



XXII. MEZINÁRODNÍ KOLOKVIUM O REGIONÁLNÍCH
VĚDÁCH. SBORNÍK PŘÍSPĚVKŮ

22ND INTERNATIONAL COLLOQUIUM ON REGIONAL
SCIENCES. CONFERENCE PROCEEDINGS

Place: Velké Bílovice (Czech Republic)
June 12-16, 2019

Publisher: Masarykova univerzita (Masaryk University Press), Brno

Edited by:

Viktorie KLÍMOVÁ

Vladimír ŽÍTEK

(Masarykova univerzita / Masaryk University, Czech Republic)

Vzor citace / Citation example:

AUTOR, A. Název článku. In Klímová, V., Žítek, V. (eds.) *XXII. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách. Sborník příspěvků*. Brno: Masarykova univerzita, 2019. s. 1–5. ISBN 978-80-210-9268-6. DOI.

AUTHOR, A. Title of paper. In Klímová, V., Žítek, V. (eds.) *22nd International Colloquium on Regional Sciences. Conference Proceedings*. Brno: Masaryk University Press, 2019. pp. 1–5. ISBN 978-80-210-9268-6. DOI.

Publikace neprošla jazykovou úpravou. / Publication is not a subject of language check.

Za správnost obsahu a originalitu výzkumu zodpovídají autoři. / Authors are fully responsible for the content and originality of the articles.

© 2019 Masarykova univerzita
ISBN 978-80-210-9268-6 (online : pdf)

ČESKÁ PODOBA KONSOLIDACE DMO**The Czech version of the consolidation of DMO****ANDREA HOLEŠINSKÁ**

Institut cestovního ruchu | Institute of Tourism
Katedra regionální ekonomie a správy | Depart. of Regional Economics and Administration
Ekonomicko-správní fakulta | Faculty of Economics and Administration
Masarykova univerzita | Masaryk University
✉ Lipová 41a, 602 00 Brno, Czech Republic
E-mail: holesinska@econ.muni.cz

Anotace

Příspěvek se zabývá vývojem v oblasti spolupráce a organizace cestovního ruchu v České republice, který aktuálně prochází změnami. Prezentovány jsou trendy vývoje organizace (uspořádní) řízení destinace v zahraničí a na jejich základě je poukázáno na odlišnosti v českém systému. 25 let dlouhý proces formování organizace cestovního ruchu je popsán od přirozeného vývoje taženého poptávkou přes „českou zkratku“ až ke konsolidaci DMO v podobě „české deformace“, které představuje strukturální změnu uspořádání cestovního ruchu vyvolanou ze strany nabídky. Hodnocena je současná situace z hlediska struktury DMO a spolupráce mezi aktéry cestovního ruchu ve vertikální i horizontální rovině. Závěrem je uvedena predikce dalšího směřování DMO. Příspěvek vychází z vlastní datové rešerše a realizovaných dotazníkových šetření.

Klíčová slova

DMO, certifikace DMO, Česká republika, spolupráce, česká deformace

Annotation

The paper deals with the development of cooperation and the organisation of tourism in the Czech Republic which is currently undergoing changes. On the basis of foreign experience in the organization of destination management, the differences in the Czech system are highlighted. The 25-year-old process of forming the organization of tourism is described from the natural development pulled by demand through the “Czech Shortcut” to the consolidation of DMO in the form of the “Czech Deformation”. This represents the change in the structure of the organisation of tourism caused by supply side. The paper evaluates the current situation from the perspective of the DMO structure and of the cooperation among stakeholders in both the vertical and horizontal level. Finally, there is a prediction about the future direction of Czech DMOs. The paper is based on the own data research and questionnaire surveys.

Key words

DMO, certification of DMO, Czech Republic, cooperation, Czech deformation

JEL classification: Z32, H71

1. Úvod

Systém organizace (uspořádání) cestovního ruchu v ČR prochází aktuálně velkou transformací, kterou vyvolalo Ministerstvo pro místní rozvoj (MMR) aplikací metodického nástroje Certifika organizací destinačního managementu (DMO), která byla spuštěna na začátku roku 2018. Hlavním cílem Certifikace DMO¹ je „zkvalitnit výkon a efektivitu činností v oblasti destinačního managementu v České republice a přispět ke zvýšení kvality a efektivnosti realizovaných marketingových aktivit na domácím a zahraničním trhu“². Má tak dojít k posílení uplatňování principu 3K (Holešinská, 2012) v praxi. Vzhledem k důrazu na zlepšování kvality řízení destinací cestovního ruchu převedlo Ministerstvo pro místní rozvoj tento metodický nástroj do gesce agentury CzechTourism, která současně spravuje Český systém kvality služeb. Je otázkou, jak se tato skutečnost promítne do vývoje řízení a organizace cestovního ruchu v ČR.

