

DESTINAČNÍ MANAGEMENT – PŘÍKLAD PRAKTICKÉ APLIKACE MODERNÍCH FOREM ŘÍZENÍ V OBLASTI CESTOVNÍHO RUCHU

Karel Lacina

Ústav veřejné správy a práva, Fakulta ekonomicko- správní, Univerzita Pardubice

Abstrakt: Příspěvek pojednává o aktuální problematice tzv. destinačního managementu stále častěji se uplatňujícího v moderním řízení aktivit v oblasti cestovního ruchu. Další závažný faktor, jehož podstata je objasnění, představuje způsob aplikace zásad koncepce Public – Private – Partnership v koordinaci turistických aktivit. V závěru jsou charakterizovány hlavní typy úspěšné kooperace prosazující se v managementu cestovního ruchu na počátku 21. století

Abstract: The article deals with the topical problems of the so called destination management which is more and more implemented in the modern tourism industry management. The further significant factor explained is the way of Public – Private – Partnership principles implementation in the tourism activities coordination. Main types of successful cooperation typical for tourism industry management in the beginning of 21st century are explained in the end of the article.

Klíčová slova: cestovní ruch, turistická destinace, management turistické destinace, koncepce Public – Private – Partnership

Key words: tourism industry, tourism destination, tourism destination management, Public – private- Partnership concept

Cestovní ruch se jak na evropském kontinentu, tak i v České republice stal mimo jiné významným ekonomickým odvětvím. Přesto se v jeho řízení na území České republiky dosud projevují různé nedostatky. Fakta dlouhodobě soustředěvaná především ve Švýcarsku, Rakousku, Spolkové republice Německo, ve Francii, Itálii, Španělsku, Portugalsku a v Řecku, t.j. v zemích s dlouholetými tradicemi řízení turistických aktivit, v dané souvislosti dokládají mimořádnou aktuálnost soustředění pozornosti k efektivním způsobům managementu turistické destinace.

Právě poznatky z výše uvedených evropských států umožňují činit závěr, že účinnost systémů řízení cestovního ruchu je do značné míry podmíněna kvalitou spolupráce mezi veškerými zainteresovanými subjekty. Dominantní význam v ní má kooperace mezi organizacemi a subjekty, které tvoří stranu nabídky a jež poskytují návštěvníkům destinace konkrétní služby na jedné a veřejným sektorem reprezentovaným v první řadě místními a regionálními úřady územní samosprávy na druhé straně. Aktivity obou sektorů jsou přitom úzce provázané.

Veřejný sektor, zosobňovaný v první řadě veřejnou správou, v souladu s jeho posláním může významně přispět k vytváření podmínek pro komplexní rozvoj území. Navíc, jak zahraniční zkušenosti dokládají, má potenciál zabezpečovat některé neziskové služby, jež pro podnikatelské subjekty nejsou z ekonomického hlediska příliš zajímavé. V neposlední řadě veřejná správa podzákonnými právními normami přijímanými zastupitelstvy obcí a regionů napomáhá vytvářet nezbytný organizační a legislativní rámec i pro podnikatelské subjekty angažované v cestovním ruchu.

Veřejná správa společně s podnikatelskými subjekty zejména v rámci koncepce Public – Private – Partnership výrazně ovlivňují i aktivity zaměřené na další stimulování turismu. Z pohledu možností uskutečňovat zásady uvedené koncepce ve sféře cestovního ruchu bývají aktivity veřejného a soukromého sektoru dosti úzce provázané. Danou skutečnost dokládá

například i jeden z pilotních projektů uskutečňovaných v České republice, jímž je modernizace železniční trati Praha – Kladno spojená s výstavbou přípojky na Letiště Ruzyně. Vedle uvedené dopravy na Letiště Ruzyně se u nás v současné době uskutečňují další dva pilotní projekty zaměřené na, na budování ubytovacích kapacit hotelového typu a na výstavbu některých úseků dálnice R - 47.

x

x

x

Jednotliví poskytovatelé služeb cestovního ruchu zejména v turisticky vyspělých zemích reagují na zostřující se konkurenci snahami o takové pojetí kooperace, které má v příslušné turistické destinaci umožnit efektivnější řízení nabídky a poptávky. Velmi často jsou zmíněné aktivity založeny na již zmíněné spolupráci mezi veřejným a soukromým sektorem. Snaha o efektivnější řízení cestovního ruchu na úrovni územních celků často ústí ve vytváření specifických organizací.

Cílem bývá obvykle potřeba nastolit takové vztahy mezi kooperujícími subjekty – a dohodnout konkrétní obsah a formy spolupráce -, které umožní, aby destinace mohla být řízena podobným způsobem jako podnikatelská jednotka schopná flexibilně reagovat na změnu trendů a na požadavky trhu. Na rozdíl od tradičního podnikového řízení, které není orientováno na rozvoj konkurenčních jednotek stojících mimo vlastní podnik, management destinací vykazuje jistá specifika. Vzhledem ke skutečnosti, že se vytváří za účelem rozvoje subjektů sdružených v příslušném území, nevyklučuje se ani spolupráce takových, které vůči sobě mohou v rámci destinace stát v konkurenčním postavení.

Samotný pojem „*destinační management*“ je často definován jako vyzrálá forma řízení cestovního ruchu uskutečňovaná v turistických destinacích. V širším pojetí pak lze destinační management chápat obecněji jako formu účinné spolupráce a kooperace mezi poskytovateli služeb a úřady veřejné správy.

