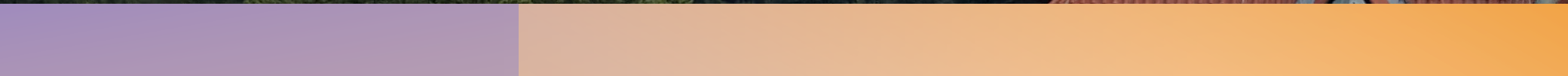


MUNI
ECON

DOPADY COVID-19
NA VÝVOJ
DESTINAČNÍHO
MANAGEMENTU V ČR

ANDREA HOLEŠINSKÁ

Brno, 2022



V Ě D E C K Á R E D A K C E M U :

J. Hanuš, P. Bobál, M. Fryšták, M. Hanousková, P. Holub, L. Izakovičová Hollá, T. Janík, T. Kubíček, J. Leichtmann, L. Popelínský, Z. Sajdllová, K. Sedláčková, O. Slabý, L. Spurný, R. Staněk, J. Trávníček, M. Vaculík, A. Mizerová

Recenzenti:

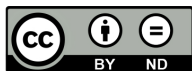
PhDr. Nora Dolanská, MBA

Ing. Jitka Zikmundová, MBA

© 2022 Andrea Holešinská

© 2022 Masarykova univerzita

Fotografie © Holešinská



Kniha je šířena pod licencí

CC BY-ND 4.0 Creative Commons Attribution-NoDerivatives 4.0

ISBN 978-80-280-0265-7 (online; pdf)

DOI: 10.5817/CZ.MUNI.M280-0265-2022

OBSAH

Úvod	4
<hr/>	
DESTINAČNÍ MANAGEMENT	
<hr/>	
Princip 3K	6
Kooperace	7
Koordinace	9
Komunikace	10
<hr/>	
DOPADY PANDEMIE COVID-19	
<hr/>	
Příčiny a důsledky	12
Přehled dopadů	15
SWOT dopadů	23
<hr/>	
TRENDY V DESTINAČNÍM MANAGEMENTU	
<hr/>	
Trend 1: Intenzivní komunikace	26
Trend 2: Personální rozvoj	27
Trend 3: Digitalizace	28
<hr/>	
SOUHRN a poselství pro destinační management	29
<hr/>	
Použité zkratky	32
Zdroje	33

ÚVOD

Destinační management v České republice má své počátky v 90. letech 20. století. Jeho rozvoj byl významně podporován politikou cestovního ruchu, která k jeho iniciaci hojně využívala veřejných prostředků. Vývoj destinačního managementu tak měl v ČR zcela jiný charakter ve srovnání s alpskými destinacemi, kde byl destinační management formován globalizačními procesy a změnami v chování poptávky cestovního ruchu.

Odlišný trend ve vývoji destinačního managementu v ČR zvrátila pandemie covid-19. Nepředvídatelnost korona-krize ochromila politiku cestovního ruchu a destinační společnosti (DMO = destination management organization) byly nuceny flexibilně reagovat na chaotickou situaci a změny v chování poptávky cestovního ruchu. V praxi tak nastaly momenty, kdy DMO přicházely s řešením konkrétní situace dříve než politika cestovního ruchu.

Výzkum Masarykovy univerzity MUNI/A/1399/2020, který proběhl v roce 2021, se zaměřil na to, jak se DMO vypořádaly s krizovou situací a jak se díky pandemii proměnil proces destinačního managementu v ČR. Do výzkumu bylo zapojeno 32 certifikovaných DMO (9 krajských a 23 oblastních), tj. 50 % DMO registrovaných v roce 2021, které odpovídaly formou dotazníkového šetření. S vybranými výkonnými manažery DMO pak proběhl i osobní rozhovor.

Úvodem studie jsou krátce představeny základy destinačního managementu v podobě principu 3K (Kooperace - Koordinace - Komunikace). Největší pozornost je pak věnována dopadům korona-krize na činnost DMO. Výstupem studie je SWOT matice, která shrnuje poznatky o dopadech na proces destinačního managementu. Na závěr jsou identifikovány nové trendy ve vývoji destinačního managementu v ČR, které pandemie covid-19 nastartovala.

Všem participujícím manažerkám a manažerům destinačních společností touto cestou srdečně děkuji za ochotu spolupracovat.

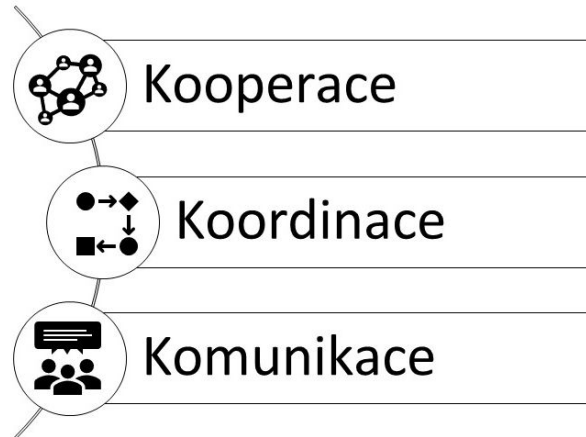


DESTINAČNÍ MANAGEMENT

PRINCIP 3K

Princip 3K vychází z *definice destinačního managementu* a vyzdvihuje její tři klíčové prvky: **Kooperaci, Koordinaci a Komunikaci.**

Každý z principů generuje *přínosy*, které v důsledku vedou k úsporám zdrojů (především těch finančních). Dobře fungující princip 3K vede k *efektivnímu* zvládnání rozvoje cestovního ruchu v destinaci.



Zdroj: zpracování autorky

Kooperace vytváří SYNERGIE, což jsou efekty, které přinášejí exponenciální přírůstky neboli přidanou hodnotu, viz kooperační výhoda.

Koordinace vede k EFEKTIVNÍmu využívání zdrojů.

Komunikace (je-li oboustranná) posiluje vzájemné vazby mezi aktéry cestovního ruchu a upevňuje DŮVĚRU.

DESTINACE + MANAGEMENT = **Destinační management** = „*umění rozvíjet a spravovat destinaci*“

DESTINACE = ***prostor** s potenciálem cestovního ruchu, kde se střetávají *místní obyvatelé, návštěvníci a poskytovatelé služeb cestovního ruchu.*

MANAGEMENT (z anglického „to manage“, tj. „zvládnout“) = *proces spravování (koordinování) a rozvíjení (ovlivňování a podporování) destinace**.

DESTINAČNÍ MANAGEMENT je specifická forma řízení, jejíž proces je založen na **kooperaci** (spolupráci) mezi jednotlivými zainteresovanými aktéry cestovního ruchu, na **koordinaci** v oblasti plánování, organizování a rozhodování v destinaci, a především na **intenzivní vzájemné komunikaci.** (Holešinská, 2022)



PRINCIP 3K - Kooperace

Kooperace (spolupráce) je pro destinační management zásadní. Kooperace je přirozeně stimulována chováním poptávky, protože ta pro uspokojení svých potřeb vyvíjí tlak na zdroje, které destinace nabízí. A jelikož *návštěvník požaduje komplexní nabídku (produkt cestovního ruchu)* je v zájmu konkurenceschopnosti jednotlivých poskytovatelů služeb (aktérů) cestovního ruchu se přizpůsobit.

A jak?

Začít spolupracovat s jiným aktérem cestovního ruchu a/nebo s destinační společností (DMO).

A jaké to má pro aktéra cestovního ruchu výhody?

- **Uspoří náklady** třeba na marketing nebo informační technologie;
- **Rozšíří si klientelu** o nové/sdílené návštěvníky;
- **Získá přístup k informacím**;
- Stane se konkurenceschopnějším.