¹ CzechTourism uvádí na svých stránkách označení Kategorizace DMO.

² <http://organizace.csks.cz/cs/certifikace-organizaci-destinacniho-managementu/>

2. Teoretická východiska

V zahraničí podléhá vývoj v oblasti řízení a organizace cestovního ruchu silným tlakům poptávkových trendů (Bratl a Schmidt, 1998). Tyto změny stimulují nabídku (aktéry cestovního ruchu) ke spolupráci, která se zintenzivňuje, následně koncentruje a v současné době konsoliduje (Bieger, Laesser a Beritelli, 2011). Vychází se tak i forma spolupráce (Holešinská, 2012). Specifické požadavky poptávky se odrážejí v novém pojetí segmentace trhu. Důraz je kladen na individualizaci poptávky a klíčovou úlohu zde sehrává psychografická segmentace trhu. Na trhu jsou poptávány služby místních podnikatelů (tzv. local small business). Tuto skutečnost reflektují i DMO a změně chování návštěvníků přizpůsobují i přístup k řízení destinace (viz orientace na procesy). DMO se začínají proměňovat na „servisní organizace“ (DSO – Destination Service Organization) (Mierzwinski, 2018), které na základě individuálních potřeb zákazníka (návštěvníka) vytvářejí konkrétní řetězce služeb, tj. aktivují konkrétní poskytovatele služeb cestovního ruchu (local small business), aby vytvořili nabídku přímo pro návštěvníka. Příklady ze zahraniční praxe (viz Mierzwinski, 2018), tak posilují tvrzení o destinačním managementu 3. generace (Bieger, Laesser, Beritelli, 2011), pro který je organizační struktura zcela irelevantní, protože klíčovým prvkem jsou procesy, v rámci nichž probíhá spolupráce mezi konkrétními aktéry cestovního ruchu (sítě) (Holešinská, 2013b). Velký důraz je při tom kladen na marketing, který je realizován formou tzv. marketingového trychtýře s významnou podporou informačních a komunikačních technologií. Hovoří se tak o procesně-orientovaném marketingu.

Na poptávkově orientovaný způsob řízení destinace a s tím související změny v organizaci (uspořádání) systému cestovního ruchu narážejí i Baggio a Scagline (2018), kteří se zabývají využitím informací/znalostí o návštěvnických proudech (prostorové chování návštěvníka) pro strategické řízení destinace. Z jejich studie vyplývá, že pokud má destinace motivovat návštěvníka (být konkurenceschopná), musí reagovat velmi flexibilně. To ústí ve strukturální změnu systému cestovního ruchu, nelze jej tedy již spojovat s pevně danou územní strukturou.

Organizace systému cestovního ruchu a vývoj spolupráce v ČR již byl popátn v řadě studií a vědeckých publikacích. Samotné uspořádání cestovního ruchu z hlediska politického a manažerského řeší Holešinská (2012). Ukotvení systému organizace cestovního ruchu v legislativě je prezentováno v Holešinská (2012, 2013a, 2013b). Celková reflexe vývoje organizace cestovního ruchu v České republice, včetně tzv. české zkratky, je shrnuta v prezentaci Holešinská (2017). První počáteční spolupráce mezi aktéry cestovního ruchu v ČR byla šetřena již na počátku 21. století (Holešinská, 2010). Byla tak identifikována fáze vývoje spolupráce a organizace řízení cestovního ruchu v ČR (viz Holešinská, 2012). Dále následovaly výzkumy zaměřené na spolupráci DMO s aktéry cestovního ruchu (Holešinská, 2013b). Hlubší poznatky o spolupráci mezi aktéry cestovního ruchu a DMO ve smyslu struktury vazeb a motivů spolupráce, přináší výstupy Holešinská a Šauer (2015), a Holešinská, Šauer a Bobková (2016). Komplexnější pojetí spolupráce v kontextu vytváření sítí a konceptu destination governance pak zveřejňuje prezentace Bobková a Holešinská (2018). Vývoj systému organizace (uspořádání) cestovního ruchu a ruku v ruce s tím i vývoj spolupráce mezi (DMO a) aktéry cestovního ruchu neustále pokračuje. K dramatickému zásahu do systému dochází díky státní politice cestovního ruchu, která přichází s novým nástrojem Certifikace DMO.

