
Praha	0,98	1,73	Jihočeský	1,75	1,92	0,035
Praha	0,98	1,73	Moravskoslezský	1,82	2,30	0,035
Rezidenti						
Praha	1,51	2,16	Plzeňský	2,46	1,32	0,00005
Praha	1,51	2,16	Středočeský	2,37	1,37	0,00019
Praha	1,51	2,16	Královéhradecký	2,29	1,32	0,00405
Praha	1,51	2,16	Jihočeský	2,25	1,36	0,00477
Praha	1,51	2,16	Karlovarský	2,32	1,25	0,00714
Praha	1,51	2,16	Jihomoravský	2,22	1,82	0,01378
Praha	1,51	2,16	Moravskoslezský	2,23	1,59	0,02759
Praha	1,51	2,16	Pardubický	2,23	1,13	0,04510
Krajské úřady						
Praha	0,74	1,38	Středočeský	1,97	1,96	0,0000003
Praha	0,74	1,38	Plzeňský	2,00	1,83	0,0000006
Praha	0,74	1,38	Jihočeský	1,77	1,83	0,0000827
Praha	0,74	1,38	Moravskoslezský	1,84	1,93	0,0001830
Praha	0,74	1,38	Liberecký	1,73	2,15	0,0010943
Praha	0,74	1,38	Královéhradecký	1,63	1,89	0,0034516
Praha	0,74	1,38	Vysočina	1,63	1,92	0,0035036
Praha	0,74	1,38	Pardubický	1,70	2,03	0,0054135
Praha	0,74	1,38	Karlovarský	1,62	2,24	0,0142177
Praha	0,74	1,38	Jihomoravský	1,49	1,79	0,0161592
Praha	0,74	1,38	Ústecký	1,61	1,83	0,0321470

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Tabulka 12: Rozdíly v motivech ke spolupráci

kraj	motiv spolupráce	Přístup k finančním zdrojům	značka a image	konkurenceschopnost destinace	noví zákazníci	náklady na distribuci	rezervační systém	komplexní produkt	marketingová komunikace	výměna zkušeností	náklady na technologie	společný výzkum	výjednávací síla	náklady na makt. komunikaci	informovanost	udržitelnost
STC	průměr	2,53	3,19	2,90	2,53	2,68	2,60	3,24	3,17	2,72	2,53	2,12	2,36	2,88	3,15	2,86
	rozptyl	1,95	2,22	2,32	2,02	2,04	2,10	1,81	1,75	1,87	2,06	1,91	1,80	2,18	2,03	2,02
KVK	průměr	3,07	3,77	3,25	2,75	2,92	2,86	3,63	3,39	3,07	2,83	2,18	2,72	3,25	3,48	3,04
	rozptyl	2,01	1,55	1,73	1,93	1,48	1,72	1,38	1,53	2,12	2,00	1,95	1,83	1,93	1,71	2,16
PLK	průměr	2,86	3,30	3,08	2,59	2,77	2,67	3,20	3,11	2,88	2,78	2,40	2,38	2,92	2,96	2,63
	rozptyl	2,20	1,87	2,04	1,74	1,79	1,94	1,83	1,69	1,81	1,88	1,77	1,64	1,76	2,04	1,58
ULK	průměr	3,03	3,49	3,01	2,64	2,69	2,79	3,41	3,39	3,03	2,73	2,27	2,50	3,13	3,17	3,14
	rozptyl	2,03	2,02	2,04	1,83	2,07	2,08	1,75	1,95	1,77	2,40	1,50	1,93	2,08	2,12	2,10
LBK	průměr	2,98	3,78	3,02	2,62	2,89	2,60	3,40	3,44	2,81	2,69	2,21	2,56	3,15	3,34	2,88
	rozptyl	1,83	1,32	2,00	1,71	1,79	1,60	1,58	1,75	1,73	1,79	1,65	1,72	1,68	1,61	1,84
HKK	průměr	2,64	3,54	2,86	2,61	2,69	2,68	3,18	3,18	2,77	2,76	2,22	2,42	2,89	3,02	2,67
	rozptyl	1,98	1,65	1,99	1,93	1,74	1,72	1,52	1,71	1,99	2,18	1,88	1,48	1,81	1,75	2,03
OLK	průměr	2,61	3,22	2,78	2,37	2,61	2,45	3,06	3,03	2,44	2,49	2,32	2,17	2,87	2,97	2,64
	rozptyl	1,80	1,78	2,10	1,54	1,75	1,60	1,57	1,78	1,74	1,97	1,57	1,31	1,74	1,92	1,74
JHC	průměr	2,78	3,35	3,10	2,72	2,99	2,71	3,36	3,20	2,85	2,83	2,21	2,58	3,02	3,22	2,92
	rozptyl	1,89	1,50	1,82	1,92	1,88	1,78	1,57	1,64	1,86	1,87	1,63	1,63	1,90	1,70	1,87
PAK	průměr	2,73	3,02	2,82	2,53	2,76	2,41	3,00	3,02	2,55	2,39	2,05	2,35	2,80	3,05	2,67
	rozptyl	1,89	2,17	1,81	1,70	1,88	1,72	1,85	1,77	1,57	1,81	1,21	1,40	1,70	1,95	1,70
VYS	průměr	2,75	2,99	2,82	2,46	2,57	2,47	2,90	3,02	2,60	2,47	2,12	2,20	2,80	2,86	2,53
	rozptyl	2,05	1,85	2,01	1,70	1,72	1,76	1,87	1,82	1,81	1,68	1,48	1,38	2,01	1,73	1,86
MSK	průměr	2,90	3,53	3,30	2,57	2,95	2,89	3,53	3,19	2,91	2,92	2,44	2,62	3,20	3,38	3,03
	rozptyl	1,94	1,82	1,98	1,68	1,61	1,90	1,79	1,87	2,06	1,92	1,71	1,52	2,09	1,83	1,77
ZLK	průměr	2,59	3,35	2,97	2,56	2,68	2,65	3,01	3,13	2,76	2,41	2,32	2,60	2,81	2,75	2,71
	rozptyl	1,77	1,55	1,67	1,62	1,39	1,46	1,72	1,64	1,50	1,38	1,48	1,62	1,56	1,53	1,64
JHM	průměr	2,63	3,06	2,75	2,66	2,74	2,55	3,06	2,97	2,55	2,55	2,21	2,35	2,88	2,90	2,52
	rozptyl	2,09	2,15	1,93	1,88	1,94	2,03	1,82	1,77	1,64	1,92	1,82	1,83	2,09	1,85	1,70
PHA	průměr	2,63	3,62	2,77	2,58	2,78	2,85	3,22	3,20	2,46	2,74	2,42	2,54	3,05	2,68	2,97
	rozptyl	1,80	1,71	1,77	1,78	1,80	1,85	1,36	1,29	1,72	2,10	1,68	1,69	1,48	1,75	1,87
F		1,35	3,21	1,39	0,51	0,89	1,03	2,26	1,04	1,78	1,33	0,71	1,38	1,05	2,41	1,90
		n.s.	***	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	***	n.s.	**	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	***	**

Pozn.: STC – Středočeský kraj, KVK – Karlovarský kraj, PLK – Plzeňský kraj, ULK – Ústecký kraj, LBK – Liberecký kraj, HKK – Královéhradecký kraj, OLK – Olomoucký kraj, JHC – Jihočeský kraj, PAK – Pardubický kraj, VYS – kraj Vysočina, MSK – Moravskoslezský kraj, ZLK – Zlínská kraj, JHM – Jihomoravský kraj, PHA – hl. m. Praha

p-value 0,01 - ***, p-value 0,05 - **, p-value 0,1* , n. s. – non significant

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Pomocí analýzy rozptylu byly analyzovány i odpovědi na otázky týkající se motivů ke spolupráci. Celkem byly statisticky potvrzeny rozdíly v pěti motivech, které byly potvrzeny s pravděpodobností 99 a 95 %, viz tabulka 12. Jedná se o motiv budování společné značky a image, vytvoření komplexního produktu destinace, výměna zkušeností, lepší informovanost a výměna informací a udržitelný rozvoj destinace. Rozdíly byly potvrzeny pomocí Tukeyho testu pouze u třech motivů, viz tabulka 13. Lepší informovanost a výměna informací byly více podněcujícími motivy ke spolupráci v Karlovarském kraji než v Praze. V Karlovarském kraji byla také jako více podněcující vnímána tvorba komplexního produktu destinace oproti kraji Vysočina. V kraji Vysočina pak byl hodnocen jako méně podněcující motiv budování společné značky a image oproti Libereckému a Karlovarskému kraji. Stejná situace byla v případě Jihomoravského kraje a krajů Libereckého a Karlovarského. Dále pak i v případě Pardubického kraje a Libereckého kraje.

Tabulka 13: Rozdíly v motivech ke spolupráci podle Tukeyho HSD testu

Informovanost						<i>p-hodnota Tukey-test</i>
	<i>průměr</i>	<i>rozptyl</i>		<i>průměr</i>	<i>rozptyl</i>	
Praha	2,68	1,75	Karlovarský	3,48	1,71	0,037
Komplexní produkt						
Vysočina	2,90	1,87	Karlovarský	3,63	1,38	0,019
Značka a image						
Vysočina	2,99	1,85	Liberecký	3,78	1,32	0,005
Vysočina	2,99	1,85	Karlovarský	3,77	1,55	0,012
Jihomoravský	3,06	2,15	Liberecký	3,78	1,32	0,018
Jihomoravský	3,06	2,15	Karlovarský	3,77	1,55	0,035
Pardubický	3,02	2,17	Liberecký	3,78	1,32	0,038

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Ve vnímání bariér byly odhaleny rozdíly pouze u dvou bariér a to sice u bariéry strach z úniku informací a neochoty vzájemné komunikace mezi subjekty v destinaci. Následně Tukeyho HSD test zjistil rozdíl pouze u bariéry strach z úniku informací u jedné dvojice krajů a to kraj Karlovarský a Ústecký. V Karlovarském kraji je tato bariéra vnímána jako významnější než je tomu v Ústeckém kraji.

Tabulka 14: Rozdíly ve vnímání bariér spolupráce

kraj	bariéry spolupráce	únik informací	prospěch jedinců	neochota komunikovat	osobnostní bariéry	nedůvěra ve schopnosti	nedostatek kapitálových zdrojů	neréálné cíle	neztožnění se s cíli	nedostatek důvěry	neztožnění se s image
STC	průměr	2,63	2,68	3,06	3,00	2,22	2,22	2,60	2,51	2,60	2,43
	rozptyl	1,67	1,76	1,94	1,81	1,42	1,59	1,62	1,51	1,72	1,57
KVK	průměr	3,08	2,77	3,21	3,08	2,20	2,27	2,65	2,82	2,86	2,52
	rozptyl	1,74	1,46	1,71	1,82	1,42	1,60	1,83	1,61	1,78	1,71
PLK	průměr	2,63	2,74	2,87	2,88	2,19	2,35	2,61	2,63	2,66	2,44
	rozptyl	1,92	1,78	2,11	1,81	1,69	1,50	1,64	1,82	1,72	1,69
ULK	průměr	2,29	2,54	2,67	2,66	2,29	1,96	2,49	2,31	2,37	2,56
	rozptyl	1,69	2,05	1,82	2,26	1,45	1,20	1,99	1,52	1,48	2,02
LBK	průměr	2,69	2,81	3,04	2,89	2,29	2,13	2,64	2,45	2,69	2,60
	rozptyl	1,55	1,73	2,08	1,62	1,52	1,38	1,78	1,35	1,57	1,43
HKK	průměr	2,49	2,61	2,72	2,89	2,10	2,19	2,55	2,41	2,50	2,20
	rozptyl	1,77	1,61	1,80	1,97	1,36	1,50	1,60	1,59	1,83	1,45
OLK	průměr	2,44	2,53	2,63	2,43	2,13	2,20	2,45	2,41	2,41	2,53
	rozptyl	1,83	1,58	1,77	1,25	1,58	1,35	1,72	1,64	1,62	1,83
JHC	průměr	2,83	2,76	3,09	2,98	2,15	2,39	2,66	2,57	2,79	2,47
	rozptyl	1,70	1,52	1,57	1,67	1,46	1,49	1,54	1,47	1,30	1,39
PAK	průměr	2,39	2,42	2,94	2,62	2,03	2,11	2,35	2,12	2,42	2,20
	rozptyl	1,66	1,45	1,90	1,56	1,20	1,20	1,43	1,12	1,48	1,21
VYS	průměr	2,78	2,64	2,83	2,69	2,19	2,29	2,56	2,48	2,58	2,47
	rozptyl	1,78	1,62	1,93	1,82	1,49	1,44	1,68	1,51	1,60	1,55
MSK	průměr	2,94	2,72	3,27	2,81	2,25	2,28	2,54	2,58	2,80	2,47
	rozptyl	1,62	1,74	1,99	1,85	1,37	1,43	1,66	1,37	1,50	1,38
ZLK	průměr	2,63	2,71	2,79	2,91	2,41	2,10	2,65	2,46	2,60	2,53
	rozptyl	1,88	1,67	2,17	1,93	1,68	1,26	1,84	1,45	1,53	1,63
JHM	průměr	2,45	2,59	2,67	2,73	2,42	2,27	2,42	2,49	2,52	2,50
	rozptyl	1,66	1,86	2,04	2,04	1,55	1,25	1,58	1,81	1,41	1,72
PHA	průměr	2,58	3,03	3,08	2,74	2,48	2,45	3,05	2,63	2,83	2,74
	rozptyl	2,00	1,84	1,92	1,98	1,91	1,53	1,70	1,99	2,02	1,98
F		2,23	0,94	1,98	1,53	0,88	0,93	1,14	1,24	1,29	0,98
		***	n.s.	**	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.

Pozn.: STC – Středočeský kraj, KVK – Karlovarský kraj, PLK – Plzeňský kraj, ULK – Ústecký kraj, LBK – Liberecký kraj, HKK – Královéhradecký kraj, OLK – Olomoucký kraj, JHC – Jihočeský kraj, PAK – Pardubický kraj, VYS – kraj Vysočina, MSK – Moravskoslezský kraj, ZLK – Zlínská kraj, JHM – Jihomoravský kraj, PHA – hl. m.

Praha

p-value 0,01 - ***, p-value 0,05 - **, p-value 0,1*, n. s. – non significant

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Tabulka 15: Rozdíly v bariérách spolupráce podle Tukeyho HSD testu

Starch z úniku informací						p-hodnota Tukey-test
	průměr	rozptyl		průměr	rozptyl	
Ústecký	2,29	1,69	Karlovarský	3,08	1,74	0,023

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Tabulka 16: Rozdíly ve shrnujícím hodnocení spolupráce v destinaci

kraj	tvzení o současném stavu	spolupráce veřejného a soukromého sektoru	vztah založen na vzájemné důvěře	aktivity považují za účinné	aktivity ovlivňují mé činnosti	zapojují se do řízení destinace	DMO přebírá zodpovědnost	aktivity považují za transparentní	spolupráce má na mě pozitivní vliv
STC	průměr	2,71	2,60	2,23	2,07	2,31	2,01	2,10	2,35
	rozptyl	0,82	0,89	0,99	0,95	1,26	1,07	0,99	1,08
KVK	průměr	2,39	2,27	2,15	2,24	2,51	2,03	2,18	2,48
	rozptyl	0,99	0,80	0,76	1,04	1,25	0,94	0,89	1,08
PLK	průměr	2,69	2,58	2,37	2,42	2,66	2,14	2,31	2,68
	rozptyl	0,74	0,79	0,72	0,82	0,99	0,98	0,76	0,80
ULK	průměr	2,66	2,64	2,23	2,40	2,39	2,07	2,16	2,49
	rozptyl	1,01	0,99	0,87	0,97	1,37	1,11	0,92	1,27
LBK	průměr	2,81	2,71	2,35	2,44	2,58	2,18	2,27	2,62
	rozptyl	0,54	0,42	0,64	0,77	1,22	0,89	0,75	0,88
HKK	průměr	2,60	2,52	2,32	2,24	2,34	2,04	2,40	2,58
	rozptyl	0,67	0,54	0,78	0,89	1,38	0,81	0,90	1,02
OLK	průměr	2,49	2,46	2,18	2,17	2,13	1,82	2,10	2,45
	rozptyl	0,81	0,67	0,83	0,94	0,88	0,80	0,74	0,95
JHC	průměr	2,76	2,62	2,31	2,29	2,57	2,02	2,36	2,67
	rozptyl	0,82	0,73	0,71	0,80	1,28	1,01	0,96	0,91
PAK	průměr	2,65	2,52	2,39	2,33	2,18	1,94	2,26	2,42
	rozptyl	0,82	0,84	0,92	0,90	1,29	0,89	0,90	1,23
VYS	průměr	2,47	2,53	2,23	2,17	2,17	1,94	2,19	2,27
	rozptyl	0,84	0,80	0,79	0,88	1,08	0,80	0,79	0,85
MSK	průměr	2,63	2,62	2,32	2,29	2,32	2,18	2,24	2,66
	rozptyl	0,85	0,70	0,65	0,85	1,17	0,71	0,75	0,82
ZLK	průměr	2,66	2,40	2,35	2,47	2,22	2,06	2,16	2,29
	rozptyl	0,82	0,75	0,86	0,94	1,10	1,04	0,94	0,99
JHM	průměr	2,75	2,65	2,36	2,35	2,28	2,05	2,30	2,52
	rozptyl	0,90	0,80	0,69	0,87	1,03	0,98	0,85	0,91
PHA	průměr	2,26	2,40	2,34	2,23	2,02	1,98	1,98	2,20
	rozptyl	0,79	0,93	0,88	0,87	1,02	1,02	0,92	1,10
F		2,39	1,51	0,61	1,49	2,76	0,87	1,37	2,27
		***	n.s.	n.s.	n.s.	***	n.s.	n.s.	***

Pozn.: STC – Středočeský kraj, KVK – Karlovarský kraj, PLK – Plzeňský kraj, ULK – Ústecký kraj, LBK – Liberecký kraj, HKK – Královéhradecký kraj, OLK – Olomoucký kraj, JHC – Jihočeský kraj, PAK – Pardubický kraj, VYS – kraj Vysočina, MSK – Moravskoslezský kraj, ZLK – Zlínský kraj, JHM – Jihomoravský kraj, PHA – hl. m. Praha
p-value 0,01 - ***, p-value 0,05 - **, p-value 0,1* , n. s. – non significant

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

V celkovém hodnocení souhrnných výroků o destinaci a stavu spolupráce v destinaci bylo prokázáno tři rozdíly na základě analýzy ANOVA viz tabulka 16. Jedná se o tvrzení: V destinaci, kde působím, existuje spolupráce mezi subjekty veřejného a soukromého sektoru; Já nebo má organizace jsem zahrnut(a) do činností rozvíjející cestovní ruch v destinaci. (aktivně se zapojuji do řízení destinace); Vzájemná spolupráce v destinaci, kde působím, má pozitivní přínos pro mě nebo mou organizaci. Zjištěné rozdíly byly potvrzeny pouze u dvou výroků. V Praze se projevuje nižší spolupráce veřejného a soukromého sektoru než je tomu v Libereckém, Jihočeském a Jihomoravském kraji. V Plzeňském a Jihočeském kraji je respondentům nabízena větší možnost zapojení do řízení destinace, než je tomu v Praze a Olomouckém kraji.

Tabulka 17: Rozdíly ve shrnujícím hodnocení spolupráce podle Tukeyho HSD testu

Spolupráce veřejného a soukromého sektoru						<i>p-hodnota Tukey-test</i>
	<i>průměr</i>	<i>rozptyl</i>		<i>průměr</i>	<i>rozptyl</i>	
Praha	2,26	0,79	Liberecký	2,81	0,54	0,015
Praha	2,26	0,79	Jihočeský	2,76	0,82	0,023
Praha	2,26	0,79	Jihomoravský	2,75	0,90	0,032
Zapojují se do řízení destinace						
Plzeňský	2,66	0,99	Praha	2,02	1,02	0,012
Plzeňský	2,66	0,99	Olomoucký	2,13	0,88	0,043
Jihočeský	2,57	1,28	Praha	2,02	1,02	0,045

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Rozdíly v hodnocení spolupráce se subjekty v destinaci se projevily celkem u 14 subjektů. Ve většině prokázaných rozdílů se projevuje specifické postavení Prahy v oblasti cestovního ruchu. V Praze se lépe spolupracuje s hotely, cestovními kanceláři a cestovními agenturami a dopravci. Horší spolupráce je v případě Prahy vykazována u spolupráce s městskými úřady, sportovními zařízeními, kulturními zařízeními a rezidenty, než je tomu ve většině ostatních krajů České republiky. V motivaci ke spolupráci se nejčastěji odlišuje Karlovarský kraj. Praha se významněji odlišuje negativně v možnosti spolupráce veřejného a soukromého sektoru a možnosti zapojení subjektů do řízení destinace, než je tomu v Plzeňském, Jihomoravském, Jihočeském a Libereckém kraji.

5.4.2 Analýza spolupráce pomocí SNA

S pomocí softwaru UCInet, který je využíván k analyzování sociálních sítí mezi různými subjekty, byly provedeny analýzy *2-Mode centralities* a *Multiple Measures Network level*. Výsledky *Multiple Measures Network level* jsou zobrazeny v tabulce 18. Výsledky

analýzy *2-Mode centralities* jsou za každý kraj umístěny v příloze práce. Tabulky znázorňují výsledky metriky každého typu uzlu za celou síť, tj. kraj. Pro lepší pochopení analýzy jsou v této kapitole ukázky dvou grafických výstupů analýzy - znázornění sítí Středočeského a Libereckého kraje. Ostatní sítě byly umístěny opět na konec práce do Přílohy B.

Metrika *Avg Degree* ukazuje průměrný stupeň sítě, což je počet přímých vazeb k dalším vrcholům/uzlům. Jedná se vlastně o měřítko aktivity uzlů v síti. Uzly, které mají vyšší stupeň, jsou zvýhodněny tím, že mají více možností komunikace a jsou označovány jako „střed“ sítě. Také mají více zdrojů k dosažení cílů, proto mohou být ve výhodě oproti ostatním. V tomto případě se jedná o průměrné měřítko za celou síť. Největšího průměrného stupně bylo dosaženo v kraji Moravskoslezském, nejnižšího pak v Praze. *Out-Central* označuje výstupní stupeň centrality. Uzel, který má vysoký stupeň centrality je schopen rychlé výměny informací nebo rozšíření informací rychle ostatním. Často bývá označován jako vlivný. Nejvyšší výstupní stupeň centrality má Praha, nejnižší Středočeský kraj. Opačné měřítko, které označuje vstupní stupeň centrality, je *In-Central*. Uzly s vysokou hodnotou vstupního stupně centrality jsou považovány za prominentní. Protože tento stupeň centrality uzlu říká, že mnoho jiných aktérů a uzlů s ním chce mít přímou vazbu. Proto může být také označován jako měřítko důležitosti. Nejvyšší hodnoty 0,82 bylo dosaženo v Plzeňském kraji, nejnižší naopak ve Zlínském kraji. *Closure* je měřítko vzdálenosti uzlu od ostatní uzlů v síti. Jedná se vlastně o opak sumy nejkratších vzdáleností mezi každým uzlem a dalšími uzly v síti. Uzly s vysokou mírou *Closure* mají velký vliv na to, co se v síti odehrává, protože mají nejrychlejší přístup ke všem aktérům. Důležitým měřítkem je hustota sítě (*Density*). Vyjadřuje poměr skutečného počtu vazeb v síti k maximálnímu možnému počtu vazeb (Mazák, Homolová, Diviák et al., 2015). Nabývá hodnot od 0 do 1 a říká, jak moc nebo málo je síť propojená. Je tedy dána podílem všech existujících vazeb mezi aktéry a potenciálními vazbami mezi stejnou skupinou jedinců. Lze také říci, že čím vyšší je hustota sítě, tím spíše v ní převládají silné vazby a skupina je uzavřenější. Větší hustota také může indikovat větší participaci aktérů na dění ve skupině. Nejvyšší hustotu sítě mají Pardubický a Zlínský kraj (0,16) dále pak Karlovarský a Ústecký kraj (0,15). Nejnižší hustotu sítě má Jihočeský kraj (0,08).

Tabulka 18: Výsledky sociometrické analýzy sítě v krajích

	JHC	JHM	KVK	HKK	LBK	MSK	OLK	PAK	PLK	PHA	STC	ULK	VYS	ZLK
Avg Degree	10,52	10,59	10,13	10,55	10,49	11,06	9,54	10,27	10,77	8,80	10,16	10,49	10,17	10,35
Ingeg H-Index	19,00	19,00	19,00	19,00	19,00	19,00	19,00	18,00	19,00	17,00	19,00	19,00	19,00	19,00
Deg Centralization	0,07	0,08	0,13	0,08	0,10	0,10	0,11	0,14	0,08	0,16	0,05	0,13	0,09	0,13
Out-Central	0,07	0,08	0,13	0,08	0,10	0,10	0,11	0,14	0,08	0,16	0,05	0,13	0,09	0,13
In-Central	0,80	0,74	0,75	0,78	0,75	0,74	0,72	0,75	0,82	0,72	0,80	0,73	0,73	0,71
Density	0,08	0,10	0,15	0,10	0,13	0,14	0,11	0,16	0,10	0,14	0,06	0,15	0,10	0,16
Components	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	3,00	1,00
Component Ration	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00
Connectedness	1,00	1,00	1,00	0,95	1,00	1,00	1,00	0,95	1,00	1,00	1,00	1,00	0,90	1,00
Fragmentation	0,00	0,00	0,00	0,05	0,00	0,00	0,00	0,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,10	0,00
Closure	0,78	0,72	0,74	0,80	0,73	0,72	0,72	0,75	0,79	0,72	0,79	0,69	0,81	0,69
Avg Distance	1,30	1,39	1,38	1,32	1,44	1,43	1,46	1,38	1,38	1,48	1,33	1,44	1,26	1,51
Sd Distance	0,46	0,52	0,49	0,47	0,53	0,50	0,56	0,49	0,51	0,56	0,47	0,50	0,44	0,60
Diameter	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00
Wiener Index	445,00	476,00	472,00	428,00	493,00	488,00	499,00	447,00	473,00	505,00	453,00	492,00	386,00	517,00
Dependency Sum	103,00	134,00	130,00	104,00	151,00	146,00	157,00	123,00	131,00	163,00	111,00	150,00	79,00	175,00
Breadth	0,15	0,19	0,19	0,21	0,22	0,21	0,22	0,23	0,19	0,23	0,16	0,22	0,22	0,24
Compactness	0,85	0,81	0,81	0,80	0,78	0,79	0,78	0,77	0,81	0,77	0,84	0,78	0,78	0,76
Mutuals	0,48	0,40	0,40	0,39	0,28	0,32	0,32	0,34	0,37	0,32	0,47	0,35	0,42	0,30
Asymmetrics	0,44	0,44	0,44	0,50	0,59	0,52	0,50	0,50	0,51	0,48	0,42	0,43	0,50	0,49
Nulls	0,08	0,16	0,16	0,11	0,14	0,16	0,18	0,16	0,12	0,21	0,12	0,22	0,08	0,21
Arc Reciprocity	0,12	0,12	0,19	0,12	0,11	0,12	0,13	0,17	0,11	0,19	0,09	0,16	0,14	0,15
Dyad Reciprocity	0,07	0,06	0,10	0,06	0,06	0,07	0,07	0,09	0,06	0,10	0,05	0,09	0,07	0,08

Pozn.: STC – Středočeský kraj, KVK – Karlovarský kraj, PLK – Plzeňský kraj, ULK – Ústecký kraj, LBK – Liberecký kraj, HKK – Královéhradecký kraj, OLK – Olomoucký kraj, JHC – Jihočeský kraj, PAK – Pardubický kraj, VYS – kraj Vysočina, MSK – Moravskoslezský kraj, ZLK – Zlínská kraj, JHM – Jihomoravský kraj, PHA – hl. m. Praha

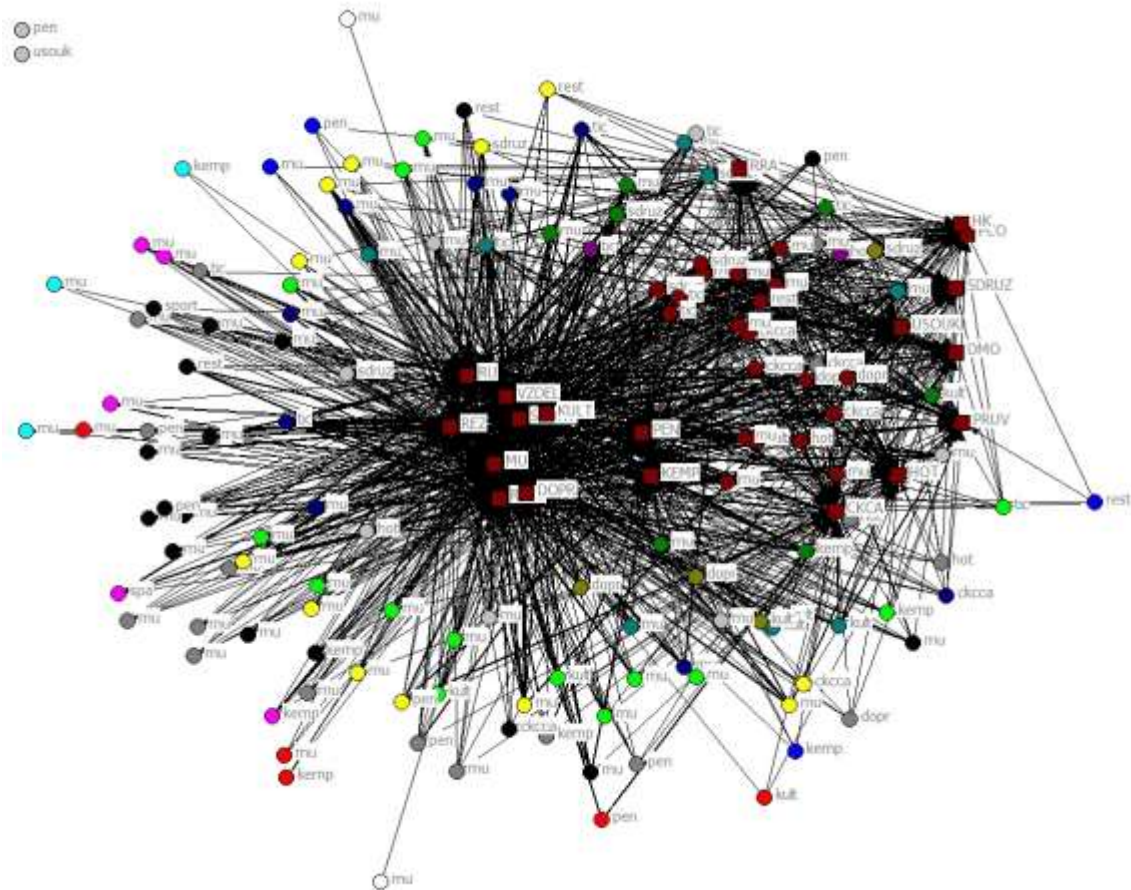
Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Obrázek 22 znázorňuje sociální síť Středočeského kraje, která je uspořádána na základě členění dle k-core¹⁷. Tato síť má nejvyšší stupeň centrality měřené blízkostí polohy od středu (675). To znamená, že jednotlivé uzly jsou v této síti blíže centrálním uzlům. Podle stupně středové mezipolohy (*Betweenness*) se vyznačuje velkou koncentrací uzlů, které mají kontrolu nad tokem informací v celé síti. V síti se vyskytují dva izolované uzly (ubytovací zařízení typu penzion a ubytování v soukromí). Blízkou spoluprací se vyznačují prvky sítě s hnědou barvou, které jsou spatřovány jako centrální v celé síti. Kolem nich se utváří vrstvy dalších homogenních skupin, které obklopují. V případě Středočeského kraje lze pozorovat, že podskupiny, které jsou více propojené, jsou především ve středu celé sítě. Ostatní prvky sítě toto centrum obklopují několika vazbami

¹⁷ K-core, neboli hodnota jádra dělí síť do podskupin, jejíž členové jsou si podobní. Hodnota K udává minimální počet vazeb, který musí každý uzel v daném k-core mít k ostatním uzlům v tomto k-core, abychom jej mohli považovat za člena takto definované podskupiny. Jako příklad lze použít 4-core (tj. K = 4) je taková podskupina o libovolném počtu uzlů, kde každý jeden uzel má alespoň 4 vazby na jiné členy této podskupiny.

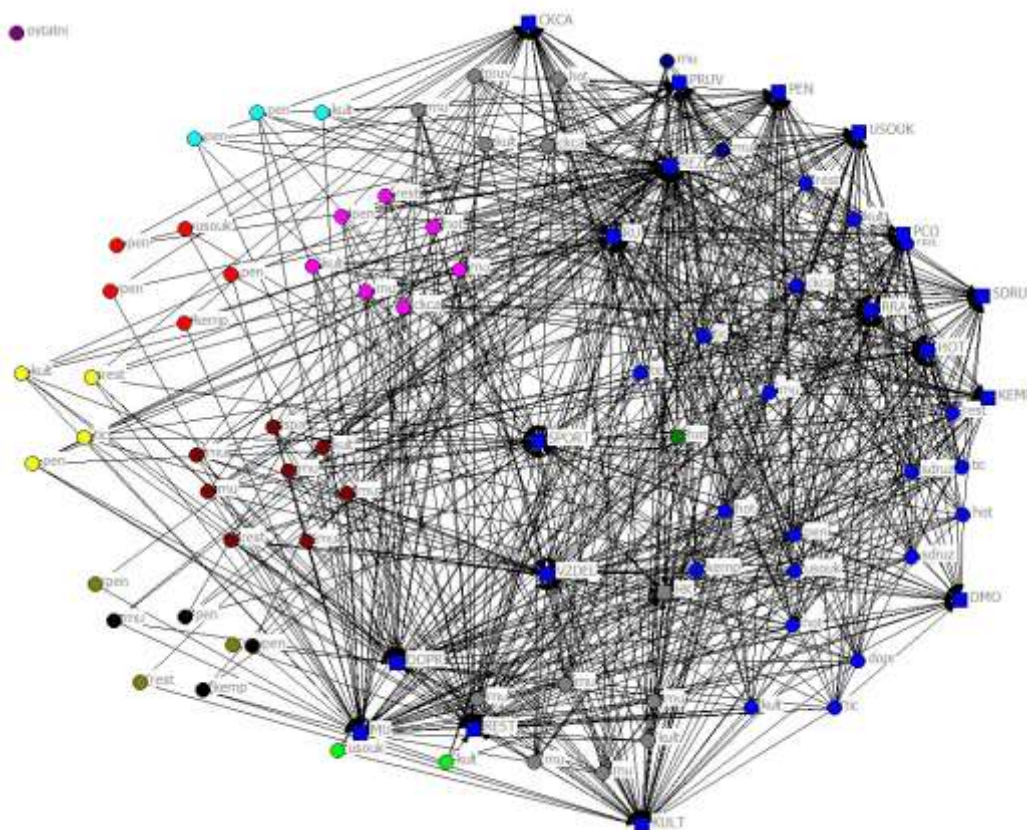
na ostatní členy. Lze tedy konstatovat, že tato síť je centrálně propojena a centrální uzly budou mít na celou síť větší vliv než okrajové.

Obrázek č. 22: Síť Středočeského kraje uspořádaná podle K-core sítě



Zdroj: Vlastní zpracování s využitím UCINET 6.634, 2017

Obrázek č. 23: Síť Libereckého kraje uspořádaná podle K-core sítě



Zdroj: Vlastní zpracování s využitím UCINET 6.634, 2017

Obrázek 23 zobrazuje síť Libereckého kraje ve stejném uspořádání jako u předchozího obrázku. Zde je struktura sítě znatelně odlišná. Centralita sítě je nižší, proto jsou jednotlivé uzly znázorněny vzdáleněji od sebe. Do centra sítě se dodává modrá podskupina, která ovšem není obklopena dalšími podskupinami, jako je tomu v předchozím případě. Zde se vyčleňují podskupiny odděleně od jádra sítě, které zde nemá jasné postavení.

To, jakou mají pozici jednotlivé uzly v síti, může být znázorněno tzv. *ego-network*. Jedná se o síť, v jejímž středu stojí ústřední uzel. Ostatní uzly sítě musejí mít přímou vazbu na ústřední uzel. Tyto sítě mohou sloužit také k porovnání jednotlivých uzlů na základě srovnání hustoty s velikostí jejich *ego-network*. Tabulka 19 zachycuje metriky *ego-network* organizací destinačního managementu v ČR. Nejvíce uzlů v síti je v Jihočeském kraji, dále pak v Královéhradeckém kraji. Nejméně uzlů obsahovala síť v Praze. Hustota sítě je ovšem rozdílná. Kvůli jednosměrným vazbám je dosaženo menších hodnot, neboť

je poměřován počet vazeb a počet uzlů. Nejvyšší hustotu mají sítě v Praze a Karlovarském kraji. Lze tedy hovořit o těchto sítích jako o uzavřenějších oproti sítím Jihočeského kraje nebo Královéhradeckého kraje. Hodnota *Betweenness* ukazuje, jak je daný uzel navázán na ostatní v síti. V Královéhradeckém a Jihočeském kraji můžeme označit DMO za zprostředkovatele. Ukazatel *Closeness* lze použít k analýze vztahu uzlu k celé síti. Může se stát, že uzel je považován za centrální ve svém okolí díky vysokému *degree*, ale v celé síti je okrajový. I když je stupeň centrality nejvyšší v Jihočeském a Královéhradeckém kraji, ukazatel *closeness* dosahuje nejvyšších hodnot v kraji Vysočina a Středočeském kraji. Znamená to, že sice v Jihočeském a Královéhradeckém kraji hraje DMO důležitou roli v jejich nejbližším okolí, ale v rámci celé sítě nemají tak silnou pozici.

Eigenvector (vlastní vektor) určuje centralitu daného uzlu nejen počtem jeho vazeb (jako *degree*), ale váží ji i centralitou uzlů, k nimž tyto vazby má (Mazák, Homolová, Diviák et al., 2015). Vyšší centralitu má tedy takový uzel, jehož sousedící uzly mají také vyšší centralitu. Lze si totiž představit, že se v síti vyskytne uzel, který bude mít vysoký počet vazeb, ale na uzly pouze okrajové, což z něj fakticky nečiní uzel tak významný, jako by byl jiný uzel se stejným počtem vazeb, ale k uzlům centrálněji položeným. Nejvyšších hodnot *eigenvectoru* je dosaženo v Pardubickém, Moravskoslezském a Ústeckém kraji. Znamená to, že tamní DMO jsou navázány na uzly, které jsou důležitější pro celou síť, než je tomu v Praze nebo v Plzeňském kraji.

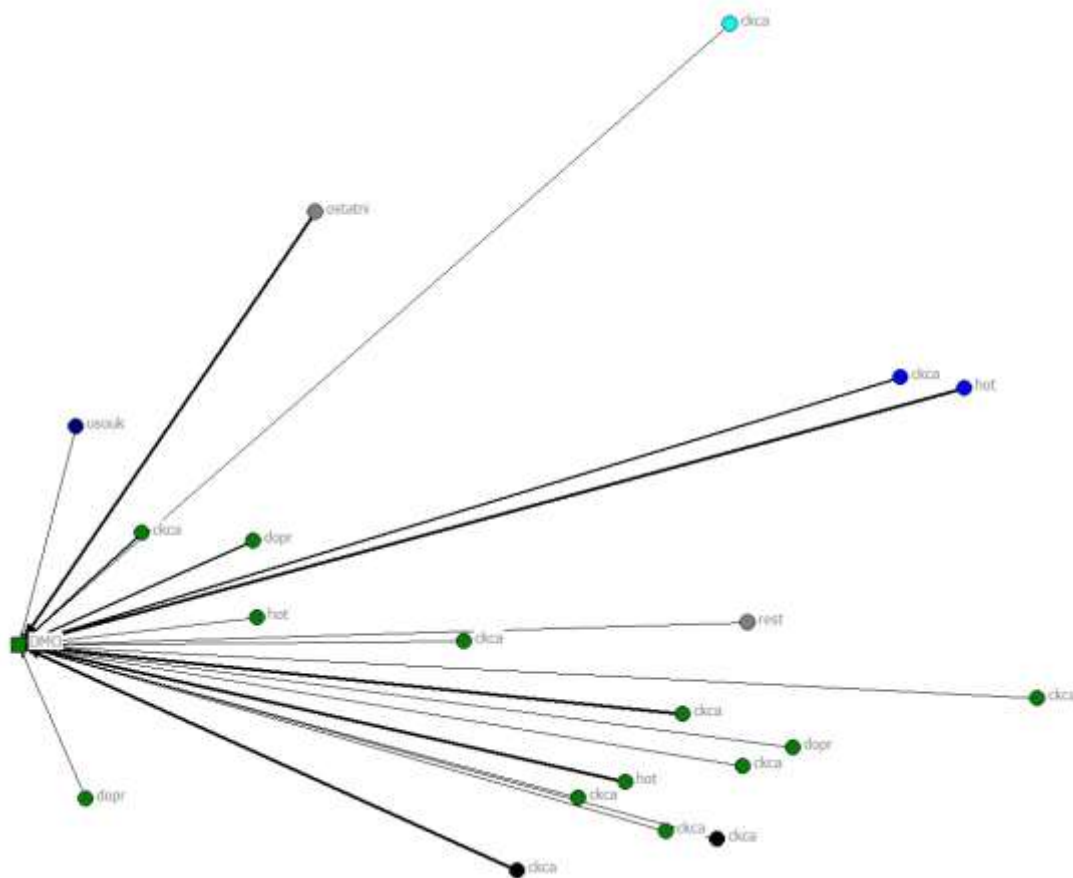
Tabulka 19: Metriky ego-network organizací destinačního managementu

	HKK	JHC	JHM	KVK	LBK	MSK	OLK	PAK	PHA	PLK	STK	USK	VYS	ZLK
Density	0,0182	0,0147	0,0227	0,04	0,0294	0,0222	0,0294	0,0313	0,0476	0,0263	0,0222	0,029	0,0263	0,0385
Nodes	55	68	44	25	34	45	34	32	21	38	45	34	38	26
2-Local Eigen	778	942	649	343	471	658	498	476	264	578	641	480	601	410
Closeness	364	569	406	288	326	280	231	336	191	286	675	266	747	274
Betweenness	226,08	307,883	142,902	38,417	74,701	117,017	80,434	52,604	37,558	77,787	115,343	83,41	63,015	28,526
HarmonicClos	79,667	95,333	74	48,333	59	64,333	60	51	44	69,667	84	54	66,667	48
Degree	54	67	43	24	33	44	33	31	20	37	44	33	37	25
K-core	19	17	18	14	15	17	16	15	12	17	17	14	18	16
Eigenvector	0,091	0,086	0,072	0,074	0,075	0,107	0,087	0,109	0,079	0,061	0,054	0,1	0,075	0,089

Pozn.: STC – Středočeský kraj, KVK – Karlovarský kraj, PLK – Plzeňský kraj, ULK – Ústecký kraj, LBK – Liberecký kraj, HKK – Královéhradecký kraj, OLK – Olomoucký kraj, JHC – Jihočeský kraj, PAK – Pardubický kraj, VYS – kraj Vysočina, MSK – Moravskoslezský kraj, ZLK – Zlínský kraj, JHM – Jihomoravský kraj, PHA – hl. m. Praha

Vlastní zpracování s využitím UCINET 6.634, 2017

Obrázek č. 25: Ego-network pro DMO v hlavním městě Praha



Zdroj: Vlastní zpracování s využitím UCINET 6.634, 2017

Ego-network DMO v Praze znázorňuje obrázek 25. V porovnání s předchozím obrázkem se jedná o síť s menším počtem vazeb, za celou Českou republiku s nejmenším počtem. Má v porovnání s ostatními kraji větší hustotu sítě, proto lze označit za uzavřenější. V příloze C jsou graficky znázorněny i zbylé ego-network organizací destinačního managementu jednotlivých krajů. Vazby jsou vyobrazeny linkami různé šíře podle síly spolupráce mezi subjekty/uzly. Uzly jsou zobrazeny v barvách podle hodnoty *k-core*, což znamená, že uzly se stejnou barvou patří do společné podsítě. Síť je vždy uskupena zgrupováním podle stupně *centrality*, tj. ukazuje aktivitu jednotlivých prvků.