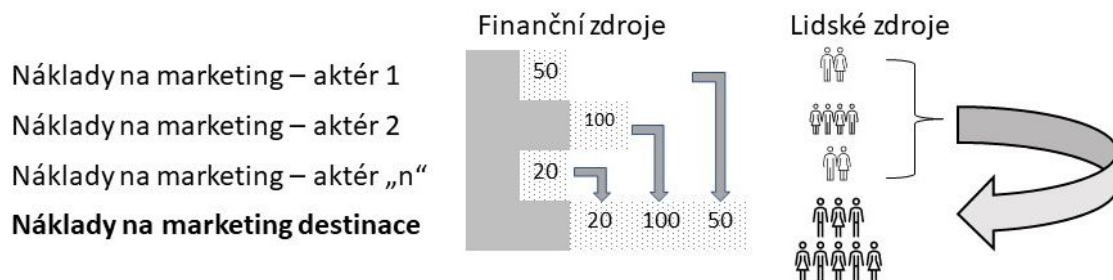
SYNERGIE, neboli synergické efekty jsou výsledkem interakce mezi subjekty.

Vznikají součinností několika faktorů naráz. Vyznačují se exponenciálními **přínosy** (výhodami, viz $1+1=3$), kterých by jednotlivec nebyl schopen dosáhnout.

Díky synergiím dochází k efektivnějšímu využívání finančních prostředků, implementaci inovací a nových technologií, zavádění nových metod řízení a managementu jakosti, vznikají výnosy z rozsahu, lépe lze čelit negativním externalitám zejména na životním prostředí, nebo je možné eliminovat asymetrii informací.

(Holešinská, 2022)

ÚSPORA



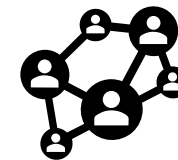
Zdroj: zpracování autorky

Když se každý aktér cestovního ruchu bude spolupodílet na společném marketingu destinace, uspoří tím nejen své marketingové náklady, ale současně i získá další výhody, např. přístup na nové trhy.

Úspora se projeví nejen ve financích u položky marketing, ale také v úspoře lidské práce, která může být efektivně nasměrována jinam.



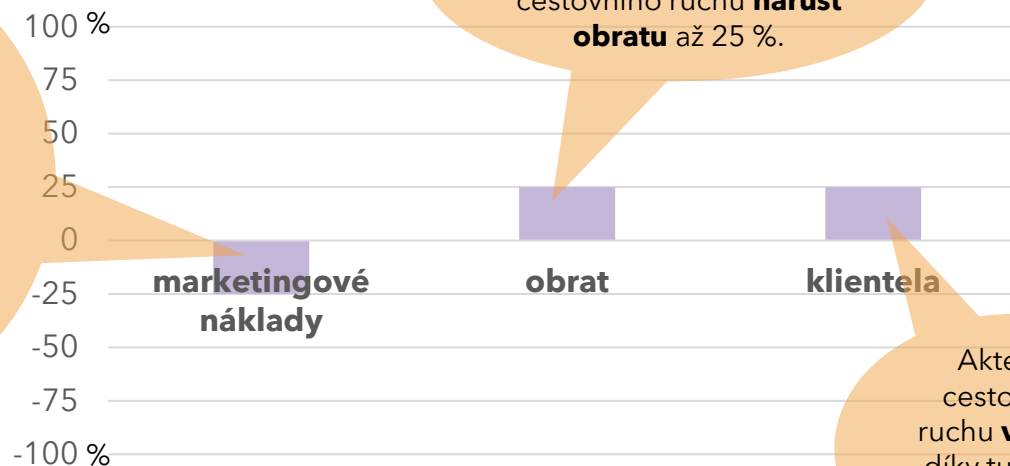
KOOPERACE v praxi



PŘÍNOSY spolupráce zachycují výsledky šetření mezi aktéry cestovního ruchu, kteří se zapojili do turistické karty destinace (zdroj: Landa, 2021).

- **Úspora nákladů** – většina aktérů cestovního ruchu své marketingové náklady ušetřila, tzn. jejich úspora se rovná podílu původních (před zapojením se do karty) marketingových nákladů na celkových nákladech.
- **Propojenost destinace** – až 75 % klientů dotázaných aktérů cestovního ruchu využívá turistickou kartu.
- **Přidaná hodnota** – 90 % aktérů cestovního ruchu vidí přidanou hodnotu spolupráce v „ochraně proti konkurenci“ a ve „vyšších tržbách“.

Aktéři cestovního ruchu **ušetřili** v rámci participace v turistické kartě 25 % svých **nákladů na marketing**.
Většina z nich tak uspořila ¼ svých celkových nákladů.

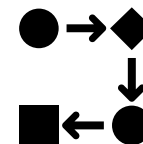


Zapojením se do turistické karty zaznamenali aktéři cestovního ruchu **nárůst obratu** až 25 %.

Aktérům cestovního ruchu **vzrostla** díky turistické kartě **klientela** o 25 %.

Zdroj: zpracování autorky, za základě dat Landa (2021)

PRINCIP 3K - Koordinace



Koordinace je o „sladění“ společných činností (procesů), které jsou vykonávány v rámci destinačního managementu a mají vliv na rozvoj destinace. Za účelem naplnění společného cíle je nezbytné, aby koordinace probíhala v oblasti *plánování, organizování a rozhodování*.

A jak?

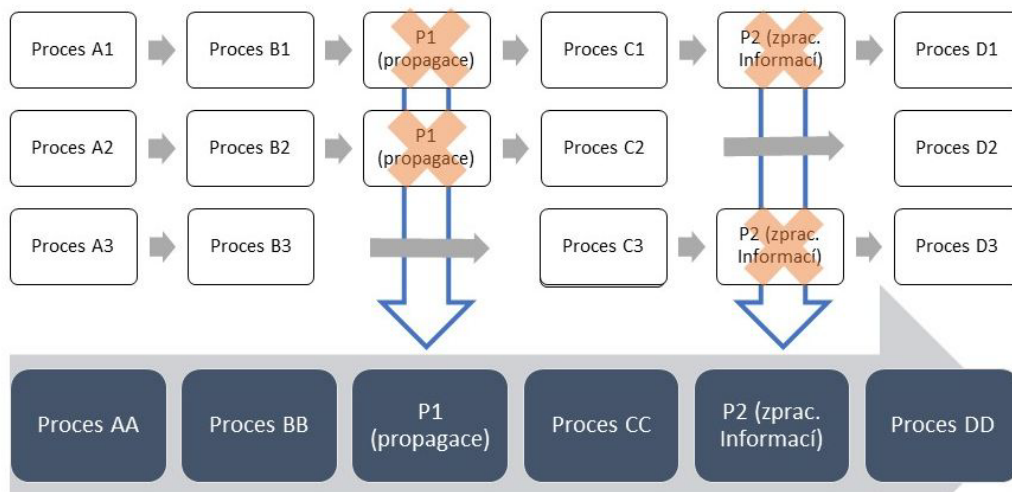
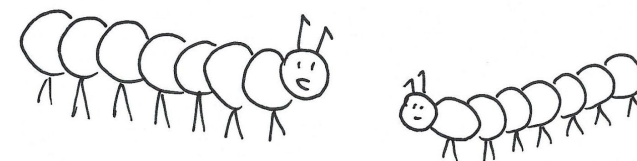
Jasně **vymezit KOMPETENCE**, aby každý z aktérů cestovního ruchu věděl, na čem a jak se podílí, respektive za co a jakou má zodpovědnost.

A jaké to má pro aktéra cestovního ruchu výhody?

- **Ujasní si svoji roli** v destinaci;
- **Získá zodpovědnost**;
- **Ušpoří náklady** za činnosti, které jsou v rámci destinace vykonávány duplicitně;
- **Efektivně alokuje lidské zdroje** (viz vazba na duplicitní činnosti).

EFEKTIVNOST (efficiency) je o dosažení cílů s nejnižšími náklady neboli s minimem plýtvání. (Samuelson a Nordhaus, 1991)

Důkazem správně fungující koordinace jsou efektivně využívané zdroje, lidské i finanční. Jinak řečeno nedochází k plýtvání, protože nic se nedělá duplicitně. (Holešinská, 2022)



Aktér 1

Aktér 2

Aktér 3

DMO

"Strength and speed are useful, son, but coordination is CRUCIAL!"

Zdroj: Baloo, 2015

Jestliže každý aktér podá vlastní projekt na propagaci (P1 ve schématu vlevo) nebo si zadá zpracování informací k poptávce cestovního ruchu (P2) jednotlivě, dochází z pohledu destinace k duplicitám a plýtvání.

Dobrou koordinací ze strany DMO a ochotou aktérů spolupracovat lze náklady na podávání projektů ušetřit. Navíc rozdrobenost (tj. když každý sám za sebe) má dopad na image destinace.