Tento příspěvek si klade za cíl zhodnotit sávající stav organizace (uspořádání) cestovního ruchu a spolupráce mezi aktéry cestovního ruchu ve vertikální i horizontální rovině a poukázat na budoucí směr vývoje DMO v ČR.

3. Metodika

Vývoj organizace (uspořádání) cestovního ruchu, tedy vývoj počtu DMO působících na území České republiky byl sledován na základě aktualizované (k 31. 12. 2018) databáze DMO, viz Holešinská (2012 a 2013b). Sledována byla primárně kritéria územní působnosti, rok založení, právní forma, zakladatelé a rok certifikace.

Zjištění současného stavu vertikální spolupráce bylo realizováno na základě dotazníkového šetření, které proběhlo formou předvýzkumu v měsíci duben-květen 2018 jako řízený rozhovor s vybranými zástupci DMO, a následně bylo uskutečněno dotazníkové šetření mezi všemi DMO na území ČR. Distribuce probíhala pomocí emailu v měsících září-říjen 2018. Osloveno bylo 45 DMO a návratnost byla 49 %. Výzkum dále sledoval, kolik DMO se již certifikovalo od spuštění Certifikace DMO.

Tab. 1: Přehled

Popis	Počet	Podíl
DMO oslovená dotazníkovým šetření*	45	
DMO odpovědělo	22	49 % z dotazovaných DMO
DMO celkem k 31. 12. 2018	64	
Certifikovaná DMO k 31. 12. 2018	23	36 % z DMO celkem

*DMO ze vstupní databáze Holešinská (2013b)

Zdroj: vlastní zpracování

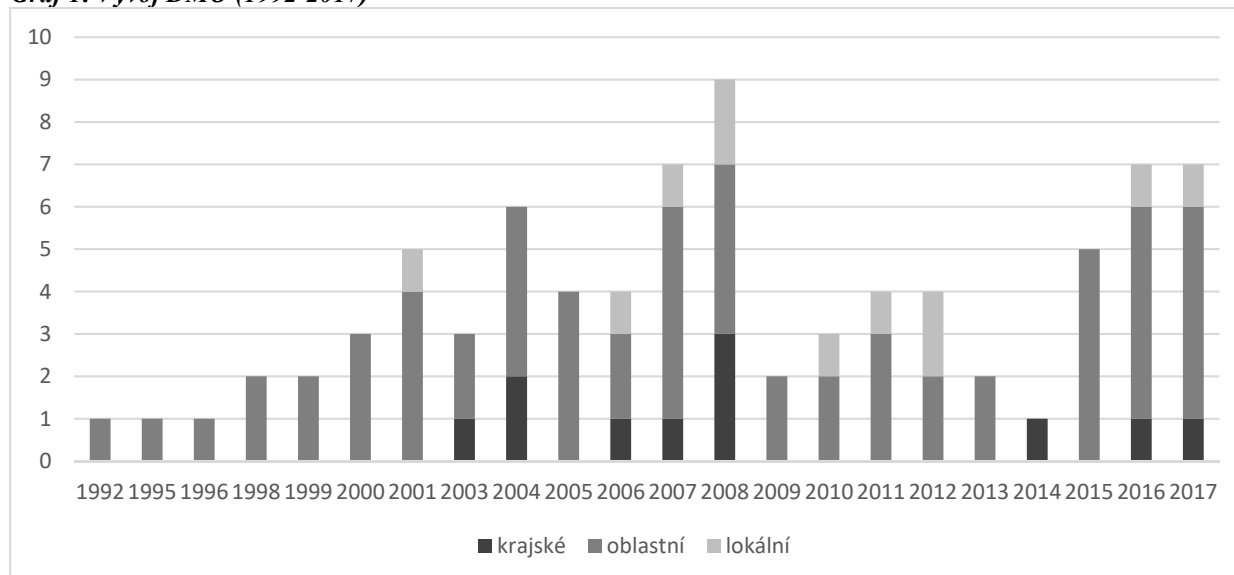
Informace o vývoji horizontální spolupráci, tj. spolupráci mezi aktéry cestovního ruchu jsou syntézou předchozích realizovaných šetření např. Holešinská a Šauer (2015), Holešinská, Šauer a Bobková (2016), Holešinská (2017), Bobková a Holešinská (2018).