Výsledkem zmíněného úsilí o efektivnější řízení cestovního ruchu na úrovni územních celků je tudíž *formování destinačního managementu*, který může nabývat - v první řadě v závislosti na charakteru institucionálního prostředí jednotlivých států a regionů i geografické polohy destinace - velmi rozdílné formy hlavně z pohledu typu spolupráce a způsobu zapojení jednotlivých subjektů. Dosavadní evropské zkušenosti dokládají, že se spolupráce mezi subjekty cestovního ruchu daří formou:

- *výlučné kooperace mezi podnikatelskými subjekty;*
- *spolupráce mezi veřejnoprávními subjekty* (hlavně mezi obcemi);
- *partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem* (Public-Private - Partnership).

I pro vyspělé destinace zatím obecně platí poznatek, že na úrovni státu dosud spíše převládají „podnikatelské“ modely destinačního managementu, zatímco na lokální a na regionální úrovni hrají významnou roli modely založené na spolupráci mezi obcemi a podnikatelskými subjekty. Náročnost aplikace principu destinačního managementu je dána do značné míry schopností veřejného sektoru a podnikatelské sféry účinně vzájemně spolupracovat.

Vývoj forem řízení evropského cestovního ruchu rovněž dokládá, že by systémově řízené destinace měly mít svou vlastní organizaci, která bývá v většinou regionu představována tzv. *destinační společností* financovanou rozhodujícími subjekty cestovního ruchu. Podstatou managementu destinace tak bývá činnost strategicky řízené jednotky založené na spolupráci relativně samostatných subjektů cestovního ruchu. Úkolem takovéto destinační společnosti je propojit právně samostatné poskytovatele služeb v cestovním ruchu do sdružení, jež může

v závislosti na konkrétních místních podmínkách plnit řadu úkolů. Za tímto účelem se jako naléhavá ukazuje potřeba přesně definovat vztahy mezi kooperujícími subjekty a dohodnout obsah i forma vzájemné spolupráce.

Takto vytvořená destinační společnost může v závislosti na místních podmínkách plnit řadu úkolů - od koordinace nabídky až po návštěvnický management. Destinační management přitom nemusí vycházet pouze z územního principu, nýbrž může být rovněž založen na kooperaci mezi subjekty, které se specializují na určité formy cestovního ruchu. Typickým příkladem takové spolupráce může být např. management lázeňských destinací.

Zahraniční poznatky dále informují i o tom, že destinační společnost může být buď ustanovena jako zcela nová organizace, nebo že poskytovatelé služeb mohou uskutečňovat dohodnuté aktivity prostřednictvím již existující organizace či instituce.

V prvním případě je destinační společnost výkonným orgánem svých zakladatelů, v případě druhé alternativy je vzájemný vztah mezi destinační společností a subjekty destinačního řízení zpravidla upraven smlouvou. Zakladateli destinační společnosti mohou být v závislosti na typu regionu a institucionálním prostředí jak podnikatelské subjekty, tak i veřejnoprávní organizace.

Management destinací může nabývat různých forem v závislosti na typech spolupráce, způsobu zapojení jednotlivých subjektů nebo geografické úrovni destinace. Je zřejmé, že v případě podnikatelských subjektů, jejichž primárním cílem je zisk a prosazování individuálních zájmů, jsou formy spolupráce zpravidla přesněji specifikovány než v případě veřejného sektoru. Z uvedené skutečnosti rovněž vyplývá, že způsob spolupráce a zaměření aktivit destinačních společností je determinován typem subjektů zapojených do řízení destinace.

Většinou se osvědčují následující typy spolupráce:

- 1. kooperace mezi stejnorodými subjekty, například spolupráce hotelů zaměřená na společné praní prádla;*
- 2. kooperace mezi různorodými subjekty cestovního ruchu, například mezi leteckými společnostmi, hotely a restauracemi;*
- 3. kooperace mezi různými obory; jako příklad lze uvést spolupráci destinace s obchodními řetězci.*

Zkušenosti z turisticky vyspělých evropských států dále dokumentují skutečnost, že spolupráce v rámci destinačního managementu je účinná spíše při omezeném počtu subjektů, které strategickou řídicí jednotku vytvářejí a za předpokladu, že jsou stanoveny relativně jednoduché cíle. Další podmínkou úspěchu v takových formách spolupráce je vysoký stupeň vzájemné důvěry mezi zainteresovanými subjekty. Vzhledem ke skutečnosti, že dosažení vzájemné důvěry není jednorázovou záležitostí, prohlubování nastíněné spolupráce představuje dlouhodobý a kontinuální proces.

Z pohledu České republiky v zásadě platí, že rozvoj destinačního managementu není možno založit výlučně na mechanickém přejímání zahraničních modelů, které vznikaly dlouhodobě a často ve značně rozdílných podmínkách. Nicméně zkušenosti ze zemí, představujících vyspělé turistické destinace, mohou být významným inspiračním zdrojem.

Kontaktní adresa:

prof. PhDr. Karel Lacina, DrSc.

Ústav veřejné správy a práva, FES, Univerzita Pardubice, Studentská 84, 532 10 Pardubice

e- mail: karel.lacina @ upce.cz, tel: 46 603 6236