Zdroj: zpracování autorky

PRINCIP 3K - Komunikace



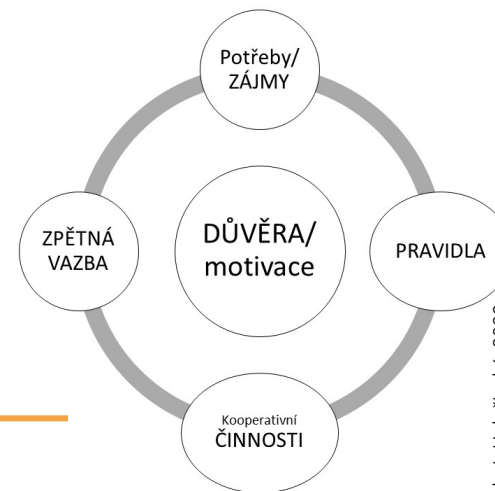
Komunikace „spojuje“. Bez komunikace nelze naplnit princip spolupráce ani koordinace. Komunikace zajišťuje **výměnu informací**, které jsou klíčové pro proces rozhodování. Dobře fungující **oboustranná** komunikace posiluje vzájemné vazby v destinaci a upevňuje důvěru mezi všemi zainteresovanými subjekty. **Důvěra** je pak motorem spolupráce.

A jak?

Dobře **nastavit systém MEZIORGANIZAČNÍ KOMUNIKACE** tak, aby informační toky byly oboustranné a poskytovaly zpětnou vazbu.

A jaké to má pro aktéra cestovního ruchu výhody?

- **Získá přístup k informacím;**
- Může se dobře/kvalitně **rozhodovat;**
- Stane se důvěryhodnějším;
- Stane se konkurenceschopným.



Zdroj: Holešinská, 2022

Jak vést efektivní komunikaci (jednání) (zdroj: Murphy a Murphy, 2004)

Pravidlo 1: **Oddělit lidi od problému**

Nevázat „problém“ na konkrétní osobu. Nepersonifikovat.

Pravidlo 2: **Zaměřit se na zájmy**

Upřednostnit nutnost potřeby před pozicí. Vzhledem k provázanosti nabídky a celkového produktu cestovního ruchu (ať už přímo nebo nepřímým) „na všechny jednou dojde“.

Pravidlo 3: **Nabídnout alternativy**

Připravit si různé návrhy, ze kterých budou plynout výhody i pro ostatní.

Pravidlo 4: **Trvat na objektivních kritériích**

Trvat na měřitelných faktech a argumentech.

ASYMETRIE INFORMACÍ představuje **nedostatek informací**, které jsou nezbytné pro rozhodování. Jedná se vlastně o konkurenční nevýhodu, kdy poptávka či nabídka nemá dostatek informací pro svá rozhodnutí.

Příkladem jsou turisté, kteří si vybírají ubytování podle fotek, ale ve skutečnosti ubytování vypadá zcela jinak. Nebo pohledem nabídky vláda schválí opatření na podporu podnikání v cestovním ruchu, ale ve skutečnosti jde o komplikaci, protože vláda nemá dostatečné informace o tom, jak to v praxi funguje.

Informační asymetrii lze vyřešit **vzájemnou komunikací** dotčených subjektů.. (Holešinská, 2012)



DOPADY PANDEMIE COVID-19 NA DESTINAČNÍ MANAGEMENT

PŘÍČINY A DŮSLEDKY

Pandemie covid-19, která proběhla v letech 2020-2021, zasáhla do životů mnoha lidí. Svět se najednou „zastavil“ a lidé byli nuceni přehodnotit své priority. Snaha zbrzdit šíření nemoci vedla vlády k zavedení takových opatření, která omezila pohyb osob a jejich sociální kontakt.

Tato opatření však paralyzovala cestovní ruch. Ve světovém měřítku poklesly v roce 2020 mezinárodní příjezdy o 72 % oproti předchozímu roku (UNWTO, 2022). V následujícím roce 2021 se propad v příjezdech podařilo snížit na 69 % v porovnání s rokem 2019. Místo téměř 1,5 miliardy turistů tak cestovalo pouze necelých 450 milionů.

Omezené možnosti cestovat přes hranice státu přiměly poptávku cestovního ruchu ke změně chování a její orientaci na domácí cestovní ruch. Tomu bylo třeba se flexibilně přizpůsobit. Bylo nutné se zaměřit na domácí segment a najít pro něj odpovídající nabídku.

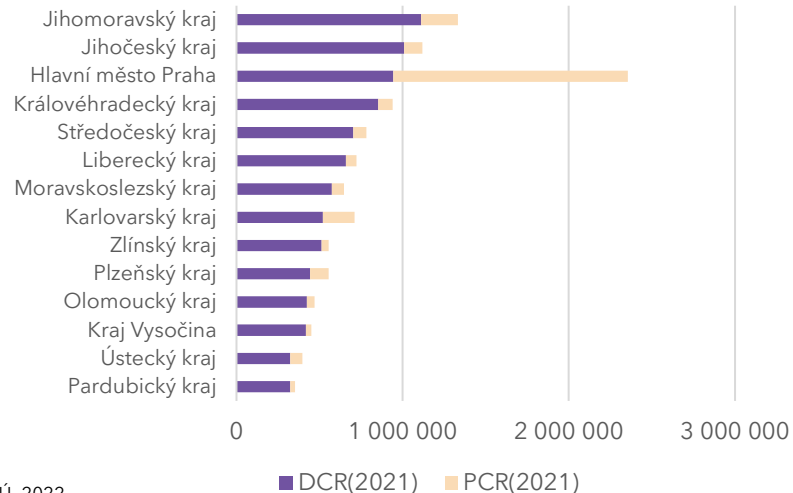
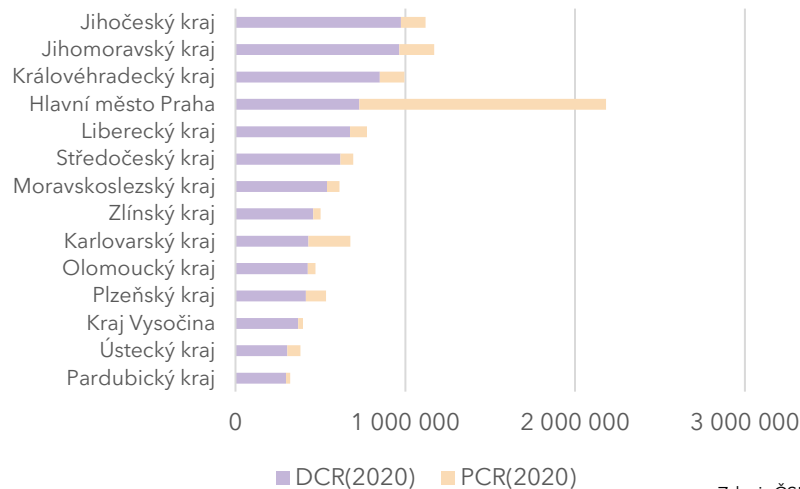
Změnit se musela komunikace, respektive distribuce informací, nejen směrem k návštěvníkovi destinace, ale i směrem k poskytovatelům služeb (aktérům) cestovního ruchu v destinaci. S naléhavostí situace vzrostl požadavek na rychlé šíření a dostupnost informací, který vyvolal tlak na intenzivnější využívání informačních a komunikačních technologií v cestovním ruchu.

Z pohledu destinačního managementu tak došlo ke následujícím změnám:

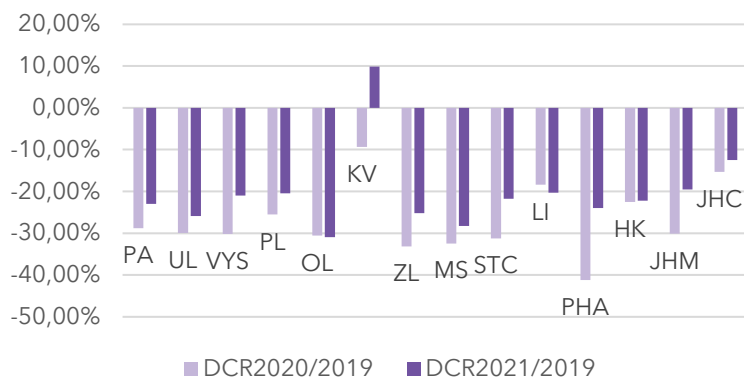
- **Změnilo se chování poptávky (návštěvníka);**
- Změnil se proces destinačního managementu (principu 3K);
- Změnil se proces řízení lidských zdrojů DMO;
- Změnil se destinační marketing.