4. Výsledky

4.1 Vývoj organizace (uspořádání) cestovního ruchu

Vývoj organizace (uspořádání) destinačního managementu na území České republiky je v čase velmi proměnlivý (Graf 1). Některé DMO vznikají a jiné zanikají či se transformují. Z počátku, tj. v 90. letech 20. století, šel vývoj organizace cestovního ruchu přirozenou cestou. První tzv. DMO vznikají v destinacích, které disponují významným potenciálem cestovního ruchu, např. Český ráj, Jeseníky, Šumava. Ten se stává pro poptávku atraktivní a dochází k jejímu nárůstu. Destinace, respektive aktéři cestovního ruchu, na to reagují a začínají se organizovat. Z pohledu vývoje spolupráce a organizace cestovního ruchu v zahraničí jsme 50 let pozadu. Zlom nastává v polovině 10. let 21. století (2004-2008), kdy státní politika cestovního ruchu pomocí svého nástroje Společný regionální operační program (SROP) iniciuje vznik DMO za podpory veřejných prostředků, přesněji z prostředků evropských fondů. Tím dochází k velkému boomeru (zejména krajských) DMO. Tento jev lze označit za „českou zkratku“ (Holešinská, 2013a), která uměle posouvá vývoj organizace cestovního ruchu v ČR, nikoli však vývoj spolupráce mezi aktéry cestovního ruchu, neboť 50ti-leté zkušenosti (viz zahraniční vývoj) nelze dohnat.

Graf 1: Vývoj DMO (1992-2017)



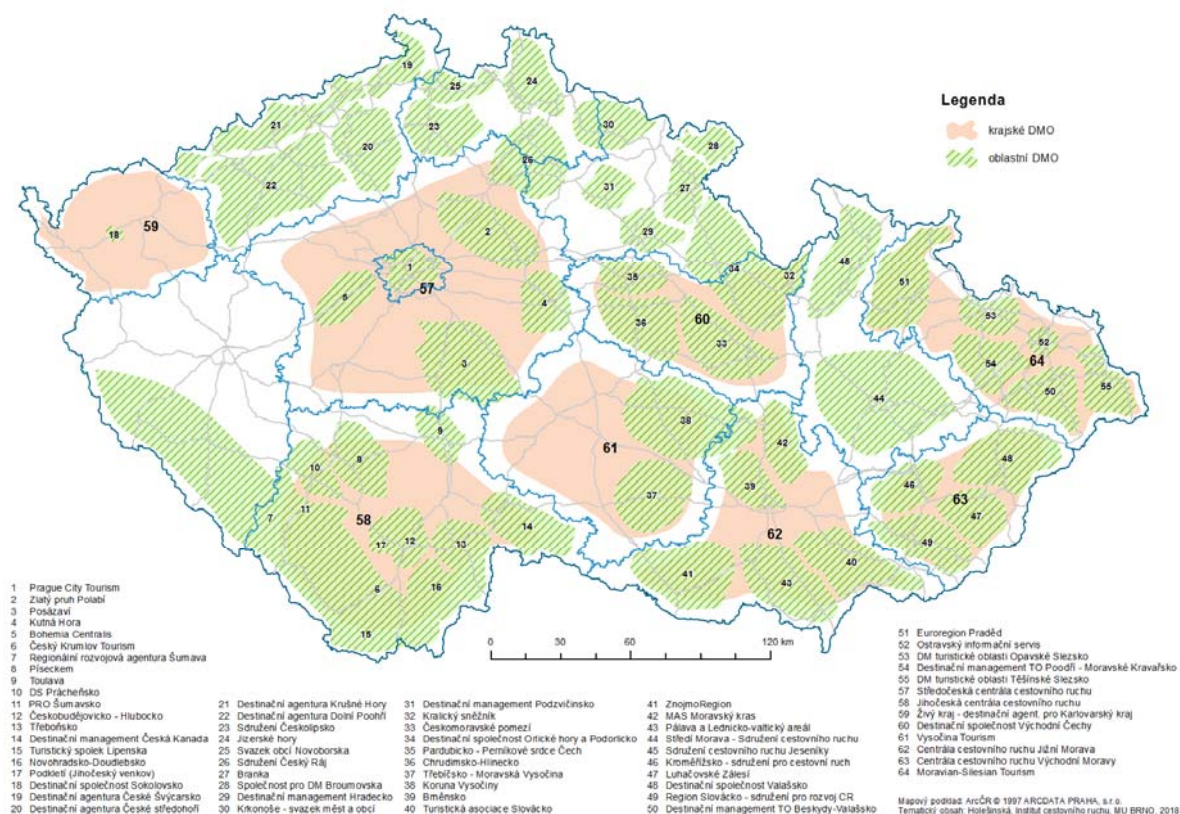
Koncepce státní politiky cestovního ruchu	1999-2001	2002-2007	2006	2007-2013	2014-2020
SROP / ROP	-	2004-2006		2007-2013	-
Jiný nástroj PCR					Certifikace DMO
Charakter vývoje	přirozený	Česká zkratka			Česká deformace