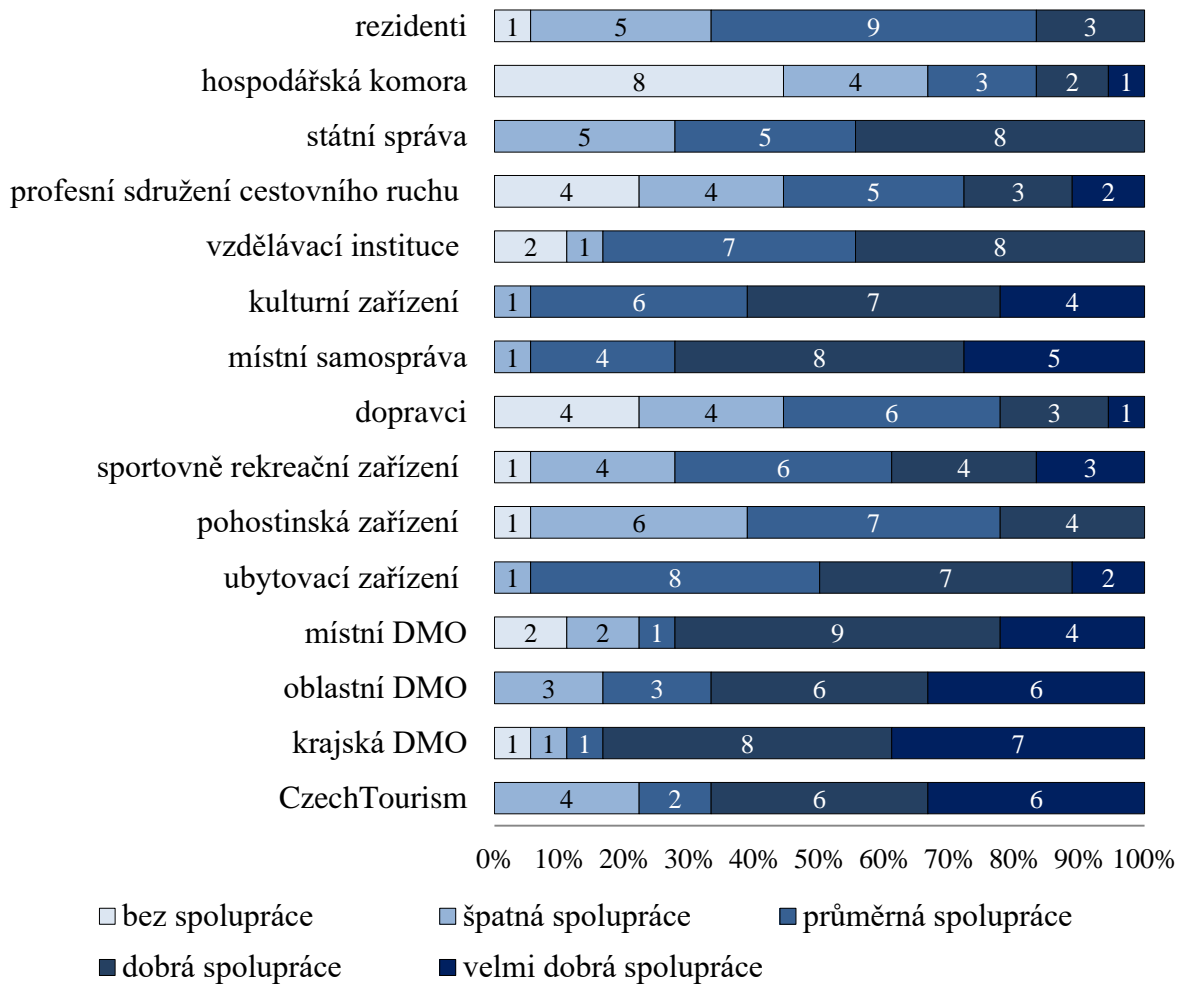
5.5 Dotazníkové šetření mezi organizacemi destinačního managementu

Dotazník určený DMO vycházel opět z metodiky Gajdošíka a Šmardové (2016). Byl také modifikován na podmínky České republiky a dle účelů práce. Žádost o vyplnění dotazníku byla rozeslána na 90 kontaktů, které vycházely z oficiálního seznamu DMO agentury CzechTourism, který byl doplněn o kontakty z předchozích výzkumů. Na žádost odpovědělo 18 respondentů, tzn. návratnost je 20 %. Dotazník se skládal z osmi otázek, z nichž se tři otázky úzce zabývaly spoluprací v destinaci, dvě otázky se vázaly na vykonávané aktivity a tři otázky měly identifikační charakter.

Zástupci DMO hodnotili spolupráci s vybranými subjekty v destinaci, měli na výběr z možností: bez spolupráce, špatná spolupráce, průměrná spolupráce, dobrá spolupráce a velmi dobrá spolupráce. Výsledky jsou zobrazeny na následujícím obrázku 26.

Pro lepší hodnocení spolupráce je možné jednotlivé odpovědi ohodnotit body (bez spolupráce = 0 bodů, špatná spolupráce = 1 bod, průměrná spolupráce = 2 body, dobrá spolupráce = 3 body a velmi dobrá spolupráce = 4 body) a zjistit průměrné hodnocení za každou skupinu subjektů.

Obrázek č. 26: Hodnocení spolupráce subjektů v destinaci



Zdroj: Vlastní šetření, 2016

Pokud dojde k vypočítání průměrů nelze hodnotit spolupráci s žádnou ze skupin potenciálních a současných participantů jako velmi dobrou. DMO mají z podstaty své činnosti za úkol spolupracovat se subjekty v destinaci, proto by měly být hodnoty spolupráce rozhodně vyšší než je tomu v případě samotných subjektů v destinaci, kdy se může stát, že subjekt aktivitu za spolupráci nepovažuje, nebo opravdu nespolupracuje. Nejlépe hodnotí respondenti spolupráci se státní správou a místní samosprávou. Zde lze pozorovat podobnost se subjekty cestovního ruchu v destinaci. Podobně je tomu i v hodnocení spolupráce s rezidenty. Při spolupráci s vyššími nebo nižšími úrovněmi DMO je zřejmá provázanost a spolupráce, což bude v budoucnu ještě podpořeno díky klasifikaci DMO a systémem řízení cestovního ruchu. Respondenti hodnotí spolupráci jako dobrou s krajskou DMO, místní samosprávou, CzechTourismem, oblastní DMO,

lokální DMO. Přičemž krajské DMO a místní samospráva byly hodnoceny nejlépe. Ubytovací kapacity a kulturní zařízení jsou hodnoceny také dobře z pohledu spolupráce. Jako průměrnou spolupráci hodnotí s pohostinskými zařízeními, sportovně-rekreačními zařízeními, dopravci, vzdělávacími institucemi, profesními sdruženími, státní správou a rezidenty. Jako špatnou hodnotí respondenti spolupráci s hospodářskými komorami, což je podobné výsledkům subjektů cestovního ruchu, viz kapitola 5.3. Lze tedy konstatovat, že hospodářské komory a profesní sdružení nejsou vnímány jako nejlepší partneři pro destinace cestovního ruchu.

Činnosti, které by měla DMO vykonávat, jsou stanoveny klasifikací DMO. V dotazníku bylo zjišťováno, jaký důraz je kladen na jednotlivé činnosti. Největší důraz je kladen podle respondentů na marketingovou komunikaci, která se stává často hlavní činností DMO. Zde je spojení i s motivy ke spolupráci subjektů cestovního ruchu, kteří vidí ve spolupráci možnost získání nových zákazníků, což lze s vyšší marketingovou komunikací předpokládat. Zásadní činností je i budování značky destinace a její image. Společná značka a image destinace je v motivech pro spolupráci hodnocena subjekty cestovního ruchu jako motivující, ale ne s výraznou silou.

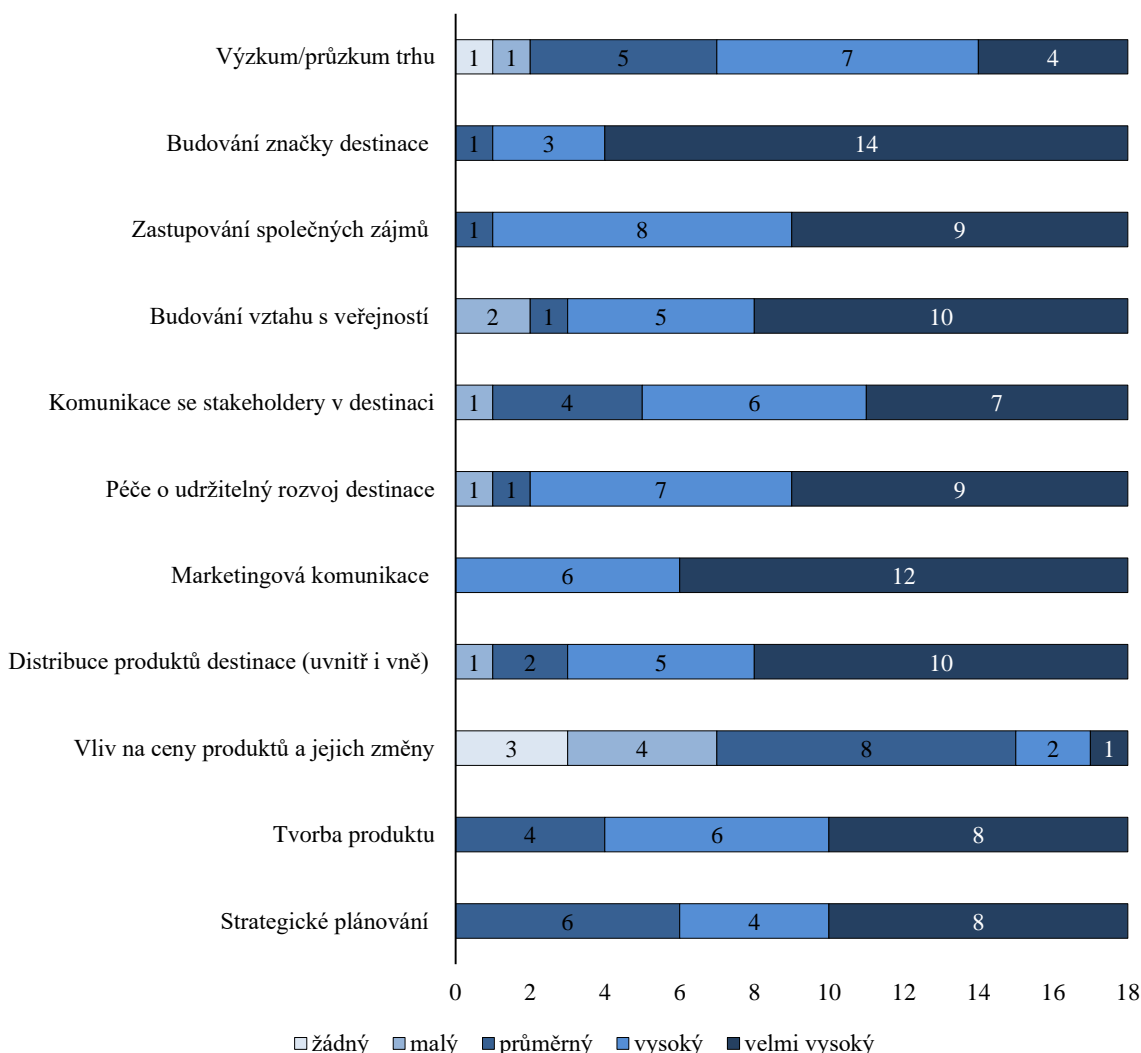
Menší důraz DMO je kladen na výzkum/průzkum trhu i přes to, že informace, zkušenosti a komunikace jsou velkými motivátory pro spolupráci. DMO by se měla stát určitou servisní organizací, která bude vykonávat kromě marketingové komunikace destinace jako celku i další aktivity spojené s marketingem, kterou je také výzkum trhu. Z tohoto důvodu také vznikl Institut turismu při CzechTourism. Některé destinace se méně věnují budování vztahu s veřejností a komunikací se stakeholdery, což by mohl být problém pro udržitelnost rozvoje destinace, obzvláště v případech turisticky velmi atraktivních oblastí, viz problémy v některých destinacích popsané v předchozím oddílu.

Markantního rozdílu od ostatních činností bylo dosaženo u hodnocení vlivu na cenotvorbu produktu. Nejmenší význam je přiřazován vlivu na ceny produktu a jejich změny. Organizace klade velký důraz na vytvoření produktu destinace, ale jeho cenotvorbu neřídí. Otázkou je, čím je tento rozdíl způsoben. Příčin můžeme nalézt hned několik: odlišné vlastnictví produktu, oprávnění k prodeji/poskytování produktu ve smyslu rozhodovacím i legislativním, orientace na neobchodní činnosti. Důvod může být i ve funkci DMO a jejího uznání. Možnost ovlivnit ceny produktů je jedním z nástrojů, jak řídit návštěvnické toky a regulovat výkyvy v poptávce cestovního ruchu.

Nicméně z podstaty organizací, jakožto dobrovolných sdružení není možné direktivně a promptně ceny ovlivnit natož regulovat.

Zvláštní je, že strategickému plánování je přikládán menší důraz, než je přikládán např. tvorbě produktu, jeho distribuci nebo marketingové komunikaci. Strategické plánování je nejdůležitější činností DMO. Z něj by se měl utvářet udržitelný rozvoj destinace a dlouhodobá prosperita pro subjekty v destinaci. Na strategické plány by měly navazovat akční plány pro jednotlivé roky s konkrétními činnostmi a aktivitami. Strategické řízení organizací má také za úkol efektivní využití zdrojů, kterého se v opačném případě dosahuje obtížně a nahodile.

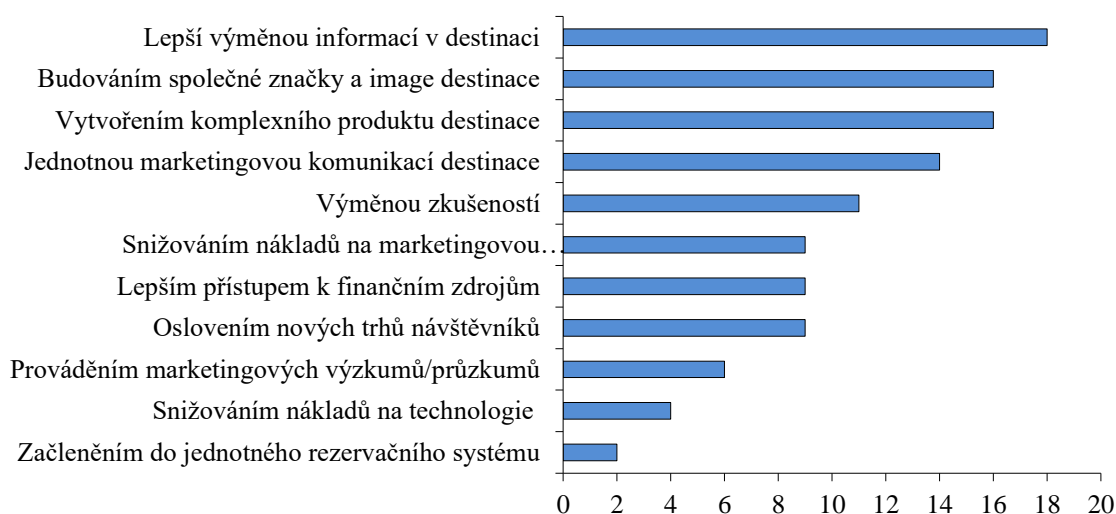
Obrázek č. 27: Důraz kladený na vykonávané činnosti



Zdroj: Vlastní šetření, 2016

Při výzkumu zaměřením na jednotlivé vykonávané činnosti je evidentní orientace na marketingovou komunikaci, kterou organizace destinačního managementu vykonávají za subjekty zainteresované na rozvoji cestovního ruchu v destinaci. Výsledky šetření jsou znázorněny na obrázku 27. Velký důraz je kladen v souvislosti s komunikací na tvorbu značky destinace, která může být komunikována. Překvapivým výsledkem je, že některé organizace nekladou důraz na marketingový výzkum, i když výzkum je základem poznání informací o trhu, zákaznících, konkurentech a základem tvorby úspěšného produktu.

Obrázek č. 28: Využívané motivy ke spolupráci

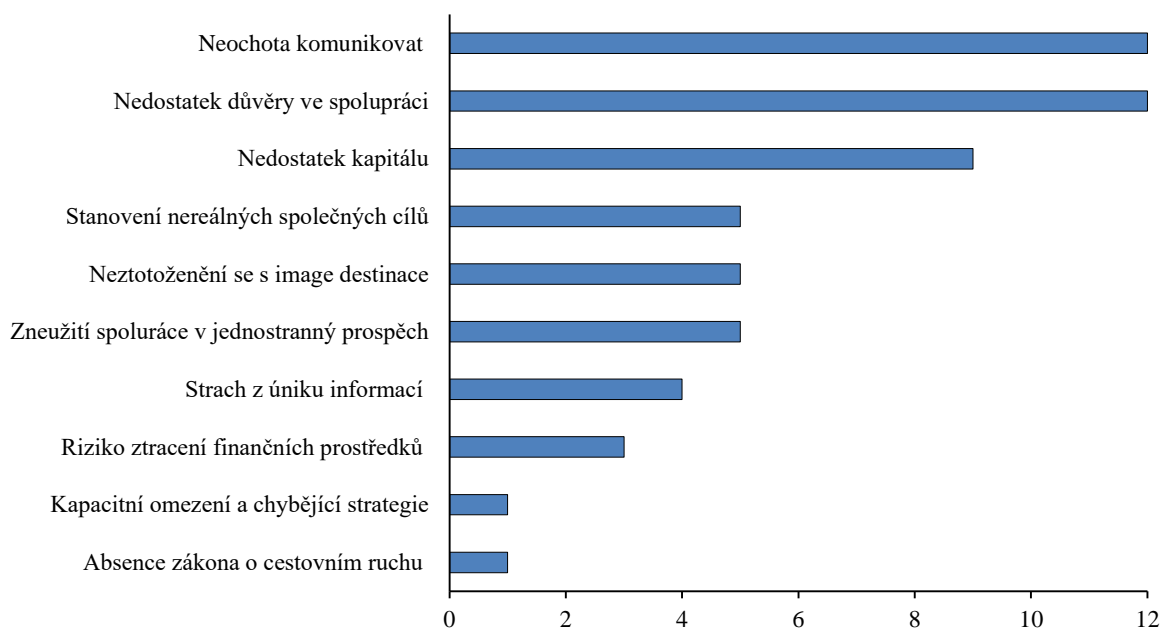


Zdroj: Vlastní šetření, 2016

Využívané motivy ke spolupráci (obrázek 28) lze dobře porovnat s výsledky šetření u subjektů zainteresovaných v cestovním ruchu. Nejvyužívanějším motivem ke spolupráci je lepší výměna informací v destinaci, kterou spatřovaly subjekty jako velmi významný motiv pro spolupráci. V rozporu je subjekty pozitivněji hodnocena výměna zkušeností a motiv oslovení nových zákazníků/návštěvníků, což nejsou nejvíce využívané motivy ke spolupráci organizacemi destinačního managementu. Velký rozdíl v motivaci ke spolupráci subjektů cestovního ruchu a DMO je spatřován u motivů: budování společné značky a image destinace; vytvoření komplexního produktu destinace. Tyto motivy byly subjekty hodnoceny spíše jako méně motivující, ale DMO je využívají pro motivaci ke spolupráci významně. Z toho vyplývá nejednotné vnímání motivů ke spolupráci a částečné nepochopení potřeb subjektů v destinaci organizacemi destinačního managementu. Shoda panuje v motivu začlenění do jednotného

rezervačního systému. Tento motiv je vnímán jako nejméně významný pro spolupráci u obou skupin. Obě zkoumané skupiny respondentů také shodně hodnotí výzkum/průzkum trhu. Je zvláštní, že komunikace a informace jsou motivem ke spolupráci, ale obsah komunikace nebo kvalita informací subjekty v destinaci tolik ke spolupráci nemotivuje. Velmi rozdílně je vnímán motiv oslovení nových trhů návštěvníků, kdy je tento motiv pro subjekty cestovního ruchu v destinaci velmi důležitý, ale DMO ho využívají k podnícení spolupráce velmi málo.

Obrázek č. 29: Bariéry ve spolupráci



Zdroj: Vlastní šetření, 2016

Při hodnocení bariér ve spolupráci se výsledky subjektů zainteresovaných na cestovním ruchu a organizací destinačního managementu liší. Jako velkou bariéru hodnotí DMO neochotu komunikovat a nedostatek kapitálu, stejně tak je to u hodnocení subjektů zainteresovaných na cestovním ruchu v předchozí části. Jako největší bariéru spatřují DMO nedostatek důvěry. Jedna třetina organizací vnímá jako bariéry také zneužití spolupráce v jednostranný užitek a neztotožnění se s image destinace. Možnost jednostranného prospěchu můžeme spojovat s výsledky panelové diskuze, kde byla jako problém označována problematika veřejné podpory a netransparentního systému financování. Výsledky hodnocení bariér ve spolupráci jsou znázorněny v obrázku 29.

5.6 Systémově dynamický model destinace

Destinace cestovního ruchu je velmi složitá a komplexní entita. Nejedná se jen o dílčí prvky v atraktivním území, které jsou vhodné pro rozvoj cestovního ruchu a s tím spojených podnikatelských aktivit. Jedná se také o vztahy mezi těmito prvky – subjekty – stakeholdery, které mohou jejich činnost ovlivňovat. Nutné je také brát v úvahu externí vlivy, které na destinaci působí a nelze je ovlivnit. Již sestavené systémově dynamické modely se zabývají popisem a vysvětlováním vnitřních jevů v destinaci (endogenních jevů) nebo jevů, které na destinaci působí z vnějšího okolí (exogenních jevů). Při sestavování modelu je vždy nutné myslet na základní účel modelu a jeho vypovídací schopnost. Je potřeba si také stanovit hranice modelu. K modelu bylo v práci přistupováno z pohledu základní součásti destinace – podniku služeb cestovního ruchu. Bylo snahou vysvětlit základní vztahy podniku k destinaci a trhu cestovního ruchu. Bylo nutné brát v úvahu vztahy podniku s rezidenty, dalšími podnikateli v destinaci, veřejnými subjekty a prostředím destinace. Pro lepší přehlednost modelu byly některé charakteristiky popsány jen okrajově. Jako příklad lze uvést proměnné: atraktivita destinace dána kulturní a přírodní unikátností nebo vliv státu představovaný daněmi a poplatky, politikou rozvoje cestovního ruchu a příspěvky z veřejných rozpočtů.

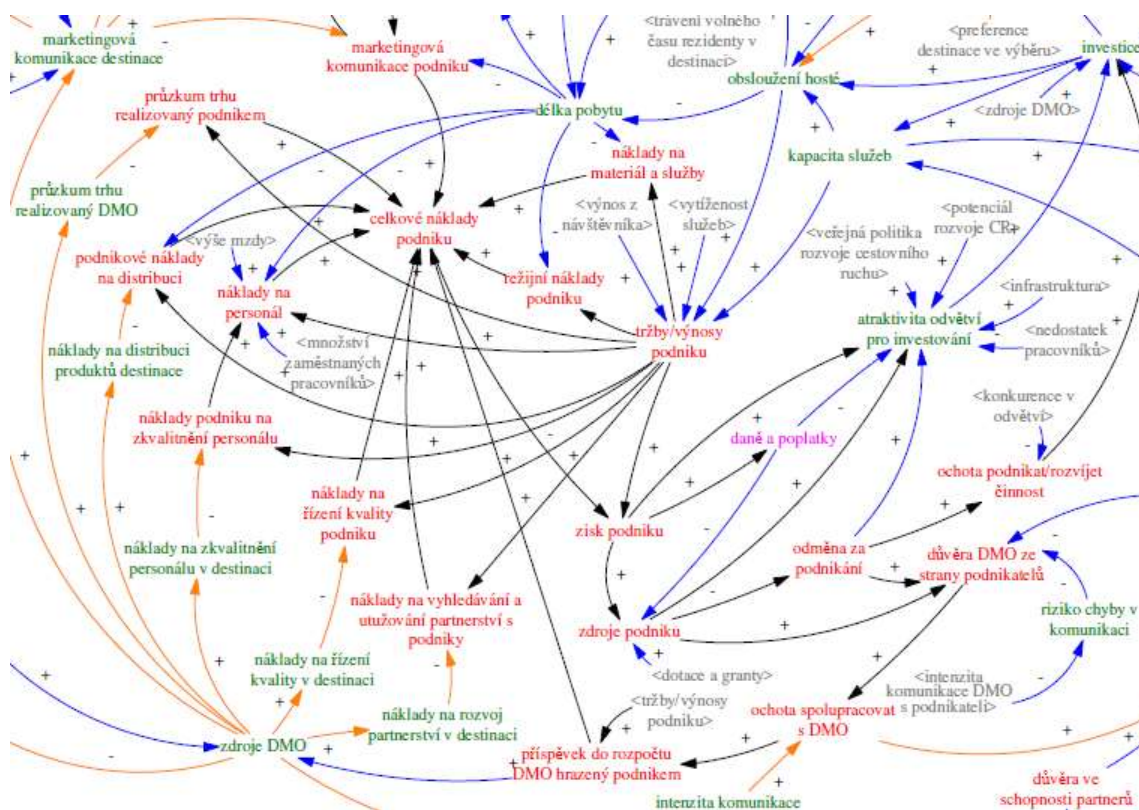
Podnik v modelu nemůže být popsán, jako běžný výrobní podnik se vstupy, produkční funkcí a výstupy. V modelu je podnik znázorněn náklady podniku a dále výnosy, tržbami a zdroji podniku. Na tyto charakteristiky byly dále navázány faktory, které je nejvíce ovlivňují. Při sestavení modelu došlo k několika zásadním problémům, které musely být vyřešeny. Aby mohly být znázorněny vztahy jednotlivých stakeholderů v destinaci, bylo zapotřebí kombinovat prvky mikro-, mezo- a makroprostředí firmy. Proměnné, které vysvětlují mikro prostředí podniku, jsou v příčinném smyčkovém diagramu znázorněny červenou barvou. Jedná se o zdroje podniku, nákladové proměnné, tržby/výnosy podniku, zdroje podniku, odměna za podnikání ochota spolupracovat a rozvíjet činnosti podniku apod. Mezoprostředí je zobrazeno zelenou barvou. Jedná se o nejpočetnější vrstvu prostředí v modelu, kde je zařazeno: konkurenční podniky a ostatní podniky v destinaci, místní obyvatelstvo a jejich vztah k cestovnímu ruchu, zákazníci, fyzické prostředí destinace apod. Makroprostředí je v modelu zobrazeno růžovou barvou a představuje ho veřejná politika rozvoje cestovního ruchu, obecná poptávka po pracovnících a daňová politika. Ostatní součásti makroprostředí, jako je klima, globální vlivy, zahraniční politika, měnová politika apod., nebyly v modelu kvůli jeho přehlednosti brány v úvahu.

Celý model je uveden v příloze D na konci práce z důvodu jeho komplexnosti. V následujícím textu budou popsány jeho dílčí části.

5.6.1 Podnik služeb cestovního ruchu

Podnik služeb je jedním z nejdůležitějších článků v destinaci. Atraktivita destinace je sice představována jako primární potenciál rozvoje cestovního ruchu, protože udává touhu návštěvníků destinaci navštívit. Nebýt ovšem služeb a infrastruktury, nebylo by možné požitků primárního potenciálu čerpat. Podniky služeb cestovního ruchu také dokáží transformovat část veřejného statku, za který se běžně neplatí do statků soukromých. Atraktivita se stávají součástí produktů těchto podniků a tím se stávají součástí komerční činnosti. Postavení podniku služeb v modelu je zobrazeno na obrázku 30.

Obrázek č. 30: Proměnné popisující podnik – příčinný smyčkový diagram



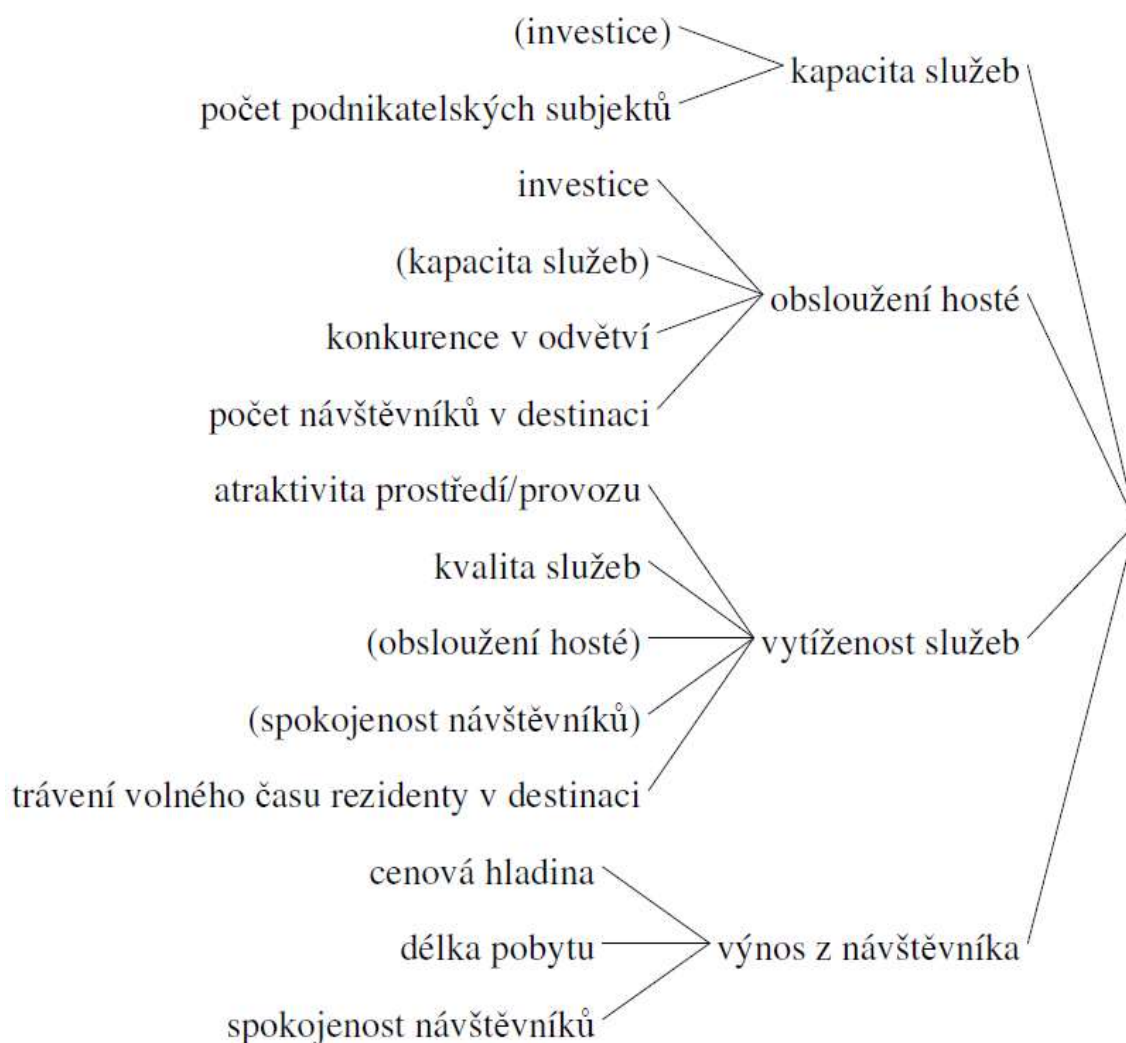
Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Činnosti podniku jsou představovány náklady podniku na jednotlivé skupiny aktivit. Jedná se především o náklady na materiál a služby, ze kterých vzniká produkt podniku. Tyto náklady jsou financovány z tržeb podniku. V modelu je předpokládáno, že pokud

budou větší tržby, budou se moci náklady na materiál a služby zvyšovat, kvůli možnosti outsourcingu aktivit, výběrem kvalitnějších materiálů a surovin apod. Náklady na materiál a služby zvyšují v pozitivním směru celkové náklady podniku. Dále jako podnik služeb produkující nehmotný produkt jsou v modelu zohledněny náklady na personál, které se navyšují o náklady na zvyšování kvality personálu. Může se jednat o vzdělávání v rámci podniku nebo vzdělávání prováděné externí institucí. Zkvalitňování personálu bylo záměrně zaneseno do modelu s ohledem na tendence zvyšování kvality personálu v oblasti cestovního ruchu. Tyto náklady jsou hrazeny z tržeb podniku. Jsou ovlivněny negativní vazbou náklady na zkvalitnění personálu v destinaci, které jsou hrazeny z prostředků DMO. Znamená to, že pokud bude DMO zkvalitňovat personál v oblasti cestovního ruchu v destinaci, náklady na kvalitu personálu podniku se budou snižovat. Celkové náklady na personál jsou tedy dány náklady na kvalitu personálu a dále výší mzdy a množstvím zaměstnanců. Všechny ovlivňující proměnné mají s náklady na personál pozitivní vazbu, což znamená, že rostou ve stejném směru. Negativní vztah k nim má délka pobytu návštěvníka. V modelu je předpokládáno, že pokud bude zákazník v podniku delší dobu, nebude potřeba více personálu, resp. se bude množství personálu snižovat, protože některé služby již zákazník nebude čerpat. Náklady na personál jsou opět kryty tržbami podniku. Podnik vynakládá prostředky na řízení kvality, které jsou opět snižovány o část nákladů, kdy bude podnik čerpat z aktivit DMO na společné řízení kvality v destinaci. Podobné vztahy lze pozorovat i u nákladů na distribuci produktu. Pokud bude podnik využívat společných distribučních nákladů a bude zapojen do jednotného distribučního systému destinace, může snižovat své náklady na distribuci. Náklady na distribuci se také snižují s prodloužením pobytu návštěvníka v destinaci, kdy není tolik nákladné produkt dodat k zákazníkovi, který v destinaci je a zůstává zde déle. Činnost, kterou by měl každý podnik zabývající se marketingem vykonávat, je průzkum trhu. Zde může podnik využít informací o trhu, které získá sám vlastní činností nebo opět může využít služeb DMO. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že jeden z největších motivů ke spolupráci s DMO je marketingová komunikace. Proto jsou náklady na marketingovou komunikaci v modelu hrazeny z tržeb podniku a částečně jsou sníženy o aktivity, které vykonává DMO. Opět se zde projevuje i vztah délky pobytu návštěvníka a nákladů na komunikaci. Marketingová komunikace má pozitivní vztah k preferenci destinace při výběru, která dále ovlivňuje počet návštěvníků v destinaci. Celkové náklady jsou ovlivněny režijními náklady v pozitivním směru. Další náklady podniku, které mají pozitivní vazbu s celkovými jsou náklady na vyhledávání a utužování

partnerství s dalšími podniky. Tyto náklady mohou být sníženy o náklady na rozvoj partnerství v destinaci DMO. Poslední vynaloženou položkou v modelu je příspěvek do rozpočtu DMO. Může se jednat o členský příspěvek nebo jinou finanční nebo nefinanční hodnotu. Odvíjí se od ochoty spolupracovat a důvěry v DMO. Tržby/výnosy podniku mají pozitivní vazbu s proměnnými: výnosy z návštěvníka, využitost služeb, obslužení hosté a kapacita služeb. Tyto vazby posilují proměnnou tržby/výnosy podniku, která sama posiluje individuální zisk. Obrázky 31 a 32 zobrazují vazby proměnné tržby a výnosy podniku, které tuto proměnnou ovlivňují a ty, které ovlivňuje sama.

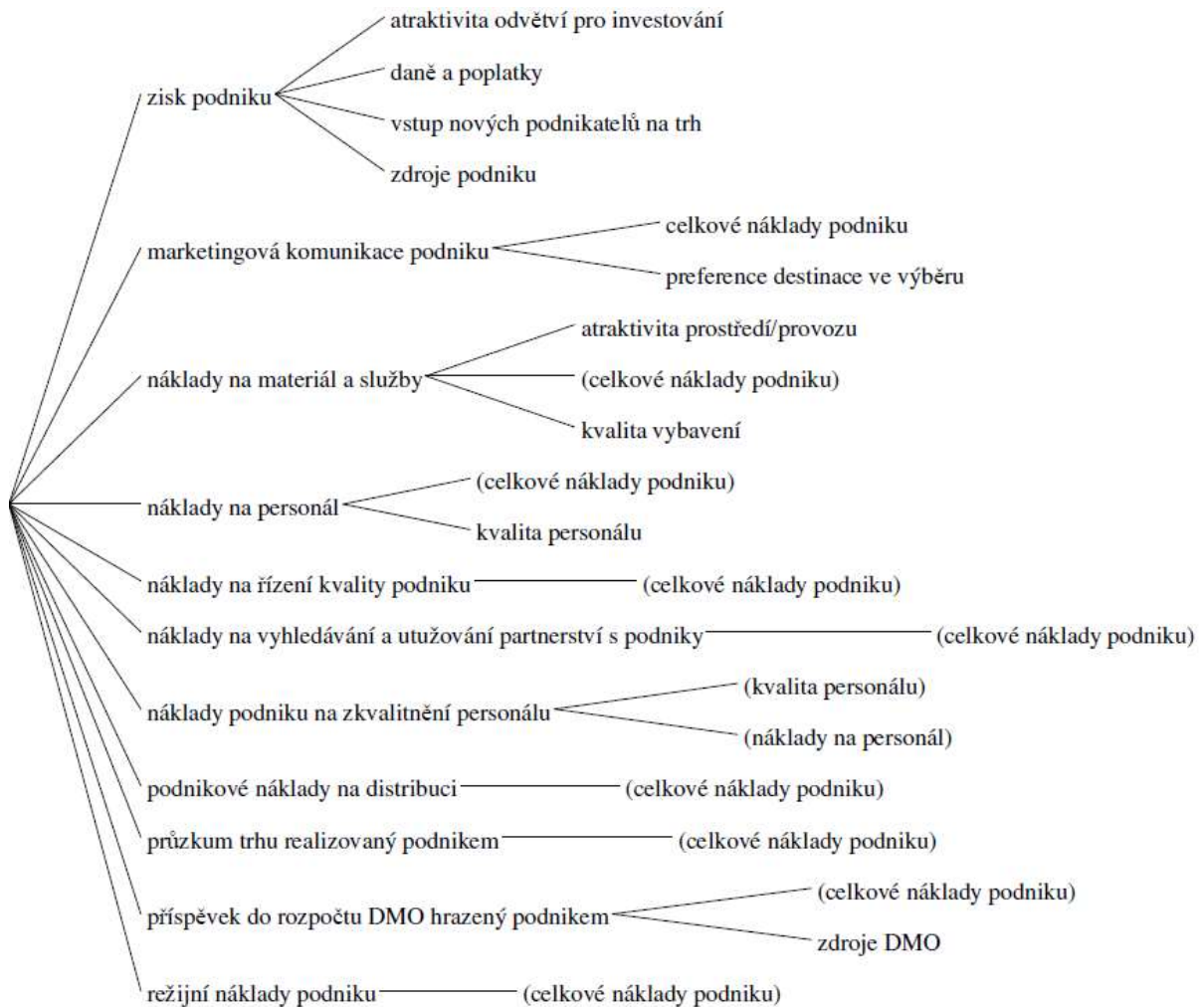
Obrázek č. 31: Vazby proměnných na proměnnou Tržby podniku – příčinný strom vazeb



Zdroj: Vlastní zpracování v programu Vensim, 2017

Tržby podniku jsou v modelu ovlivňovány čtyřmi proměnnými: kapacita služeb, obslužení hosté, vytíženost služeb a výnos z návštěvníka (viz obrázek 31). Kapacitu služeb lze chápat jako kapacitu jednoho podniku, ale také jako kapacitu služeb všech podniků v destinaci. Pro organizaci destinačního managementu je důležité podněcovat podnikatele k novým investicím do kapacit služeb, které by dokázaly uspokojit potřeby návštěvníků destinace. Počet podnikatelských subjektů v destinaci tedy může ovlivňovat vybavenost celé destinace suprastrukturou cestovního ruchu. Nicméně je i do jisté míry limitován hranicemi rozvoje cestovního ruchu v destinaci, aby nedocházelo k poškozování její jedinečnosti a přetíženosti cestovním ruchem. Množství obslužených hostů je ovlivňováno také investicemi, které mohou přilákat hosty do destinace, resp. do podniků. Dále je to kapacita služeb, která je vnímána i jako samostatná proměnná. Množství obslužených hostů určuje konkurenční síla, která může část hostů odvést do jiné destinace k realizaci tamních produktů. Charakter destinace a její schopnost přilákat návštěvníky je zásadní pro množství hostů v destinaci, kteří se stávají potenciálními zákazníky podniků. Kapacity podniků mohou mít různou velikost, která je spatřována jako kvantitativní ukazatel. Využití této kapacity je ovlivněno především atraktivitou prostředí a provozu podniku, dále kvalitou poskytovaných služeb, spokojeností se službou, která vede ke znovu navštívení destinace. Část výkonů podniků v cestovním ruchu realizují samotní rezidenti v destinaci. Zde se projevuje vzájemný vztah rezidentů a destinace cestovního ruchu. Tento vztah musí být oboustranný a v symbióze.