CHOVÁNÍ POPTÁVKY - STATISTIKA

Statistiky ČSÚ (2022) prokazují jednoznačnou **dominanci domácího cestovního ruchu (DCR)** v letech 2020-2021 u všech krajů ČR (vyjma hlavního města Prahy, viz grafy uprostřed). Přestože domácí cestovní ruch v době pandemie (2020-2021) převládal, srovnání počtu hostů ubytovaných v hromadných ubytovacích zařízeních (HUZ) s rokem 2019 vykazuje viditelný propad (graf vlevo dole).



Zdroj: ČSÚ, 2022



V roce 2020 přišla Praha (PHA) o více než 40 % českých turistů (graf vlevo dole). Jeden z nejmenších poklesů měl Jihočeský kraj (JHC), který zareagoval na danou situaci a stimuloval jak stranu poptávky, tak i nabídky zavedením motivačních poukazů (příspěvků) na ubytování. Tento model *regionální podpory* následně využily i další kraje ČR.

V roce 2021 dokonce dochází ke kladnému přírůstku (9,85 %), a to u Karlovarského kraje (KV). Zde došlo k souběhu dvou faktorů. Jednak výpadek zahraničních turistů „umožnil“ Čechům využít lázeňské kapacity, a současně s tím přišla celostátní podpora formou lázeňských poukazů.

CHOVÁNÍ POPTÁVKY - PRAXE

Ze statistik vyplývá, že zájem o cestování v rámci domácích regionů zaznamenaly v době pandemie covid-19 všechny destinace. Tato změna v chování poptávky cestovního ruchu se odrazila i v **agendě činností destinačních společností**.

Nejčastější činnosti DMO v době korona-krize



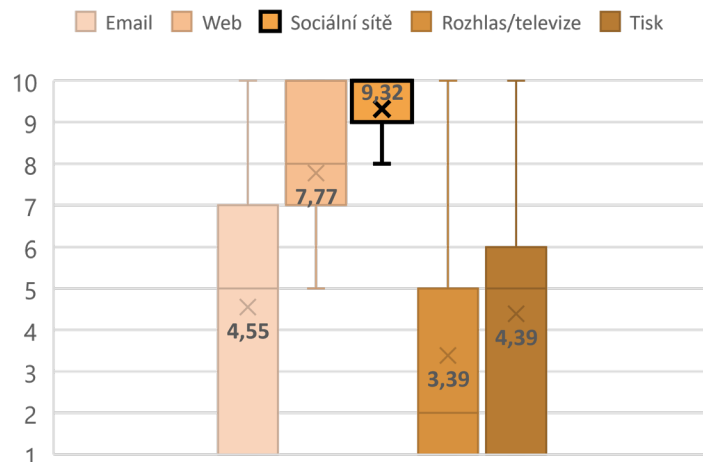
Zdroj: výzkum autorky

Z odpovědí DMO vyplývá, že jejich druhou nejčastější činností v době korona-krize (2020-2021) byl **marketing**, přesněji řešení „*změny původně naplánovaných marketingových kampaní*“ a hledání „*efektivních způsobů propagace destinace s ohledem na odloženou spotřebu*“.

V souvislosti s těmito novými výzvami třetina DMO přímo uvedla, že se ve své marketingové činnosti musela **přeorientovat na domácí klientelu** (viz DCR v grafu uprostřed). Jejich hlavním lákadlem se tak stala nabídka a propagace *výletů*, lokálních zážitků a *míst „mimo davy“*.

S návštěvníkem probíhala nejintenzivněji komunikace přes **sociální sítě** (viz graf vpravo, průměrné hodnocení 9,32). Druhým nejvíce využívaným marketingovým nástrojem pro oslovení návštěvníků byla **webová stránka** destinace (průměr 7,77).

Nástroje komunikace s návštěvníkem



Zdroj: výzkum autorky

PŘEHLED DOPADŮ NA ČINNOST DMO

Na základě výpovědí výkonných manažerek a manažerů destinačních společností (DMO) lze v souhrnu označit tři oblasti, ve kterých se projevily dopady pandemie covid-19. Jedná se o proces destinačního managementu, řízení lidských zdrojů DMO a digitalizaci.

Z pohledu **procesu destinačního managementu** došlo ke dvěma klíčovým projevům. První se týká samotného *principu 3K* (zejména pak principu komunikace a kooperace) a druhý souvisí s mechanismem řízení, přesněji s *procesem rozhodování*, které je důležité pro fázi plánování.

Další dopady (projevy korona-krize) spadají do problematiky **řízení lidských zdrojů** v DMO, přičemž první se týká *manažerských dovedností* a druhý se dotýká *zaměstnanců DMO*.

Stěžejní dopad pandemie covid-19 se týkají **digitalizace v cestovním ruchu**. První z projevů krize je spojen s využíváním *online aplikací*, které usnadňují nejen agendu DMO, ale především komunikaci s aktéry cestovního ruchu i zaměstnanci. Druhý se pak týká progresivního využívání *digitálního marketingu* směrem k návštěvníkům.

CO KORONA-KRIZE PŘINESLA DMO?



PRINCIP 3K

Pandemie covid-19 jednoznačně poukázala na změny ve vnímání principů 3K, na kterých stojí proces destinačního managementu. Došlo k **výrazné dominanci** jednoho z principů.

Zatímco před pandemií (graf vlevo, rok 2010) vnímaly destinační společnosti (DMO) všechny tři principy destinačního managementu jako „stejně“ významné, i když s mírnou preferencí principu *spolupráce* (viz průměrná hodnota 4,4). Krizová situace ukázala, že se dramaticky *zvedl význam komunikace* (viz graf vpravo, roky 2020/2021), a to nejen s návštěvníkem, ale především s aktéry cestovního ruchu v destinaci a se zaměstnanci DMO.

Důraz na princip komunikace je odůvodněný. **Komunikace** je klíčovým prvkem v procesu rozhodování, protože bez komunikace nejsou potřebné informace na základě, kterých jsou činěna rychlá (flexibilní) rozhodnutí. V době krize jsou tedy informace dvojnásob důležité.

KRIZE (krizová situace) se **vyznačuje:**

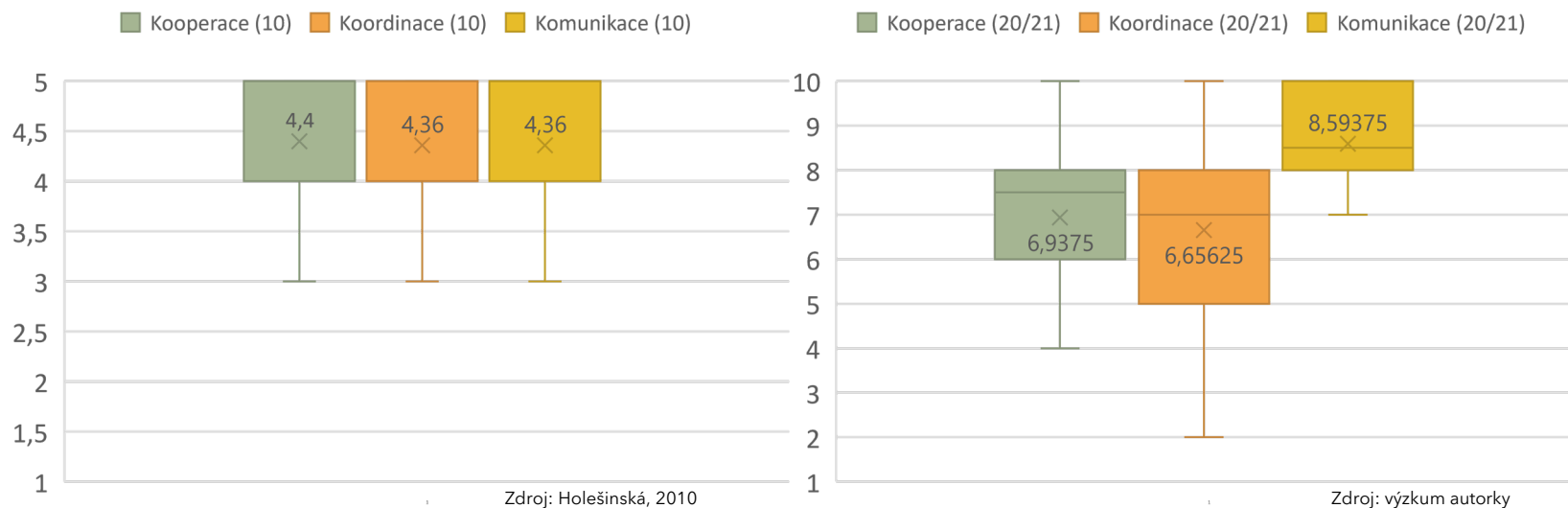
- **hrozností a intenzitou události,**
- **krátkým časem na rozhodování.**

Úkolem kompetentní instituce je v krizové situaci zajišťovat distribuci informací, tj. komunikovat se všemi dotčenými subjekty.