Zdroj: vlastní zpracování

S blížícím se koncem programového období 2013 si stávající DMO uvědomují, že v podstatě klíčový zdroj jejich rozpočtu (veřejné prostředky) (Holešinská, 2013a) jim budou chybět. Začíná vyvstávat diskuse a tlak na politiku cestovního ruchu, aby tutu situaci řešila a přišla s legislativním nástrojem, který by zajistil stabilitu financování DMO a současně upravil jejich strukturu. Prosazení zákona o podpoře cestovního ruchu, potažmo systému organizace cestovního ruchu, se nepodařilo. Ministerstvo pro místní rozvoj však přichází s jiným nástrojem, který má podpořit (zkvalitnit) činnost DMO, a to certifikací DMO. Smyslem certifikace DMO není „jen“ „zkvalitnit“ řízení destinací, jak to proklamuje MMR, ale především identifikovat ty subjekty (DMO), které mohou mít nárok na čerpání veřejných prostředků z dotačních programů. To vede k okamžité reakci (viz roky 2015-2017 v Grafu 1). Nejsilnější odezva je patrná na krajské úrovni. Krajské úřady z pozice zakladatelů a hlavních donátorů krajských DMO začínají ovlivňovat vývoj organizace (uspořádání) cestovního ruchu ve svých administrativních hranicích. Je iniciován vznik nových oblastních (z pohledu certifikace i lokálních) DMO. Tento vývoj zdaleka neodpovídá situaci v zahraničí, kde dochází ke konsolidaci DMO v důsledku intenzivních změn poptávky a tím orientaci na procesní stránku činnosti DMO. V České republice dochází ke „konsolidaci“ struktury – samotného uspořádání cestovního ruchu. Impulsem ke „konsolidaci“ není poptávka ale nabídka. Proto tento vývoj lze označit za „českou deformaci“.

Do roku 2014 na území České republiky působilo 45 DMO (6 DMO s krajskou působností a 39 DMO s oblastním/lokálním přesahem). 42 % DMO mělo v té době více než 10letou tradici. Jedná se především o DMO pokrývající turisticky atraktivní oblasti jako např. Praha, Český ráj, Šumava, Jeseníky, Krkonoše, Český Krumlov, České Švýcarsko atd.

Obr. 1: DMO na území České republiky k 31. 12. 2018



Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2018 se počet DMO rozšířil na 64, viz Obr. 1. To představuje téměř 30% nárůst. Z daného počtu je 8 krajských DMO a 56 oblastních. Dle databáze Czech Tourism bylo na konci ledna 2019 certifikováno 30 DMO (Tab. 2). Z pohledu délky působení certifikovaných DMO na trhu má pouze 37 % více než 10leté zkušenosti s aplikací destinačního managementu. Stejně procento tvoří i skupina DMO, které vznikly v průběhu samotné implementace Konceptce, tj. přípravy a spuštění Certifikace DMO. Naprostá převaha stávajících DMO tak nemá žádné nebo velmi malé zkušenosti s řízením destinace. U některých DMO v současné době absentují koncepční materiály rozvoje cestovního ruchu včetně marketingových.