Obrázek č. 32: Vazby proměnné Tržby podniku na ostatní proměnné – příčinný strom vazeb



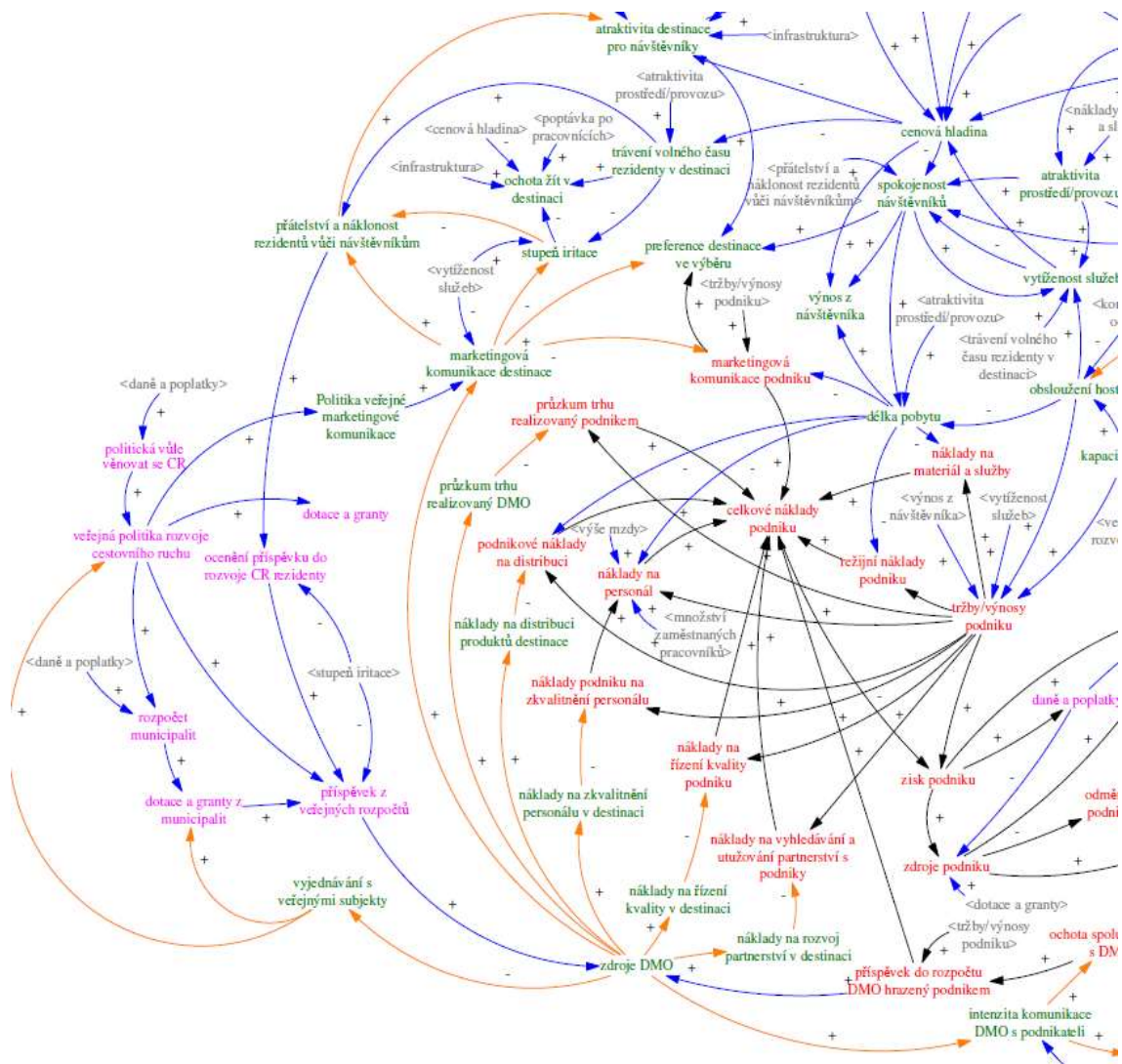
Zdroj: Vlastní zpracování v programu Vensim, 2017

Lze předpokládat, že pokud budou tržby nebo výnosy podniku vyšší, budou vyšší i zisky. Negativně jsou zisky ovlivněny celkovými náklady podniku. Samotný zisk podniku zvyšuje objem sumy odvedené na daních a poplatcích do veřejných rozpočtů. Čím vyšší budou zisky individuálních podniků, tím více poroste atraktivita oboru pro investování. Zisk po zdanění se stává zdrojem podniku, který je rozdělen na odměny za podnikání nebo může zůstat v podniku. Díky vyšším zdrojům v podniku a odměnám z podnikání lze předpokládat větší důvěru v DMO ze strany podnikatelů. A následně i ochotu spolupracovat. Odměna za podnikání může i podněcovat k dalšímu podnikání nebo rozvíjení současných činností.

5.6.2 Organizace destinačního managementu

Pozice DMO je v destinaci velice složitě popsatelná, neboť se její vazby objevují v celé destinaci. Z pohledu prostředí podniku se vyskytuje nejvíce v mezoprostředí, ale působí i a mikroprostředí podniku. Svou činnost směřuje i na prvky z makroprostředí. V modelu je DMO a její aktivity zobrazena nejvíce ve spojení s proměnnými podniku, ale také s proměnnými veřejného sektoru. Vazby DMO jsou zobrazeny oranžovou barvou a vyskytují se i na jiných místech modelu, především v mezo prostředí podniku. Pozici proměnných spojených s DMO ukazuje obrázek 33. Se záměrem zobecnit model na nejvyšší možný stupeň je DMO představována v modelu nejvíce svými zdroji, ze kterých vycházejí náklady na jednotlivé činnosti.

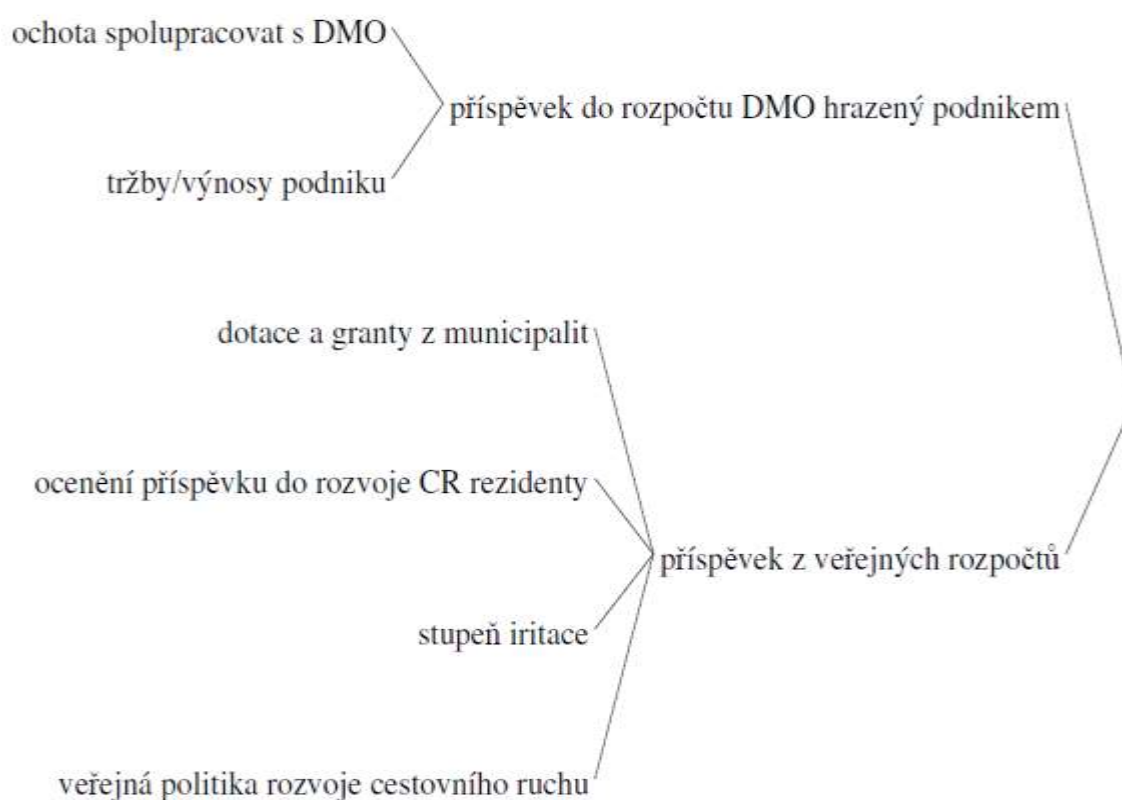
Obrázek č. 33: Proměnné popisující DMO – příčinný smyčkový diagram



Zdroj: Vlastní zpracování v programu Vensim, 2017

Zdroje DMO jsou ovlivněny pozitivní vazbou s proměnnými: příspěvek z veřejných rozpočtů a příspěvek do rozpočtu DMO hrazený podnikem. Tyto dvě položky jsou u mnoha organizací hlavním zdrojem finančních prostředků DMO. Tyto pravidelné zdroje lze navýšit o mimořádné zdroje z grantových a dotačních schémat, které navyšují veřejné příspěvky rozpočtu DMO. Organizace jsou v modelu znázorněny jako subjekty, které ovlivňují jak podnik samotný, tak i mezo a makro prostředí podniku.

Obrázek č. 34: Vazby proměnných na proměnnou Zdroje DMO – příčinný strom vazeb

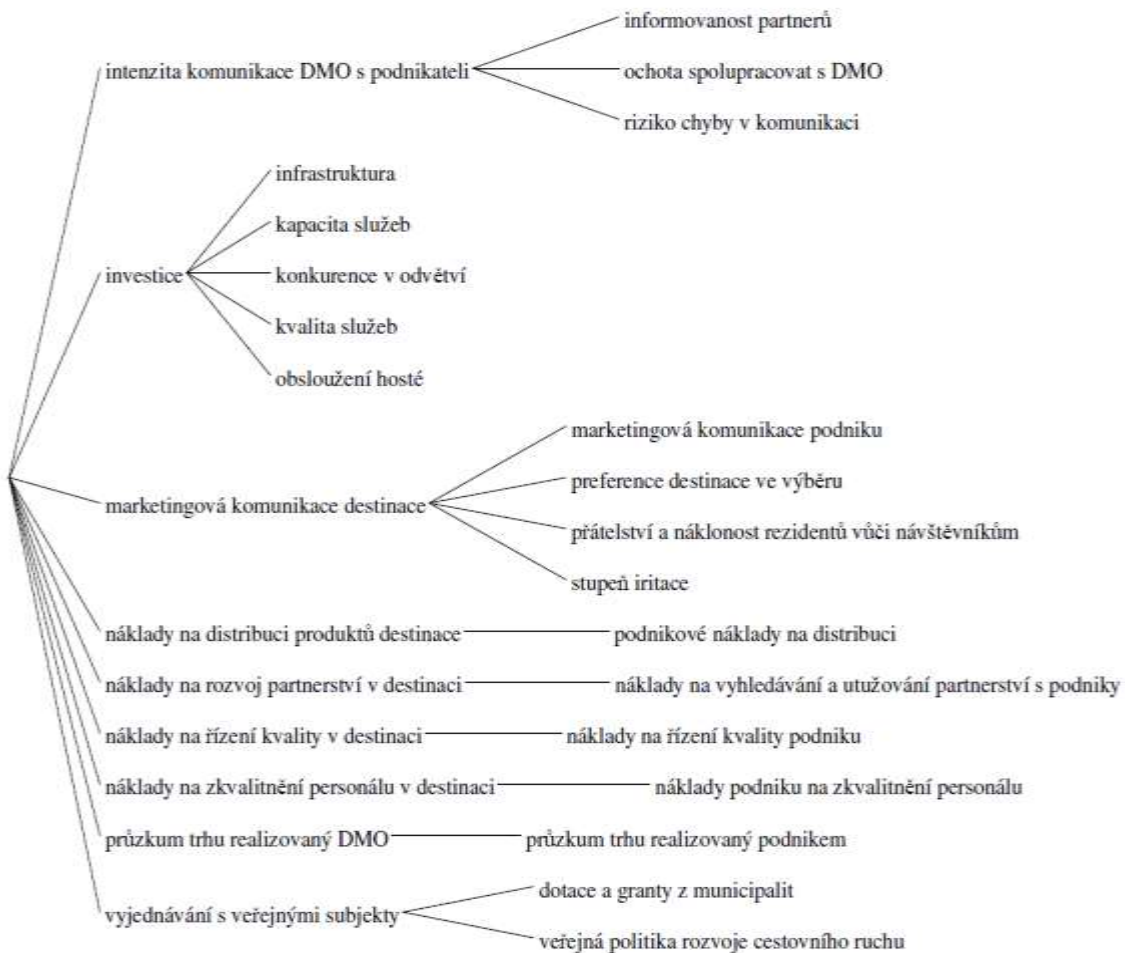


Zdroj: Vlastní zpracování v programu Vensim, 2017

Organizace destinačního managementu vyjednávají s veřejnými subjekty o výši dotací a grantů a lobbují za zájmy destinace. Snaží se také ovlivnit veřejnou politiku rozvoje cestovního ruchu. Tyto smyčky by se měly vracet jako vyrovnávající zpět ke zdrojům DMO. Dále DMO vynakládají prostředky na průzkum trhu, distribuují produkty destinace, zkvalitňují personál v destinaci, řídí kvalitu v destinaci, a rozvíjejí partnerství

v destinaci. Zvláštní postavení mají proměnné vztahující se ke komunikaci. Jednak se jedná o intenzitu komunikace s podnikateli, která roste spolu se zdroji DMO a ovlivňuje informovanost partnerů a ochotu spolupracovat s DMO. Dále se jedná o marketingovou komunikaci destinace. Ta také roste stejným směrem jako zdroje DMO. Marketingová komunikace je také nástrojem udržitelného rozvoje, proto je ovlivněna proměnnou vytiženost služeb, se kterou má negativní vazbu. Pokud bude klesat vytiženost služeb, bude snaha více komunikovat destinaci a naopak. Samotná komunikace má negativní vazbu na proměnnou stupeň iritace. Pokud komunikace bude ve vhodné intenzitě a bude mít správný obsah, pak by mělo dojít ke snížení iritace vůči návštěvníkům a mělo by dojít k růstu přátelskosti rezidentů vůči návštěvníkům. Tím je pozitivně ovlivněna atraktivita destinace, která má dopad na preferenci ve výběru destinace. Preference ve výběru destinace je ovlivněna samozřejmě komunikací destinace i přímo. Pokud bude destinace dobře komunikována zákazníkovi, budou vyšší preference ve výběru místa, kam pojedou. Proto se budou moci snížit náklady na komunikaci jednotlivých podniků a přesto se zvýší počet návštěvníků v destinaci a zprostředkovaně i množství obslužených hostů jednotlivých podniků služeb. Toto vysvětluje vliv DMO na mezoprostředí a mikroprostředí podniku. Podobně prostřednictvím DMO lze najít spojení s makroprostředím, které lze spatřovat v modelu v dotační a grantové politice nebo ve tvorbě hospodářské politiky. Vazby DMO na další proměnné v modelu jsou zobrazeny na obrázku 35.

Obrázek č. 35: Vazby proměnné Zdroje DMO na další proměnné v modelu – příčinný strom vazeb

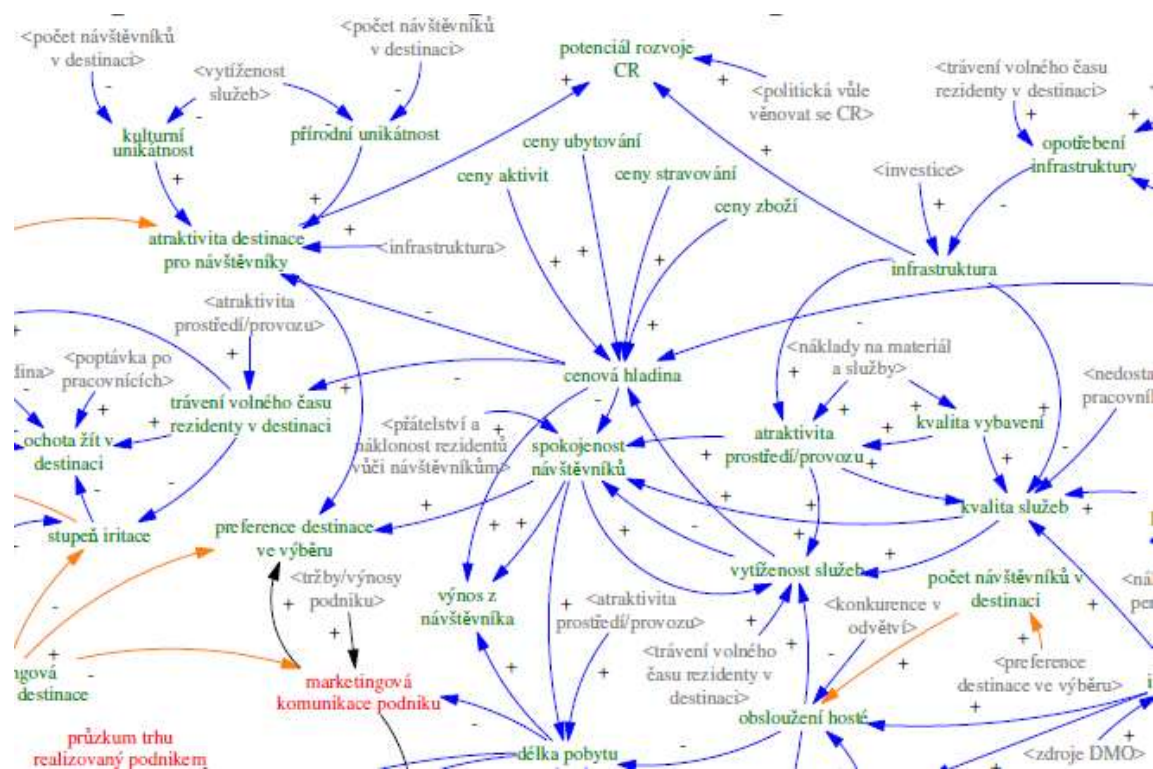


Zdroj: Vlastní zpracování v programu Vensim, 2017

5.6.3 Návštěvník destinace

Podnik cestovního ruchu a celou destinaci ovlivňuje počet návštěvníků do destinace přijíždějících a pobývajících v destinaci. Popis návštěvníka a jeho konkrétní vliv na podnik a destinaci nebyl cílem modelu. Návštěvník je ale součástí destinace a utváří produkt cestovního ruchu, neboť při jeho realizaci dochází k interakcím mezi podnikem a zákazníkem, mezi zákazníky i mezi zákazníky a rezidenty. Proto byl v modelu částečně návštěvník zohledněn, především v souvislosti se spokojeností a možností realizace služby. Umístění proměnných spojených s návštěvníky, resp. hosty podniků služeb je vyobrazeno na obrázku 36.

Obrázek č. 36: Proměnné popisující návštěvníky destinace – příčinný smyčkový diagram

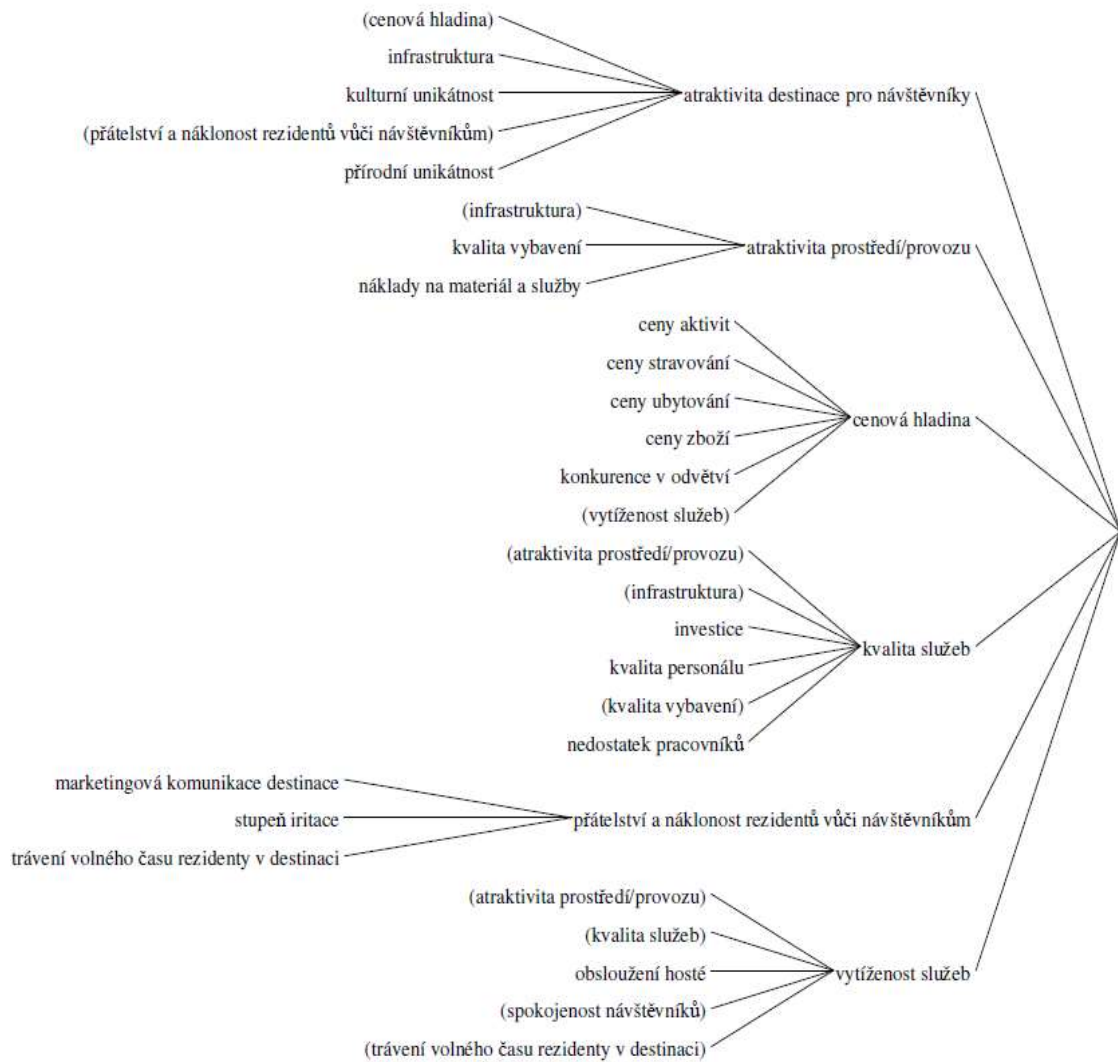


Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

V modelu je počet návštěvníků ovlivněn preferencí destinace ve výběru. Další faktory z makroprostředí, které počet návštěvníků ovlivňují, zde nebyly uvažovány. Preference destinace ve výběru byla zčásti představena v předchozích subkapitolách v souvislosti s marketingovou komunikací. Není ovšem ovlivněna pouze marketingovou komunikací destinace a podniků. Posilující vazbu má s proměnnou atraktivita destinace pro návštěvníky. Čím unikátnějšími předpoklady kulturního a přírodního prostředí bude destinace disponovat, tím více bude pro zákazníky atraktivní a také se tím zvýší preference ve výběru destinace. Preference je také pozitivně ovlivněna spokojeností návštěvníků. Preference ve výběru je stěžejním faktorem pro podnik i pro celou destinaci. Ovlivňuje počet návštěvníků destinace potažmo zákazníků podniku. Dále se promítá do tržeb podniků, které ovlivňují jejich ochotu rozvíjet svou činnost a rozvíjet destinaci pomocí spolupráce. Počet návštěvníků v destinaci pozitivně ovlivňuje množství obslužených hostů, ale má negativní dopad na infrastrukturu v destinaci, neboť s rostoucím počtem návštěvníků v destinaci roste i opotřebení infrastruktury. Infrastruktura je v modelu brána jako obecná charakteristika obsahující suprastrukturu

cestovního ruchu, infrastrukturu cestovního ruchu i všeobecnou infrastrukturu. Další negativní (nepřímou) vazbu má počet návštěvníků s proměnnou stupeň iritace. Zde je předpokládáno, že pokud bude více návštěvníků v destinaci, dojde k vyšší vytíženosti služeb. Tím se zvyšuje cenová hladina, dochází k opotřebení infrastruktury a přeplnění destinace. Vytíženost služeb je ovlivňována v pozitivním směru kvalitou služeb, atraktivitou prostředí/provozu, počtem obslužených hostů spokojeností návštěvníků a množstvím volného času rezidentů tráveného v destinaci. Vytíženost služeb pak má negativní vazbu na spokojenost návštěvníků a marketingovou komunikaci destinace. Pozitivní vazbu má s tržbami podniku a stupněm iritace. V marketingovém přístupu řízení destinace i podniku je důležitá spokojenost zákazníků. Ta je v modelu ovlivněna pozitivní vazbou s atraktivitou prostředí/provozu, kvalitou služeb a přátelským přístupem od rezidentů a atraktivitou destinace. Negativní vazbou je spojena s cenovou hladinou a vytížeností služeb. Pokud bude zákazník spokojený, bude preferovat destinaci před ostatními a prodlužovat délku pobytu. Zvýší tím vytíženost služby a také bude ochoten utratit více, a proto vzroste výnos z návštěvníka. Proměnná spokojenost návštěvníka s jejími vazbami je zobrazena na obrázcích 37 a 38.

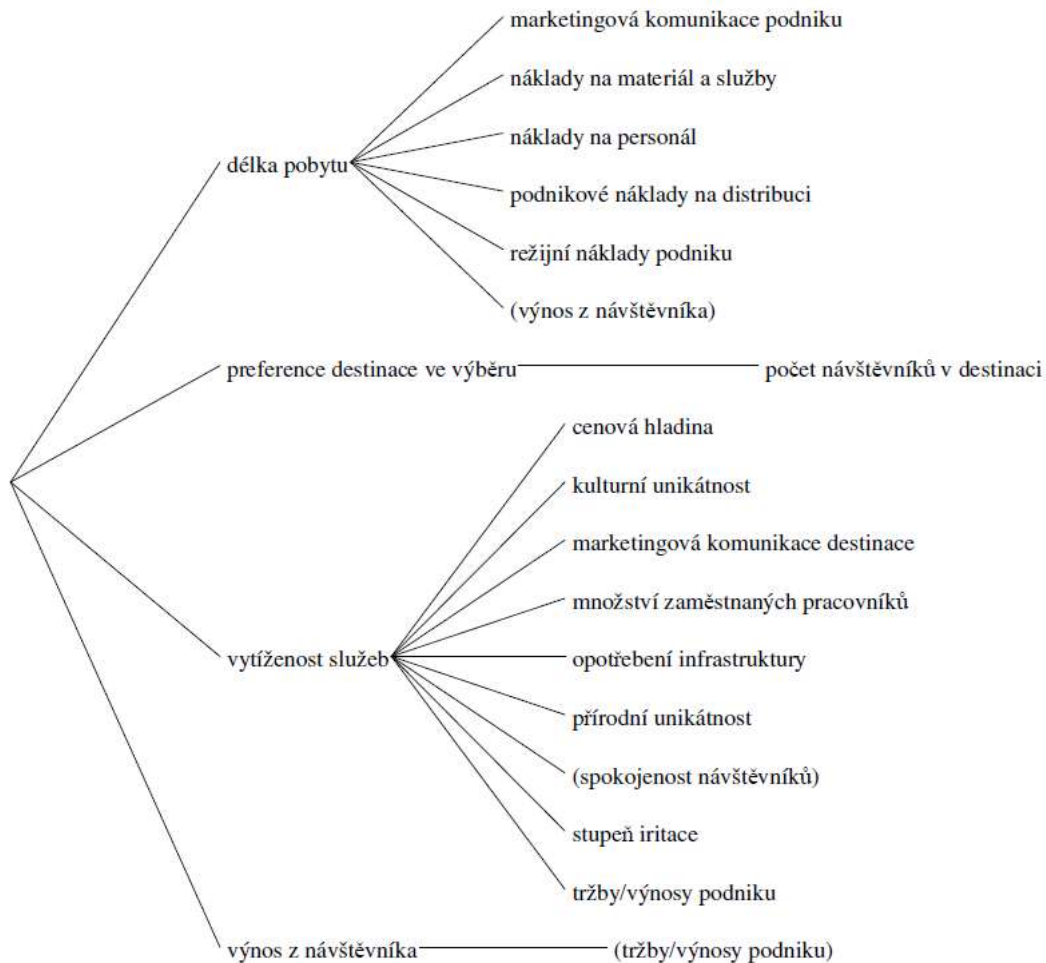
Obrázek č. 37: Vliv proměnných na proměnnou Spokojenost návštěvníků – příčinný strom vazeb



Zdroj: Vlastní zpracování v programu Vensim, 2017

V praxi cestovního ruchu je často sledována délka pobytu hosta. Ta je v modelu ovlivňována spokojeností atraktivitou a množstvím obslužených hostů. Délka pobytu hosta ovlivňuje výnos z návštěvníka, ale pak působí také na náklady podniků. S délkou pobytu se snižují náklady na distribuci produktu, na personál, na marketingovou komunikaci, materiál a služby. Proměnné popisující vazby spokojenosti návštěvníků v destinaci znázorňuje obrázek 38.

Obrázek č. 38: Vliv proměnné Spokojenost návštěvníků na další proměnné v modelu – příčinný strom vazeb



Zdroj: Vlastní zpracování v programu Vensim, 2017

V cestovním ruchu dochází ke zvláštnímu jevu, kdy subjekty, které jsou vzájemně v konkurenčním postavení, jsou i partnery a spolupracují. Proto je v modelu intenzita kooperace pozitivně propojena se vstupem nových podnikatelů na trh. Pokud budou vstupovat noví podnikatelé, na trhu vzroste počet podnikatelských subjektů a kapacita služeb. Tím se zvýší i konkurence v destinaci, ale stejným směrem se zároveň díky DMO zvýší stupeň kooperace, který konkurenci nakonec snižuje. Celý model příčin a smyček je uveden v příloze D.

6 Shrnutí výsledků analýz

Výsledky provedených analýz a studia odborné literatury poskytují odpovědi na stanovené výzkumné otázky. V následující části jsou jednotlivé výsledky shrnuty a je navržen možný postup jak destinační management rozvíjet v podmínkách České republiky.

Z analýzy sekundárních dat můžeme popsat současný stav destinačního managementu v České republice prostřednictvím hodnocení organizací destinačního managementu. Ty vznikaly často nesystematicky a jejich vznik neodpovídal reálným potřebám cestovního ruchu. Často vznikaly velmi účelově s cílem čerpat dotačních prostředků, které byly k dispozici z národních nebo Evropských dotačních a grantových systémů. Nejvyšší nárůst vzniku DMO je sledován od roku 2011. Lze konstatovat, že na území České republiky působí organizace na čtyřech úrovních: národní – krajská – oblastní – lokální. Krajská úroveň DMO je v současnosti až na výjimky zřízena na území většiny krajů (Karlovarský kraj, Jihočeský kraj, Středočeský kraj, kraj Vysočina, Jihomoravský kraj, Moravskoslezský kraj, Ústecký kraj, Pardubický kraj a Zlínský kraj). Dynamickým rozvojem vzniku DMO se vyznačuje úroveň oblastní. Dá se předpokládat, že dynamický vznik organizací je podpořen dotačními prostředky a přípravou kategorizace organizací Ministerstvem pro místní rozvoj. Existují oblasti, které mají propracovaný a propojený systém DMO na všech úrovních (např. Jihočeský kraj). Vliv na tvorbu a vznik spolupráce má formální struktura DMO. Mezi faktory, které ovlivňují fungování DMO, patří: počet zakládajících subjektů, působnost, organizační struktura, množství kompetencí v rámci území, právní forma a oprávnění k různým činnostem ve smyslu Živnostenského a Občanského zákoníku. Jako příklad transformace právní formy organizací za účelem lepších možností spolupráce nebo kontroly řízení nad organizací lze nalézt Prague City Tourism, která se bude transformovat z příspěvkové organizace magistrátu na obchodní společnost nebo Jihočeské centrály cestovního ruchu, která se naopak ze zájmového sdružení měst byla restrukturalizována na příspěvkovou organizaci Jihočeského kraje. Od právní formy organizací se odvíjí i způsob financování, možnosti zapojení nových členů/partnerů, komerční činnost, ale i ochota a zainteresovanost v manažerské činnosti organizace.

Ve vnímání funkcí DMO jsou velké rozdíly mezi teoretickým a praktickým pojetím. Funkce DMO v České republice jsou chápány velmi okrajově jak samotnými DMO, tak

subjekty v cestovním ruchu působícími. V současnosti jsou DMO vnímány jako prostředník pro získání nových zákazníků v destinaci, čemuž odpovídají vykonávané činnosti a hodnocení subjekty v destinaci. DMO mají funkci aktivizace zákazníků a komunikační funkci. Jsou často označovány za propagátory destinace. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že jsou také vnímány jako nápomocné při předávání informací podnikatelům a výměně zkušeností. Oslovené DMO kladou největší důraz na marketingovou komunikaci destinace a budování jednotné značky destinace. Menší význam je přikláněn koncepční činnosti a strategickému řízení destinace. Stejnou pozici má v činnostech i marketingový výzkum, budování destinační značky a spolupráce. Pozornost udržitelnosti rozvoje cestovního ruchu se diskutuje pouze v destinacích silně turisticky penetrovaných. Z provedených výzkumů vyplývá, že DMO nepracují s regulací vývoje a řízení návštěvnických toků tak, aby bylo zabráněno poškození potenciálu a jedinečnosti destinace. V současnosti je regulace možná pouze na základě demarketingu opět s využitím marketingové komunikace. Velmi účinný nástroj – cenu a její ovlivnění – DMO ve velké míře využívat nedokáží.

Vzhledem k tomu, že se jednotlivé destinace výrazně liší, musí být k řízení rozvoje cestovního ruchu přistupováno individuálně. Proto je vhodné destinační management rozdělit na několik hierarchických úrovní, jak je navrhováno Ministerstvem pro místní rozvoj, resp. agenturou CzechTourism. Lze souhlasit s navrhovanou kategorizací organizací destinačního managementu, která se snaží funkce a činnosti jednotlivých úrovní DMO odlišit s ohledem na detailní znalost a hloubku interakce s jednotlivými stakeholdery v destinacích. Hierarchické členění DMO a jejich činností je důležité i v interakci se zákazníkem. Je vhodné na zákazníka působit přiměřeně detailní informací s ohledem na vzdálenost jeho místa bydliště od destinace, jak stanovuje Bieger (2013) pravidla pro velikost destinace. Proto je dobré využívat společných komunikačních kanálů, které informace filtrují a uzpůsobují konečnému publiku. Menší pozornost je věnována činnostem, které jsou zaměřené na proobchodní chování organizací. Okrajově jsou vnímány i činnosti v oblasti udržitelnosti a budování vztahu s místní komunitou. Cestovní ruch je možností jak komercializovat volné statky. Tato komercializace by neměla ohrozit kvalitu prostředí a neměla by zničit genius loci konkrétního místa, které by mělo být vnímáno jako vzácný zdroj celé destinace. Rozpor mezi teoretickým vymezením funkcí DMO a praxí byl zjištěn ve výzkumu/průzkumu trhu cestovního ruchu. Subjekty v destinaci nevnímají výzkum/průzkum trhu jako významný motiv

ke spolupráci. Menší pozornost je mu zatím také věnována DMO. Přitom správné informace o trhu jsou důležité pro následné manažerské rozhodnutí. Problémem DMO je jejich formální uznání. Od toho se odvíjí i jejich spíše podpůrná funkce a funkce mediátora. Může dojít i k problémům ve vyjednávání a koncentraci síly, jako např. oblast Brd a vznik dvou odlišných subjektů, které společně soupeří o prostředky stakeholderů. Se zavedením nového systému certifikace by mohlo dojít k větší transparentnosti řízení a posílí pozice DMO v destinacích na všech úrovních.

Efektem spolupráce je pro stakeholdery především vnímána možnost získání nových zákazníků. V současnosti je důležité prosadit se v silné konkurenci. Pro podniky služeb cestovního ruchu, které působí na lokální úrovni, může být konkurenceschopnost velmi náročná. Proto je úspora a možnost získat pozitivní efekt ze společné marketingové komunikace spatřován i jako motiv ke spolupráci. Navzdory pozitivně hodnocené marketingové komunikaci je budování společné značky destinace a image považováno jako slabší motiv ke spolupráci. Dobře hodnocený motiv ke spolupráci je také informovanost a získání zkušeností prostřednictvím pravidelného setkávání subjektů cestovního ruchu v destinaci. DMO organizují pravidelné výroční konference a další setkání, kde dochází k interakci subjektů v destinaci. Stejně tak podporují zkvalitňování personálu pracujícího v podnicích služeb cestovního ruchu a prostředí destinace. Toto vzdělávání obzvláště v oblasti nových technologií je využíváno pro rozvoj podnikatelských činností a k rozvoji partnerství v destinaci a díky němu lze lépe reagovat na změny na trhu cestovního ruchu. Pozitivní efekt lze také spatřovat při realizaci společného produktu cestovního ruchu, který je nabízen zákazníkovi. DMO využívá partnerských kontaktů pro sestavení komplexního produktu, který reflektuje požadavky návštěvníka destinace.

6.1 Vyhodnocení výzkumných otázek

V následujícím oddílu jsou uvedeny odpovědi na výzkumné otázky stanovené v návrhu metodiky disertační práce. Odpovědi jsou strukturovány dle otázek na obecné a specifické.

Aktivity DMO v České republice

Odborná literatura člení funkce a aktivity DMO dle různých kritérií. Tzv. Německá škola se zaměřuje na stanovení aktivit podle produktu a jeho specifík. Anglosaská škola

vymezuje funkce a z nich vyplývající aktivity odlišně. Vnímá DMO jako tržní subjekt, což vede k tomu, že funkce DMO se shodují se strategiemi firem. I když existují rozdíly mezi těmito pojetími, dají se najít funkce, které jsou v obou případech stejné. Jedná se především o princip 3K – koordinaci, komunikaci a kooperaci. Z detailního průzkumu funkcí DMO, které jsou vyčleněny teorií, je zřejmé, že současná praxe v České republice stanovené funkce vykonává jen částečně, respektive ne s potřebnou detailností. S ohledem na kratší vývoj destinačního managementu v České republice lze konstatovat, že situace se lepší a do budoucna lze předpokládat, že funkce DMO a jejich činnosti budou více odpovídat teoretickým východiskům. V současnosti se dostáváme v českém prostředí od infrastrukturních problémů, přes společnou tvorbu propagačních materiálů ke společnému plánování rozvoje, budování image a značky a také nastavení udržitelného konkurenceschopného rozvoje destinací. Tyto aktivity jsou sice vykonávány jen u některých DMO, ale lze předpokládat, že dojde ke kvalitativnímu zlepšení i u dalších organizací. Stanovené aktivity jsou odlišné z pohledu hierarchické působnosti DMO. Existují aktivity, které jsou shodné u všech DMO. Liší se jen jejich detailnost a rozsah. Obecně lze konstatovat, že s vyšším stupněm působnosti jsou aktivity více obecnější, zaměřené na systém řízení, financování a plošnou komunikaci celého území. Vnímání jednotlivých aktivit se liší u obou zkoumaných skupin. DMO vnímají některé aktivity jako velmi důležité na rozdíl od subjektů, které v destinacích působí. DMO vnímají jako důležitou aktivitu budování image nebo tvorbu komplexního produktu destinace. Subjekty vnímají odlišně činnosti, které přilákají nové návštěvníky do destinace. Shodně hodnotí jako důležité činnosti komunikaci, propagaci a sdílení informací a zkušeností. Současné pojetí destinačního managementu v České republice se přibližuje spíše německé škole, která je zaměřená na aktivity spojené s produkty cestovního ruchu.