Distribuce informací je otázkou správné volby informačních kanálů.

(Holešinská, 2022)

Význam principu 3K - srovnání



POSÍLENÍ PRINCIPU 3K

Pandemie dala jasnou odpověď na to, k čemu tu destinační společnost (DMO) je a co je jejím úkolem, respektive **posláním**. Výstižně to vyjádřily samotné destinační společnosti, které například uváděly „*sám jednotlivec nic nedokáže*“ nebo „*krize nás stmelila*“.

Společný zájem „překonat krizi“ sjednotil subjekty v destinaci a vedl k *intenzivnější komunikaci* (princip komunikace) mezi aktéry cestovního ruchu a současně k *posilování* jejich *partnerství* (princip spolupráce). *Otevřenost* DMO *směrem k partnerům* prohloubila vzájemnou **důvěru**.

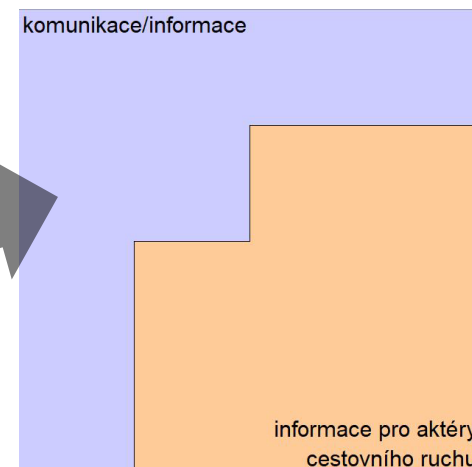
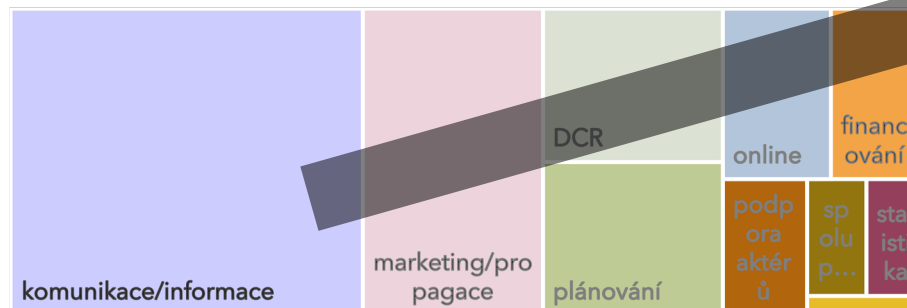
Destinační společnosti si tak (konečně) získaly **autoritu** ze strany aktérů cestovního ruchu, zejména podnikatelských subjektů, pro které v době korona-krize zajišťovaly „*poradenský (informační) servis*“.

Důkazem je nejčastěji vykonávaná činnost DMO v době korona-krize „komunikace/informace“ (graf dole) a následující zvětšený výřez určující podíl informací poskytovaných přímo aktérům cestovního ruchu (graf vpravo).

POSLÁNÍ (MISE) je vyjádřením smyslu/ podstaty existence konkrétní instituce ve společnosti a ekonomice.

Poslání DMO určují principy 3K, které jsou zpřesněny o konkrétní hodnoty a očekávání partnerů (aktérů cestovního ruchu) v dané destinaci. (Holešinská, 2022)

Nejčastější činnosti DMO v době korona-krize



Zdroj: výzkum autorky



FLEXIBILNÍ ROZHODOVÁNÍ

Flexibilita bylo jedno z nejčastějších slov uváděných ze strany DMO v kontextu rychlé reakce na změnu situace. Strategicky naplánované aktivity nebylo možné v řadě případů realizovat. Změny musely být řešeny *operativně*.

Velkou **limitou** při operativním rozhodování (tj. volbě ideálního řešení) byla **vázanost finančních prostředků na** pevně daný **rozpočet DMO**, respektive na jeho předem plánované aktivity. Korona-krize tak ukázala, jak **obtížné** je pro DMO financovat aktivity, které by měly pružně reagovat na aktuální změnu situace na trhu. Kromě tohoto úskalí došlo také díky vládním opatřením i ke ztrátě příjmů z komerční činnosti. Ty se destinační společnosti snažily nahradit hledáním nových (dodatečných) zdrojů.

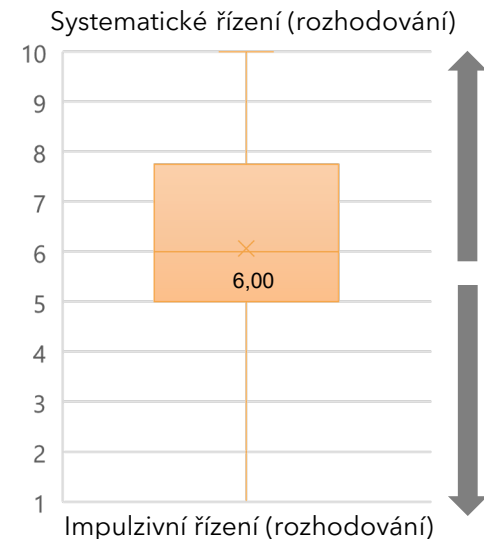
Nepředvídatelnost situace ukázala, že je dobré „*mít záložní plán*“. Změnil se tím i proces plánování, který zahrnoval tvorbu **více variant scénářů**, jak řešit pravděpodobně nastanuvší situaci, tzv. „*co kdyby*“, a to i z pohledu financování. Zvýšila se tak **obezřetnost** v rozhodování. Příkladem je **upřednostnění kvality** (výstupu/ projektu) před kvantitou.

Samotné manažerky a samotní manažeři destinačních společností v průměru ohodnotili svůj **způsob řízení**, potažmo **rozhodování**, v době pandemie za **spíše systematické** (viz graf vpravo – Graf ukazuje, že průměr všech hodnocení je na úrovni stupně 6 a většina odpovědí je nad touto hodnotou.). Vzhledem k absenci zkušeností s takovýmto typem krizové situace jde o velmi pozitivní sebehodnocení.

KRIZE nelze odstranit, ale je možné z krize vyjít posílený.
(Antušák, 2009)

Z krizové situace je třeba se **ponaučit**.
(Holešinská, 2022)

Způsob řízení



Zdroj: výzkum autorky

MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI

Pandemie covid-19 měla významný vliv na proces řízení lidských zdrojů v destinační společnosti (DMO). Zejména se jednalo o **manažerské dovednosti**. Pro výkonné manažerky a manažery destinačních společností představovala korona-krize jednu velkou školu, kde hlavní výukovou metodou bylo „učení se za pochodu“.

Z reakcí vyplývá, že nutností se stala schopnost **improvizace**, která byla utužována neustále se měnící situací a s tím spojeným požadavkem na okamžitou reakci (viz flexibilní rozhodování). **Důležitá** byla i **kreativita**, ke které byla zapotřebí **inspirace**. Nejčastějším zdrojem inspirace (viz graf vpravo dole) byly v naprosté většině **vlastní nápady**. Invence přicházela také hojně od zaměstnanců DMO a od samotných partnerů (aktérů cestovního ruchu) přímo z destinace. Manažeři často také uváděli, že se inspirovali od jiných DMO, což vedlo k posílení partnerství (vazby) mezi destinačními společnostmi navzájem.