Tab. 2: Certifikované DMO k 31. 1. 2019

Rok	Krajské DMO	Oblastní DMO	Lokální DMO	DMO celkem
2018	7	16	0	23
2019	0	5	2	7
Celkem	7	21	2	30

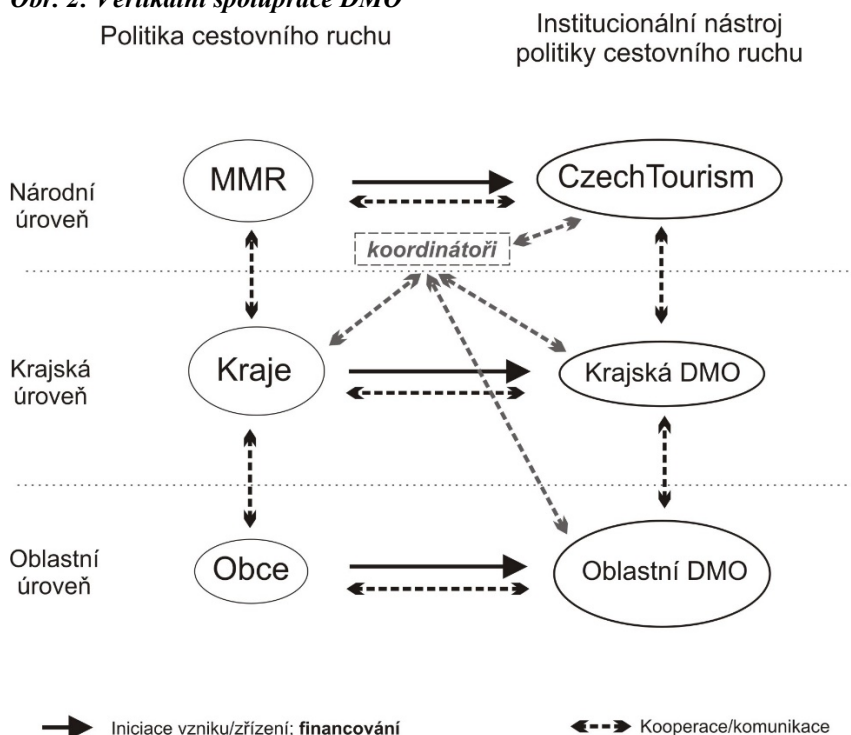
Zdroj: Český systém kvality služeb (2019)

4.2 Vývoj spolupráce v destinacích ČR

Spolupráce mezi DMO

Vertikální spolupráce (Obr. 2) v systému cestovního ruchu představuje kooperaci mezi agenturou CzechTourism (institucionálním nástrojem politiky cestovního ruchu na národní úrovni) a regionálními (krajskými) a oblastními DMO. Certifikace DMO ještě hovoří o DMO na lokální úrovni. Tato úroveň je však začleněna do oblastní. Obrázek kromě úrovně zachycuje také interakční vazby a iniciaci založení DMO včetně jejího primárního (vlastního) zdroje financování.

Obr. 2: Vertikální spolupráce DMO



Zdroj: Holešinská (2013b), upraveno

CzechTourism komunikuje s DMO pomocí koordinátorů. Hlavním úkolem koordinátorů je předávat informace až k oblastním/lokálním DMO a posilovat vzájemnou spolupráci a koordinaci (marketingových) aktivit. Z obrázku Obr. 2 je patrné, že koordinátory jsou krajské úřady, krajská DMO a vybraná oblastní DMO. Toto složení však platilo do roku 2018, kdy fungovalo celkem 17 koordinátorů (14 krajských DMO/úřadů a 3 oblastní DMO). Vzhledem k zavádění Certifikace DMO, se počet koordinátorů změnil, a to na 14. Oblastní DMO (Šumava, Český ráj a Krkonoše) byly ze struktury vypuštěny.

Z dotazníkového šetření mezi DMO vyplývá, že významnost koordinátorů a celkově činnost CzechTourism je pro činnost DMO vysoká/ velmi důležitá (stupnice 1-5, stupeň 4). DMO považují ze strany CzechTourism za velmi důležité: aktivní spolupráci CzechTourismu s regiony (DMO); vytvoření platformy pro spolupráci s DMO (tj. koordinátory); a dostatečnou úroveň podpory ze strany CzechTourism (a to především v podobě finančních zdrojů).