Chápání pojmu „spolupráce – partnerství v destinaci cestovního ruchu“

Význam slov spolupráce a partnerství je vnímán různě a často dochází k jejich zaměňování. Oba tyto pojmy prošly historickým vývojem v oblasti cestovního ruchu. V počáteční fázi se jednalo o jednorázovou a účelovou spolupráci především v oblasti marketingové komunikace. Postupně však začala vznikat strategická partnerství v různých oborech i regionech. Z těchto tendencí vznikl destinační management, který se dále koncentroval a konsolidoval. V současnosti jsou ve vyspělých destinacích cestovního ruchu ve světě využívány tzv. nové přístupy k destinačnímu managementu – destinace třetí generace, smart destinace nebo učící se destinace. České destinace

cestovního ruchu se nacházejí na pomezí mezi fází koncentrace a konsolidace. Stále se etabluje celá řada organizací destinačního managementu, ale na druhou stranu existují destinace, které dlouhodobě rozvíjí pro-obchodní aktivity i aktivity z oblasti udržitelnosti. Formy spolupráce a partnerství mohou mít různou podobu. V podnikové praxi se vyskytují: vstup podniku na nový trh, spojování společností, akvizice nebo holdingy s podnikem působícím v příjmové destinaci, spolupráce aliancí s podniky z vysílajících destinací, klastr nebo strategická aliance nebo public private partnership.

Význam partnerství/spolupráce pro podniky působící v destinaci

Význam vzájemné spolupráce je vnímán v rychlosti šíření aktuálních informací a situaci na trhu a také schopnost rychlejší reakce na vzniklou situaci. V současnosti je tento fakt často diskutován např. s tématem bezpečnosti v destinacích. Více jak polovina respondentů (54 %) z výzkumu potvrdila pozitivní vliv spolupráce na jejich činnosti a podniky. Činnosti DMO v destinacích jsou považovány za prospěšné ze 44 % pro rozvoj činností místních podniků a ostatních subjektů. Stejný poměr respondentů považuje manažerské a marketingové aktivity DMO za účinné a dostatečné. Jsou zde shledávány rezervy v činnosti DMO subjekty zabývajícími se cestovním ruchem.

Identifikace partnerů/spolupracovníků organizace destinačního managementu

Výzkum se zaměřil na potenciální spolupracující subjekty v členění podle typů služeb využívaných v cestovním ruchu. Nejlepší spolupráce je se zástupci veřejné správy, především územních samosprávních orgánů. Jako významné subjekty ve spolupráci jsou vnímáni i rezidenti destinace. Další významnou skupinou spolupracujících subjektů jsou zástupci z oblasti pohostinství a ubytovacích služeb. Nejhůře hodnotili respondenti spolupráci s hospodářskými komorami, profesními sdruženími, regionálními rozvojovými agenturami a DMO. Výzkum prokázal rozdíly v hodnocení spolupráce se subjekty v jednotlivých krajích. Proto byla v dalších analýzách pozornost věnována těmto rozdílům. Druhá skupina respondentů - DMO hodnotí shodně nejlépe spolupráci s orgány veřejné správy a s rezidenty. Při spolupráci s vyššími nebo nižšími úrovněmi DMO je znatelná provázanost a spolupráce, což bude v budoucnu ještě podpořeno díky certifikaci DMO a systémem řízení cestovního ruchu. Dobře je hodnocena spolupráce s krajskou úrovní DMO, CzechTourismem, oblastní DMO a lokální DMO. Ubytovací kapacity a kulturní zařízení jsou hodnoceny také dobře. Jako průměrnou spolupráci hodnotí s pohostinskými zařízeními, sportovně-rekreačními zařízeními, dopravci,

vzdělávacími institucemi, profesními sdruženími, státní správou a rezidenty. Jako špatnou hodnotí respondenti spolupráci s hospodářskými komorami. Lze tedy konstatovat, že hospodářské komory a profesní sdružení nejsou vnímány jako nejlepší partneři pro spolupráci u obou skupin respondentů.

Vzájemné ovlivňování mezi subjekty v destinaci

Zjistit vliv mezi jednotlivými spolupracujícími subjekty je velmi složité. Vazby mezi subjekty v destinaci jsou zachyceny v příčinném smyčkovém modelu. Při hodnocení vzájemného vlivu mezi aktéry se vycházelo z analýzy sociálních sítí. Nejaktivnější kraje jsou v rámci České republiky Moravskoslezský kraj a Praha. Regionem s uzly, které jsou nejvlivnější a mohou ovlivnit nejrychleji a v největším měřítku ostatní uzly v destinaci je Praha, opakem je Středočeský kraj. Plzeňský kraj má největší tendenci k vyčlenění prominentních subjektů ke spolupráci, tedy subjektů, se kterými chtějí být v kontaktu všichni ostatní v destinaci. Nejvyšší hustoty sociálních kontaktů mezi subjekty bylo zjištěno v Pardubickém, Zlínském, Karlovarském a Ústeckém kraji. Nejnižší hustotu sociálních kontaktů má Jihočeský kraj. Při sledování kontaktů mezi DMO a ostatními subjekty bylo zjištěno největšího propojení v Jihočeském kraji, dále pak v Královéhradeckém kraji. Pozice DMO v obou krajích je rozdílná. V Jihočeském a Královéhradeckém kraji hraje DMO důležitou roli v jejich nejbližším okolí, ale v rámci celé sítě nemají tak silnou pozici. V obou krajích můžeme označit DMO za zprostředkovatele. Nejméně uzlů obsahovala síť DMO v Praze. Nejvyšší hustotu mají sítě v Praze a Karlovarském kraji. Lze tedy hovořit o těchto sítích jako o uzavřenějších oproti sítím Jihočeského kraje nebo Královéhradeckého kraje. V Pardubickém, Moravskoslezském a Ústeckém kraji jsou DMO navázány na uzly, které jsou důležitější pro celou síť, než je tomu v Praze nebo v Plzeňském kraji.

Vlivy na partnerství v destinaci cestovního ruchu

Možnosti vlivu na spolupráci a partnerství byly zjišťovány expertní panelovou diskuzí. Koordinace aktivit a možnost začlenění podnikatelů do systému řízení destinace byla identifikována jako důležitý faktor, který spolupráci pozitivně ovlivňuje. Jako podpůrný nástroj je spatřován vznik legislativní normy, která by podporovala cestovní ruch s návazností na systém více zdrojového financování. Za negativum současného systému financování byl identifikován výběr místních poplatků a jejich nedostatečné využití pro rozvoj cestovního ruchu a destinací. U všech poplatků vznikají jasné požadavky:

efektivnost výběru, transparentnost výběru a refinancování cestovního ruchu a statistické záznamy o objemech výběrů v regionálním členění. Velký vliv na spolupráci má důvěra mezi jednotlivými subjekty v oblasti cestovního ruchu a ochota sdílení informací mezi subjekty. Vztah mezi subjekty veřejné a soukromé sféry je podle realizovaného šetření z 57 % založena na vzájemné důvěře. 41 % respondentů považuje manažerské a marketingové činnosti DMO za transparentní, kdy jsou nastavena jasná pravidla a postupy při výkonu jejich činnosti. Kritickým faktorem spolupráce je vnímána vzájemná komunikace. Neochota komunikovat a sdílet informace s ostatními má velmi negativní vliv na spolupráci a na důvěru mezi subjekty v destinaci.

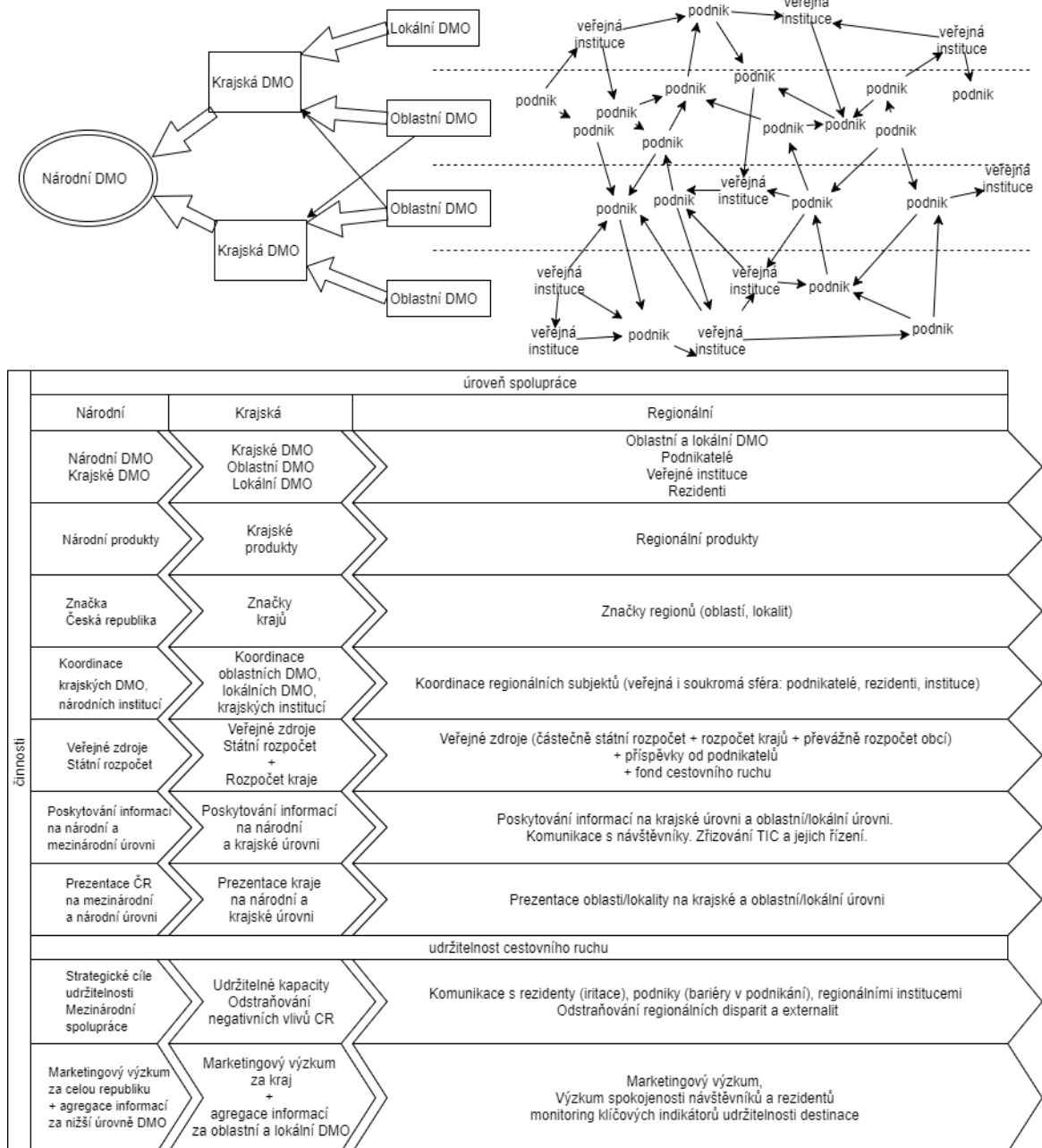
7 Návrhy pro implementaci destinačního managementu

Tato kapitola naváže na získané informace z analýz a navrhne postup implementace destinačního managementu, který bude reflektovat participaci subjektů v destinacích. Kapitola vychází z poznatků teoretické i praktické části práce. Návrhy a doporučení budou stanoveny obecně tak, aby mohly být využity ve většině destinací České republiky dle jejich hierarchického členění.

Prvním návrhem pro implementaci destinačního managementu je **vytvoření hierarchické organizační struktury** destinačního řízení na celém území České republiky. Autor práce souhlasí s činnostmi MMR, resp. CzechTourism v oblasti certifikace a kategorizace organizací destinačního managementu v České republice. Tato kategorizace právě umožňuje tvorbu hierarchického systému řízení DMO, kdy lze lépe aplikovat strategické řízení na všech úrovních řízení (tj. národní, krajská, oblastní, lokální). Autor považuje za vhodné, aby vznik DMO na národní a krajské úrovni vycházel z iniciativy veřejného sektoru (tj. MMR a krajských úřadů). Dle názoru autora je vhodné, aby na území každého kraje vznikla minimálně krajská DMO, která by vykonávala aktivity související s cestovním ruchem v rámci celého kraje a komunikovala by s nadřazenými národními orgány a institucemi. Tvorbu oblastních a lokálních DMO autor vnímá jako dobrovolnou činnost aktérů v destinaci, proto by jejich vznik doporučoval pouze na některých územích České republiky, kde se vyskytuje dostatečný potenciál pro rozvoj cestovního ruchu a kde je dostatečný počet subjektů, které by ho mohly dále rozvíjet a využívat v jejich podnikatelských činnostech. Kritéria pro tvorbu oblastních a lokálních DMO lze převzít z Kategorizace organizací destinačního managementu od agentury CzechTourism a KPMG, viz kapitola 5.1.1. Systém tvorby DMO na všech úrovních je znázorněn na obrázku 39, kde jsou rozděleny i aktivity podle hierarchického rozdělení DMO. Důvodem pro vznik krajských DMO na celém území ČR je především odlehčení krajským úřadům od agendy cestovního ruchu a zvýšení kompetencí krajských DMO. Na základě rozhovorů a zkušeností autora jsou pracovníci DMO více motivováni k pracovním výkonům, více inklinují ke kolaborativnímu chování se subjekty v destinaci, orientují se více na výkon místo na úkol, vykazují lepší proaktivní jednání a jsou lepšími partnery pro spolupracující subjekty z destinace a při práci používají více kreativitu. Důležitá je osobnost pracovníka DMO a hlavně vedoucího pracovníka DMO, který musí být uznávanou osobností v destinaci a mít celou řadu odborných (ekonomické znalosti, manažerské znalosti, znalosti z psychologie, legislativy apod.) i osobnostních

charakteristik (umění empatie, vyjednávání, schopnost práce pod tlakem apod.), aby dokázal podnítit zájem ve spolupráci a posílit důvěru v činnosti DMO.

Obrázek č. 39: Hierarchická struktura DMO a jejich činnosti



Zdroj: Vlastní návrh, 2017

Dalším návrhem je konkrétní určení kompetencí a činností DMO na jednotlivých úrovních řízení. V rámci hierarchického systému řízení destinací musí dojít k jasnému **rozdělení kompetencí a činností**, aby nedocházelo k duplicitám, nebo naopak k neaktivitě v různých oblastech. Jako základ pro rozdělení činností a kompetencí lze dle autora použít dokument Kategorizace organizací destinačního managementu, který musí

být konkretizován. Činnosti a kompetence by měly být rozděleny na hlavní a doplňkové pro každou úroveň DMO. Mezi činnosti musí být zařazeny činnosti z oblasti udržitelnosti rozvoje cestovního ruchu, řízení vztahů se stakeholdery (především s rezidenty), krizového managementu a vzdělávání (jak pracovníků DMO, tak stakeholderů v destinaci). Pro naplňování poslední uvedené aktivity lze využít spolupráce vysokých škol, které se zabývají cestovním ruchem. Může tak dojít k transferu znalostí z teoretické oblasti do praxe.

Třetím návrhem je vytvoření harmonogramu **pravidelného setkávání** se stakeholdery v destinaci, jako podpůrný bod pro princip koordinace, komunikace a kooperace (3K). Pravidelná setkání nemusí vykazovat vždy formální pravidla workshopu, konferencí, meetingů apod., ale může se jednat pouze o diskuzní setkání, brainstormingové akce, nebo akce, kde se prezentují výsledky práce DMO. Tím by se mělo podpořit vzájemné seznamování stakeholderů v destinaci resp. tvorba sítí. Dalším cílem této aktivity je utužování vzájemné důvěry a posilování ochoty komunikace, což jsou důležité faktory při spolupráci subjektů v destinaci, které byly potvrzeny i dotazníkovým šetřením. Do této aktivity musejí být začleněni i rezidenti v destinacích tak, aby byli správně informováni o činnostech DMO a přínosech cestovního ruchu pro destinaci. Tato setkávání mohou být využita i pro vzdělávání stakeholderů v destinaci, které může probíhat neformální formou prostřednictvím přednášek, workshopů, vzdělávacích her apod.

Dalším návrhem pro správné řízení destinací je vzdělávání a sledování novinek v oboru. Tento návrh se zaměřuje na pracovníky DMO, kteří by se měli neustále vzdělávat ať už v oblasti znalostí tak i dovedností. Neustálé vzdělávání je základním principem kvalitního managementu, proto by měla mít DMO plán vzdělávání, který by určoval každému pracovníkovi, které školení, kurzy, semináře, přednášky a výstavy bude absolvovat, aby dosáhl osobnostního i karierního růstu. Kvůli specifikům cestovního ruchu a destinačního managementu je nutné vzdělávat se v celé řadě disciplín a zlepšovat praktické dovednosti každého pracovníka. Ke zvyšování znalostí a dovedností lze využít již existující systém nabízených programů (např. CzechToursim), ale i vzdělávacích kurzů vytvořených přímo pro potřeby destinace. K těmto účelům lze využít různé vzdělávací subjekty v destinacích.

Závěr

Práce popisuje a odkrývá interakce mezi řídicí jednotkou rozvoje cestovního ruchu v destinaci, jednotlivými podniky a ostatními subjekty v destinaci. Jak ukazuje současná praxe, je této oblasti věnována malá pozornost. Cílem práce bylo vytvořit model, který bude nápomocný při určování a pochopení vlivu činnosti organizace destinačního managementu na stakeholdery v destinaci, resp. na udržení a rozvoj aktivit podniků služeb cestovního ruchu. Samotnému modelu předchází teoretický rámec, který se zabývá sjednocením vnímání a vysvětlením složitosti destinace a marketingového řízení destinací. Byl vypracován historický vývoj spolupráce a řízení rozvoje řízení cestovního ruchu ve světových i tuzemských destinacích s nastíněním nových trendů a konceptů. Dále se práce zaměřuje na metody, které mohou být využity při zkoumání vlivů v destinaci, jako jsou sociometrické modely, analýza sociálních sítí nebo systémově dynamické modelování. Poslední jmenované přístupy jsou v práci využity jako inovativní přístupy k nahlížení na destinaci a její vývoj. Součástí práce jsou výsledky několika analýz. Ty se zaměřovaly na zkoumání vývoje a současného stavu destinačního managementu využívaného v praxi v České republice. Z analýzy vývoje DMO je znatelná postupná penetrace organizací na některých úrovních řízení, především na národní a krajské úrovni. Další úrovně, oblastní a lokální, zažívají dynamický vývoj, který je ukotven v aktivitách Ministerstva pro místní rozvoj s cílem ustanovit systém řízení a financování rozvoje cestovního ruchu v České republice. V aktuálních přístupech k destinačnímu managementu se zdůrazňuje význam spolupráce v oblasti cestovního ruchu, proto se další analýzy zabývaly konkrétními aktéry spolupráce v destinacích. Byla hodnocena spolupráce mezi subjekty, motivy ke spolupráci, bariéry spolupráce a konečné hodnocení stavu spolupráce v destinacích. Na základě výsledků a informací ze sekundárních zdrojů a řízených rozhovorů byl sestaven příčinný smyčkový model destinace (viz Příloha D) s využitím myšlení se zpětnými vazbami. Tento model znázorňuje propojení jednotlivých subjektů v destinaci na obecné úrovni. Do budoucna může být použit pro demonstraci důležitosti subjektu iniciujícího a koordinujícího spolupráci v destinaci. Možnost budoucího rozpracování příčinného smyčkového modelu do modelu stavů a toků a jeho simulace pro různé scénáře dává inovativní pohled na řízení destinace ve smyslu iniciace a koordinace spolupráce. Tvorba partnerství a sítí je považována za důležitou činnost v oblasti každé hospodářské činnosti. Odborníci z praxe i akademičtí pracovníci se snaží tvorbu sítí a spolupráci neustále upevňovat, zkoumat

a podporovat, proto se tato práce zabývá spoluprací v destinacích cestovního ruchu, respektive organizacemi destinačního managementu a jejich vlivem na rozvoj podnikatelských činností díky iniciaci spolupráce v destinaci

Přínosy disertační práce

Přínosy pro oblast akademickou – jsou spatřovány především ve vyhledání aktuálních informací z výzkumů, které byly publikovány na konferencích a v odborných periodických uznávaných akademickým publikem. Usazení tématu spolupráce v managementu destinací dává možnost pro celou řadu výzkumu ať už v podmínkách České republiky, nebo ve spolupráci se zahraničními destinacemi a provedení komparace. Práce dále aktivizuje zájem akademické sféry o téma řízení destinací, tvorbu partnerství a spolupráci v cestovním ruchu. Práce se zasazuje o rozvoj zkoumání řízení destinací a následné aplikace poznatků do výuky tak, aby byly zprostředkovány aktuální informace a znalosti praxi a aby docházelo k posilování významu cestovního ruchu a jeho rozvoje jako důležité oblasti národního hospodářství. Důležitý element práce je také uvědomění si vlivu organizací destinačního managementu, které mají zásadní vliv na rozvoj cestovního ruchu v destinacích cestovního ruchu. Práce naznačuje další směry a možnosti výzkumu tématu řízení destinace a možnost publikace jejich výstupů. Především se jedná o implementaci nových konceptů řízení v podmínkách České republiky, jako jsou chytrá destinace, učící se destinace, vedení destinace a správa destinace.

Přínosy práce pro oblast pedagogickou – spočívají v aplikaci poznatků ve výuce na bakalářském a především na navazujícím stupni studia. Dílčí výsledky především publikační činnosti spojené s tématem práce rozšířily studijní materiály v předmětech zaměřených na cestovní ruch, služby cestovního ruchu jejich management a marketing. V České republice je věnována pozornost výuce cestovního ruchu na několika akademických pracovištích veřejných i soukromých vysokých škol, které mohou výsledky práce použít ve svých předmětech. Absolventi těchto škol mohou díky práci získat informace o tom, jaké požadavky na řízení destinace jsou v praxi vynakládány a jaké problémy se s tvorbou konkurenceschopné a udržitelné destinace pojí. Práce klade důraz na odbornost pracovníků v podnicích a veřejných institucích, které se cestovním ruchem zabývají, a proto by se mohla stát doplňujícím zdrojem poznatků pro jejich vzdělávání. Velkým přínosem práce je obohacení výuky o systémové myšlení a analýzu sociálních sítí, kdy obě disciplíny lze využít v řadě vědních oblastí (ekonomie, politologie, geografie, sociologie apod.). S ohledem na potřeby praxe by bylo vhodné

v budoucnu věnovat větší pozornost vedoucím pracovníkům v cestovním ruchu, což dává příležitost i výsledkům této práce pro jejich využití v pedagogické praxi.

Přínosy pro praxi – lze rozdělit podle subjektů, které v praxi cestovního ruchu zásadně ovlivňují rozvoj. Jedná se o subjekty veřejné správy a samosprávy, podniky a neziskové organizace působící v cestovním ruchu a rezidenty destinací. Subjekty veřejné správy mohou využít výsledků práce při rozhodování o podpoře rozvoje činností spjatých s cestovním ruchem nebo s jeho řízením. Také lze díky systémovému přístupu a následného modelování predikovat vývoj na základě konkrétního rozhodnutí. Tento přínos může v mnoha případech usnadňovat rozhodovací proces veřejných subjektů a zmírnit rizika spojená s rozhodnutím.

Podniky působící v oblasti cestovního ruchu mohou využít práci pro uvědomění si důležitosti vzájemné spolupráce v různých podobách. Také nutnosti společného plánování a směřování ke strategickým cílům, které by měly společně s DMO stanovovat. Pro budoucí vývoj destinací je důležité uvědomění si komplexity a vzájemného ovlivňování jednotlivých subjektů v destinaci. Proto je v práci přikládán důraz na spolupráci a vytváření sítí, což by v budoucnu mohlo vést k osvojení v současnosti moderních konceptů učící se destinace nebo chytré destinace. Pro organizace destinačního managementu má práce význam především ve smyslu znázornění současného stavu spolupráce v českých destinacích a vnímání postavení DMO potenciálními partnery. Z výsledků výzkumu vznikají i požadavky na činnosti DMO, které jsou pro subjekty v destinacích důležité. Při využití těchto zjištění mohou DMO zlepšit své činnosti a dosáhnout zlepšení svého postavení ve vnímání veřejnosti. Práci mohou využít při upevňování svého postavení v systému řízení cestovního ruchu v České republice a při sestavování konkrétního systémového modelu, který by mohl sloužit pro potřeby řešení rozhodovacího problému a k jeho predikování.

Pro rezidenty má práce význam zprostředkovaně přes DMO. Jak nasvědčuje zahraniční praxe, jsou rezidenti velmi důležitou součástí destinace, a proto na ně musí být brán ohled při plánování rozvoje aktivit spojených s cestovním ruchem. Práce poukazuje na to, že DMO se musí zajímat o vztah rezidentů k návštěvníkům, o jejich vnímání rozvoje cestovního ruchu v destinaci a o posílení patriotismu a hrdosti na destinaci. Stejně tak může DMO využít práci pro nastavení systému monitoringu a kapacit pro rozvoj cestovního ruchu v destinaci a následných opatření ve vztahu k rezidentům, což by mělo přímý dopad na rezidenty.

Použité zdroje

- Altinay, L., Paraskevas, A., & Jang, S. (2016). *Planning research in hospitality and tourism*. Abingdon: Routledge.
- APRB. (2017). Broumovsko – turistický portál – Úvodní stránka. Dostupné z: <http://www.broumovsko.cz/>.
- Arquitt, S., P., & Cornwell, T. B. (2007). Micro-Macro Linking Using System Dynamics Modeling: An Examination of Eco-Labeling Effects for Farmed Shrimp. In *Journal of Macromarketing*. 27(3), 243-255.
- Ashworth, G., J., & Goodall, B. (1990). *Marketing Tourism Places*. New York: Routledge.
- Backer, E., & Barry, B. (2013). Empirical testing of the theory of partial industrialisation in tourism. In *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 20, 43-52.
- Baggio, R. (2011). Networks and Tourism: The Effect of Structures and the Issues of Collaboration. *Regionen und Netzwerke: Kooperationsmodelle zur branchenübergreifenden Kompetenzentwicklung*. pp. 48-62.
- Baggio, R., Scott, N., & Cooper, Ch. (2010a). Improving Tourism Destination Governance: A Complexity Science Approach. In *Tourism Review*. 64(4).
- Baggio, R., Scott, N., & Cooper, Ch. (2010b). Network science: A Review Focused on Tourism. In *Annals of Tourism Research*. 37(3), 802-827.
- Baláz, V. (1995). Five years of economic transition in Slovak Tourism: successes and shortcomings. *Tourism Management*. 16(2), 143-159.
- BBC. (2017). *BBC Czech – Trendy v cestování*. Dostupné z: http://www.bbc.co.uk/czech/specials/1356_omni_travel/page5.shtml.
- Benckendorff, P., & Zehrer, A. (2013). A Network Analysis of Tourism Research. In *Annals of Tourism Research*. 43, 121-149.
- Beritelli, P. (2011). Cooperation among prominent actors in a tourist destination. In *Annals of Tourism Research*. 38(2), 607-629.
- Beritelli, P., & Bieger, T. (2014). From destination governance to destination leadership – Defining and exploring the significance with the help of a systematic perspective. In *Tourism Review*. 69(1), 25-46.
- Beritelli, P., & Laesser, Ch. (2013). Destination „Management“ Organisationen. In *IMPacts: Management*. 6, 11-13.
- Beritelli, P., & Laesser, Ch. (2017). The Dynamics of Destinations and Tourism Development. In Fesenmaier, D., R., & Xiang, Z. *Design Science in Tourism: Foundations of Destination Management*. Switzerland: Springer International Publishing. pp. 195-214.
- Beritelli, P., Bieger, T., & Laesser, Ch. (2012). Die DMOs der 3. Generation – Die durch den Markt geprägte institutionelle Reform für die Tourismusorganisationen. In *Impacts*. 1, 31.
- Beritelli, P., Buffa, F., & Martini, Umberto. (2015). The coordinatin DMO or coordinators in the DMO? – an alternative perspective with the help of network analysis. In *Tourism Review*. 70(1), 24-42.
- Beritelli, P., Laesser, Ch., Reinhold, S., & Kappler, A. (2013). *Das St. Galler Modell für Destinationsmanagement: Geschäftsfeldinnovation in Netzwerken*. St. Gallen: Verlag Institut für Systemisches Management und Public Governance.
- Beritelli, P., Reinhold, S., & Laesser, Ch. (2014). Prozessorientierung im Destinationsmanagement. In *Marketing Review St. Gallen*. 31(6), 34-47.
- Bieger, T. (1996). *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen*. München: Oldenburg Verlag.

- Bieger, T. (2005). *Management von Destinationen*. München: Oldenbourg Verlag.
- Bieger, T., & Beritelli, P. (2013). *Management von Destinationen*. München: Oldenbourg Verlag.
- Bieger, T., Beritelli, P., & Laesser, Ch. (2009). Size matters! Increasing DMO effectiveness and extending tourism destination boundaries. In *Tourism*. 57(3), 309-327.
- Bohemia Centralis s. p. o. (2017). *Ke stažení – Bohemia Centralis s. p. o.* Dostupné z: <<http://www.bohemia-centralis.cz/menu-95/ke-stazeni-1/>>.
- Bornhorst, T., Rithie, B., J., R., & Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholder' perspectives. In *Tourism Management*. 31, 572-589.
- Branka o. p. s. (2017). *Branka, o.p.s. – Partneři Kladské Pomezí*. Dostupné z: <https://kladskepomezí.cz/partneri/branka-ops>>.
- Budíková, M., Králová, M., & Maroš, B., (2010). *Průvodce základními statistickými metodami*. Praha: Grada Publishing.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. In *Tourism Management*. 21(1), 97-116.
- Buhalis, D., & Fletcher, J. (1995). Environmental impacts on tourist destinations: an economic analysis. In Coccossis, H., & Nijkamp, P. (Eds.) (1995): *Sustainable Tourism Development*. England: Ashgate, 3-24.
- Bumba, J. (2017). *Turisté nejsou pro Český Krumlov zlatý důl, spíš znamenají náklady, říká starosta – Dnešní Plus*. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/plus/dnesniplus/_zprava/turiste-nejsou-pro-cesky-krumlov-zlaty-dul-spis-znamenaji-naklady-rika-starosta--1748513>.
- Bušotíková, L. (1999). Analýza sociálních sítí. In *Sociologický časopis*. 35(2), 193-206.
- Butler, R., W. (2009). Tourism in the future: Cycles, waves or wheels? In *Futures*. 41(6), pp. 346-352.
- Candela, G., & Figini, P. (2012). *The Economics of Tourism Destinations*. Berlin: Springer Verlag.
- Centrála cestovníh ruchu Východní Moravy o. p. s. (2017). *Centrála cestovního ruchu Východní Moravy – O nás*. Dostupné z: <<http://www.ccrvm.cz/doc/o-nas>>.
- Centrála cestovního ruchu – Jižní Morava, z.s.p.o. (2014). *Základní informace – CCRJM*. Dostupné z: <<http://www.ccrjm.cz/cz/o-centrale/zakladni-informace/>>.
- Cohen, E. (1972). Towards a sociology of international tourism. *Social Research*, 39(1), 164-182.
- Cooper, C., E. (1988). Tourism. *Journal of Geography*, 46, 115-120.
- Cooper, C., et al. (1998). *Tourism: Principles and practices*. England: Addison-Wesley, Longman.
- Cooper, Ch., Scott, N., & Baggio, R. (2010). Network Position and Perceptions of Destination Stakeholder Importance. In *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*. 20(1), 33-45.
- Černoušek, Š. (2011). Využití analýzy sociálních sítí. In *Think Together 2011*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze. 166-171.
- Česká Kanada. (2011). *Česká Kanada – Agentura Česká Kanada*. Dostupné z: <<http://www.ceska-kanada.cz/agentura-ceska-kanada.html>>.
- České středohoří. (2017). Destinační agentura – České středohoří a Podřipsko. Dostupné z: <http://www.ceskestredohori.info/destinacni-agentura>>.
- České Svýcarsko. (2017). *O nás*. Dostupné z: <<https://www.ceskesvycarsko.cz/cs/o-nas>>.

- Českobudějovicko – Hlubocko, z. s. (2017). *Kontakt – Českobudějovicko – Hlubocko*, z. s. Dostupné z: <<https://www.cb-hl.cz/kontakt>>.
- Českomoravské pomezí. (2008-2017). *Českomoravské pomezí*. Dostupné z: <<http://www.ceskomoravskepomezí.cz/ceskomoravske-pomezí/>>.
- ČTK / The Guardian. (2017). *The Guardian: Benátky se staly turistickým cirkusem – Aktuálně.cz*. Dostupné z: <https://nazory.aktualne.cz/the-guardian-benatky-se-staly-turistickym-cirkusem/r~e076aca8736511e79584002590604f2e/>.
- ČTK. (2017a). *Schody florentské baziliky budou kropit kvůli obědvajícím lidem – iDNES.cz*. Dostupné z: <http://cestovani.idnes.cz/schody-florentske-baziliky-budou-kropit-kvuli-obedvajicim-lidem-phr/kolem-sveta.aspx?c=A170601_132138_kolem-sveta_hig>.
- ČTK. (2017b). *Italský Milán brojí proti nevhodnému chování turistů, zakázal selfie tyče – iDNES.cz*. Dostupné z: <http://zpravy.idnes.cz/italie-milan-zakaz-selfie-tyce-dez-/zahranicni.aspx?c=A170721_064352_zahranicni_san>.
- ČTK. (2017c). *Benátky míří ke katastrofě. Proti turistům protestují tisíce místních obyvatel. – Z vysílání.* Dostupné z: <http://www.rozhlas.cz/radiozurnal/zajimavosti/_zprava/benatky-miri-ke-katastrofe-proti-turistum-protestuji-tisice-mistnich-obyvatel--1744193>.
- DA Krušné hory o. p. s. (2017). *Krušné hory – turistický průvodce, výlety a akce – O projektu – DA Krušné hory o. p. s.* Dostupné z: <<http://www.krusne-hory.org/da-krusne-hory-o-p-s/>>.
- Darbellay, F., & Stock, M., (2012). Tourism as complex interdisciplinary research object. *Annals of Tourism Research*. 39(1), 441-458.
- Davidson, R., & Maitland, R. (1997). *Tourism Destinations*. London: Hodder & Stoughton.
- Defert, P. (1967). Le taux de fiction touristique, *CHET*, serie C, n0 D, 33.
- Destinace Třeboňsko o. p. s. (2017). *Třeboň a Třeboňsko – ubytování, lázně, rybaření, cykloturistika – dovolená v ČR*. Dostupné z: <<http://www.trebonsko.cz/>>.
- Destinační a informační agentura Františkovy Lázně, z. ú. (2017). *Úvod: Destinační a informační agentura Františkovy Lázně, z. ú.* Dostupné z: <<http://www.frantiskovy-lazne.info/>>.
- Destinační management turistické oblasti Beskydy-Valašsko o. p. s. (2017). *O nás – Turistická oblast Beskydy Valašsko.* Dostupné z: <<http://www.beskydyportal.cz/cz/o-nas>>.
- Destinační management Lipensko. (2017). *Destinační management LIPENSKO o. p. s. – O nás.* Dostupné z: <<http://www.lipensko.com/destinacni-management-lipensko>>.
- Destinační společnost Krkonoše s.r.o. (2017). *Krkonoše.* Dostupné z: <<http://www.krkonosko.cz/>>.
- Destinační společnost Východní Čechy. (2009). *Základní dokumenty společnosti – Destinační společnost Východní Čechy.* Dostupné z: <<http://www.vychodni-cechy.org/cs/o-spolenosti/zakladni-dokumenty-spolecnosti>>.
- Dewailly, j., m., & Flament, E. (1933). *Géographie du tourisme et des loisirs. Paris: D.I.E.M., Sedes.*
- Dmzapad.cz. (2017). *dmzapad.cz – O nás.* Dostupné z: <<http://www.dmzapad.cz/o-nas/>>.
- Dobrovolný svazek obcí Mikulovsko. (2017). *Dobrovolný svazek obcí Mikulovsko.* Dostupné z: <<http://www.mikulovskoregion.cz/cze/sdruzeni/default.htm>>.
- Dolní Poohří. (2017). *Dolní Poohří – turistický průvodce, výlety a akce – O projektu – DA Dolní Poohří o. p. s.* Dostupné z: <<http://www.dolnipoohri.eu/da-dolni-poohri-o-p-s/>>.

- Dongping, W., et al. (2013). The Stochastic Dynamics for Ecological Tourism System with Visitor Educational Intervention. In *Mathematical Problems in engineering*. 1-9.
- Ekologické centrum Orlov o. p. s. (2017). *Destinační agentury v Brdech: Po roce a půl jsou již vidět výsledky*. Dostupné z: <<http://turistika-brdy.cz/destinacni-agentury-v-brdech-po-roce-a-pul-jsou-jiz-videt-vysledky-6957>>.
- European Business Enterprise (2000-2017). *Úřady v ČR – státní správa*. Dostupné z: <<https://www.statnisprava.cz/rstsp/redakce.nsf/i/home>>.
- Euroregion Praděd. (2004-2017). *Euroregion Praděd – Destinační management*. Dostupné z: <http://www.europraded.cz/index.php?show=turisticky-ruch-destinacni-management>>.
- Euroregion Praděd. (2016). *Rodinné Jeseníky: Jmenuji se Viola a vítám vás v Jeseníkách na našem rodinném webu plném aktualit a zajímavých zpráv o místech, která lákají k poznávání, zážitkům, sportu a relaxaci*. Dostupné z: <<http://www.jeseniky-rodina.cz/>>.
- Eurozpráva.cz. (2017). *Španělsko řeší další problém. Terorismus není to jediné, co je silně ohrožuje*. Dostupné z: <<http://zahranicni.eurozpravy.cz/eu/198520-spanelsko-resi-dalsi-problem-terorismus-neni-to-jedine-co-jej-silne-ohrozuje/>>.
- Fajnor, J. (2017). *Island'anům dochází trpělivost s turisty. Ti prý vykonávají potřebu všude a kradou ovce*. Dostupné z: <http://www.lidovky.cz/islandanum-dochazi-trpelivost-s-turisty-vykonavaji-potrebu-kde-chteji-ci-kradou-ovce-g4y-/zpravy-svet.aspx?c=A170724_163730_ln_zahranici_fas>.
- Farrell, B., H., & Twining-Ward, L. (2004). Reconceptualizing Tourism. In *Annals of Tourism Research*. 31(2), 274-295.
- Flagestad, A. (2002). *Strategic Success and Organisational Structure in Winter Sports Destinations*. England: University of Bradford.
- Forrester, J., W. (1994). *Learning through System Dynamics as Preparation for the 21st Century*. Cambridge, Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology. Retrieved from: <<http://sysdyn.mit.edu/sdep/papers/D-4434-3.pdf>>.
- Franke, A., et al., (2012). *Zmírňování regionálních disparit prostřednictvím rozvoje cestovního ruchu*. Praha: Wolters Kluwer ČR.
- Fyall, A., Garrod, B., & Wand, Y. (2012). Destination collaboration: A critical review of theoretical approaches to a multi-dimensional phenomenon. In *Journal of Destination Marketing. & Management*. 1, 10-26.
- Gajdošík, T. (2015) Vplyv životného cyklu na kooperatívny manažment a marketing v cieľových miestach cestovného ruchu. In *Ekonomická revue cestovného ruchu*. 48(1), 45-54.
- Gajdošík, T., & Šmardová, L. (2016). Kooperácia zainteresovaných subjektov v mestských cieľových miestach cestovného ruchu. In *XIX. Mezinárodní kolokvium o regionálních vědách*. 984-991.
- Godfrey, K., & Clarke, J. (2000). *The Tourism Development Handbook: A Practical Approach to Planning and Marketing*. New York: Martins the Printers.
- Goeldner, Ch., R., & Richie, J., R. (2012). *Cestovní ruch: principy, příklady, trendy*. Brno: Bizbooks.
- Gretzel, U. (2011). Intelligent Systems in Tourism: A Social Science Perspective. In *Annals of Tourism Research*. 38(3), 757-779.
- Gúčík, M. et al. (2004). *Výkladový slovník – Cestovný ruch, hotelierstvo, pohostinství*. Slovenské pedagogické nakladateľstvo.
- Hájek, T., & Hrabánková, M. (2002). *Management cestovního ruchu*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta.

- Hales, C. (2006). Organizations and Management in the Future. *Tourism management dynamics: Trends, Management and tools*. pp. 88-96.
- Hendl, J. (2004). *Přehled statistických metod zpracování dat*. Praha: Portál.
- Hendl, J. (2008). *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál.
- Hindls, R., Hronová, S., Seger, J., & Fischer, J. (2007). *Statistika pro ekonomy*. Praha: Professional Publishing.
- Holešinská, A. (2010). Destinační management z pohledu vývoje teorie a praxe. In *Sborník příspěvků z I. Mezinárodního kolokvia cestovního ruchu*. Pavlov: Masarykova Univerzita.
- Holešinská, A. (2012). *Destinační management jako nástroj regionální politiky cestovního ruchu*. Brno: Masarykova univerzita.
- Holešinská, A. (2013). DMO – A dummy-made organ or really working destination management organisation. In *Czech Journal of Tourism*. 2(1). 19-36.
- Holešinská, A., & Novotná, M. (2014). Tourism destination governance v kontextu teoretických poznatků. In XVII. Mezinárodní kolokvium o regionálních vědách, Hustopeče 18. - 20. 6. 2014. 796- 801.
- Honggang, X. (2001). Managing side effects of cultural tourism development – the Case of Zhouzhuang. In *Systems Analysis Modelling Simulation*. 43(2), 175-188.
- Horner, S., & Swarbrooke, J. (2003). *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha: Grada Publishing.
- Howie, F. (2003). *Managing the tourist destination*. London: Thomson.
- Hradecká kulturní a vzdělávací společnost s. r. o. (2017). *Info o společnosti*. Dostupné z: <http://www.adalbertinum.cz/cs/o-hkvs/info-o-spolecnosti.html>.
- Hunzinger, W., & Krapf, K. (1942). *Grundriss der Allgemeine Fremdenverkehrslehre*. Schriftenreihe des Semin. Für Fremverkehr, 1. Zurich.
- Chalupová, M., Voráček, J., Kozáková, P., & Smrčka, F. (2014). Dynamic Modelling of ZOO Management: from Challenge to Opportunity. In 10th European Conference on Management Leadership nad Governance: ECMLG 2014, s. 24-31.
- Chen, K., C. (2004). Decision support system for tourism development: system dynamics approach. In *Journal of Computer Information Systems*. 45(1), 104-112.
- Chiappa, G., D., & Baggio, R. (2015). Knowledge transfer in smart tourism destinations: Analyzing the effects of a network structure. In *Journal of Destination Marketing & Management*. 4(3), 145-150.
- Ispas, A. (2008). The Tourism Destination Marketing – A Mandaroty Course for the Students of Tourism. In *Annals of the University of Oradea: Economic Science Series*. 17(4), 918-922.
- Jafari, J. (2000). *Encyclopedia of Tourism*. New York: Routledge.
- Jakubíková, D. (2012). *Marketing v cestovním ruchu: Jak uspět v domácí i světové konkurenci*. Praha: Grada Publishing.
- Janeček, P. (2013). Rok 2013 a organizace destinačního managementu. *Trendy v podnikání 2013*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.
- Janeček, P. (2014a). Analýza tvorby produktu organizacemi destinačního managementu. In *Folia Turistica*. 4, 229-235.
- Jeseníky Sdružení cestovního ruchu. (2017). *Jeseníky – Sdružení cestovního ruchu – Úvod*. Dostupné z: <http://www.jesenikytourism.cz/>.
- Jihočeská centrála cestovního ruchu. (2016). Jihočeská centrála cestovního ruchu. Dostupné z: <https://www.jccr.cz/>.
- Jihočeský venkov. (2017). *Strategické dokumenty – Jihočeský venkov*. Dostupné z: <http://www.jihoceskyvenkov.cz/destinacni-spolecnost-jihocesky-venkov-/strategie-dokumenty/>.