Komunikační dovednost byla v naprosté dominanci. Bylo nutné se přizpůsobit na online prostředí, které vytváří zcela jiné podmínky pro chování lidí. Vznikl tak nový systém komunikace.

Existence krize měla vliv i na emoce, což si žádalo **empatický a pozitivní přístup** ze strany vedení DMO. Otestována byla i důvěra.

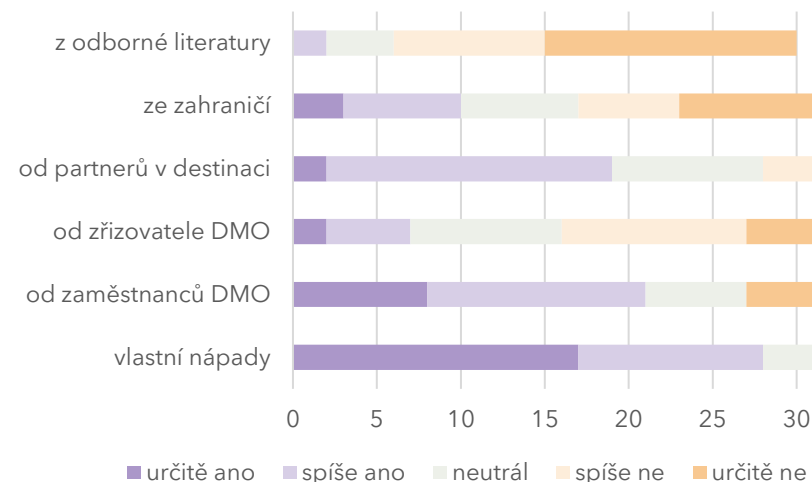
MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI

výkonného pracovníka v cestovním ruchu:

- Umět pracovat s lidmi;
- Umět komunikovat;
- Umět dobře a efektivně plánovat využití finančních zdrojů;
- Být flexibilní;
- Být zapálený do své práce!

(Holešinská, 2022)

Zdroj čerpání inspirace



Zdroj: výzkum autorky

DOBŘÝ PRACOVNÍ TÝM

Pandemie covid-19 ukázala, že na dobrém týmu záleží!

Krizová situace prověřila kvalitu a spolehlivost zaměstnanců destinační společnosti (DMO). Zaměstnanci DMO fungovali v režimu home-office, což si vyžádalo důraz na **sebedisciplínu** a z pohledu manažera DMO na **kontrolní mechanismus**. Ve většině případů bylo nutné **nastavit nová pravidla** fungování uvnitř destinační společnosti (DMO).

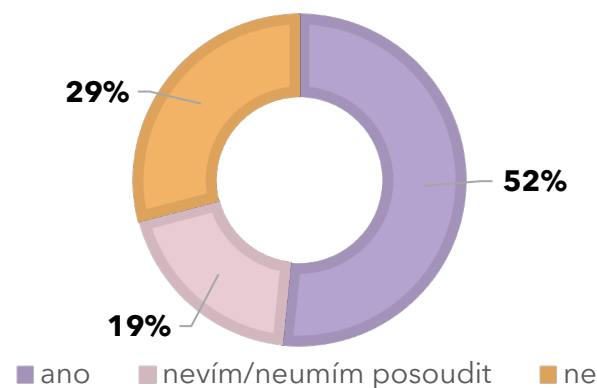
- ❖ Zaměstnanci se museli **adaptovat na online prostředí**, tj. online komunikace (whatsapp, messenger, MS Teams, sociální sítě apod.), online práce s daty (cloudová úložiště); různé uživatelské softwary apod.
- ❖ Intenzivně byli **zapojení do řešení** aktuálních problémů.
- ❖ Tím na sebe přebírali **osobní zodpovědnost**.
- ❖ Vyžadovala se od nich **kreativita a nápady**. Ukázalo se, že i na *první pohled „nefunkční“* nápad může být dobrý.

Intenzivní zapojení zaměstnanců DMO a častá online komunikace posílila vzájemnou důvěru a dokázala pracovní tým stmelit.

Graf vpravo ukazuje, že více než polovina manažerů/ manažerek DMO (52 %) si se svými zaměstnanci (pracovním týmem) **nastavila krizovou komunikaci**.

Dalších 19 % DMO si nebylo jistých, zda k nějakému nastavení došlo. Z podrobnější analýzy jejich odpovědí, však jednoznačně vyplývá, že k vytvoření nových pravidel vnitřního fungování muselo dojít.

Krizová komunikace uvnitř DMO



PRÁCE V ONLINU

Manažerky/manažeři DMO poukazovali na to, že během pandemie covid-19 došlo ke *změně způsobu (spolu)práce*. Kvůli omezení sociálního kontaktu pracovali zaměstnanci DMO z domu (home-office) a pracovní schůzky s partnery (aktéry cestovního ruchu) v destinaci byly přesunuty do virtuálního prostoru.

❖ Online komunikace

Osobní (face-to-face) komunikace tak byla nahrazena komunikací přes internet, tedy **online komunikací**. K tomu bylo zapotřebí osvojit si užívání příslušných komunikačních softwarů či aplikací, které umožňují audiovizuální datový přenos, kupříkladu Whatsapp, Skype nebo Messenger.

Pro DMO bylo nevyhnutelné naučit se organizovat **schůzky/konference/workshopy online**, tzv. webináře byly realizovány například pomocí softwaru MS Teams nebo aplikace Zoom či Google Meet.

❖ Online sdílení dat

Omezení v osobním kontaktu si vyžádalo také vyřešení otázky dostupnosti dat (dokumentů, fotografií, videí atd.) všem zúčastněným stranám. Pro potřeby **sdílení dokumentů** začaly DMO využívat různá cloudová úložiště, např. One Drive, Google Drive, Dropbox apod.

Díky „práci v onlinu“ se tak **zvýšila počítačová gramotnost** nejen pracovníků DMO, ale i všech zapojených partnerů v destinaci.

Korona-krize ukázala, že existence **informačního systému destinačního managementu (DMIS)** má své opodstatnění.

DMIS = integrovaný mezi-organizační systém za pomoci informačních a komunikačních technologií zpracovává a propojuje (sdílí) data podle potřeb klienta. (Holešinská, 2021)

Názor DMO: „Je to rychlejší, úspornější a efektivnější.“

Názor DMO: „Realizace hybridních webinářů v budoucnu.“

DIGITÁLNÍ MARKETING

Tištěné brožury v době pandemie covid-19 ztratily na významu. **Informace** o nabídce bylo třeba **zpracovat digitálně a šířit** je v **online** prostoru. Destinační společnosti (DMO) tak nepřetržitě aktualizovaly nabídku na **webovém portálu destinace** a současně udržovaly kontakt s návštěvníkem na **sociálních sítích**. Ukázalo se, že sociální sítě jednoznačně v marketingu DMO dominovaly. Byly používány nejen pro přímou komunikaci s návštěvníkem (viz graf na straně 14), ale i k propagaci (viz graf vpravo dole). Důvodem je rychlé a flexibilní využití a nenáročnost aplikace – „*naučí se to každý*“.

Z grafu vpravo dole vyplývá, že v době korona-krize DMO častěji uplatňovaly **klasické online marketingové nástroje** než ty digitální jako je **virtuální** či **augmentovaná realita** nebo **chatboty**. Příčinou sporadického využití těchto nástrojů je jejich náročnost na finance (zakoupení licence/software) a na znalosti (zaměstnanci musí být zaškoleni). Bez komplikací není ani outsourcing těchto služeb.