Za klíčové faktory, které ovlivňují spolupráci DMO s CzechTourism, dotazované DMO považují: intenzitu komunikace ze strany CzechTourism vůči DMO; informovanost aktérů (že informace z CzechTourism dojde až ke konkrétnímu aktérovi); a neformální stránku komunikace (to je, že CzechTourism/koordinátory dané aktéry znají a vědí, co potřebují).

Poslední bod je klíčový také z hlediska hodnocení práce samotných koordinátorů ze strany DMO. Tito považují za velmi významné pro jejich spolupráci s CzechTourism osobní znalost koordinátora (faktor důvěry). Z hlediska procesu je pak stěžejní pro DMO, aby měly možnost zpětné vazby a připomínkování, na čem se koordinátoři s CzechTourism dohodli a následně i možnost kontroly plnění stanovených úkolů/cílů. Toto jsou očekávání ze stran DMO vůči CzechTourism a koordinátorům.

Hodnocení skutečného výkonu CzechTourism, a potažmo i koordinátorů, ze strany DMO je kritické (stupnice 1–5, hodnocení mezi stupněm 2–3). Spolupráce s regiony není dobrá. DMO chybí procesní stránka spolupráce, tj. nastavení pravomocí, kompetencí a vzájemné kontroly spolupráce s CzechTourism. Cítí nedostatečnou úroveň podpory ze strany CzechTourism, a to v nedostatku finančních zdrojů pro realizaci spolupráce. DMO (většinou oblastní) si myslí, že jsou málo zapojovány do aktivit CzechTourism. Hodnocení práce koordinátorů není pozitivní. 38 % DMO dokonce práci koordinátorů nehodnotilo (komentář DMO: nevím, kdo je koordinátorem). Ostatní DMO se shodly, že práce koordinátorů by se měla především zlepšit ve zpětné vazbě k DMO a ve výběru témat jednání/spolupráce, která by odrážela potřeby DMO.

Vzájemná spolupráce mezi DMO má silný geografický charakter. Krajské DMO logicky nejčastěji spolupracují s oblastními DMO, které jsou aktivní na daném administrativním území. Všechny krajské DMO současně uvedly, že kooperují i s jinou krajskou DMO, přičemž nejsilnější vazba je patrná na Moravě s přesahem do Východních Čech a na Vysočinu. Toto silné vzájemné propojení je výsledkem aktivní činnosti Asociace organizací cestovního ruchu. U oblastních DMO v naprosté většině převažuje spolupráce mezi oblastními DMO navzájem, a to i bez ohledu na administrativní hranice. Dokonce jsou uváděny i zahraniční DMO, jakožto partneři výborné dlouhodobé spolupráce. Polovina oblastních DMO také uvedla za svého nejčastějšího partnera krajskou DMO, v rámci jejichž administrativních hranic se nachází.

Spolupráce mezi aktéry cestovního ruchu

Role místních akčních skupin (dále MAS) v systému organizace cestovního ruchu v ČR stoupá. Důkazem je jejich aktivní činnost při zakládání DMO. Více než polovina nově vzniklých DMO je založena MASkou.

Paralelně s činností DMO vznikají i managementy geoparků, území s jedinečným geologickým dědictvím. Aktuálně na území ČR působí 9 geoparků (z toho je jeden zároveň i Globálním geoparkem UNESCO). Jediný geopark, který má přímou návaznost na fungující DMO, je Geopark Broumovsko. Geopark Kraj blanických rytířů má vytvořenou vlastní destinační agenturu, jakožto platformu 3K. Spolupráce DMO s geoparky je tak zcela na počátku. Do budoucna má tato spolupráce velký potenciál pro tvorbu synergií, a to nejen v oblasti naplňování konceptu udržitelnosti ze strany geoparků. Je zde příležitost pro transfer vědomostí/zkušeností. V praxi však představitelé geoparků obvykle nevnímají DMO jako přirozeného partnera, neboť se rozcházejí v hodnotovém a filozofickém pojetí rozvoje svého území.