- Johnson, P., A., & Sieber, R., E. (2011). An agent-based approach to providing tourism planning support. In *Environment and Planning B: Planning and Design*. 38, 486-504.
- Kamenický, J., & Kučera, L. (2014). *Vybrané aspekty cestovního ruchu České republiky*. Praha: Český statistický úřad. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/documents/10180/25428440/320261a.pdf/42fd22b9-ff84-460a-a85d-f3ab445663d9?version=1.0>>.
- Kane, G., C., Alavi, M., Labianca, G., & Borgatti, S., P. (2014). What's Different about Social media Networks? A Framework and Research Agenda. In *MIS Quarterly*. 38(1), 275-304.
- Karlovaský kraj. (2012). *Tourism professionals – Živý kraj*. Dostupné z: <http://www.zivykraj.cz/cz/tourism-professionals>>.
- Királová, A. (2003). *Marketing destinace cestovního ruchu*. Praha: Ekopress.
- Királová, A., & Straka I. (2013). *Vliv globalizace na marketing destinace cestovního ruchu*. Praha: Ekopress.
- KLACR. (2010). *Stanovy klastru*. Dostupné z: <[view-source:http://www.klacr.cz/view.php?navezvclanku=stanovy-klastru&cislocclanku=2014060001](http://www.klacr.cz/view.php?navezvclanku=stanovy-klastru&cislocclanku=2014060001)>.
- Kohoutek, R. (2009). *Stručný úvod do sociometrie*. Dostupné z: <<http://rudolfkohoutek.blog.cz/0901/sociometrie>>.
- Königová, L. (2013). *Nový občanský zákoník – právnické osoby*. Dostupné 2017-11-05 z: <<http://www.vasdanovyporadce.cz/novy-obcansky-zakonik-pravnicke-osoby/>>.
- Koruna Vysočiny. (2017). *Destinační společnost – korunavysociny.cz*. Dostupné z: <<http://www.korunavysociny.cz/destinacni-spolecnost>>.
- Kotíková, H. (2013). *Nové trendy v nabídce cestovního ruchu*. Praha: Grada Publishing.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Marketing*. Praha: Grada Publishing.
- Kotler, P., & Keller, K., L. (2013). *Marketing management*. Praha: Grada.
- Kotler, P., et al. (2007). *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing.
- KPMG. (2017). *Technický předpoklad kategorizace organizací destinačního managementu*. Dostupné z: <https://incoming.icot.cz/files/CzechTourism_DMO_standard_11_4_2017.pdf>.
- Králický Sněžník. (2000-2015). *Králický Sněžník – Vítejte v Národní přírodní rezervaci Králický Sněžník*. Dostupné z: <<http://www.sneznik.cz/>>.
- Krejčí, I., & Kvasnička, R. (2014). *Systémová dynamika I*: Praha: Česká zemědělská univerzita.
- Krešic, D., & Prebežac, D. (2011). Index of destination attractiveness as a tool for destination attractiveness assessment. In *Tourism*. 59(4), 497-517.
- Kunešová, E. & Nedvěďová, A. (1992). *Technika cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing.
- Laesser, Ch., & Beritelli, P. (2013). St. Gallen Consensus on Destination Management. In *Journal of Destination Marketing & Management*. 2, 46-49.
- Lanza, A., et al. (2003). The implications of tourism specialisation in the long run: an econometric analysis for 13 OECD economies. *Tourism Management*. 24 (3).
- Laws, E. (2004). *Improving tourism and hospitality services*. Wallingford: CABI Publishing.
- Layton, R., A. (2015). Formation, Growth, and Adaptive Change in Marketing Systems. In *Journal of Macromarketing*. 35(3), 302-219.
- Lazanski, T., J., Kljajic, M., & Skraba, A. (2002). A Concept of a Multi-criteria Decision-Making System in Tourism, Using Models of System Dynamics. In *Tourism and Hospitality Management*. 8(1-2), 117-125.

- Lednický, V., Vaniček, J., & Pyka, J. (2008). *Možnosti využití klastru v cestovním ruchu*. Frýdek-Místek: Slezská univerzita v Opavě.
- Leiper, N. (1979). The framework of tourism. In *Annals of Tourism Research*. 6(4), 390-407.
- Leiper, N. (1990). Tourist attraction system. In *Annals of Tourism Reserach*. 17, 367-384.
- Leiper, N. (1995). *Tourism Management*. Melbourne: RMIT Press.
- Li, J., Zhang, W., Xu, H., & Jiang, J. (2015). Dynamic Competitions and Cooperation of Road Infrastructure Investment of Multiple Tourism Destinations: A Case Study of Xidi and Hongcun World Cultural Heritage. In *Discrete Dynamics in Nature and Society*. 2015, 1-10.
- Lipold, J. (2017). *Praha úpí pod turistickým ruchem. Musí se mu začít bránit – Aktuálně.cz*. Dostupné z: <<https://nazory.aktualne.cz/komentare/praha-upi-pod-turistickym-ruchem-musi-se-mu-zacit-branit/r~f9dce3ac72bf11e7954a002590604f2e/>>.
- Liu, G., & Chen, J., S. (2015). A Dynamic Model for Managing Cultural Tourism. In *Asia Pacific Journal of Tourism Research*. 20(5), 500-14.
- Magas, D., & Basan, L. (2007). Tourism Destination Management Company (DMC): A Central Actor of a Destiantion as a Mileu. In *Tourism and Hospitality Management*. 13(3), 615-626.
- Magdán, M. & Rivas, J. (2015). *Business Cooperation and Partnership: A Case of Cocreation at Destination level. Collaboration in Tourism Businesses and Destinations: A Handbook*. Bingley: emerald Group Publishing Limited.
- Magistrát města Ostravy. (2017). Strategické dokumenty – Ostrava. Dostupné z: <http://www.ostrava.cz/cs/turista/strategicke-dokumenty>>.
- Maráková, V. (2014). Predpoklady uplatnenia koncepcie spoločenskej zodpovednosti v cieľových miestach cestovného ruchu. In *Folia Turistica 4*. Banská Bystrica: UMB Ekonomická fakulta, 350-355.
- Martinec, T. (n.d.). *Využití konceptu sociálních sítí pro potřeby tvorby plánu rozvoje města*. Dostupné z:<http://www.agris.cz/Content/files/main_files/59/137593/mkol.pdf>.
- Mazák, J., Homolová, P., Diviák, T., et. al. (2015). *Využití analýzy sociálních sítí ve vyšetřování*. Praha: Kompetenční centrum IBM při Katedře sociologie Filozofické fakulty Univerzity Karlovy v Praze.
- McGarvey, B., & Hannon, B. (2004). *Dynamic Modeling for Business Management: An Introduction*. New Yourk: Springer-Verlag.
- McGrath, G., M., Law, A., & DeLacy, T. (2015). Green Economy Planning in Tourism Destinations: An Integrated, Multi-method Decision Support Aid. In *The Journal of Developing Areas*. 49(6), 145-155.
- Medveďova, M. (2015). Problémy financovania oblastných organizácií cestovného ruchu na Slovensku. *Ekonomická revue cestovného ruchu*, 48(2), pp. 108-116.
- Město Český Krumlov. (2006-2017). Destinační management Český Krumlov. Dostupné z: http://business.ckrumlov.info/docs/cz/b2b_dm.xml>.
- Mildeová S., Vojtko, V., et al. (2008). *Systémová dynamika*. Praha: Oeconomica.
- Mildeová, S. (2011). *Systémová dynamika: tvorba modelu*. Praha: Vysoká škola ekonomická.
- Mildeová, S., & Vojtko, V. (2006). *Selected Chapters of System Dynamics*. Bratislava: Kartprint.
- Miles, R., E., & Ritchie, J., B. (1971). Participative Management: Quality vs. Quantity. In *California Mangement Review*. 8(4), 48-56.

- Minghetti, V., & Buhalis, D. (2001). From destination to destination marketing and management: designing and repositioning tourism products. In *International Journal of Tourism Research*. 3(3), 255-257.
- Ministerstvo pro místní rozvoj. (2012). *MMR- rok 2017 – Marketingové aktivity v cestovním ruchu*. Dostupné z: <[http://www.mmr.cz/cs/Regionalni-politika-a-cestovni-ruch/Cestovni-ruch/Programy-Dotace/Narodni-program-podpory-cestovniho-ruchu-v-regionech-\(2016-2020\)/Rok-2017-Marketingove-aktivity-v-cestovnim-ruchu](http://www.mmr.cz/cs/Regionalni-politika-a-cestovni-ruch/Cestovni-ruch/Programy-Dotace/Narodni-program-podpory-cestovniho-ruchu-v-regionech-(2016-2020)/Rok-2017-Marketingove-aktivity-v-cestovnim-ruchu)>.
- Moravian-Silesian Tourism s. r. o. (2017). Průvodce po severní Moravě a Slezsku – MSK. Dostupné z: <<http://severnimorava.travel/>>.
- Morgan, N. (2012). Time for „mindful“ destination management and marketing. In *Journal of Destination Marketing & Management*. 1, 8-9.
- Nejdl, K. (2011). *Management destinace cestovního ruchu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.
- Nieves, s., G., & Uribe, A., C., R. (2015). *General Context and Tourism Business Environment: The Contribution of Alliances in a Globalized Context. Collaboration in Tourism Businesses and Destinations: A Handbook*. Bingley: emerald Group Publishing Limited.
- Noc hotelů. (2017). *Noc hotelů: Noc hotelů*. Dostupné z: <<http://www.nochotelu.cz/>>.
- Novacká, L. (2010). *Cestovní ruch a Evropská Únia*. Bratislava: Sprint dva.
- Novacká, L., & Ivankovič, G., et al. (2015). *Tourism & Hospitality sustainability and responsibility*. Zeleneč: Profess Consulting.
- Nováková, B., & Becková, H. (2013). Význam lidských zdrojů pro management destinace cestovního ruchu. In *Sborník příspěvků VI. Mezinárodní konference doktorandů a mladých vědeckých pracovníků*. 388-395. Opava: Slezská univerzita v Opavě.
- Novohradsko-Doudlebsko, z. s. (2016). *Spolek: Destinace Novohradsko-Doudlebsko*. Dostupné z: <<http://www.novohradsko-doudlebsko.cz/cs/spolek/>>.
- OECD. (2006). *Successful partnership. A guide*. Vienna: OECD LEED Forum on Partnership and Governance.
- Olomoucký kraj. (2009-2017). O nás – Navštivte Střední Moravu. Dostupné z: <http://www.strednimorava-tourism.cz/o-nas>>.
- Opavské Slezsko. (2017). Turistické informace – Opavské Slezsko. Dostupné z: <<http://www.opavske-slezsko.cz/>>.
- Orieška, J. (2010). *Služby v cestovním ruchu*. Praha: Idea Servis.
- Orlické hory a Podorlicko. (2012). *O společnosti*. Dostupné z: <<http://www.dsohp.cz/>>.
- Palatková, M. (2006). *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: Jak získat více příjmů z cestovního ruchu*. Praha: Grada Publishing.
- Palatková, M. (2011). *Marketingový management destinací*. Praha: Grada Publishing.
- Palatková, M. (2014). *Mezinárodní turismus: analýza pozice turismu ve světové ekonomice, změny mezinárodního turismu v důsledku globálních změn, evropská integrace a mezinárodní turismus*. Praha: Grada Publishing.
- Panuš, J. (2011). Analýza sociálních sítí – využití v praxi. In *Aktuální otázky sociální politiky 2011- teorie a praxe*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 88-93.
- Papatheodorou, A. (2006). The cruise industry. An industrial organization perspective. In Dowling, R., (Ed.) *Cruise ship tourism*. Wallingford: CABI.
- Pásková, M. (2009). *Udržitelný rozvoj cestovního ruchu*. Hradec Králové: Gaudeamus.
- Pásková, M., & Zelenka, J. (2002). *Cestovní ruch: Výkladový slovník*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj.

- Patterson, T., et al. (2003). Integrating environmental, social and economic systems: a dynamic model of tourism in Dominica. In *Ecological Modelling*. 175, 121-1136.
- Pechlaner, H., & Smeral, E. (2015). *Tourism and Leisure: Current Issues and Perspectives of Development*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Peng, B., et al. (2014). A meta-analysis of international tourism demand forecasting and implications for practice. In *Tourism Management*. 45, 181-193.
- Pike, S., & Page, S., J. (2014). Destination Marketing Organizations and destination Marketing: A narrative analysis of the literature. In *Tourism Management*. 41, 202-227.
- Pirnar, I. (2015). *Partnerships and Alliances in Tourism: Aims and Functions*. *Tourism Businesses and Destinations: A Handbook*. Bingley: emerald Group Publishing Limited.
- Plzáková, L., & Studnička, P. (2014). *Řízení cestovního ruchu v České republice: minulost, současnost, budoucnost*. Praha: Wolters Kluwer.
- Plzeň – TURISMUS. (2017). Plzeň – TURISMUS: oficiální informační server města Plzně. Dostupné z: <<https://www.plzen.eu/turista/b2b/plzen-turismus/plzen-turismus.aspx>>.
- Polese, F., & Minguzzi, A. (2010). *Networking approaches for sustainable destination management*. *Advances in Tourism Destination Marketing: Managing networks*. Oxfordshire: Routledge.
- Poodří – Moravské Kravařsko. (2017). Úřední deska – Poodří – Moravské Kravařsko. Dostupné z: <<http://www.moravskekravarsko.cz/poodri-moravskekravarsko/uredni-deska/>>.
- Porter, M., E. (1980). *Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- Posázaví o. p. s. (2004-2017). *Obecně prospěšná společnost Posázaví*. Dostupné z: <<http://firma.posazavi.com/cz/Area.aspx?AreaId=8>>.
- Poser, H. (1939). *Geographische Studien über den Fremdenverkehr im Reisegebirge. Ein Beitrag zur geographischen Betrachtung des Fremdenverkehrs, Abhandlungen der Gesellschaft der Wissenschaften zu Göttingen*. Vadenhoeck Ruprecht.
- Pospíšil, Z. (2006). Dynamické systémy a systémová dynamika. In Hájková, E., Vémolová, R., (Eds.) XXV. *International Colloquium on the Management of Educational Process. Proceedings of abstract and electronic version of reviewed contributions*. Brno: University of Defense.
- Prague City Tourism. (2017). *Prague City Tourism*. Dostupné z: <http://www.praguecitytourism.cz/cs/pis-pct/pis-pct>>.
- PRO Šumavsko, z. s. (2017). *Destinační management – PRO Šumavsko, z. s.* Dostupné z: <https://www.sumavsko.cz/destinacni-management>>.
- Průvodcovská služba Kutná Hora s. r. o. (2014-2017). *Kontakty – Průvodcovská služba Kutná Hora*. Dostupné z: <<http://www.pruvodcikutnahora.cz/kontakty>>.
- Public4u. (2000-2017a). *Podzvičinsko, z. s. – Podzvičinnost*. Dostupné z: <<http://www.podzvicinsko.cz/>>.
- Public4u. (2000-2017b). *Sdružení Jizerské hory – turistický region Liberecko, Jablonecko, Frýdlantsko a Tanvaldsko – Jizerské hory*. Dostupné z: <<http://www.jizerky.cz/cs/clanky/sdruzeni-jizerske-hory-turisticky-region-liberecko-jablonecko-frydlantsko-a-tanvaldsko/>>.
- Public4u. (2000-2017c). *Stanovy sdružení – Region Českolipsko*. Dostupné z: <[view-source:http://www.ceskolipsko.info/cs/sdruzeni-ceskolipsko/stanovy-sdruzeni.html](http://www.ceskolipsko.info/cs/sdruzeni-ceskolipsko/stanovy-sdruzeni.html)>.
- Punch, K. (2008). *Úspěšný návrh výzkumu*. Praha: Portál.

- Rafajac, O., Saftic, D., & Trošt, K. (2010). DMO model as a step forward in the quality of the management of Istrian tourist destination. *Tourism & Hospitality management. Conference Proceedings.Opatia*, pp. 1215-1230.
- Region Slovácko. (2008). *Slovácko*. Dostupné z: <<http://www.slovacko.cz/>>.
- Regionální rada rozvoje a spolupráce se sídlem v Třinci. (2011). *Těšínské slezsko – Pár slov o nás*. Dostupné z: <<http://www.tesinskeslezsko.cz/par-slov-o-nas.html>>.
- Regionální rozvojová agentura Šumava. (2017). *Agentura*. Dostupné z: <<http://www.rras.cz/index.php/o-agentue-topmenu-31>>.
- Reinhold, S., Laesser, Ch., & Beritelli, P. (2015). 2014 St. Gallen Consensus on destination management. In *Journal of Destination Marketing and Management*. 4(2), 137-142.
- Ritchie, J., R., B., & Crouch, G., I. (2005) *The competitive destination: a sustainable tourism perspective*. Cambridge: CABI Publishing.
- Robinson, P. (2012). *Tourism: The Key Concepts*. New York: Routledge.
- Rüegg-Stürm, J., & Grand, S. (2013). Die Zukunft des St. Galler Management-Modells: Ein Werkstattbericht. In *IMPacts: Management*. 6, 5-9.
- Ryglová, K., Burian, M., & Vajčnerová, I. (2011). *Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada Publishing.
- Sdružení Český ráj. (1992-2017). *Český ráj*. Dostupné z: <<http://www.cesky-raj.info/>>.
- Shirazi, S., F., M., & Som, A., P., M. (2011). Destination management and Relationship Marketing: Two Major Factors to Achieve Competitive Advantage. In *Journal of Relationship Marketing*. 10, 76-87.
- Schianetz, K., (2009). The Practicalities of a Learning Tourism Destination: A case study of the Ningaloo Coast. In *International Journal of Tourism Research*. 11(6), 567-581.
- Schianetz, K., Kavanagh, L., & Lockington, D. (2007). The Learning Tourism Destination: The potential of a learning organisation approach for improving the sustainability of tourism destinations. In *Tourism Management*. 28(6), 1485-1496.
- Scholz, P., & Voráček, J. (2016). Zvýšení účinnosti hotelového managementu pomocí dynamických simulací. In *Trendy v podnikání*. 6(1). 42-52.
- Sitour CR, s.r.o. (2009). *Krkonoše – Oficiální turistické stránky Krkonoš*. Dostupné z: <http://www.krkonose.eu/cs>>.
- Sobotková, L. (2010). The Usage of System Dynamics in Regional Sciences. In *Scientific Papers of the University of Pardubice – Series D*. 15(17), 268-277.
- Sobotková, L., & Sobotka, M. (2013). Dynamický model lokalizačních efektů. In *Scientific Papers of the University of Pardubice – Seies D*. 15(17), 268-277.
- Sokolovsko. (2017). *Sokolov a okolí – Sokolov a Sokolovsko – představení atraktivit regionu a jeho širokého okolí*. Dostupné z: <<http://www.sokolovsko.cz/#>>.
- Solomon, M., R., Marshall, G., W., & Stuart, E., W. (2006). *Marketing očima světových manažerů*. Praha: Computer Press.
- Song, H., & Li, G. (2008). Tourism demand modelling and forecasting: A review of recent research. *Tourism Management*. 29(2), 203-220.
- Song, J., et al. (2014). Application of dynamic data driven application system in environmental science. In *Environmental Reviews*. 22(3), 287-297.
- Sterman, J., D. (2004). *Business Dynamics: System Thinking and Modeling for Complex World*. United States: McGraw-Hill Companies.
- Středočeský kraj. (2014). *Kontakt – Středočeský kraj Středočeský kraj*. Dostupné z: <http://middleczech.kr-stredocesky.cz/cs/kontakt/>>.
- Svazek měst a obcí Rakovnicka. (2017). *Svazek měst a obcí Rakovnicka*. Dostupné z: <<http://www.rakovnicko.info/svazek-mest-a-obci-rakovnicka/>>.

- Šauer, M., Vystoupil, J., Holešinská, A., et al. (2015). *Cestovní ruch: učební texty*. Brno: Masarykova univerzita.
- Šíp, J. (2011). Vývoj vědeckých přístupů ke studiu základů cestovního ruchu. In *Czech Hospitality and Tourism Papers*. 14, 75-92.
- Šípek, J. (2001). *Úvod do geopsychologie: Svět a putování po něm v kontextu současné doby*. Praha: ISV nakladatelství.
- Štumpf, P. (2015). *Vliv managementu destinace cestovního ruchu na efektivnost podniku*. (disertační práce) České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
- Štumpf, P., Vojtko, V., et al. (2015). *Cestovní ruch v regionu: aktuální přístupy a výzkumy*. České Budějovice: Profess Consulting.
- Šusta, M. (2015). *Průvodce systémovým myšlením*. Praha: Proverbs.
- Tolkach, D., King, B., & Whitelaw, P., A. (2016). Creating Australia's National Landscapes: Issues of collaborative destination management. In *Journal of Destination Marketing & Management*. 5, 117-132.
- Toulava, o. p. s. (2017). Vítejte v Toulavě! Dostupné z: <<http://www.toulava.cz/?i=232>>.
- Turistická oblast Pálava a Lednicko-valtický areál. (2017). *Turistická oblast Pálava a Lednicko-valtický areál*. Dostupné z: <<http://www.palava-lva.cz/>>.
- Turistický spolek Lipenska. (2016). *O nás: Turistický spolek Lipenska*. Dostupné z: <<http://tslipenska.cz/onas/>>.
- UNWTO Think Tank (2012). *Conceptual Framework: Destination Management & Quality Programme*. Retrieved from: <<http://destination.unwto.org/content/conceptual-framework-0>>.
- Vajčnerová, I. (2009). *Destinační management*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně.
- Veal, A., J., (2006). *Research method for leisure and tourism: a practical guide*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Vítek, B. (2017). Centrum Dubrovniku je příliš malé. Před turisty není úniku, tvrdí Češka žijící v Chorvatsku. Dostupné z: <http://www.lidovky.cz/nedodelane-centrum-dubrovniku-je-prilis-male-pred-turisty-neni-uniku-tvrdi-ceska-zijici-v-chorvatia3-zpravy-svet.aspx?c=A170815_160857_ln_zahranici_ele>.
- Vysočina Tourism. (2008). *Vysočina Tourism, příspěvková organizace*. Dostupné z: <http://www.vysocinatourism.cz/index.php?akce=slozka&id_slozka=1>.
- Walker, P., Lee, D., Goddard, R., Kelly, G., & Pedersen, J. (2005). *Regional tourism modelling: The South West Tapestry*. Australia: CRC for Sustainable Tourism Pty Ltd.
- Wang, D., Li, X., & Li, Y. (2013). China's „smart tourism destination“ initiative: A taste of the service-dominant logic. In *Journal of Destination Marketing & Management*. 2(2), 59-61.
- WEBHOUSE. (2017). *Písecko: Titulní stránka*. Dostupné z: <http://www.pisek.eu/>.
- World Tourism Organization (2017). *International tourism – strongest half-year results since 2010*. Dostupné 2017-10-14 z: <http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_barom17_04_august_excerpt_0.pdf>.
- World Tourism Organization. (2016). International tourist arrivals up 4% and reach a record 1.2 billion in 2015. In *World Tourism Barometer*. 14.
- Xiang, Z., Tussyadiah, I., & Buhalis, D. (2015). Smart destinations: Foundations, analytics, and applications. In *Journal of Destination Marketing & Management*. 4(2), 143-144.
- Xing, Y., & Badngerfield, B. (2011). Modelling the sustainability of mass tourism in island tourist economies. In *Journal of the Operational Research*. 62, 1742-1752.

- Xu, H., & Dai, S. (2012). A system dynamics approach to explore sustainable policies for Xidi, the world heritage village. In *Current Issues in Tourism*. 15(5), 441-459.
- Zelenka, J. (2010). *Marketing cestovního ruchu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.
- Zelenka, J., & Pásková, M. (2012). *Výkladový slovník cestovního ruchu*. Praha: Linde Praha.
- Zhou, Ch., Luo, Y., & Zeppel, M. (2013). System dynamics simulation of soil water resources with data support from the Yucheng Comprehensive Experimental Station, North China. In *Hydrology Research*. 44(4), 690-705.
- Zikán, J. (2016) *O sociometrii*. Dostupné z:<<http://www.sociometrie.cz/o-sociometrii>>.
- Zlatý pruh Polabí, o. p. s. (2017). *O Polabí – Zlatý pruh Polabí, o. p. s.* Dostupné z: <<http://www.polabi.com/o-polabi/>>.

Publikace autora

- Čechurová, L., Janeček, P., Králová, L., Mičík, M., Petryl, J., & Tluchoř, J. (2014). *Moderní technologie v maloobchodě a cestovním ruchu – trendy a současná praxe*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2014.
- Jakubíková, D., Tluchoř, J., & Janeček, P. (2016). Komunikace historického města v moderní době v oblasti cestovního ruchu. In *Aktuální problémy cestovního ruchu „Místní bohatství a cestovní ruch“*. 147-157. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava.
- Janeček, P. (2013). Rok 2013 a organizace destinačního managementu. In: *Trendy v podnikání 2013*. 1-7. Plzeň: Západočeská univerzita.
- Janeček, P. (2013). Role euroregionů v rozvoji cestovního ruchu v jihozápadních Čechách. In *VI. Mezinárodní vědecká konference doktorandů a mladých vědeckých pracovníků*. 295-306. Karviná: Slezská univerzita v Opavě.
- Janeček, P. (2013). Zážitkový turismus jako možnost rozvoje venkova. In: *Cestovní ruch do roku 2020: Vize a příležitosti*. 63-69. Brno: Educom, 2013.
- Janeček, P. (2014). Analýza tvorby produktu organizacemi destinačního managementu. In: *Folia Turistica 4*. 229-235. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici.
- Janeček, P. (2014). Jsou webové stránky komunikačním nástrojem destinace? In *Sborník příspěvků z 5. mezinárodního kolokvia o cestovním ruchu*. 66-75. Brno: Masarykova univerzita.
- Janeček, P. (2014). Možnost využití statistického monitoringu v destinačním managementu. In: *Trendy v podnikání 2014*. 1-7. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.
- Janeček, P. (2014). Postavení cestovního ruchu ve strategických dokumentech. In: *Aktuální problémy cestovního ruchu: "Cestovní ruch a jeho dopady na společnost"*. 75-85. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava.
- Janeček, P. (2014). Postavení cestovního ruchu z pohledu platební bilance. In: *Hradecké ekonomické dny 2014 : sborník recenzovaných příspěvků*. Díl I. 368-374. Hradec Králové: Gaudeamus.
- Janeček, P. (2015). Economic Impact of Events in Destination. In *Double-blind peer reviewed proceedings of the interantional scientific conference Hradec Economic Days 2016*. 293-299. Hradec Králové: Gaudeamus.
- Janeček, P. (2015). Event jako příležitost pro upevňování vztahů mezi návštěvníkem a destinací. In *Sborník recenzovaných příspěvků z mezinárodní vědecké konference Hotelnictví, Turismus a Vzdělávání*. 100-111. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze.
- Janeček, P. (2015). Seniors' perception of travel barrier: A case of Czech Republic. In *International Business Information Management Association Conference*. 220-229. Madrid: International Business Information Management Association.
- Janeček, P. (2016). Využití systémové dynamiky v destinačním managementu. In *Sborník příspěvků ze 7. mezinárodního kolokvia o cestovním ruchu*. 15-25. Pavlov: Masarykova Univerzita.
- Janeček, P., & Čechurová, L. (2014). Generace Y a využívání moderních technologií v cestovním ruchu. In *Mezinárodní Masarykova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky*. 632-641. Hradec Králové: Magnanimitas.
- Janeček, P., & Hommerová, D. (2015). Česko-bavorská spolupráce. In Riedl, J., et al. (2015). *Srovnání image regionů se zaměřením na marketing destinací*. Chemnitz: GUC Verlag.

- Janeček, P., & Jakubíková, D. (2015). Podnikání na území chráněné oblasti: Případová studie Prášíly. In *Dobrá praxe v udržitelnosti cestovního ruchu*. 38-47. Hradec Králové: Gaudeamus.
- Janeček, P., & Jakubíková, D. (2016). Jak jsou využívány nové technologie v marketingu obchodu a cestovního ruchu? In *Marketing a komunikace*. 26(2-3), 19-20.
- Janeček, P., & Melková, Š. (2016). Cestování českých seniorů na příklad města Strakonice. In *Aktuální problémy cestovního ruchu „Místní bohatství a cestovní ruch“*. 158-167. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava.
- Janeček, P., & Ovesleová, H. (2016). Kritéria hodnocení veřejných toalet: Průzkum vybavenosti destinací cestovního ruchu všeobecnou infrastrukturou. In *Trendy v podnikání 2016*. 1-7. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.
- Janeček, P., & Štemberová, A. (2016). Udržitelnost turismu ve vztahu k místní komunitě. In *Aktuální problémy cestovního ruchu „Místní bohatství a cestovní ruch“*. 168-178. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava.
- Janeček, P., & Tluchoř J. (2014). Socio-economic development of Pilsen and the Oberpfalz region. In *Opportunities and Threats to Current Business Management in Cross-border Comparison 2014*. 75-83. Chemnitz: Verlag der GUC.
- Janeček, P., & Tluchoř, J. (2015). Comparison of online communication of German and Czech Destination Management Organisations. In *Opportunities and Threats to Current Business Management in Cross-border Comparison 2015*. 53-60. Chemnitz: Verlag der GUC.
- Janeček, P., & Tluchoř, J. (2015). Sdílení informací jako konkurenční výhoda turismu. In: *Hradecké ekonomické dny*. 299-304. Hradec Králové: Gaudeamus.
- Janeček, P., & Tluchoř, J. (2015). Turisté seniorského věku – organizační zajištění cest. In *6. Mezinárodní kolokvium o cestovním ruchu*. 28-37. Pavlov: Masarykova univerzita.
- Janeček, P., & Tluchoř, J. (2016). Vztah rezidentů k rozvoji turismu: komparace dvou krajů České republiky. In *XIX. Mezinárodní kolokvium o regionálních vědách*. 954-961. Brno: Masarykova univerzita.
- Janeček, P., Jakubíková, D., & Tluchoř, J. (2015). Vývoj webových stránek cestovního ruchu vybraných krajů České republiky. In: *Sborník recenzovaných příspěvků ze 4. Mezinárodní vědecké konference Aktuální trendy lázeňství, hotelnictví a turismus*. 98-109. Tábor: Ústav lázeňství, gastronomie a turismu.
- Janeček, P., Jakubíková, D., & Zýková, I. (2015). Kulturní cestovní ruch v rozvoji destinace. In *Aktuální problémy cestovního ruchu „Cestovní ruch: Vývoj – změny – perspektivy“*. 178-189. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava.
- Janeček, P., Tluchoř, J., & Barbosa, R., G. (2016). Visual Appeal of Destination web pages: An Exploratory Eye tracking study on Generation Y. In *Proceedings of the 27th International Business Information Management Association Conference*. 1289-1299. Milan: IBIMA
- Januška, M., & Janeček, P. (2017). Evaluation of ICT user satisfaction in public administration: Case of use likert scale and net promoter score in Liberec city hall. In *Hradec Economic Days*. 348-355. Hradec Kralove: University of Hradec Kralove.
- Ježek, J., Janeček, P., Ircingová, J., & Nosková, M. (2016). Ekonomické efekty projektu Plzeň – Evropské hlavní město kultury 2015. In *Regionální rozvoj mezi teorií a praxí*. 2016(4), 4-22.
- Štumpf, P., Vojtko, V., et al. (2015). Cestovní ruch v regionu: aktuální přístupy a výzkumy. České Budějovice: Profess Consulting.

- Tluchoř, J., & Janeček P. (2014). Využívání novějších metod marketingové komunikace českými cestovními kanceláři. In *Folia Turistica 4*. 545-549. Banská Bystrica: Banská Bystrica Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta.
- Tluchoř, J., Janeček, P., & Rymusová, M. (2016). Qualitative evaluation of chosen online and offline communication means towards visitors of a selected city. In *International Scientific Days 2016*. Nitra: Slovak University of Agriculture in Nitra.

Publikace v tisku:

- Janeček, P., & Ovesleová, H. (In press). Use of Branding in Czech and German Destination: Comparative Study based on City Branding. In *Opportunities and Threats to Current Business Management in Cross-border Comparison 2017*. Chemnitz: Verlag der GUC.
- Janeček, P., & Roztočil, J. (In press). Image jako nástroj marketingu městské destinace na příkladu Plzně. In *Aktuální problémy cestovního ruchu „Cestovní ruch jako křižovatka poznatků“* Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava.
- Janeček, P., & Zrzavý, L. (In press). Destinace Vysočina a její marketingová komunikace na internetu. In *Aktuální problémy cestovního ruchu „Cestovní ruch jako křižovatka poznatků“* Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava.
- Linderová, I., & Janeček, P. (In press). Accessible Tourism for All – Current State in the Czech Business and Non-Business Environment. In *E&M Economics and Management*. 20(4).
- Vojtko, V., Štumpf, P., & Janeček, P. (In press). Satisfaction of European tourists in EU countries – cross-country comparison. In *9th International Tourism Congress „The Image and Sustainability of Tourism Destinations“*. Peniche: Polytechnic Institute of Leiria.
- Vojtko, V., Štumpf, P., Kovačic, M., & Janeček, P. (In press). The Effect of Exchange Rates on the International Tourism Demand in the Czech Republic and Croatia. In *Proceedings of Rijeka Faculty of Economics: Journal of Economics and Business*.
- Zelenka, L., Tluchoř, J., & Janeček, P. (In press). Mobile Phone Use in Shopping Process: A Case from the Czech Republic. In *Opportunities and Threats to Current Business Management in Cross-border Comparison 2017*. Chemnitz: Verlag der GUC.

Seznam příloh

Příloha A - SNA metriky sítí za jednotlivé kraje

Příloha B - Grafické výstupy ze software UCInet

Příloha C - Ego-network pro organizace destinačního managementu podle jednotlivých krajů

Příloha D - Model destinace

Příloha E - LAIDS poptávkový systém

Příloha A – SNA metriky sítí za jednotlivé kraje

Zlínský kraj	degree	2-Local	Eigenvector	Closeness	Betweenne
DMO	0,368	0,135	0,176	0,556	0,008
hotel	0,544	0,296	0,231	0,638	0,025
penzion	0,529	0,28	0,227	0,63	0,024
kempy	0,397	0,158	0,189	0,568	0,009
ubytování v soukromí	559	0,312	0,232	0,646	0,033
pohosinská zařízení	0,676	0,458	0,261	0,717	0,057
CK a CA	0,544	0,296	0,224	0,638	0,033
PCO	0,441	0,195	0,204	0,588	0,014
MÚ	0,809	0,654	0,281	0,819	0,134
profesní sdružení	0,441	0,195	0,186	0,588	0,021
RRA	0,456	0,208	0,196	0,594	0,018
hospodářská komora	0,324	0,105	0,153	0,539	0,007
sportovní zařízení	0,691	0,478	0,271	0,727	0,052
dopravci	0,603	0,364	0,24	0,671	0,04
kulturní zařízení	0,647	0,419	0,264	0,698	0,04
vzdělávací instituce	0,559	0,312	0,232	0,646	0,032
rezident	0,853	0,728	0,286	0,86	0,152
průvodci cestovního ruchu	0,5	0,25	0,215	0,615	0,022
KÚ	0,618	0,381	0,237	0,68	0,051
kraj Vysočina	degree	2-Local	Eigenvector	Closeness	Betweenne
DMO	0,359	0,129	0,171	0,537	0,009
hotel	0,495	0,245	0,223	0,602	0,02
penzion	0,592	0,351	0,249	0,659	0,054
kempy	0,485	0,236	0,213	0,597	0,023
ubytování v soukromí	0,544	0,296	0,227	0,629	0,035
pohosinská zařízení	0,728	0,53	0,279	0,76	0,078
CK a CA	0,495	0,245	0,205	0,602	0,058
PCO	0,379	0,143	0,184	0,545	0,009
MÚ	0,767	0,588	0,282	0,794	0,096
profesní sdružení	0,369	0,136	0,182	0,541	0,008
RRA	0,466	0,217	0,206	0,586	0,02
hospodářská komora	0,32	0,103	0,159	0,521	0,006
sportovní zařízení	0,563	0,317	0,235	0,641	0,036
dopravci	0,631	0,398	0,257	0,685	0,046
kulturní zařízení	0,68	0,462	0,264	0,72	0,077
vzdělávací instituce	0,544	0,296	0,232	0,629	0,03
rezident	0,825	0,681	0,288	0,853	0,133
průvodci cestovního ruchu	0,379	0,143	0,178	0,545	0,012
KÚ	0,67	0,449	0,263	0,712	0,059
Ústecký kraj	degree	2-Local	Eigenvector	Closeness	Betweenne
DMO	0,471	0,222	0,203	0,599	0,022
hotel	0,543	0,295	0,231	0,635	0,027

penzion	0,571	0,327	0,238	0,65	0,035
kempy	0,414	0,172	0,184	0,573	0,015
ubytování v soukromí	0,471	0,222	0,19	0,599	0,028
pohostinská zařízení	0,714	0,51	0,274	0,741	0,066
CK a CA	0,586	0,343	0,223	0,658	0,051
PCO	0,314	0,099	0,148	0,533	0,006
MÚ	0,8	0,64	0,292	0,809	0,094
profesní sdružení	0,386	0,149	0,178	0,561	0,009
RRA	0,386	0,149	0,17	0,561	0,012
hospodářská komora	0,343	0,118	0,148	0,544	0,011
sportovní zařízení	0,7	0,49	0,274	0,731	0,057
doprovaci	0,614	0,377	0,247	0,675	0,039
kulturní zařízení	0,657	0,432	0,263	0,702	0,043
vzdělávací instituce	0,514	0,264	0,217	0,62	0,023
rezident	0,871	0,759	0,308	0,876	0,127
průvodci cestovního ruchu	0,557	0,31	0,218	0,642	0,055
KÚ	0,7	0,49	0,265	0,731	0,062
Středočeský kraj	degree	2-Local	Eigenvector	Closeness	Betweenne
DMO	0,374	0,14	0,176	0,529	0,011
hotel	0,462	0,213	0,203	573	0,021
penzion	0,52	0,271	0,225	0,607	0,028
kempy	0,444	0,198	0,198	0,564	0,02
ubytování v soukromí	0,427	0,182	0,193	0,555	0,016
pohostinská zařízení	0,789	0,623	0,29	0,831	0,102
CK a CA	0,474	0,224	0,206	0,58	0,026
PCO	0,298	0,089	0,146	0,496	0,007
MÚ	0,86	0,739	0,311	0,92	0,122
profesní sdružení	0,351	0,123	0,168	0,519	0,009
RRA	0,392	0,154	0,179	0,538	0,014
hospodářská komora	0,246	0,06	0,122	0,476	0,004
sportovní zařízení	0,678	0,46	0,266	0,721	0,06
doprovaci	0,661	0,437	0,261	0,706	0,055
kulturní zařízení	0,678	0,46	0,273	0,721	0,056
vzdělávací instituce	0,579	0,335	0,24	0,645	0,036
rezident	0,848	0,719	0,308	0,904	0,116
průvodci cestovního ruchu	0,398	0,158	0,183	0,54	0,015
KÚ	0,754	0,569	0,286	0,793	0,088
Praha	degree	2-Local	Eigenvector	Closeness	Betweenne
DMO	0,308	0,095	0,159	0,529	0,011
hotel	0,754	0,568	0,317	0,759	0,107
penzion	0,6	0,36	0,276	0,66	0,056
kempy	0,308	0,095	0,161	0,529	0,011
ubytování v soukromí	0,385	0,148	0,187	0,558	0,022
pohostinská zařízení	0,6	0,36	0,278	0,66	0,054
CK a CA	0,723	0,523	0,31	0,737	0,099
PCO	0,338	0,115	0,176	0,54	0,012