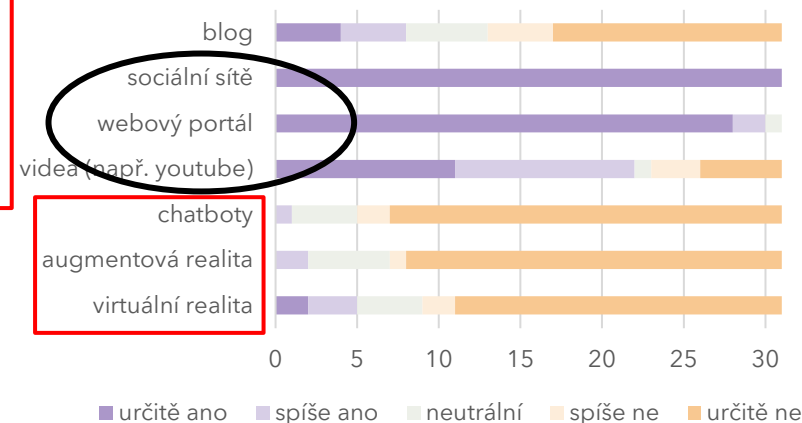
Korona-krize tak na jednu stranu ukázala jak je nezbytné marketing digitalizovat, ale současně upozornila na to, jak jsou **zdroje DMO omezené**. Je tedy nutné ocenit, jak výkonné manažerky a výkonní manažeři DMO dokázali efektivně maximalizovat lidský, znalostní i finanční potenciál, který měli k dispozici. Dalším pozitivním zjištěním je, že DMO mají zájem virtuální a augmentovanou realitu v budoucnu využívat.

Digitální marketing = dokonalá „informační dálnice“. (slova bývalého manažera krajské DMO)

DIGITÁLNÍ MARKETING

využívá takové informační a komunikační technologie, které dokáží zprostředkovat „digitální zážitek“, který je interaktivní a přitom autentický. (Holešinská, 2021)

Nástroje digitálního marketingu



Zdroj: výzkum autorky

SWOT DOPADŮ PANDEMIE COVID-19 NA DMO

Silné stránky (S)

- Zkušenosti výkonných manažerů DMO
- Nastavení pravidel komunikace se zaměstnanci DMO
- Stmelení pracovní tým
- Znalostní potenciál DMO
- Počítačová gramotnost zaměstnanců
- Využití online propojení (dat i lidí)
- Intenzivní komunikace s aktéry cestovního ruchu a návštěvníky
- Posílená partnerství
- Důvěra v DMO ze strany podnikatelů
- Kreativita v marketingu
- Domácí klientela

Slabé stránky (W)

- Svázanost rozpočtu DMO s prvoplánovanými aktivitami = malý prostor pro nutné změny aktivit
- Ztráta příjmů = nestabilní financování
- Nedostatečné zdroje na zavádění nových technologií na podporu digitálního marketingu
- Dezinformace (nedostatečná komunikace se subjekty v destinaci)
- Absence zahraničních turistů
- Nežádoucí chování návštěvníků v destinaci

Příležitosti (O)

- Sledování globálních trendů
- Pravidelná setkání DMO (sdílení inspirace)
- Dotační titul na podporu digitálního marketingu
- Fungující komunikační platforma na vertikální úrovni
- Nové trendy v digitalizaci
- Statistiky a analýzy CzechTourism
- Osvěta o významu cestovního ruchu
- Podpora vzdělávání v oblasti informačních a komunikačních technologií

Ohrožení (T)

- Krize globálního charakteru
- Dezinformace (nedostatečná vertikální komunikace)
- Laxní postoj politiky cestovního ruchu
- Chybějící finanční podpora subjektům v cestovním ruchu (včetně DMO)
- Podcenění digitalizace v cestovním ruchu
- Nedoceňování významu cestovního ruchu veřejností

SWOT DOPADŮ - komentář

SILNÉ STRÁNKY

Silné stránky dopadů pandemie covid-19 na destinační společnosti (DMO) leží především v měkkých faktorech, které byly v té době intenzivně stimulovány a významně se podepsaly na fungování DMO. Jedná se o vnitřní nastavení procesů destinačního managementu, o řízení a rozvoj lidských zdrojů DMO a o znalostní potenciál. Vyzdvihnout je třeba intenzivnější využití informačních a komunikačních technologií a práce v online prostředí. Z pohledu poptávky se jedná o dosud spíše podceňovaný segment - domácího návštěvníka.

SLABÉ STRÁNKY

Slabou stránkou DMO jsou finanční zdroje. DMO má k dispozici minimum volných prostředků, které nejsou navázány na plánované (projektové) aktivity a mohou tak být využity na financování průběžných (neočekávaných) aktivit. Slabou stránkou je také struktura finančních zdrojů, která nezajišťuje stabilitu financování DMO, viz výpadek zdrojů od podnikatelů. Z pohledu poptávky je slabinou přílišná orientace na zahraniční klientelu.

PŘÍLEŽITOSTI

Velkou příležitostí je posílit platformu pro komunikaci a sdílení informací/nápadů/dat mezi jednotlivými destinačními společnostmi. Pro DMO je velmi důležitá podpora v oblasti vzdělávání pracovníků DMO a v oblasti digitalizace v cestovním ruchu. Kromě sledování aktuálních trendů je pro DMO klíčová jejich aplikace do praxe.

OHROŽENÍ

Velkým omezením pro DMO je nedostatečná vertikální komunikace a laxnost politiky cestovního ruchu, která se projevuje neschopností reakce, podceňováním významu trendů a minimální faktickou podporou subjektů v cestovním ruchu. Bezespory ohrožením je příchod další globální krize.

An aerial photograph of a historic town at dusk. The town is built on a hillside, with a prominent church tower featuring a dome and a bell tower. The sky is a mix of orange and blue, suggesting sunset. The foreground shows a paved area with a few cars and some greenery. The overall scene is serene and captures the architectural beauty of the town.

TRENDY V DESTINAČNÍM MANAGEMENTU

TREND 1: Intenzivní komunikace

Z odpovědí výkonných manažerek a manažerů destinačních společností (DMO) lze identifikovat tři hlavní trendy, které v důsledku pandemie covid-19 vstaly z potřeby (respektive nutnosti) změnit stávající nastavení destinačního managementu v ČR. Trendy odrážejí provedené změny, ve kterých hodlají manažerky/manažeři DMO pokračovat, protože se v praxi osvědčily.

Trendy se týkají tří oblastí:

- procesu destinačního managementu,
- řízení lidských zdrojů DMO a
- digitalizace.

Trend 1: INTENZIVNÍ KOMUNIKACE

Z pohledu **procesu destinačního managementu** se jedná o trend, který se týká samotného *principu 3K*. Krizová situace vedla k posílení intenzity *vzájemné komunikace* mezi DMO a partnery (aktéry cestovního ruchu) v destinaci. Znalost společného zájmu, tj. překonat krizi“ vedla spolu s otevřeností a pozitivním přístupem ze strany DMO k *posilování partnerství* (spolupráce). Partneři v destinaci, zejména z podnikatelského sektoru, se začali o aktivity DMO zajímat a v řadě případů se sami angažovali. Tímto procesem se prohloubila *důvěra* a uznání (legitimita) DMO.



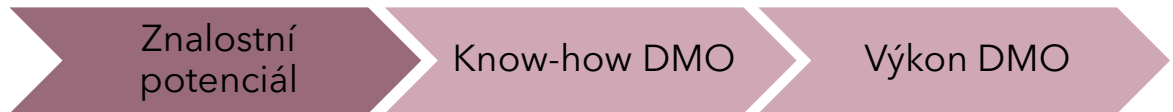
Pro pokračování trendu INTENZIVNÍ KOMUNIKACE je třeba nepolevit v nastavených a dosud fungujících pravidlech komunikace a ve sdílení a dostupnosti informací. To je možné podpořit využitím informačních a komunikačních technologií.

TREND 2: Personální rozvoj

Trend 2: PERSONÁLNÍ ROZVOJ

Další trend spadá do problematiky **řízení lidských zdrojů** v destinační společnosti (DMO). Pandemie covid-19 ukázala, že *manažerské dovednosti* jako je organizace práce, flexibilita, kreativita a umění improvizovat, jsou pro manažera/manažerku destinační společnosti nezbytné. To stejné platí i pro pracovní tým.

Krise prověřila znalosti a dovednosti zaměstnanců DMO. Někde se tak odhalily jejich slabé stránky. Jinde se naopak projevil skrytý potenciál. Obecně však *intenzivní zapojení zaměstnanců* do chodu DMO bylo přínosem, který se v praxi manifestoval do kvalitních nápadů a do soudržnosti kolektivu.