MÚ	0,538	0,29	0,243	0,627	0,055
profesní sdružení	0,369	0,136	0,185	0,552	0,018
RRA	0,262	0,068	0,142	0,513	0,008
hospodářská komora	0,154	0,024	0,092	0,479	0,002
sportovní zařízení	0,415	0,173	0,212	0,571	0,019
dopravci	0,846	0,716	0,341	0,835	0,16
kulturní zařízení	0,4	0,16	0,205	0,564	0,018
vzdělávací instituce	0,369	0,136	0,182	0,552	0,019
rezident	0,6	0,36	0,266	0,66	0,072
průvodci cestovního ruchu	0,6	0,36	0,269	0,66	0,73
KÚ	0,354	0,125	0,179	0,546	0,17
Plzeňský kraj	degree	2-Local	Eigenvector	Closeness	Betweenne
DMO	0,343	0,117	0,151	0,503	0,01
hotel	0,574	0,33	0,235	0,61	0,031
penzion	0,667	0,444	0,263	0,667	0,046
kempy	0,565	0,319	0,231	0,605	0,029
ubytování v soukromí	0,528	0,279	0,218	0,585	0,029
pohosinská zařízení	0,806	0,649	0,289	0,774	0,089
CK a CA	0,491	0,241	0,201	0,567	0,021
PCO	0,259	0,067	0,118	0,474	0,005
MÚ	0,889	0,79	0,304	0,857	0,128
profesní sdružení	0,324	0,105	0,139	0,497	0,01
RRA	0,546	0,298	0,21	0,595	0,034
hospodářská komora	0,222	0,049	0,103	0,462	0,003
sportovní zařízení	0,574	0,33	0,221	0,61	0,038
dopravci	0,537	0,288	0,214	0,59	0,031
kulturní zařízení	0,713	0,508	0,266	0,699	0,64
vzdělávací instituce	0,648	0,42	0,25	0,655	0,043
rezident	0,917	0,84	0,305	0,889	0,154
průvodci cestovního ruchu	0,509	0,259	0,215	0,576	0,02
KÚ	0,769	0,591	0,284	0,742	0,071
Pardubický kraj	degree	2-Local	Eigenvector	Closeness	Betweenne
DMO	0,47	0,221	0,211	0,614	0,015
hotel	0,0455	0,207	0,198	0,607	0,016
penzion	0,515	0,365	0,224	0,637	0,02
kempy	0,47	0,221	0,204	0,614	0,021
ubytování v soukromí	0,439	0,193	0,202	0,6	0,012
pohosinská zařízení	0,682	0,465	0,266	0,739	0,058
CK a CA	0,5	0,25	0,217	0,63	0,02
PCO	0,333	0,111	0,157	0,554	0,006
MÚ	0,833	0,694	0,293	0,864	0,129
profesní sdružení	0,409	0,167	0,187	0,586	0,011
RRA	0,515	0,265	0,213	0,637	0,026
hospodářská komora	0,258	0,066	0,123	0,526	0,004
sportovní zařízení	0,667	0,444	0,26	0,729	0,053
dopravci	0,636	0,405	0,252	0,708	0,049

kulturní zařízení	0,682	0,465	0,275	0,739	0,044
vzdělávací instituce	0,515	0,265	0,226	0,637	0,02
rezident	0,894	0,799	0,3	0,927	0,174
průvodci cestovního ruchu	0,485	0,235	0,211	0,622	0,018
KÚ	0,652	0,424	0,258	0,718	0,045
Olomoucký kraj	degree	2-Local	Eigenvector	Closeness	Betweenne
DMO	0,379	0,144	0,188	0,532	0,015
hotel	0,4949	0,244	0,233	0,583	0,041
penzion	0,529	0,28	0,242	0,6	0,03
kempy	0,414	0,171	0,195	0,547	0,017
ubytování v soukromí	0,54	0,292	0,227	0,606	0,054
pohostinská zařízení	0,69	0,476	0,277	0,695	0,079
CK a CA	0,448	0,201	0,209	0,562	0,047
PCO	0,322	0,104	0,16	0,51	0,01
MÚ	0,828	0,685	0,301	0,804	0,179
profesní sdružení	0,322	0,104	0,163	0,51	0,008
RRA	0,402	0,162	0,195	0,542	0,015
hospodářská komora	0,276	0,076	0,152	0,494	0,005
sportovní zařízení	0,621	0,385	0,258	0,651	0,055
doprovodi	0,506	0,256	0,234	0,589	0,028
kulturní zařízení	0,632	0,4	0,272	0,658	0,051
vzdělávací instituce	0,46	0,211	0,218	0,567	0,022
rezident	0,828	0,685	0,299	0,804	0,158
průvodci cestovního ruchu	0,414	0,171	0,208	0,547	0,013
KÚ	0,575	0,33	0,251	0,624	0,046
Moravskoslezský kraj	degree	2-Local	Eigenvector	Closeness	Betweenne
DMO	0,557	0,31	0,226	0,632	0,025
hotel	0,62	0,385	0,228	0,669	0,045
penzion	0,557	0,31	0,221	0,632	0,028
kempy	0,405	0,0164	0,178	0,558	0,01
ubytování v soukromí	0,443	0,196	0,176	0,757	0,019
pohostinská zařízení	0,734	0,539	0,264	0,747	0,072
CK a CA	0,57	0,324	0,219	0,639	0,035
PCO	0,443	0,196	0,194	0,575	0,011
MÚ	0,861	0,741	0,294	0,858	0,113
profesní sdružení	0,43	0,185	0,185	0,569	0,012
RRA	0,506	0,256	0,206	0,605	0,02
hospodářská komora	0,342	0,117	0,151	0,532	0,007
sportovní zařízení	0,696	0,485	0,261	0,719	0,063
doprovodi	0,696	0,485	0,251	0,719	0,058
kulturní zařízení	0,684	0,467	0,259	0,71	0,047
vzdělávací instituce	0,595	0,354	0,235	0,653	0,03
rezident	0,873	0,763	0,294	0,871	0,118
průvodci cestovního ruchu	0,418	0,174	0,171	0,564	0,016
KÚ	0,747	0,558	0,275	0,757	0,06

Liberecký kraj	degree	2-Local	Eigenvector	Closeness	Betweenne
DMO	0,388	0,151	0,167	0,545	0,014
hotel	0,541	0,293	0,223	0,617	0,032
penzion	0,624	0,389	0,254	0,665	0,039
kempy	0,506	0,256	0,208	0,599	0,026
ubytování v soukromí	0,506	0,256	0,207	0,599	0,026
pohosinská zařízení	0,694	0,482	0,267	0,712	0,063
CK a CA	0,518	0,268	0,206	0,605	0,046
PCO	0,282	0,08	0,126	0,504	0,007
MÚ	0,871	0,758	0,311	0,864	0,113
profesní sdružení	0,376	0,142	0,165	0,54	0,012
RRA	0,459	0,211	0,201	0,576	0,019
hospodářská komora	0,294	0,087	0,135	0,508	0,007
sportovní zařízení	0,741	0,549	0,28	0,747	0,076
dopracvi	0,576	0,332	0,237	0,637	0,037
kulturní zařízení	0,706	0,498	0,276	0,72	0,057
vzdělávací instituce	0,576	0,332	0,217	0,637	0,045
rezident	0,871	0,758	0,307	0,864	0,122
průvodci cestovního ruchu	0,459	0,211	0,198	0,576	0,018
KÚ	0,659	0,434	0,261	0,688	0,049
Královéhradecký kraj	degree	2-Local	Eigenvector	Closeness	Betweenne
DMO	0,514	0,264	0,215	0,587	0,03
hotel	0,505	0,255	0,216	0,583	0,036
penzion	0,619	0,383	0,245	0,647	0,053
kempy	0,495	0,245	0,215	0,578	0,024
ubytování v soukromí	0,524	0,274	2017	0,592	0,034
pohosinská zařízení	0,743	0,554	0,276	0,734	0,077
CK a CA	0,571	0,327	0,223	0,618	0,056
PCO	0,343	0,118	0,165	0,511	0,007
MÚ	0,838	0,702	0,299	0,82	0,113
profesní sdružení	0,381	0,145	0,179	0,526	0,012
RRA	0,476	0,227	0,204	0,569	0,022
hospodářská komora	0,305	0,093	0,148	0,496	0,005
sportovní zařízení	0,619	0,383	0,235	0,647	0,063
dopracvi	0,562	0,316	0,224	0,613	0,036
kulturní zařízení	0,657	0,432	0,26	0,671	0,048
vzdělávací instituce	0,505	0,255	0,212	0,583	0,026
rezident	0,867	0,751	0,295	0,849	0,151
průvodci cestovního ruchu	0,467	0,218	0,205	0,564	0,018
KÚ	0,657	0,432	0,262	0,671	0,046
Karlovarský kraj	degree	2-Local	Eigenvector	Closeness	Betweenne
DMO	0,338	0,114	0,153	0,54	0,01
hotel	0,479	0,229	0,212	0,601	0,02
penzion	0,592	0,35	0,243	0,66	0,042
kempy	0,423	0,179	0,188	0,575	0,017
ubytování v soukromí	0,493	0,243	0,21	0,608	0,024

pohosinská zařízení	0,69	0,476	0,273	0,723	0,67
CK a CA	0,563	0,317	0,216	0,645	0,053
PCO	0,352	0,124	0,165	0,546	0,009
MÚ	0,803	0,645	0,299	0,811	0,105
profesní sdružení	0,423	0,179	185	0,575	0,018
RRA	0,352	0,124	0,161	0,546	0,011
hospodářská komora	0,268	0,072	0,122	0,514	0,006
sportovní zařízení	0,634	0,402	0,252	0,686	0,054
doprovodi	0,676	0,457	0,276	0,713	0,056
kulturní zařízení	0,662	0,438	0,268	0,704	0,054
vzdělávací instituce	0,577	0,333	0,254	0,652	0,028
rezident	0,887	0,787	0,32	0,892	0,144
průvodci cestovního ruchu	0,451	0,203	0,195	0,588	0,019
KÚ	0,62	0,384	0,254	0,677	0,043
Jihomoravský kraj	degree	2-Local	Eigenvector	Closeness	Betweenne
DMO	0,391	0,153	0,176	0,527	0,018
hotel	0,5	0,25	0,212	0,577	0,025
penzion	0,609	0,371	0,244	0,638	0,046
kempy	0,436	0,19	0,193	0,547	0,017
ubytování v soukromí	0,482	0,232	0,205	0,568	0,023
pohosinská zařízení	0,773	0,597	0,286	0,756	0,084
CK a CA	0,564	0,318	0,226	0,611	0,044
PCO	0,409	0,167	0,183	0,535	0,014
MÚ	0,773	0,597	0,274	0,756	0,098
profesní sdružení	0,4	0,16	0,176	0,531	0,015
RRA	0,455	0,207	0,202	0,555	0,019
hospodářská komora	0,418	0,175	0,187	0,539	0,015
sportovní zařízení	0,627	0,393	0,252	0,649	0,044
doprovodi	0,664	0,44	0,249	0,673	0,076
kulturní zařízení	0,682	0,465	0,263	0,685	0,061
vzdělávací instituce	0,564	0,318	0,235	0,611	0,035
rezident	0,827	0,684	0,289	0,807	0,129
průvodci cestovního ruchu	0,491	0,241	0,206	0,573	0,03
KÚ	0,636	0,405	0,249	0,655	0,052
Jihočeský kraj	degree	2-Local	Eigenvector	Closeness	Betweenne
DMO	0,528	0,278	0,222	0,588	0,03
hotel	0,496	0,246	0,218	0,572	0,021
penzion	0,654	0,427	0,265	0,665	0,048
kempy	0,512	0,262	0,218	0,58	0,037
ubytování v soukromí	0,583	0,34	0,245	0,62	0,034
pohosinská zařízení	0,74	0,548	0,28	0,731	0,078
CK a CA	0,48	0,231	0,204	0,564	0,025
PCO	0,291	0,085	0,138	0,484	0,006
MÚ	0,858	0,737	0,302	0,845	0,128
profesní sdružení	0,331	0,109	0,149	0,498	0,01
RRA	0,409	0,168	0,178	0,531	0,016

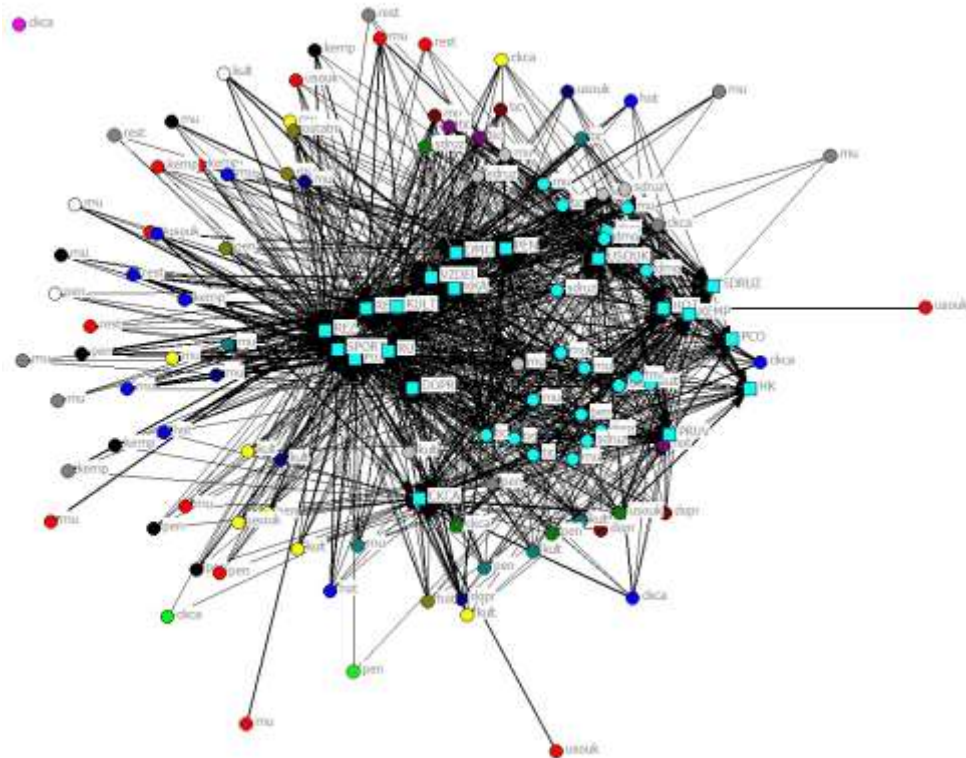
hospodářská komora	0,37	0,137	0,156	0,514	0,018
sportovní zařízení	0,567	0,321	0,235	0,61	0,034
doprovci	0,575	0,33	0,232	0,615	0,04
kulturní zařízení	0,677	0,459	0,265	0,682	0,061
vzdělávací instituce	0,488	0,238	0,201	0,568	0,027
rezident	0,874	0,764	0,302	0,862	0,136
průvodci cestovního ruchu	0,472	0,223	0,202	0,56	0,023
KÚ	0,709	0,502	0,256	0,705	0,084

Vlastní zpracování s využitím UCINET 6.634, 2017

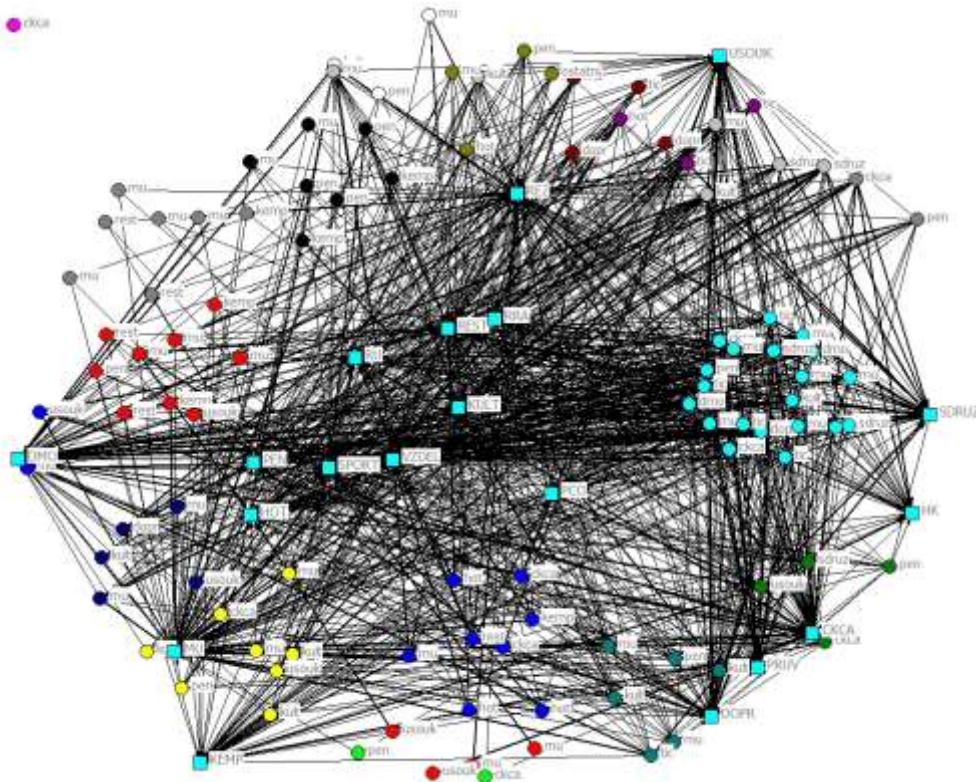
Příloha B - Grafické výstupy ze software UCInet

Královéhradecký kraj

K-core síť

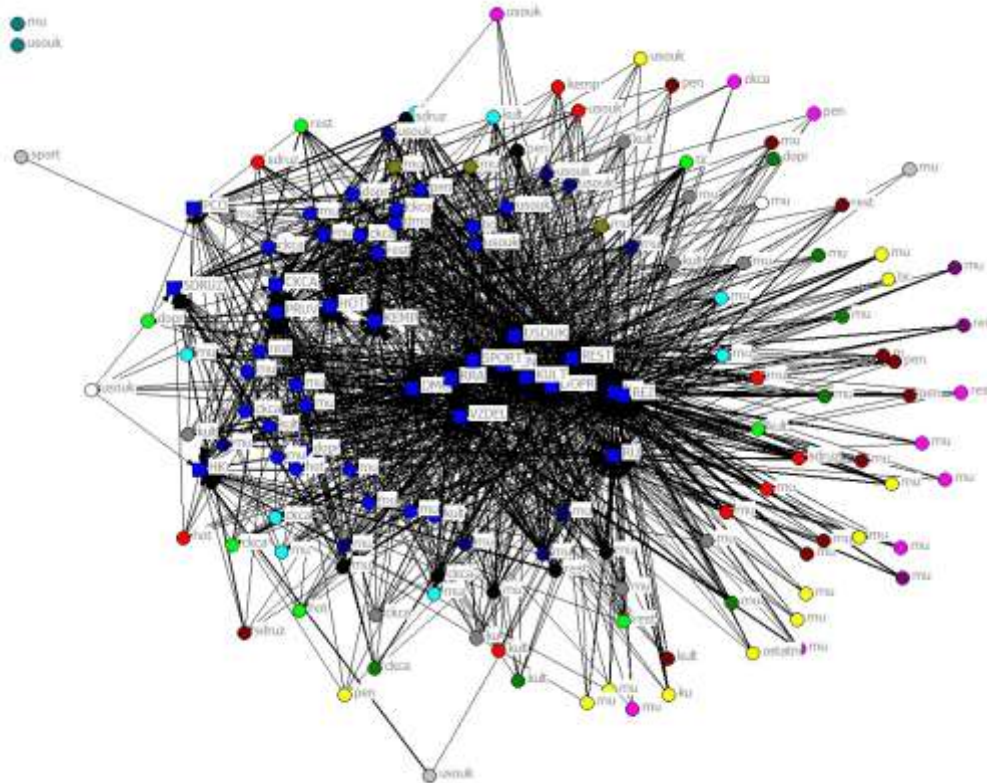


*Vlastní zpracování s využitím UCINET 6.634, 2017
zgrupováno podle stupně centrality*



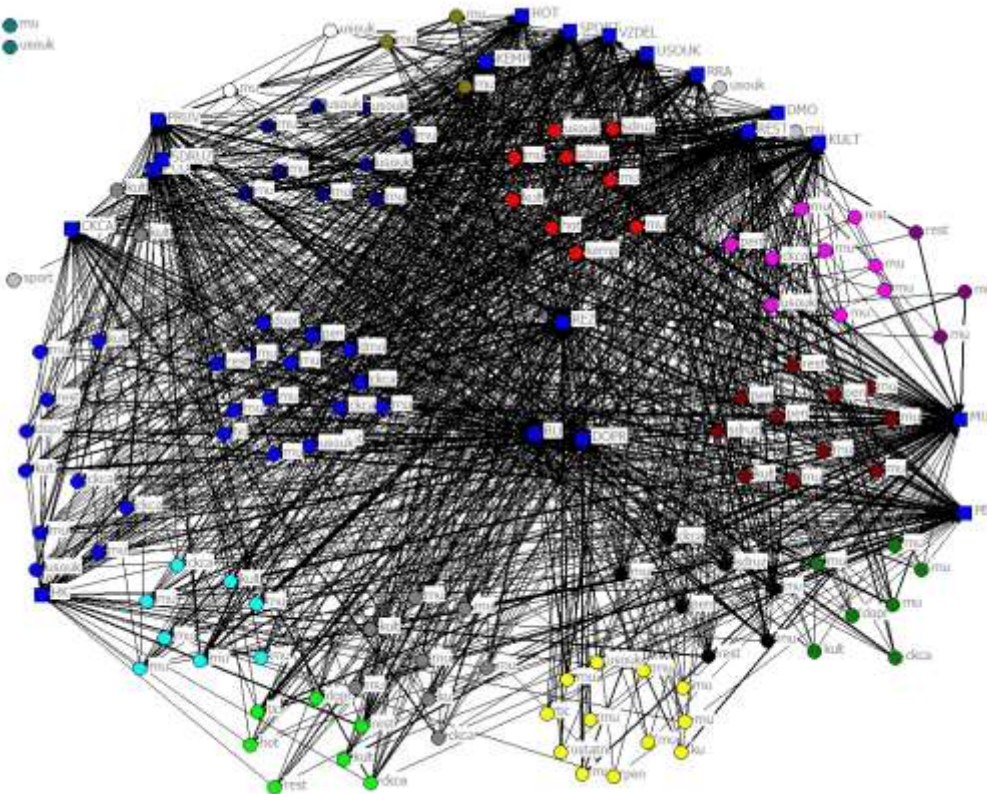
Zdroj: Vlastní zaprování s využitím UCINET 6.634, 2017

Jihočeský kraj
K-core síť



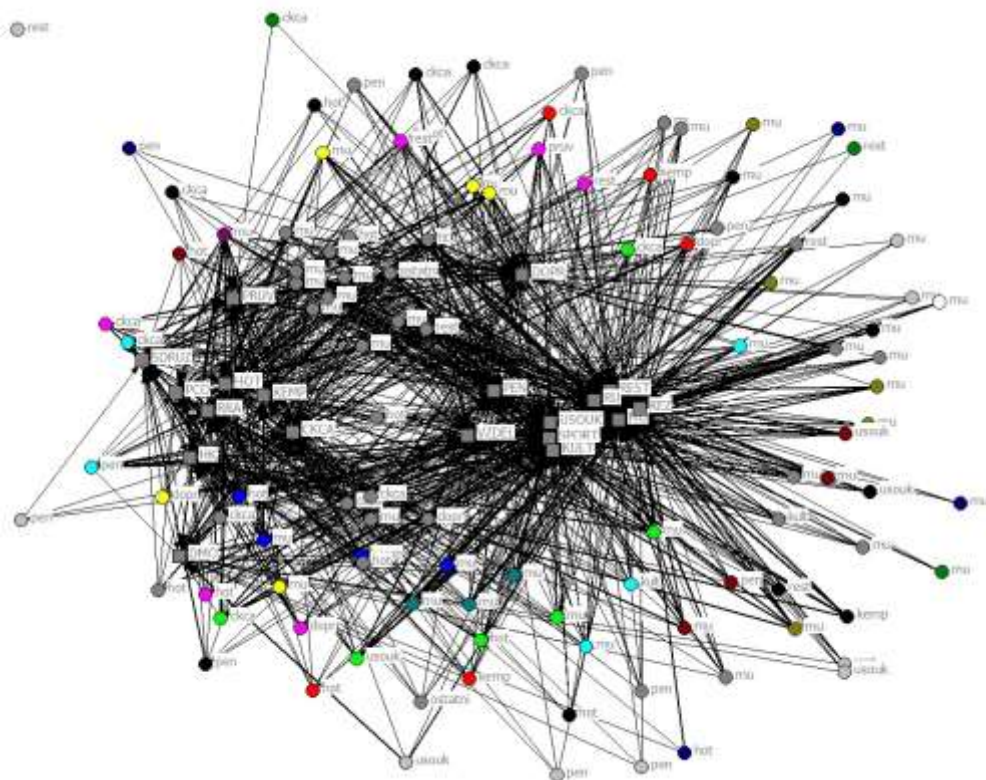
Vlastní zpracování s využitím UCINET 6.634, 2017

Zgrupováno podle stupně centrality sítě



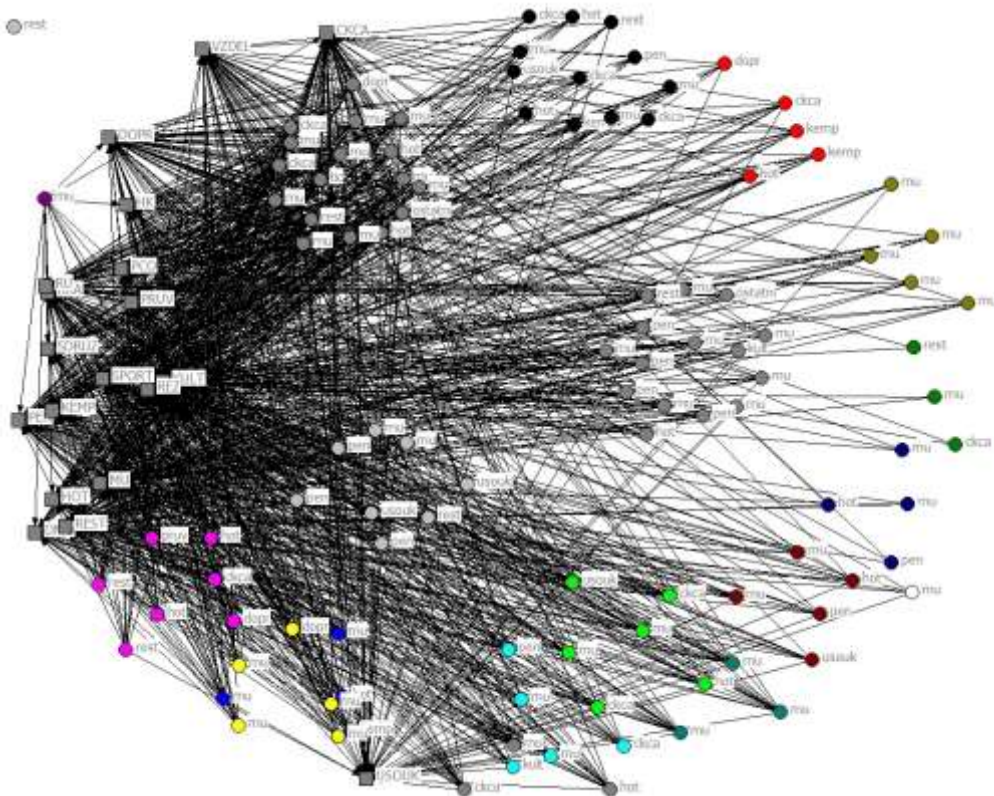
Vlastní zpracování s využitím UCINET 6.634, 2017

Jihomoravský kraj
K-core síť



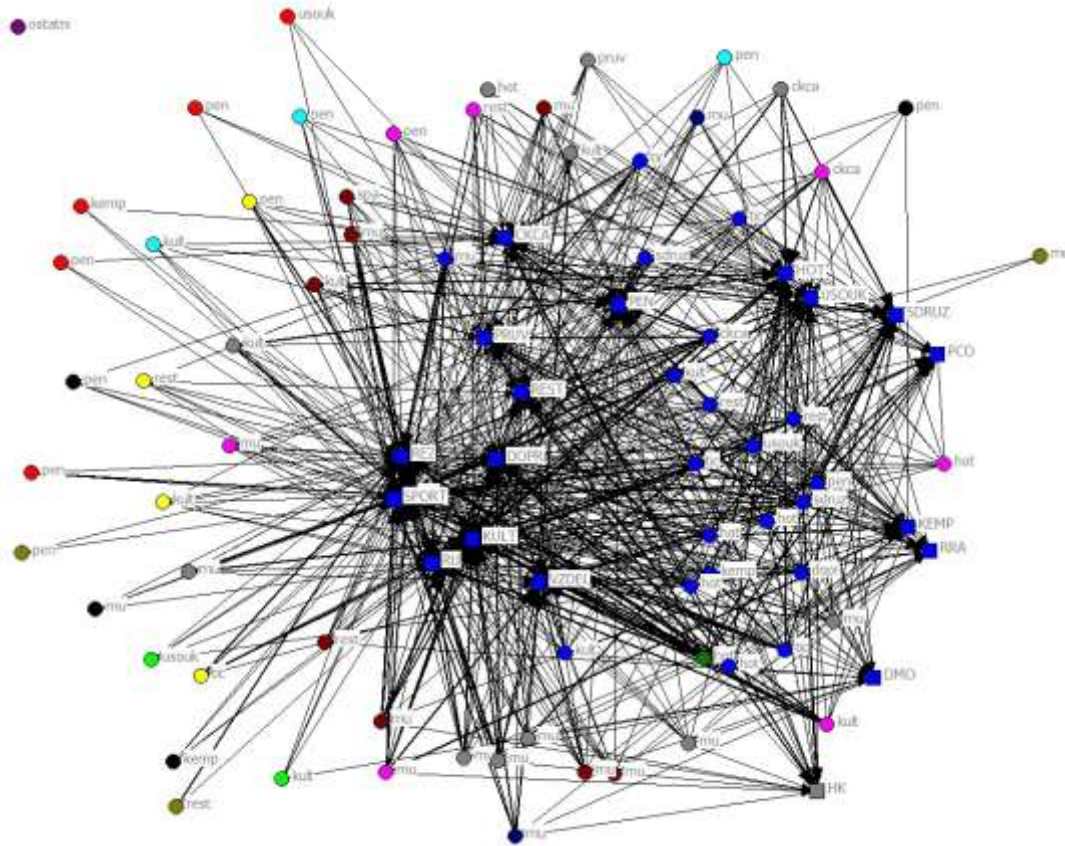
Vlastní zpracování s využitím UCINET 6.634, 2017

Zgrupováno podle stupně centrality sítě

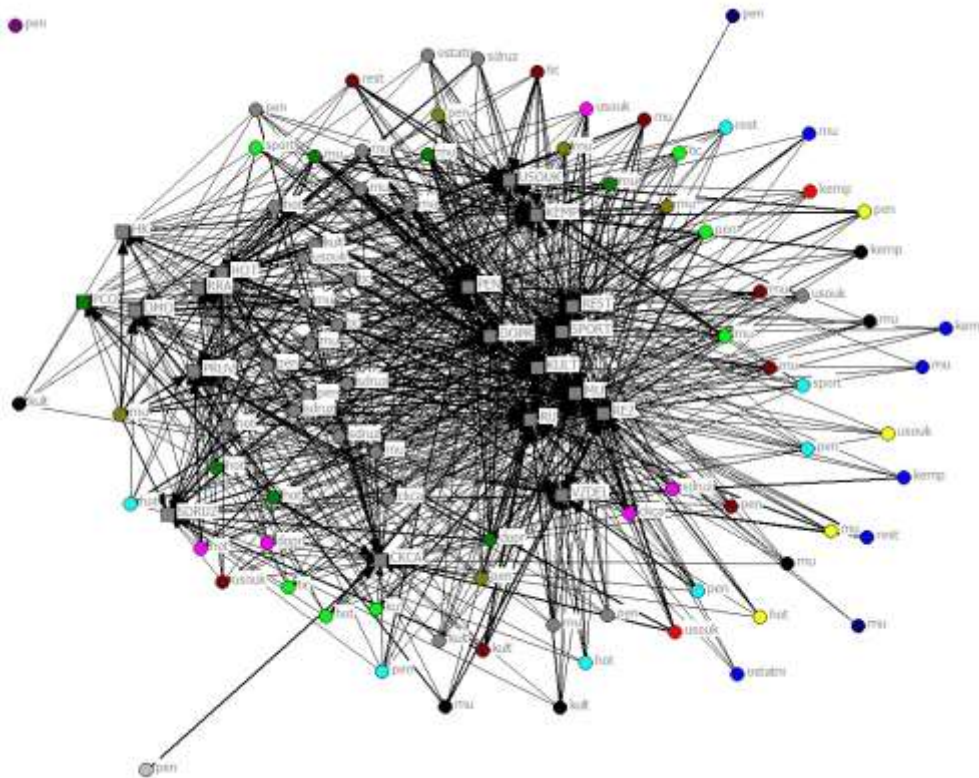


Vlastní zpracování s využitím UCINET 6.634, 2017

Karlovarský kraj
K-core síť

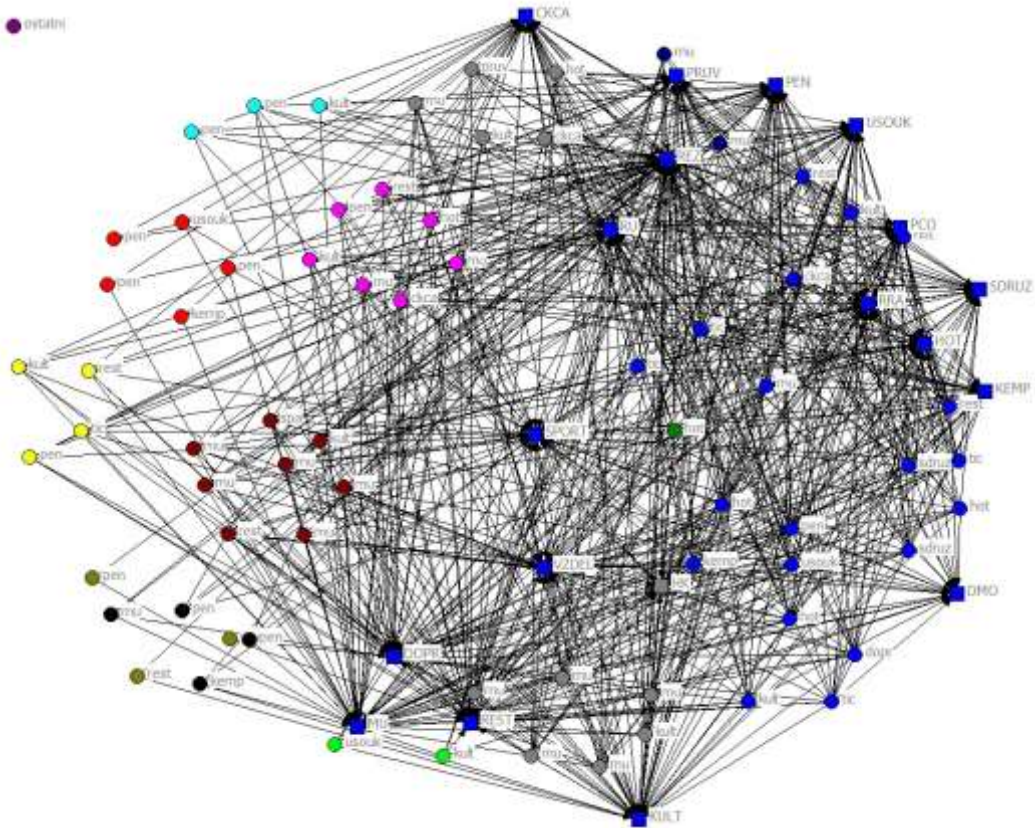


Vlastní zpracování s využitím UCINET 6.634, 2017
Zgrupováno podle stupně centrality sítě

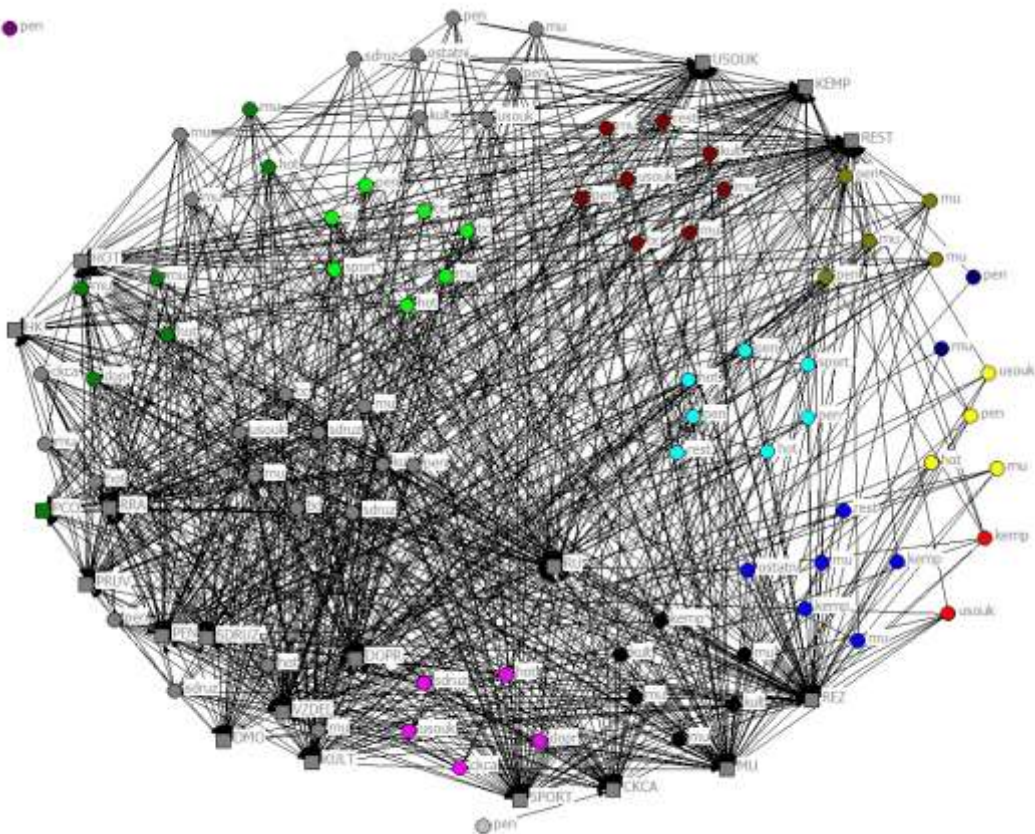


Vlastní zpracování s využitím UCINET 6.634, 2017

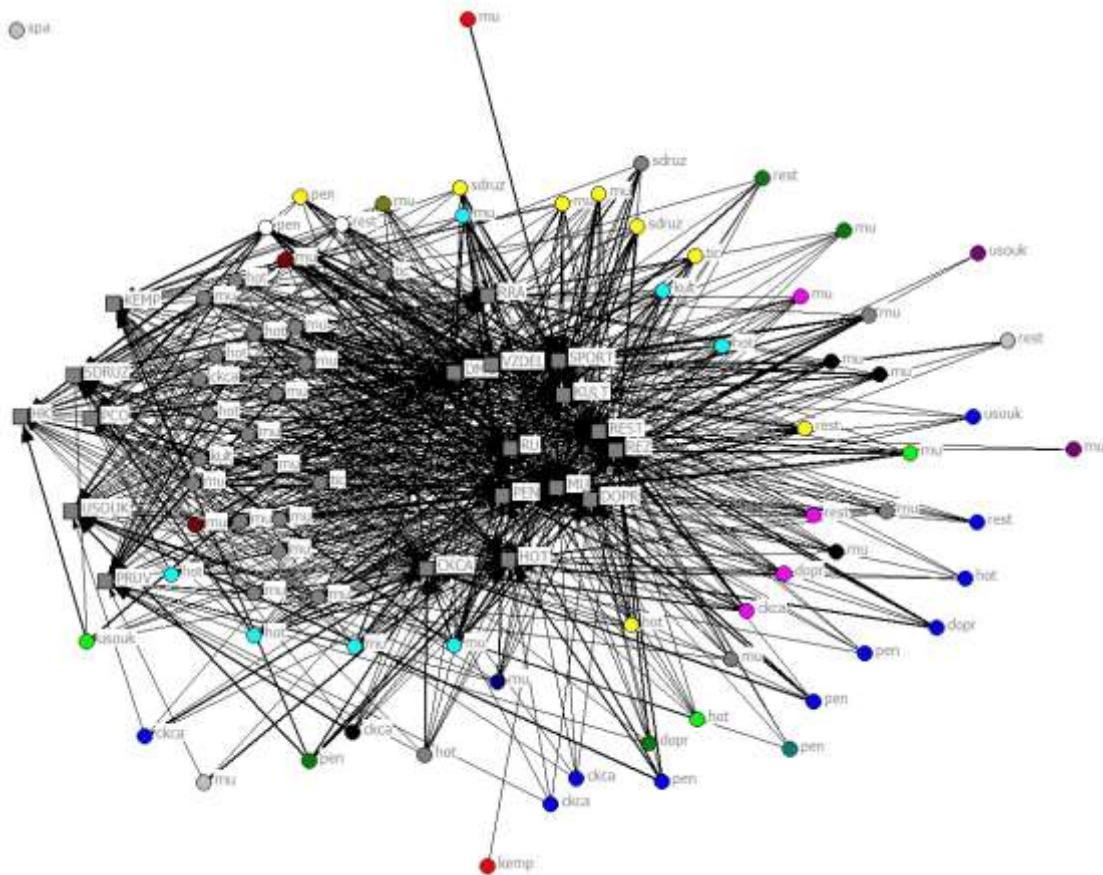
Liberecký kraj
K-core síť



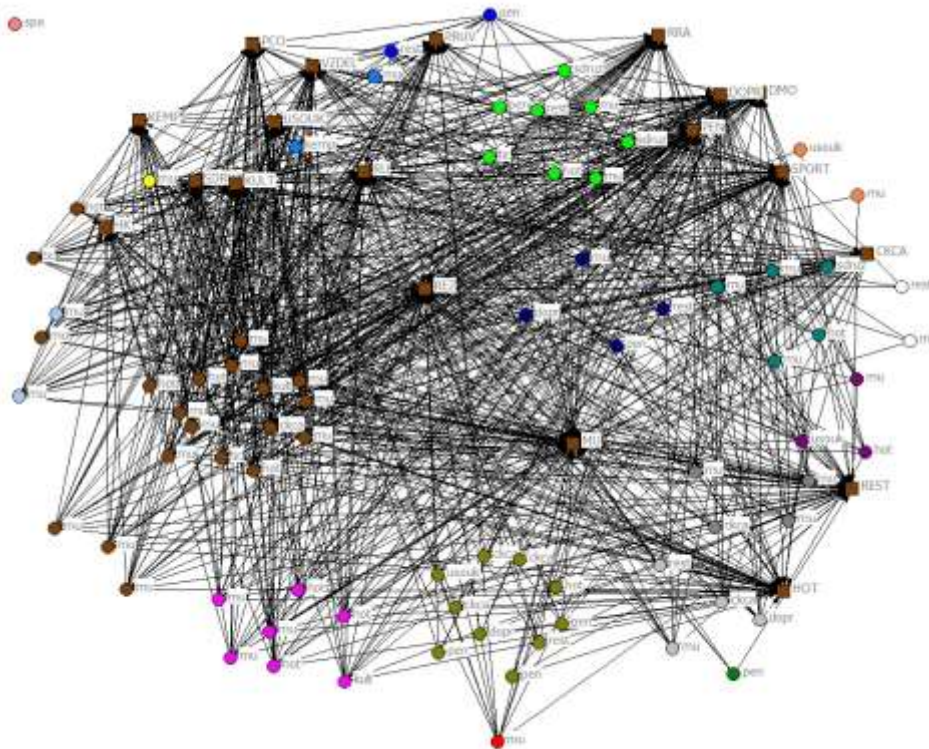
Vlastní zpracování s využitím UCINET 6.634, 2017
Zgrupováno podle stupně centrality sítě



Moravskoslezský kraj
K-core síť

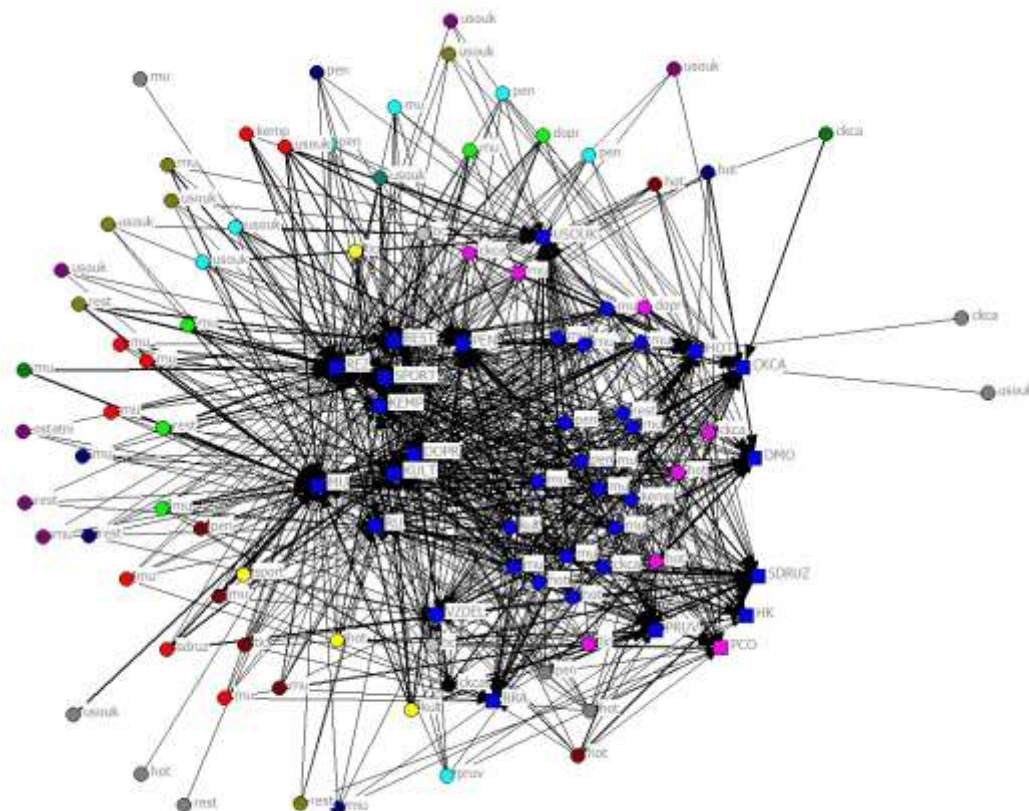


Vlastní zpracování s využitím UCINET 6.634, 2017
Zgrupováno podle stupně centrality sítě

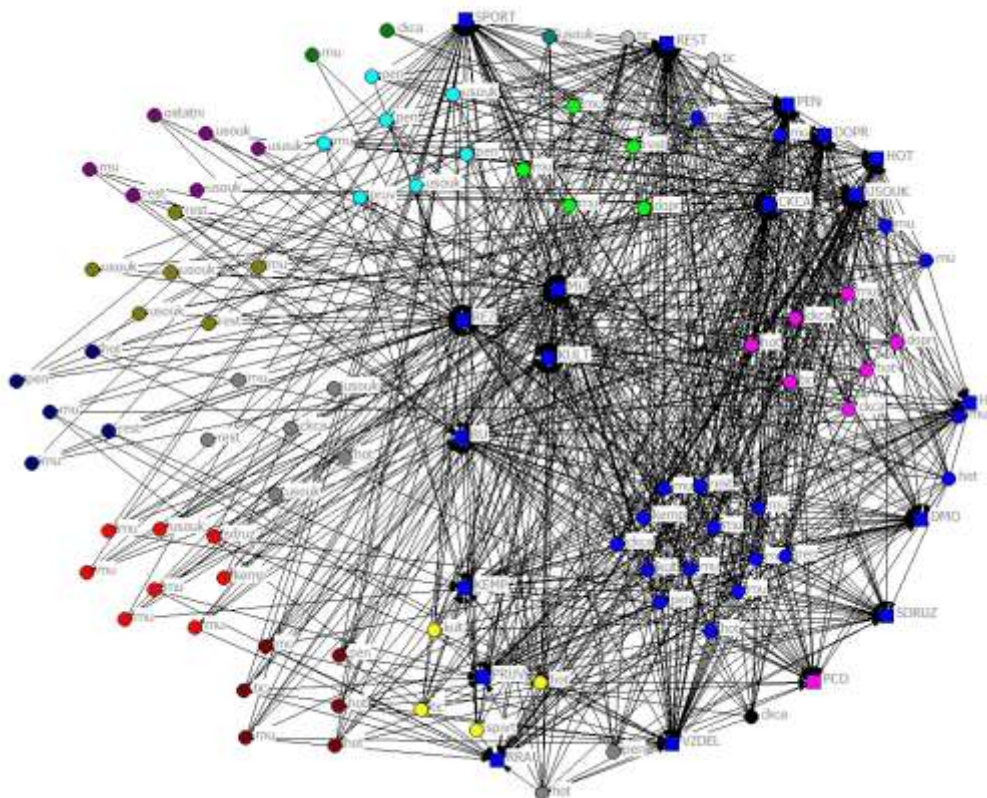


Vlastní zpracování s využitím UCINET 6.634, 2017

Olomoucký kraj
K-core síť

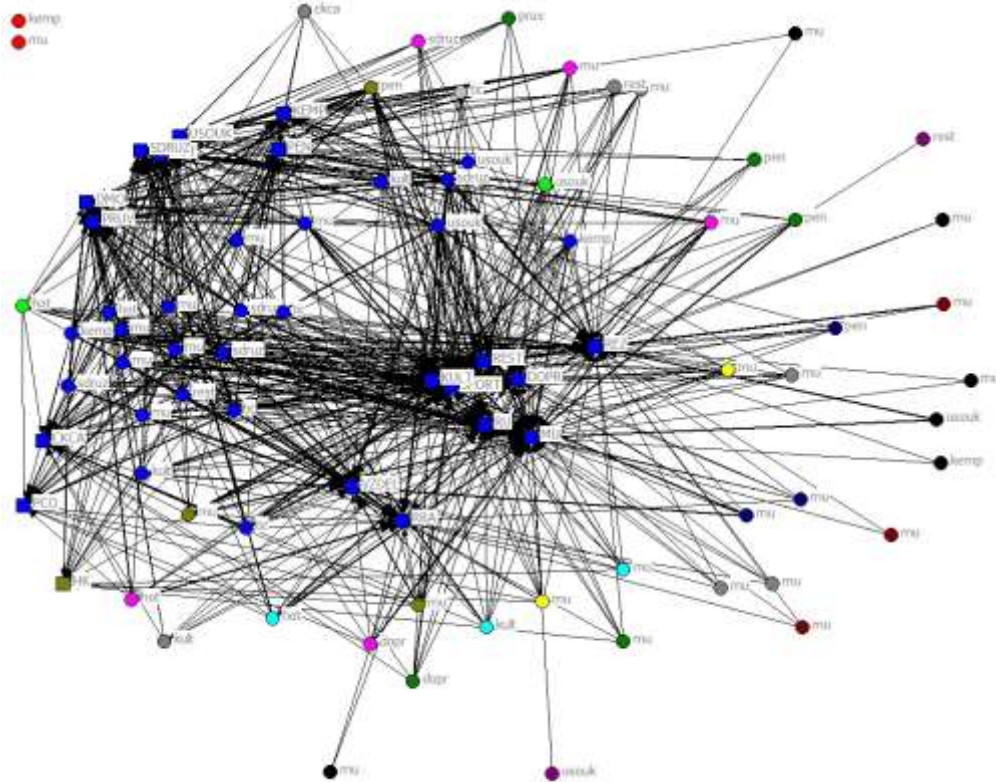


Vlastní zpracování s využitím UCINET 6.634, 2017
Zgrupováno podle stupně centrality sítě

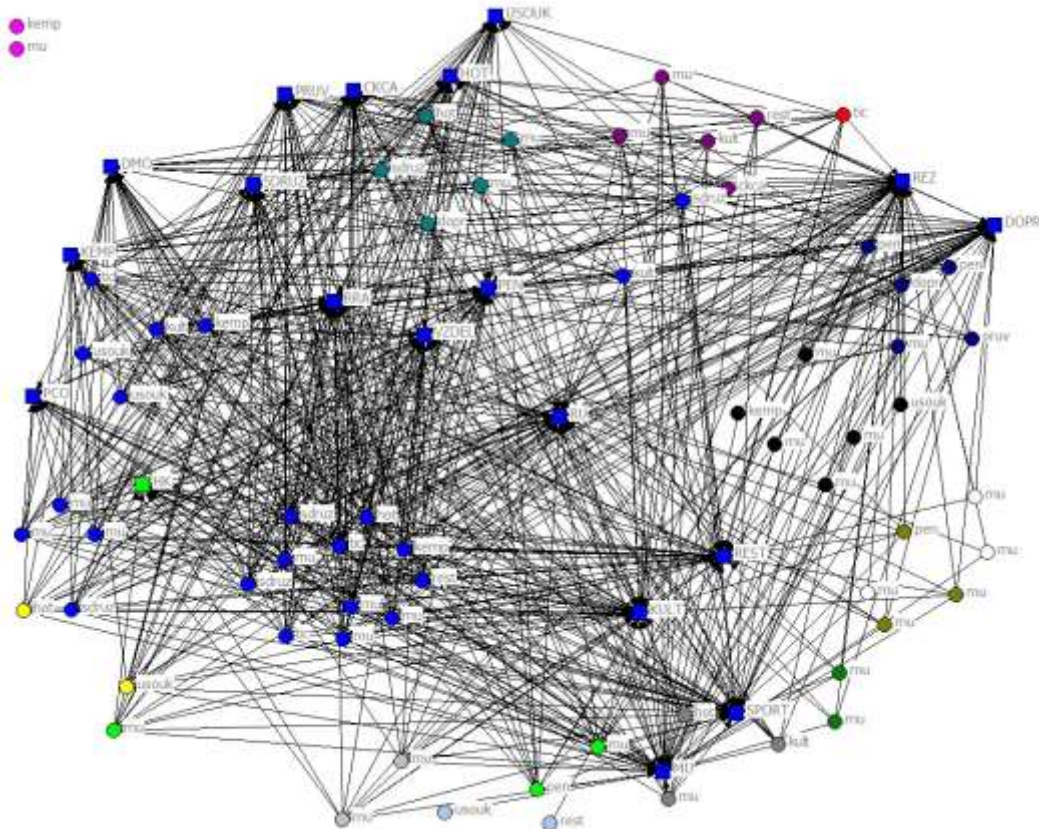


Vlastní zpracování s využitím UCINET 6.634, 2017

Pardubický kraj
K-core síť

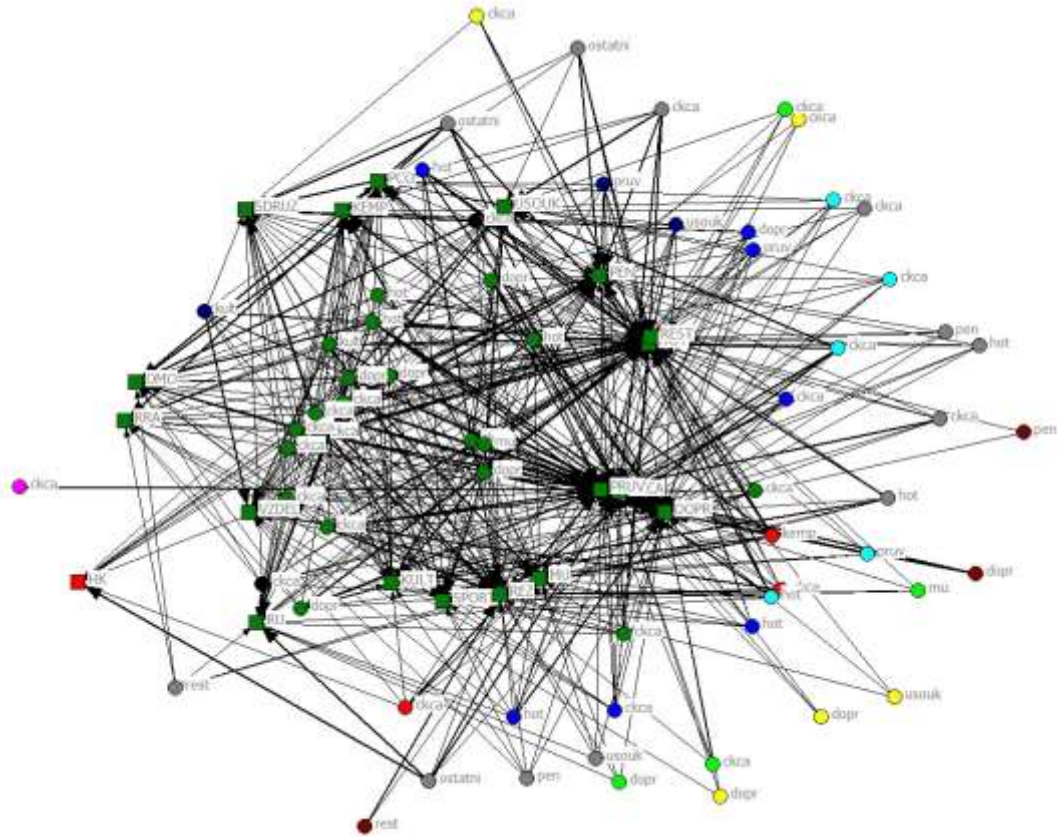


Vlastní zpracování s využitím UCINET 6.634, 2017
Zgrupováno podle centrality sítě

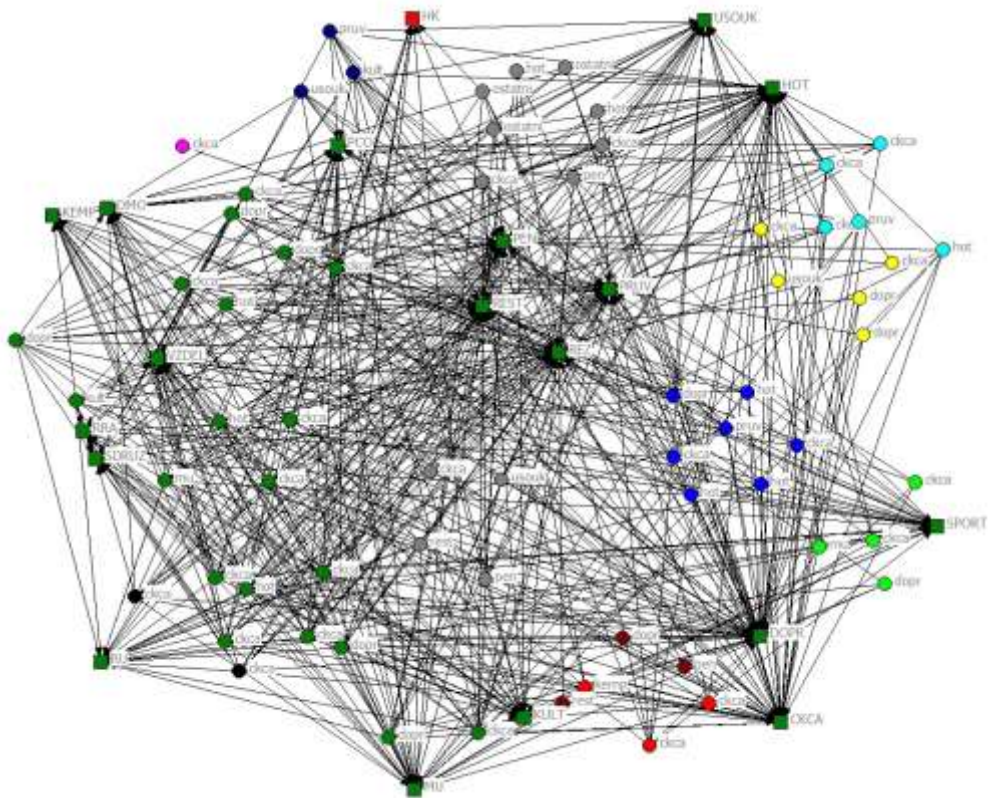


Vlastní zpracování s využitím UCINET 6.634, 2017

Hlavní město Praha
K-core síť

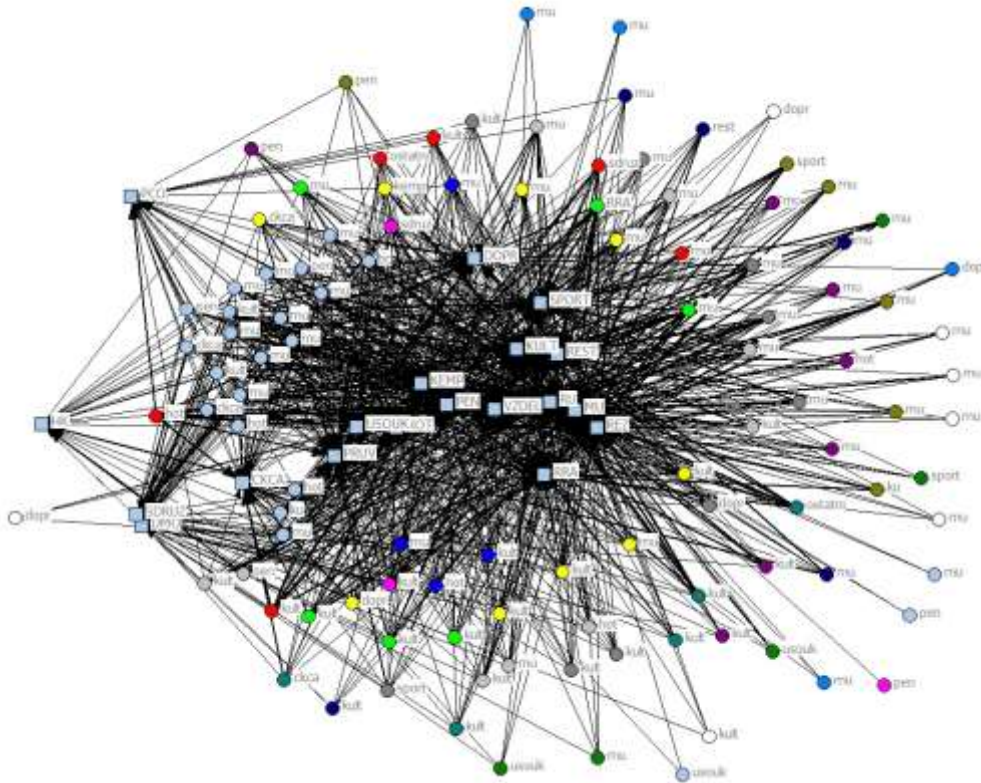


Zgrupováno podle stupně centrality sítě

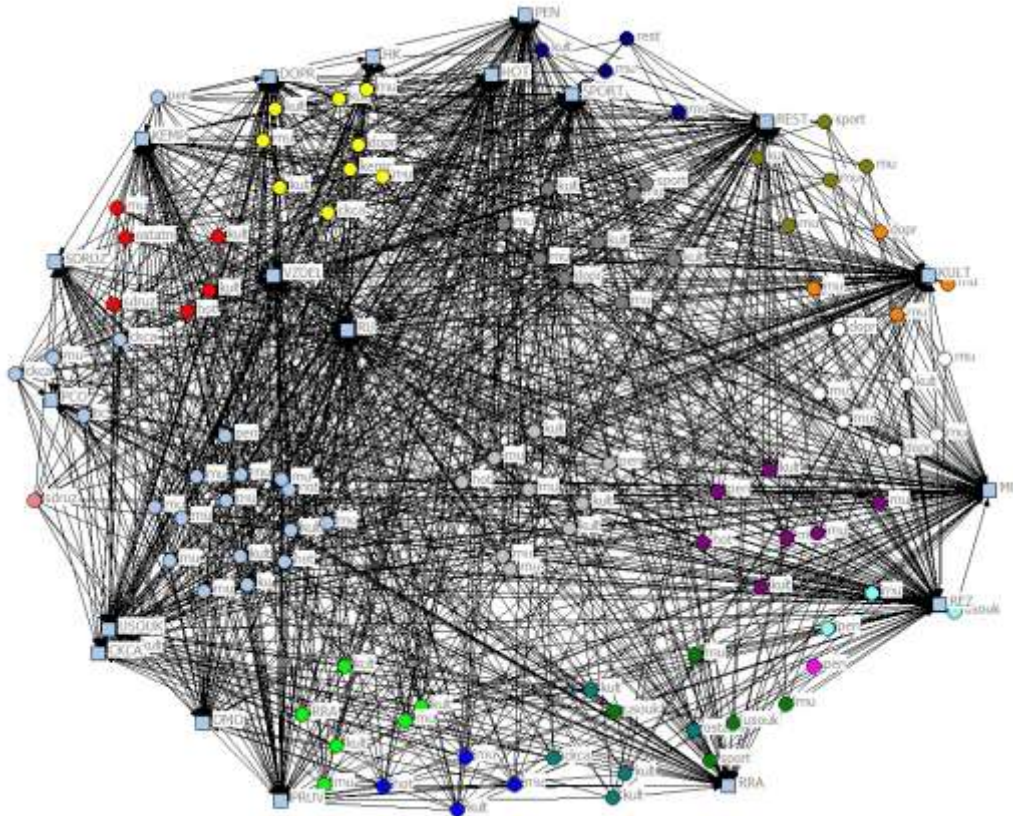


Vlastní zpracování s využitím UCINET 6.634, 2017

Plzeňský kraj
K-core síť

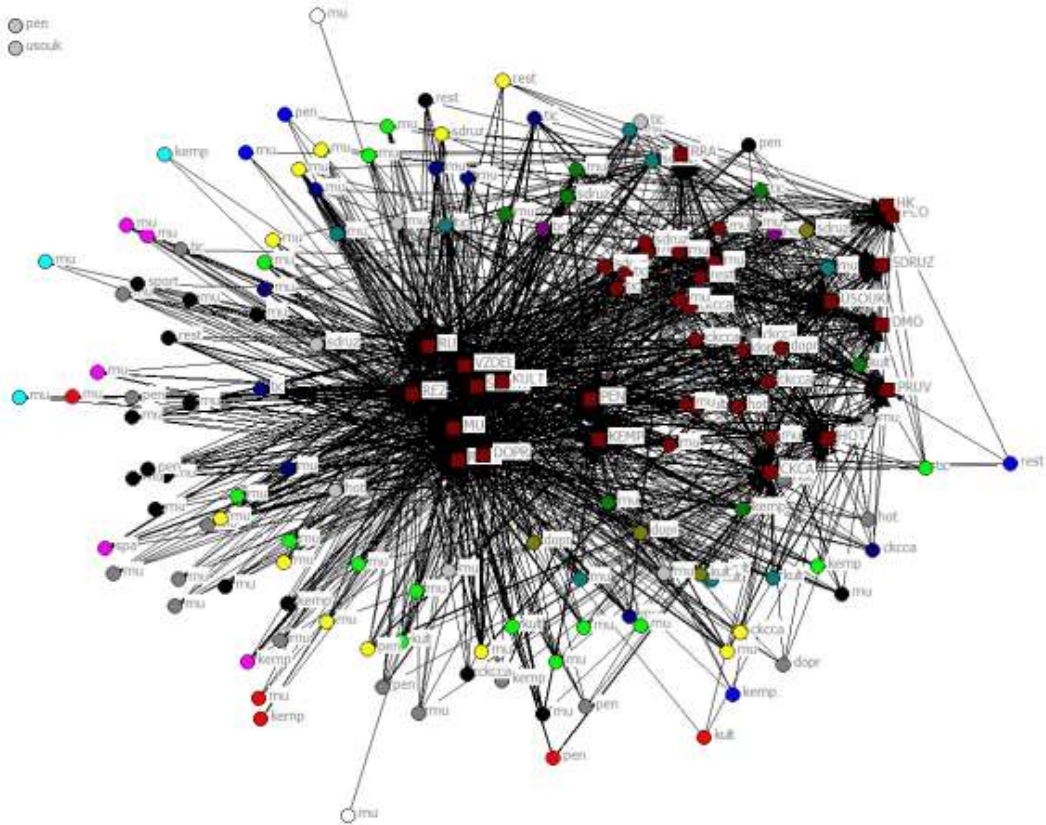


Vlastní zpracování s využitím UCINET 6.634, 2017
Zgrupováno podle stupně centrality sítě

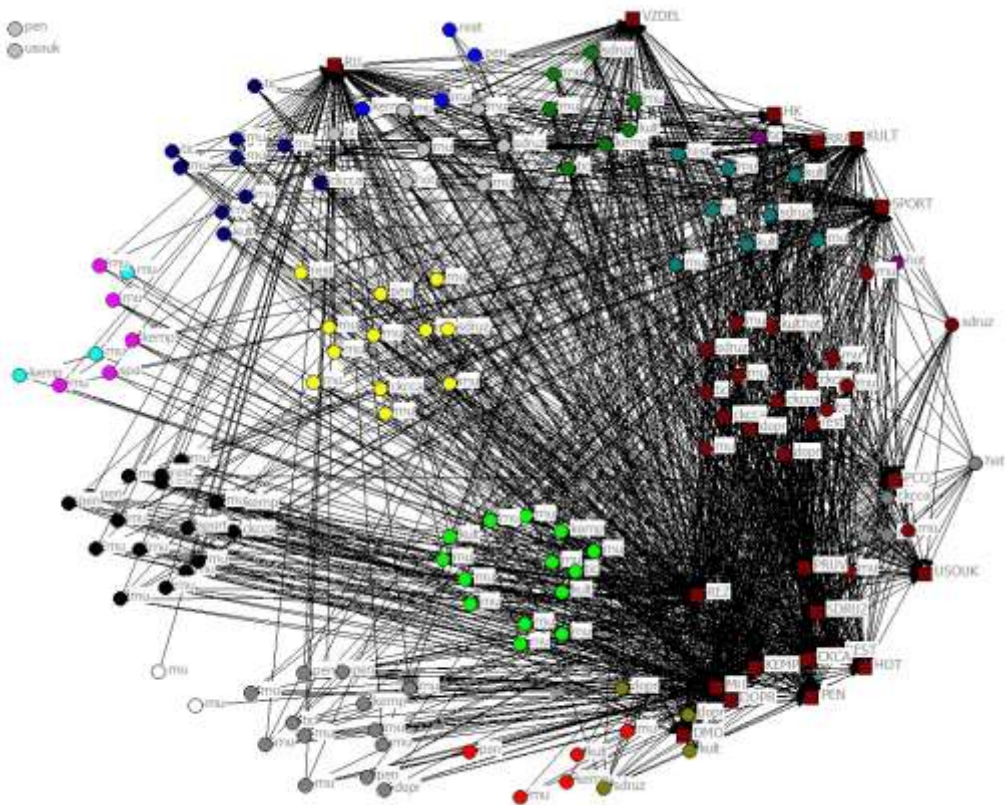


Vlastní zpracování s využitím UCINET 6.634, 2017

Středočeský kraj
K-core síť

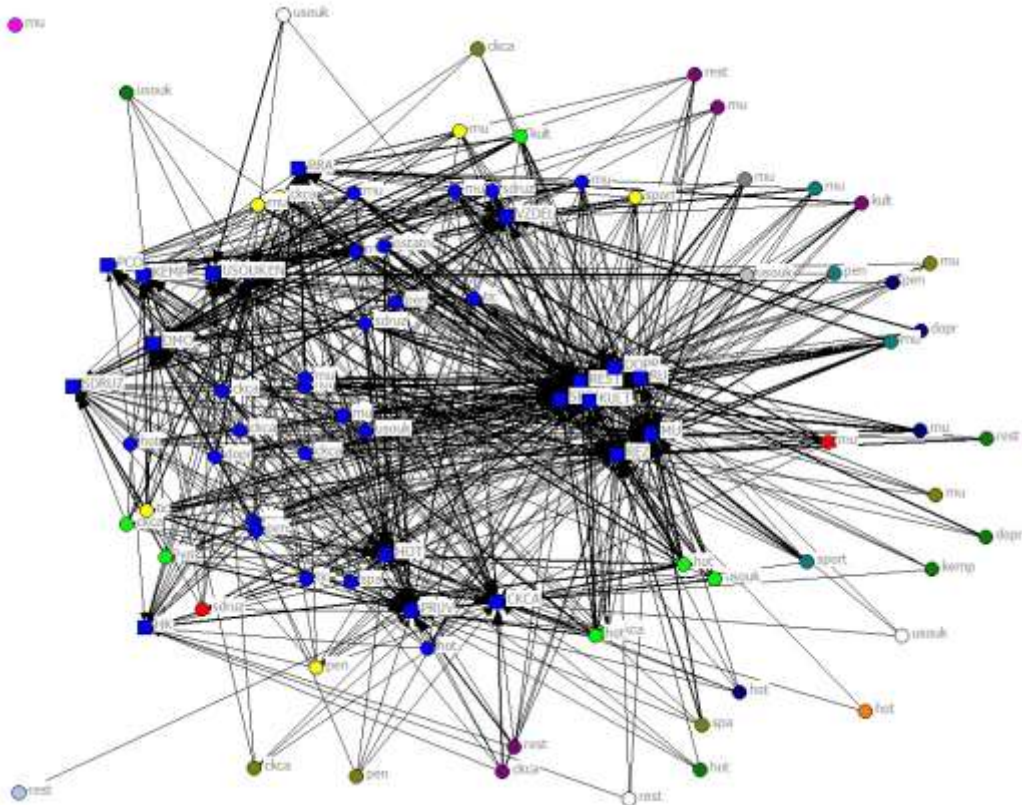


Vlastní zpracování s využitím UCINET 6.634, 2017
Zgrupováno podle stupně centrality sítě

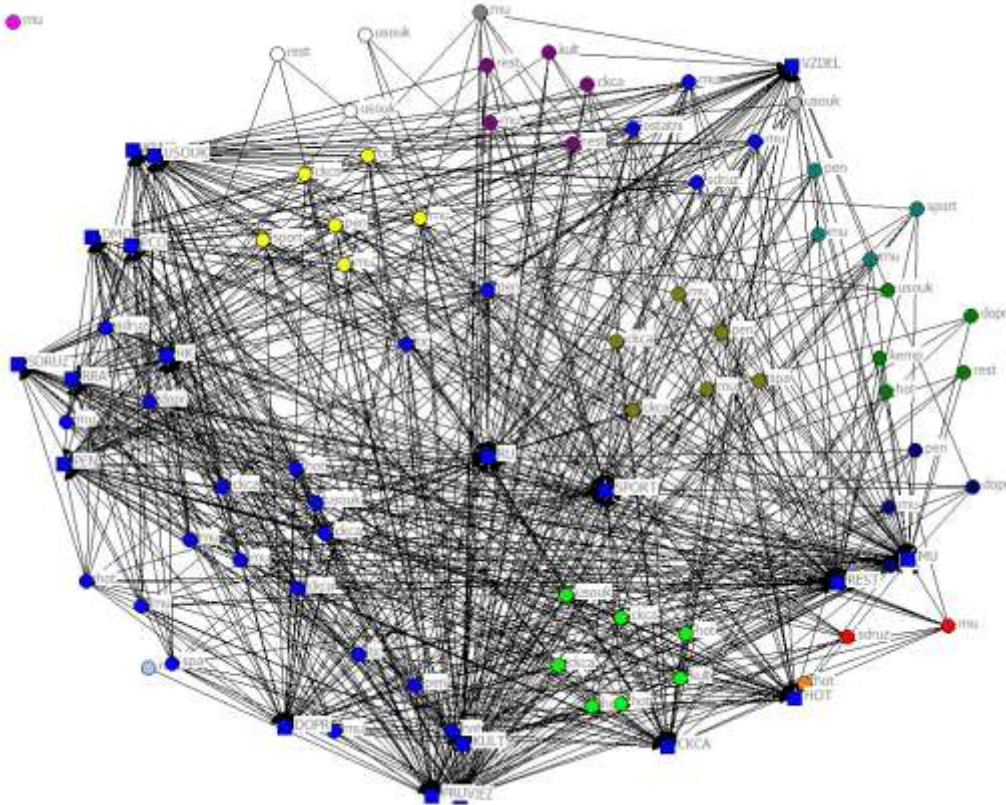


Vlastní zpracování s využitím UCINET 6.634, 2017

Ústecký kraj
K-core síť

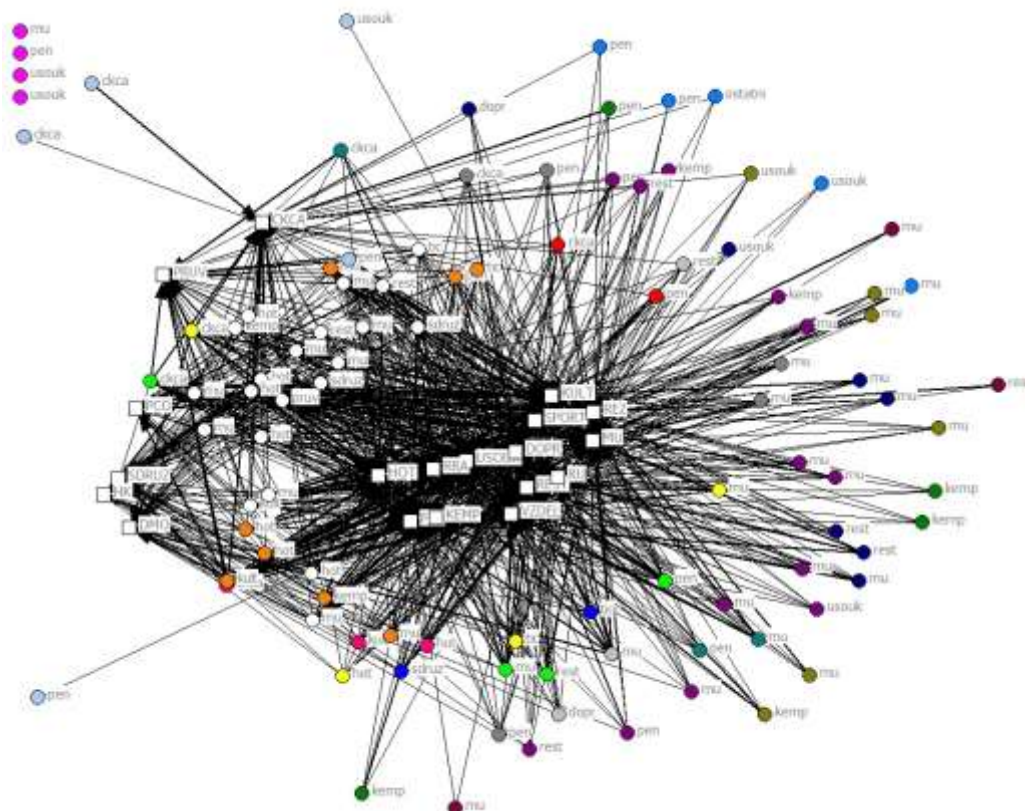


Vlastní zpracování s využitím UCINET 6.634, 2017
Zgrupováno podle stupně centrality sítě



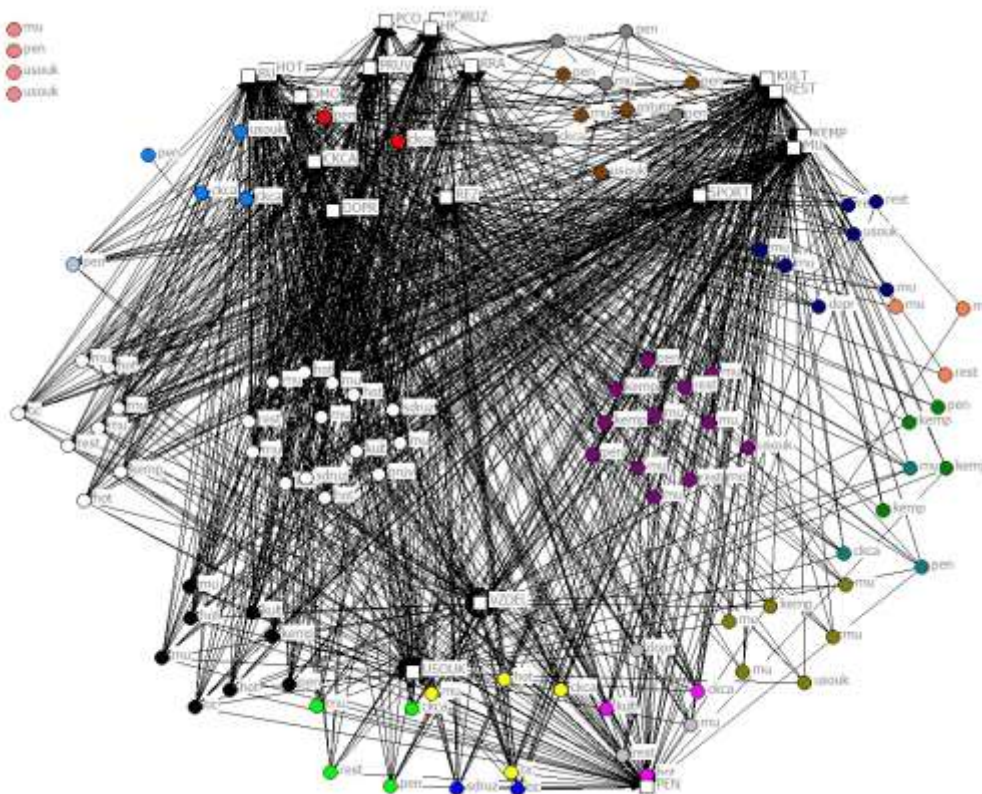
Vlastní zpracování s využitím UCINET 6.634, 2017

Kraj Vysočina
K-core síť



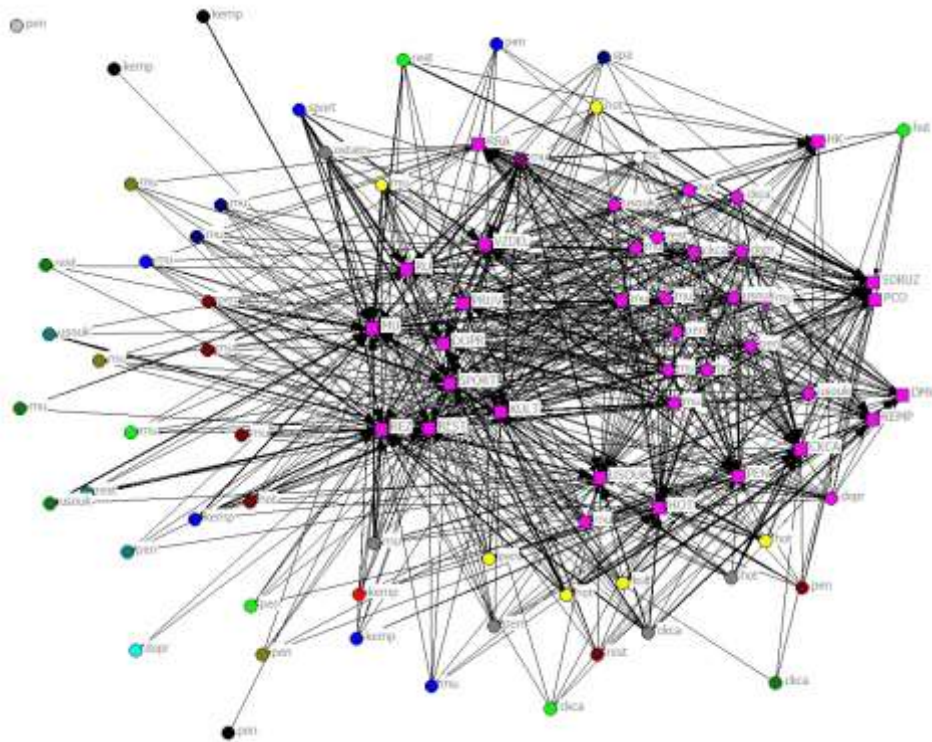
Vlastní zpracování s využitím UCINET 6.634, 2017