Trend poukazuje na to, že nastavení MECHANISMU FUNGOVÁNÍ UVNITŘ destinační společnosti je pro výkon DMO zásadní. Manažerky a manažeři DMO si tuto skutečnost uvědomují, a proto hodlají v nastaveném systému pokračovat. Jako příklady uvádějí home-office, hybridní webináře, delegování úkolů, systém komunikace apod.

Druhou dimenzí trendu, která má perspektivu vzhledem k výkonu DMO, je orientace na ZNALOSTNÍ POTENCIÁL DMO a jeho kontinuální VZDĚLÁVÁNÍ. Zde jsou však manažeři a manažerky DMO závislí na podpoře ze strany politiky cestovního ruchu.

TREND 3: Digitalizace

Trend 3: DIGITALIZACE

Nejdůležitější trend se týká **digitalizace v cestovním ruchu**. V kontextu destinačních společností (DMO) se jedná o digitalizaci informací, přesněji *informací* o nabídce cestovního ruchu, odtud pak zprostředkování „digitálního zážitku“.

Vzhledem k předchozím trendům je třeba rozlišit mezi:

- digitalizací pro potřeby DMO a
- digitalizací pro potřeby návštěvníka, viz digitální marketing.



❖ Interní digitalizace

Jedná se o trend postupného nastavení INFORMAČNÍHO SYSTÉMU DESTINAČNÍHO MANAGEMENTU (DMIS), který má usnadňovat (*online*) *komunikaci* mezi DMO, zaměstnanci a partnery (aktéry cestovního ruchu) v destinaci. A především má zpracovávat a propojovat (*sdílet*) *data* tak, aby jejich dostupnost napomáhala k **efektivnímu rozhodování** všech zapojených stran.

❖ Digitální marketing

Trend digitalizace pro potřeby návštěvníka se týká přechodu od klasických online marketingových nástrojů k těm digitálním jako je virtuální či augmentovaná realita nebo chatboty. Podstatou je zpracování INFORMACÍ o nabídce cestovního ruchu do DIGITÁLNÍ PODOBY a jejich šíření v online prostoru. Výsledkem má být **zprostředkování (digitálního) zážitku**. DMO hodlají pokračovat v osvědčeném nástroji, kterým jsou *sociální sítě*, a dále chtějí využívat ve svém marketingu *virtuální realitu* a aplikace umožňující *augmentovanou realitu*.

Vzhledem k finanční náročnosti těchto technologií jsou manažeři a manažerky DMO v případě naplňování tohoto trendu značně závislí na podpoře ze strany politiky cestovního ruchu.



SOUHRN A POSELSTVÍ PRO DESTINAČNÍ MANAGEMENT

SOUHRN

Studie předkládá poznatky o tom, jak se destinační společnosti (DMO) vypořádaly s pandemií covid-19 a jak se v letech 2020-2021 proměnil proces destinačního managementu v ČR. Současně jsou prezentovány trendy, které vyvstaly jako reakce DMO na krizovou situaci.

- ❖ Destinační management, který je založen na principu 3K, zaznamenal výraznou dominanci **principu Komunikace**.
- ❖ DMO si ověřily, že **intenzivní komunikace** a sdílení informací (nejen v online prostředí) udržuje návštěvníky a zejména partnery z destinace v neustálém kontaktu, a tím dochází k jejich stmelení.
- ❖ Podnikatelé v cestovním ruchu se sami přesvědčili, že existence DMO je pro ně prospěšná, a došlo na **posílení** vzájemného **partnerství**.
- ❖ DMO si vyzkoušely, jak náročné je rychle se přeorientovat na nový segment poptávky a **flexibilně reagovat** na přicházející změny.
- ❖ Vzrostl význam **znalostí a dovedností** pracovníků DMO a jejich aktivní zapojení do chodu společnosti.
- ❖ Manažerky a manažeři DMO si otestovali své schopnosti a v řadě případů byli nuceni přenastavit **vnitřní mechanismy fungování DMO**.
- ❖ Potvrdilo se, že využívání **informačních a komunikačních technologií** je velmi efektivní.
- ❖ Ukázalo se, že přechod k **digitálnímu marketingu** je nutností.
- ❖ Krizová situace opět odhalila **slabinu** fungování DMO, kterou je jejich **financování**, respektive nedostatek volných finančních zdrojů na operativní aktivity.

Krize je obrovská příležitost.

(slova bývalé manažerky oblastní DMO)

Pandemie covid-19 ukázala, že české destinační společnosti (DMO) *umí fungovat* na stejných základech jako DMO z alpských regionů (Holešinská, 2022). Paradoxně tomu pomohla velmi chaoticky uplatňovaná a často kritizovaná politika (nejen) cestovního ruchu, která svojí nečinností DMO mobilizovala k aktivitě.

DMO nečekaly a přizpůsobily se. *Vnímaly potřeby* a iniciace aktérů (partnerů) cestovního ruchu ve svých destinacích. A stejně tak *reagovaly* na aktuální vývoj *chování poptávky*. Nastolily tak nové *trendy* v destinačním managementu.

- ❖ Pochopily, že bez *intenzivní komunikace* to nebude fungovat.
- ❖ Ověřily si, že *lidské zdroje a znalosti* (know-how) jsou pro fungování DMO nedoceníitelné.
- ❖ Přesvědčily se, že *digitalizace* zvyšuje dostupnost informací, a tím napomáhá k efektivnímu rozhodování se.

Pokračování v těchto trendech a vyřešení otázky (samo)financování destinačních společností zákonitě povede k velkému posunu v rozvoji destinačního managementu v ČR.

Toto poselství se naplní, pakliže role politiky cestovního ruchu bude *facilitační*, tj. bude reálně podporovat DMO v otázce vzdělávání a digitalizace, bude aktivně zajišťovat sdílení informací (viz statistiky a analýzy) a bude provádět pravidelnou intenzivní komunikaci.

POSELSTVÍ pro destinační management

POUŽITÉ ZKRATKY

ČSÚ - Český statistický úřad

DCR - domácí cestovní ruch

DMO - destinační společnost (Destination Management Organization)

DMIS - informační systém destinačního managementu (Destination Management Information System)

HK - Královohradecký kraj

HUZ - hromadné ubytovací zařízení

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

JHC - Jihočeský kraj

JHM - Jihomoravský kraj

KV - Karlovarský kraj

LI - Liberecký kraj

MS - Moravskoslezský kraj

OL - Olomoucký kraj

PA - Pardubický kraj

PCR - příjezdový cestovní ruch

PHA - hlavní město Praha

PL - Plzeňský kraj

STC - Středočeský kraj

UL - Ústecký kraj

VYS - Kraj Vysočina

ZL - Zlínský kraj



ZDROJE

ANTUŠÁK, E. *Krizový management. Hrozby - krize - příležitosti*. Praha: Wolters Kluwer, 2009.

ČSÚ. Cestovní ruch: Hosté - residentní a nerezidentní [online]. *Veřejná databáze*. Český statistický úřad. [cit 2022-10-05] Dostupné na: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=uziv-dotaz#>.

HOLEŠINSKÁ, A. *Destinační management jako nástroj regionální politiky cestovního ruchu*. Disertační práce. Brno: Masarykova univerzita, 2010.

HOLEŠINSKÁ, A. *Destinační management. Umění rozvíjet destinaci*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2022.

LANDA, V. *Koncept stakeholder value v cestovním ruchu*. Bakalářská práce. Brno: Masarykova univerzita, 2021.

MURPHY, P. E., MURPHY, A. E. *Strategic Management for Tourism Communities. Gridging the Gaps*. Clevedon/Buffalo/Goronto: Channel View Publications, 2004.

SAMUELSON, P. A., NORDHAUS, W. D. *Ekonomie*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1991.

UNWTO. *Tourism Dashboard*. International Tourism Results. Inbound Tourism. [cit 2022-10-05] Dostupné na: <https://www.unwto.org/tourism-data/global-and-regional-tourism-performance>.



Dopady COVID-19 na vývoj destinačního managementu v ČR

Andrea Holešinská

Vydala Masarykova univerzita 2022

První, elektronické vydání

ISBN 978-80-280-0265-7

**MUNI
ECON**