Zgrupováno podle stupně centrality sítě

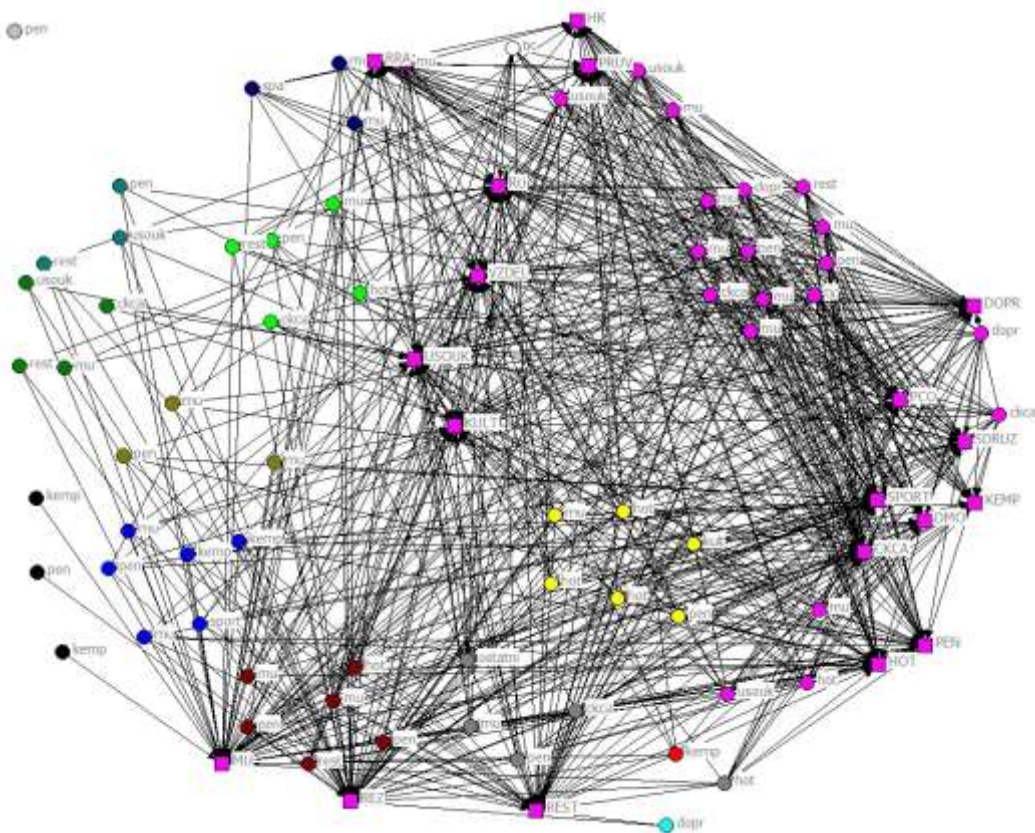


Vlastní zpracování s využitím UCINET 6.634, 2017

Zlínský kraj
K-core síť



Vlastní zpracování s využitím UCINET 6.634, 2017
Zgrupováno podle stupně centrality sítě

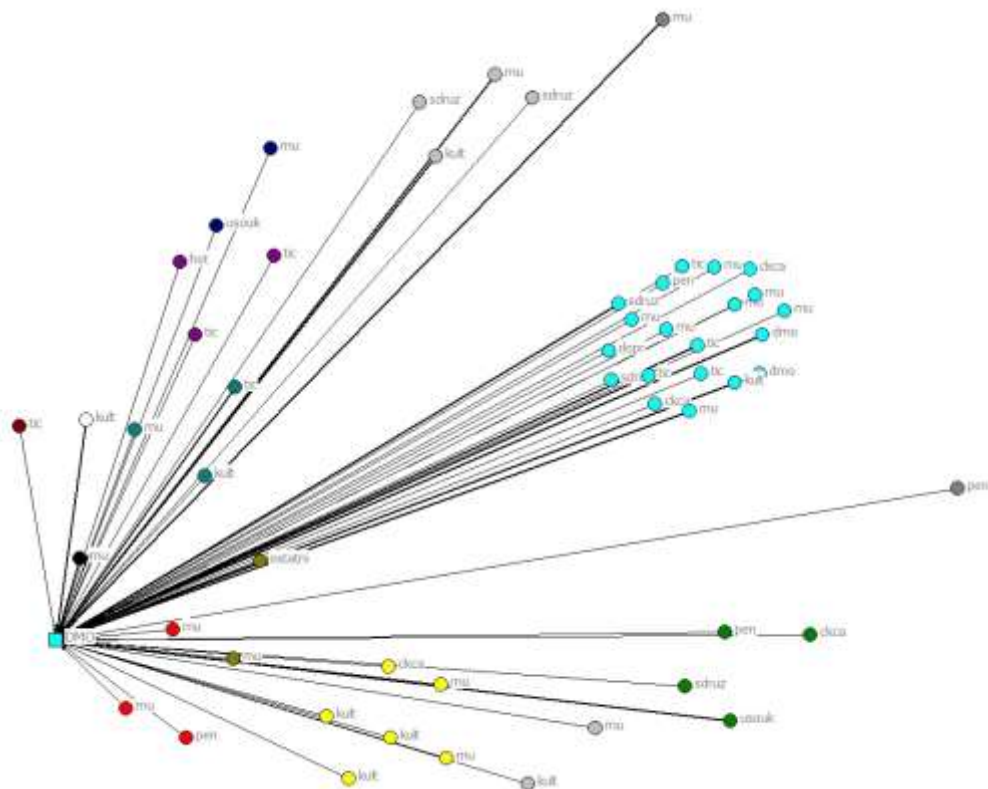


Vlastní zpracování s využitím UCINET 6.634, 2017

Příloha C - Ego-network pro organizace destinačního managementu podle jednotlivých krajů

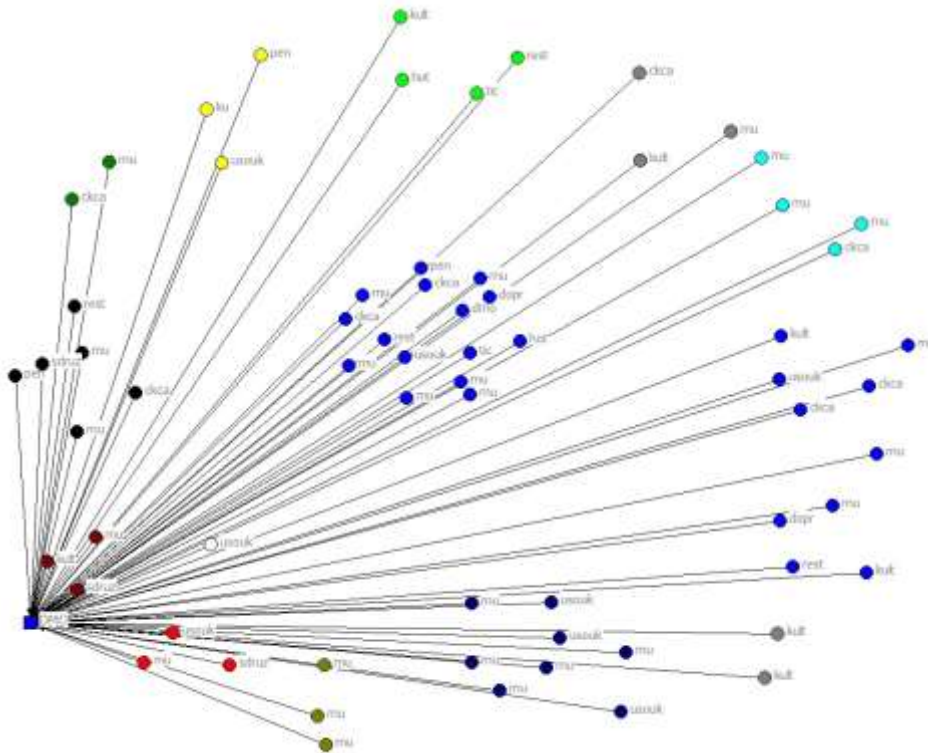
Vazby jsou vyobrazeny linkami různé šíře podle síly spolupráce mezi subjekty/uzly. Uzly jsou vyobrazeny v barvách podle hodnoty k-core, což znamená, že uzly se stejnou barvou patří do společné podsítě. Síť je vždy uskupena zgrupováním podle stupně centrality, tj. ukazuje aktivitu jednotlivých prvků.

Královéhradecký kraj



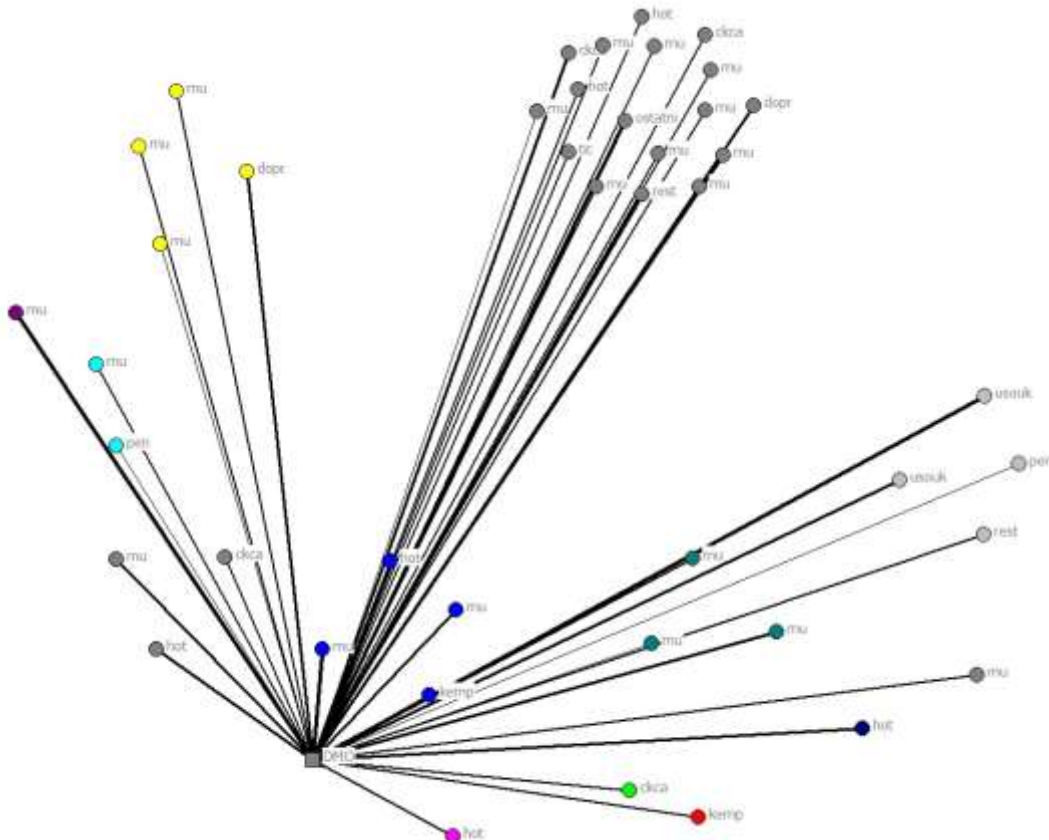
Vlastní zpracování s využitím UCINET 6.634, 2017

Jihočeský kraj



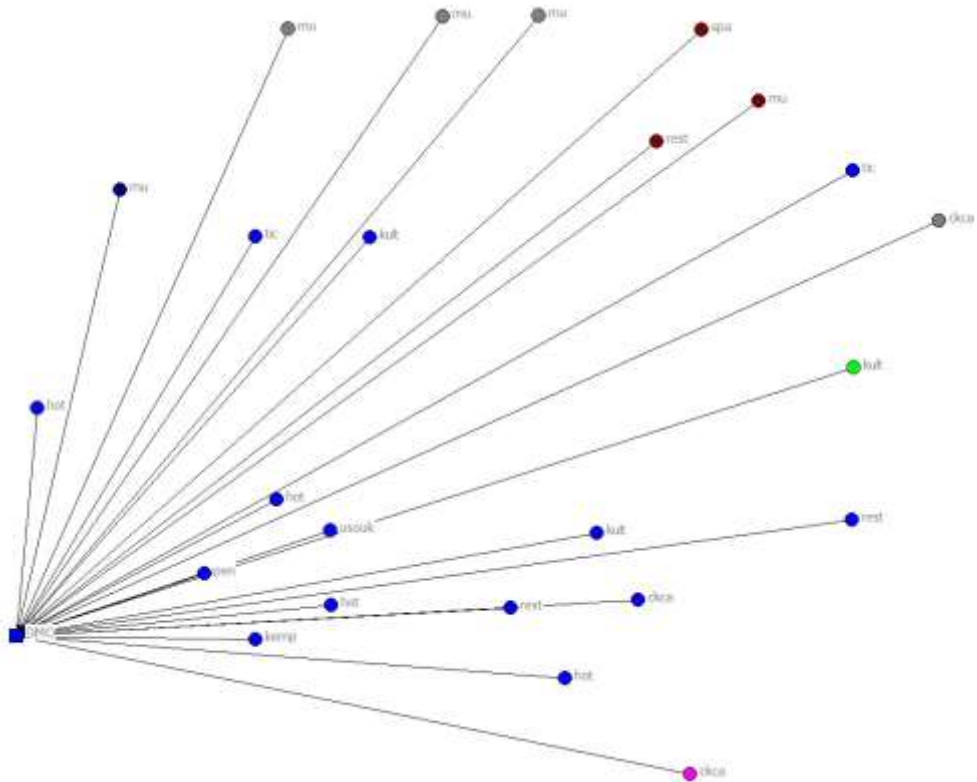
Vlastní zpracování s využitím UCINET 6.634, 2017

Jihomoravský kraj



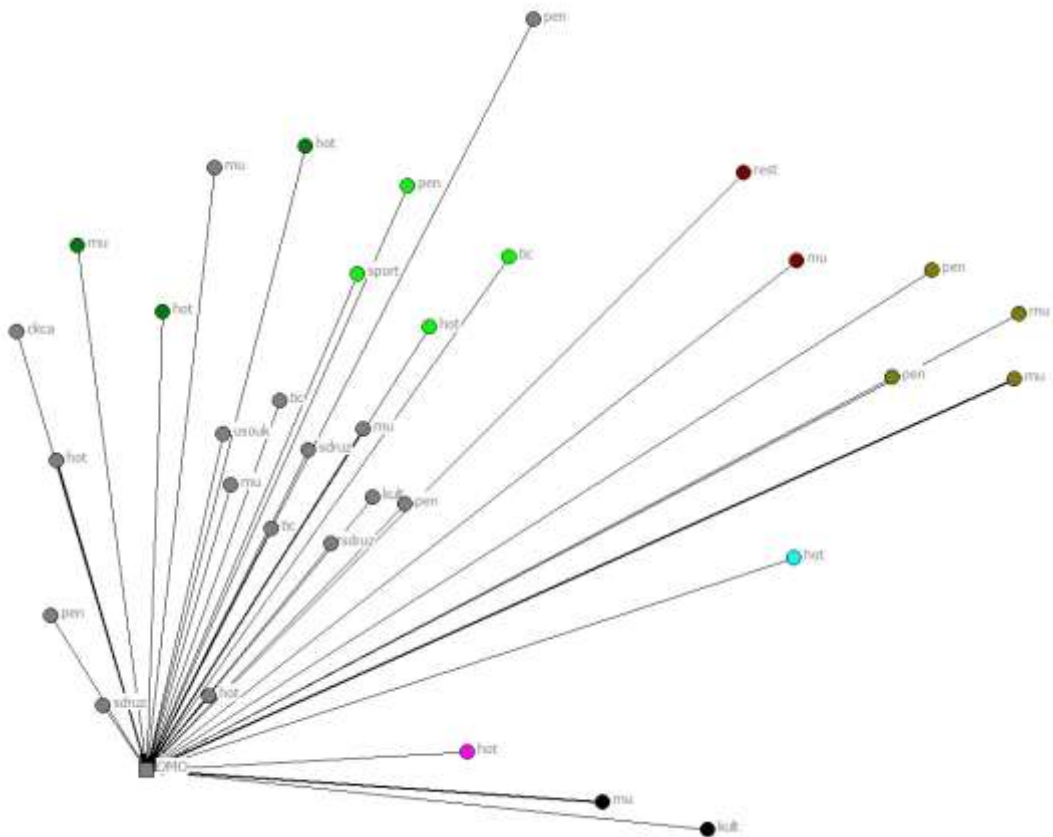
Vlastní zpracování s využitím UCINET 6.634, 2017

Karlovarský kraj



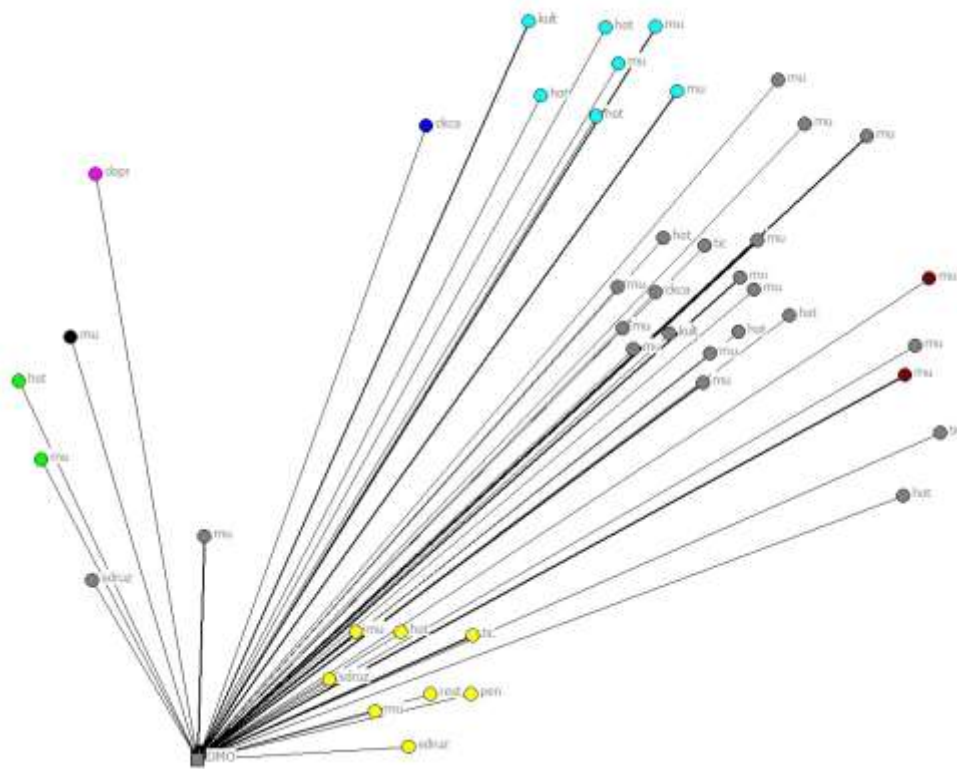
Vlastní zpracování s využitím UCINET 6.634, 2017

Liberecký kraj



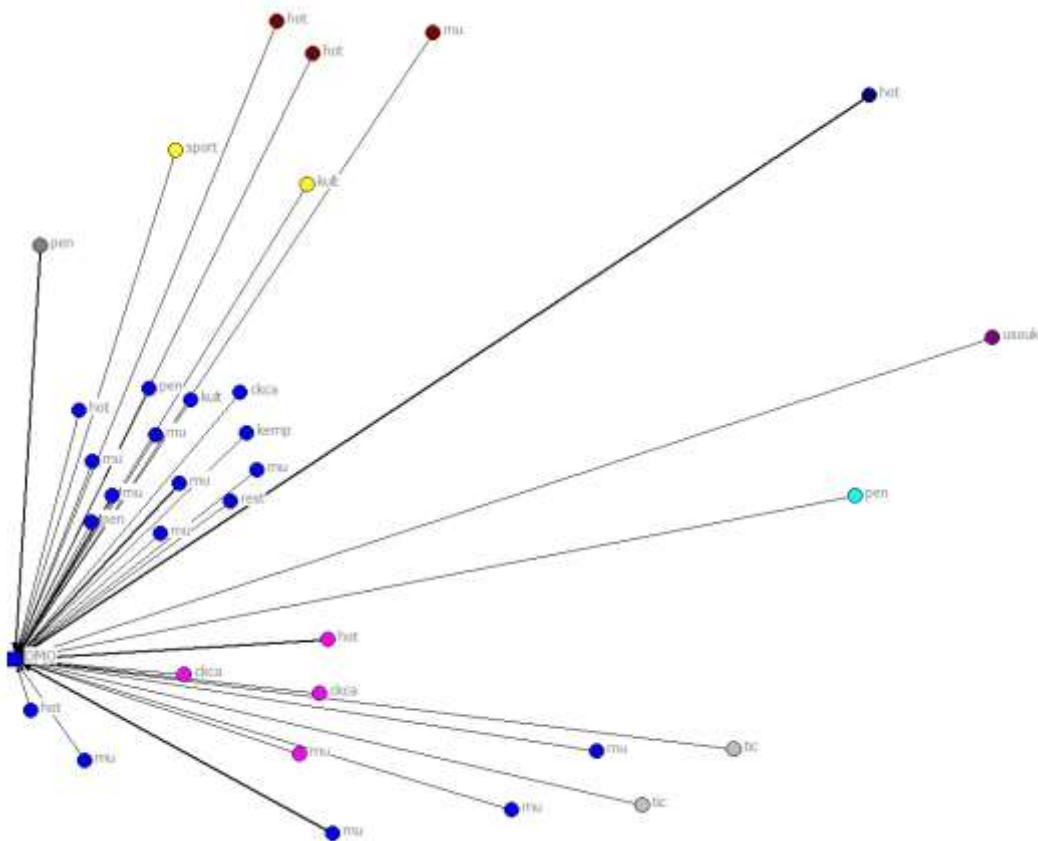
Vlastní zpracování s využitím UCINET 6.634, 2017

Moravskoslezský kraj



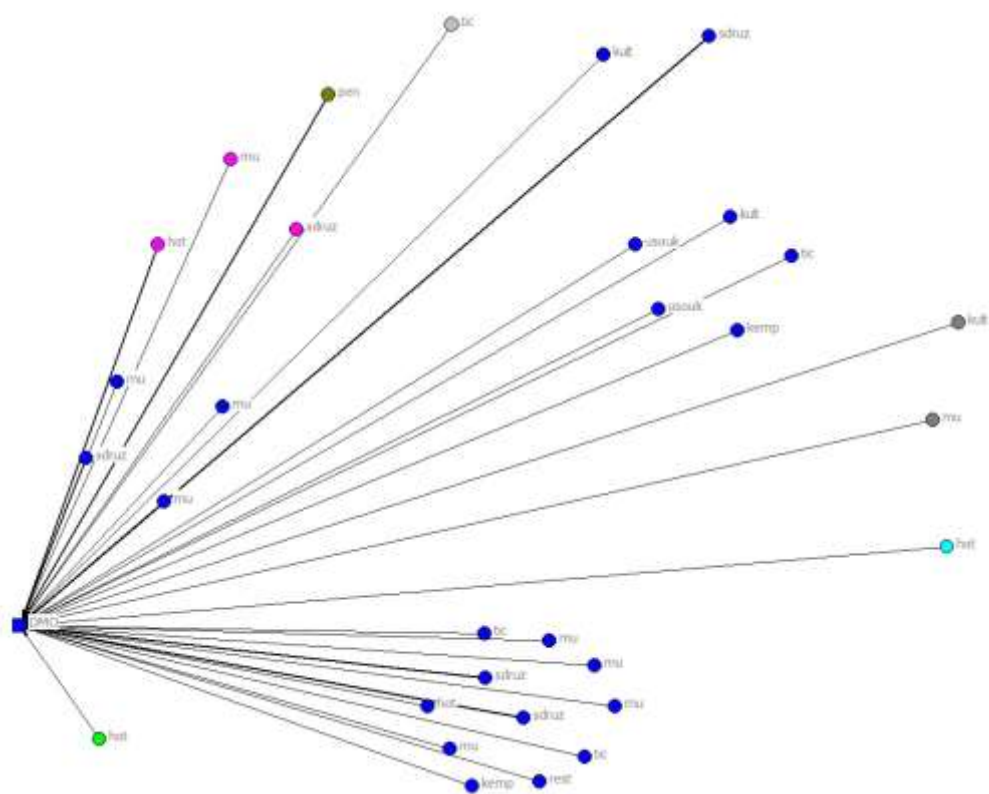
Vlastní zpracování s využitím UCINET 6.634, 2017

Olomoucký kraj



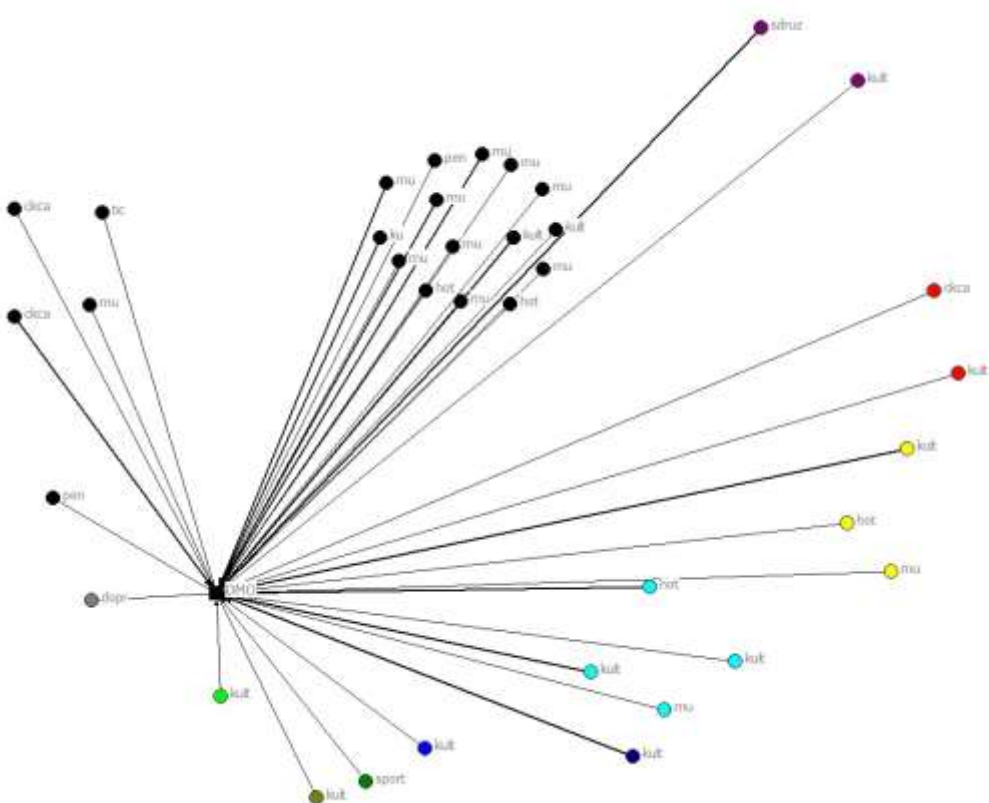
Vlastní zpracování s využitím UCINET 6.634, 2017

Pardubický kraj



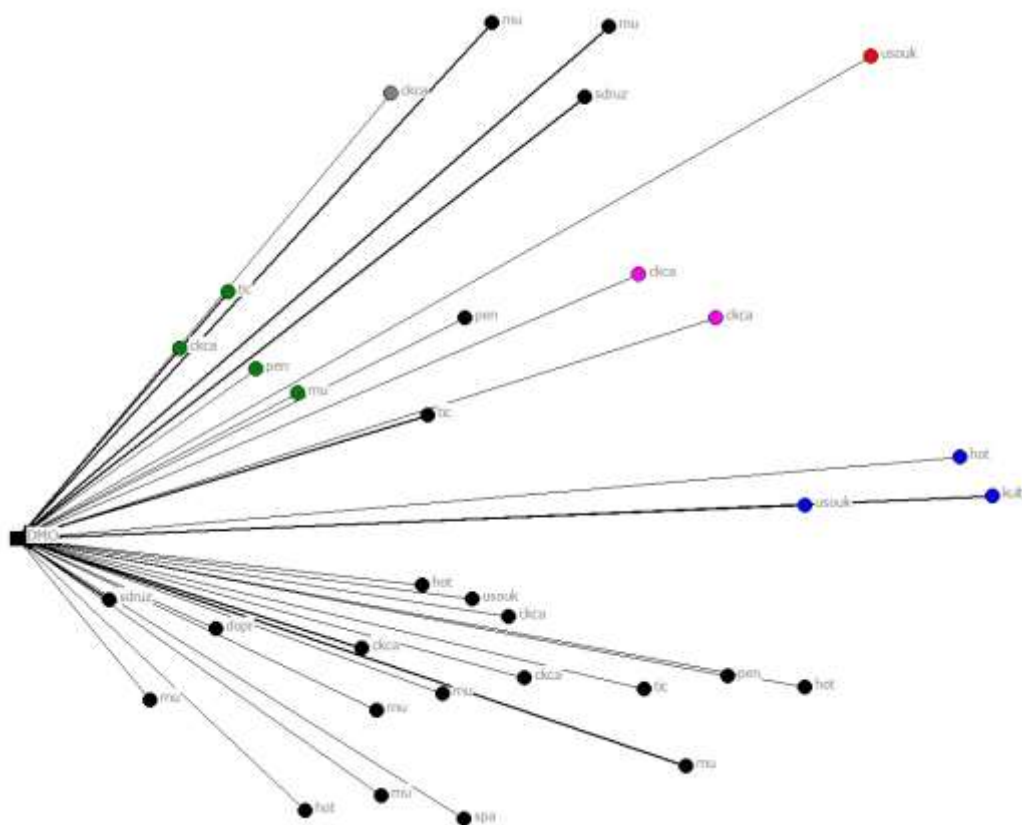
Vlastní zpracování s využitím UCINET 6.634, 2017

Plzeňský kraj



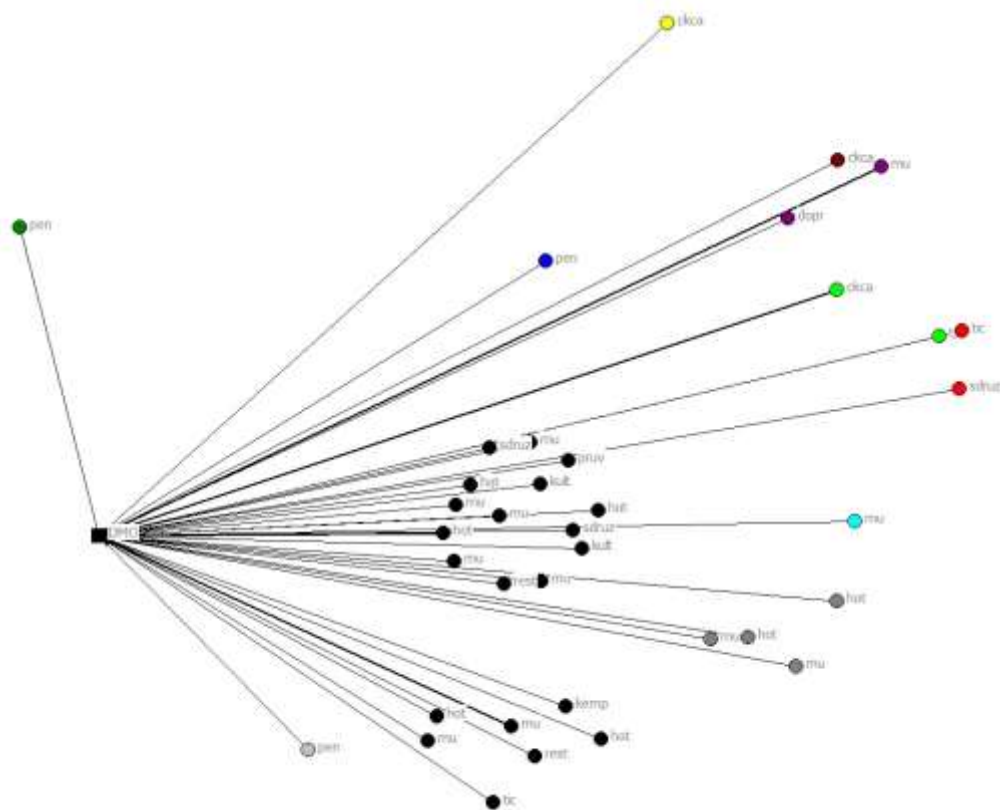
Vlastní zpracování s využitím UCINET 6.634, 2017

Ústecký kraj



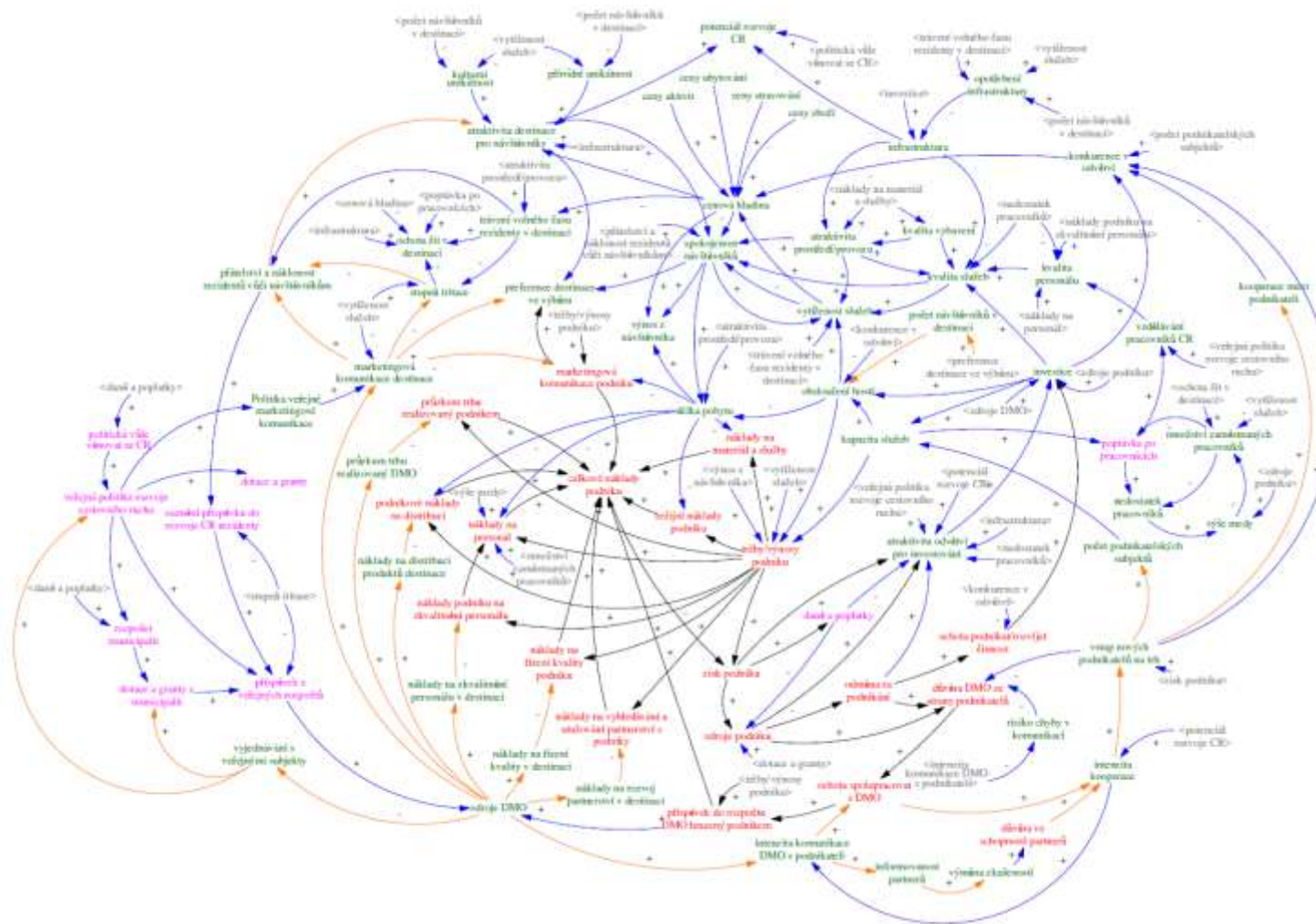
Vlastní zpracování s využitím UCINET 6.634, 2017

Kraj Vysočina



Vlastní zpracování s využitím UCINET 6.634, 2017

Příloha D - Model destinace



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Příloha E - LAIDS poptávkový systém

Statický lineární téměř ideální poptávkový systém vychází ze statického téměř ideálního poptávkového systému (AIDS), který řadíme do ekonometrických modelů formování poptávky v cestovním ruchu. Jedná se o jednu z nejpopulárnějších soustav rovnic. Empirické zkoumání modelu ukazuje, že se jedná o techniku pro analyzování tržního podílu poptávky turismu a poskytuje řadu informací o citlivosti proměnných, jako je změna ceny a výdajů (Peng et al, 2014). Model AIDS vychází z modelu cenově nezávislých zobecněných lineárních preferencí, jež umožňuje agregovat všechny spotřební jednotky do jednoho reprezentativního představitele.

Ekonomická analýza specializace turismu

Tento ekonomický model vysvětluje dopad specializace turismu v dlouhém období (Lanza et al, 2003). Snaží se obhájit dlouhodobý příspěvek cestovního ruchu k blahobytu ekonomiky v dlouhém období a tak by se mohl stát dobrým nástrojem pro realizátory a tvůrce politik cestovního ruchu.

V modelu AIDS část rozpočtu na i -tý statek, W_i , může být popsána jako:

$$W_i = \alpha_i + \sum_{j=1}^n \gamma_{ij} \log(p_j) + \beta_i \log\left(\frac{x}{P^*}\right) + \varepsilon, \quad (4)$$

kde p_j je cena statku j , x představuje celkové výdaje, α_i , β_i , γ_{ij} jsou neznámé parametry, které byly dříve vnímány jako konstantní. Pro zjištění účinku cenových změn je lepší vnímat je jako funkce cen. Parametr α udává míru změny j -té výdajové účasti při jednotkové proporcionální změně P . Parametr β udává, jak jsou příslušné statky nezbytné (záporný parametr) nebo luxusní (kladný parametr). Pokud je parametr β nulový, pak z toho plyne, že všechny důchodové elasticity jsou jednotkové. Parametr ε_i je chyba normálního rozdělení a P^* je cenový index. V modelu LAIDS se používá Stoneův cenový index. Ten je definován jako (Green & Altson, 1990):

$$\log(P^*) = \sum_{i=1}^n w_i \log(p_i). \quad (5)$$

Pro odhadované koeficienty α_i , β_i , γ_{ij} platí restriktivní podmínky: aditivita, homogenita a symetrie. Řada omezení je začleněna v modelu, který je založen na základní teorii spotřebitele. Odvození modelu vychází z předpokladu maximalizace užitku. Pro všechna i a j platí, že $\gamma_{i,j} = \gamma_{j,i}$ (jsou symetrické) a současně jsou homogenní

$$\sum_{j=1}^n \gamma_{ij} = 0, \quad (6)$$

a jsou aditivní

$$\sum_{i=1}^n \alpha_i = 1, \sum_{i=1}^n \gamma_{ij} = 0, \sum_{i=1}^n \beta_i = 0 \quad (7)$$

Společně se symetrií a homogenitou vložíme očekávanou úrokovou elasticitu v dlouhém období. Tu můžeme vypočítat jako: příjmovou (8) a cenovou elasticitu (9).

$$1 + b_i/w_i \quad (8)$$

$$(1/w_i) \left(\gamma_{ij} - \beta_i \left[\alpha_j + \sum_{k \neq j} \ln \{ p_k \} \right] \right) - \delta_{ij} \quad (9)$$

Kde δ_{ij} je rovno 1 pokud $i=j$ a 0 pokud je to jinak. Nakonec můžeme vypočítat elasticitu substituce z výsledku kompenzované cenové elasticity a podílu na výdajích.

Za předpokladu dvou zboží světa, omezení vyplývá z toho, že jednu rovnici lze odvodit jako jednoduchý odhad a ten může být použit pro jakoukoliv zemi ve formě:

$$w_{it} = \alpha_i + \sum_j \gamma_{ij} \log(p_{i,t}) + \beta_i \log(x/P^*)_t + \varepsilon_{i,t}. \quad (10)$$

Tento formální model má za úkol odhadnout dlouhodobý vztah mezi podílem na turistických výdajích, relativní ceně produktu cestovního ruchu a celkových reálných výdajích. Prakticky otestovali model v evropských podmínkách Lanza et al. (2003). Výsledky studie jsou prezentovány především proto, že do souboru zemí by se mohla teoreticky zařadit i Česká republika. Ekonometrická analýza 13 evropských zemí (Rakousko, Belgie, Dánsko, Francie, Německo, Řecko, Itálie, Nizozemí, Portugalsko, UK, Španělsko, Švýcarsko a Turecko) vycházela ze čtyřech základních proměnných:

- výdaje na cestovní ruch
- celkové výdaje
- ceny zpracovatelského průmyslu
- ceny cestovního ruchu

Z výsledků vyplývá, že při posuzování turismu je možno využít modelu endogenního růstu pro malé otevřené ekonomiky. To naznačuje, že i když je potenciál růstu aktivit turismu nižší, než je v jiných sektorech, může být růst reálného příjmu podporován v ekonomikách specializovaných na turismus posunem směnných relací v jejich prospěch. Jaký má účinek specializace ekonomiky v cestovním ruchu především na reálný růst příjmu, závisí na schopnosti empiricky ověřit velikost elasticity substituce mezi cestovním ruchem a jiným zbožím. Studie zjistila kromě značné cenové elasticity, že poptávka po cestovním ruchu je velice elastická vůči příjmu. Elasticita substituce byla odhadována u všech zemí menší než jedna a u devíti případů se to prokazatelně potvrdilo. Závěr studie je, že při vyhodnocování dlouhodobého růstu se specializací v turismu je třeba vzít v úvahu směnné relace, které mohou ovlivnit velikost elasticity substituce turismu zpracovatelským průmyslem (Lanza et al, 2003).