Spolupráce mezi aktéry cestovního ruchu v destinacích a jejich partnerství s DMO je slabá. Jako zakladatelé DMO přetrvávají obce či sdružení obcí (spolek). Chování aktérů v takovýchto strukturách je odlišné. Z řady šetření (Holešinská, Šauer, 2015; Holešinská, Šauer, Bobková, 2016; Holešinská, 2017; Bobková, Holešinská, 2018) vyplývá, že mezi aktéry cestovního ruchu panuje nedůvěra a existuje nesoulad mezi trhem generovanými potřebami podnikatelských subjektů a aktivitami DMO. Důvěra mezi aktéry je spíše kalkulativního charakteru, tj. snaha úspory transakčních nákladů. Komunikace mezi aktéry není pravidelná a oboustranná. V destinacích se projevuje informační asymetrie, která je zřetelná i na úrovni vertikální spolupráce. Aktéři uvádějí, že ke spolupráci jsou demotivováni nestabilními podmínkami, např. nejasně stanovenými pravidly (tj. rozdělení pravomocí a kompetencí; distribucí přínosů) spolupráce.

Závěry

Trend vývoje řízení a organizace (uspořádání) systému cestovního ruchu v České republice je zcela odlišný od zahraničních turisticky vyspělých destinací. Místo facilitace DMO ve smyslu hledání řešení, jak rychle reagovat na poptávkové trendy, se státní politika cestovního ruchu rozhodla podporovat činnost DMO zavedením jejich certifikace. Tímto nástrojem však významně ovlivnila strukturu organizace cestovního ruchu. Pozitivní z pohledu politiky cestovního ruchu je, že certifikovaným DMO je udělena legitimita, která jasně určuje jejich postavení a eliminuje tak situace, kdy jedno území je zastřešeno dvěma či více subjekty. Naproti tomu nastavená kritéria certifikace implikují velký nárůst počtu DMO, což z hlediska konkurenceschopnosti není optimální. V tuto chvíli nelze zhodnotit naplnění hlavního cíle Kategorizace DMO, jelikož nejsou k dispozici data svědčící o “zkvalitnění výkonu a efektivitě činností v oblasti destinačního managementu” ani o “zvýšení kvality a efektivitě realizovaných marketingových aktivit”, jak je uvedeno na stránce Českého systému kvality služeb. Prokazatelný je pouze nárůst DMO na území České republiky. Dále lze prokázat u certifikovaných DMO minimální zkušenosti s řízením

destinace vzhledem k roku jejich vzniku. A implicitně lze odvodit prozatím nízkou míru spolupráce, a tedy nedostatečné uplatňování principu 3K. Kvalita předložených koncepčních (i marketingových) materiálů u certifikovaných DMO nevyovídá o strategickém rozvoji DMO/destinace.

Jaký tedy můžeme očekávat budoucí vývoj v oblasti řízení a organizace cestovního ruchu, tj. DMO:

- *Hospodářské cykly – stabilita financování.* Vzhledem k hospodářským cyklům je předpoklad, že dojde k ekonomické recesi. To bude mimo jiné znamenat úspory ve výdajích pro jednotlivá ministerstva. Jestliže má státní politika cestovního ruchu slabé postavení v rámci hospodářské politiky a k tomu jí chybí vlastní finanční nástroj, pak není schopna garantovat financování svých aktivit (programy, CzechTourism, certifikaci DMO atd.).
- *Očekávání certifikovaných DMO.* Certifikací uděluje politika cestovního ruchu DMO “monopolní” postavení. Hlavní motivací pro certifikaci je u DMO možnost získání podpory z veřejných rozpočtů. DMO až příliš spoléhají na tyto zdroje a podceňují tvorbu vlastních finančních zdrojů (Holešinská, 2013). Sami tak (ne)vědomě narušují stabilitu svého financování a schopnost flexibilní reakce na poptávkové (globální) trendy.
- *Evaluace certifikace DMO.* Stávající analýza uvádí počáteční nedostatky certifikovaných DMO. Pokud má být zachován význam certifikace DMO, pak musí politika cestovního ruchu důsledně sledovat posun směrem ke zkvalitňování a efektivnosti (aplikovat princip 3E) a vypovídací schopnost stanovených kritérií. V opačném případě dojde ke ztrátě vážnosti a smyslu tohoto nástroje.
- *Přehodnocení kritérií certifikace DMO.* Velký počet certifikovaných DMO vytvoří velký počet subjektů, kteří si budou muset, na tak malém trhu jako je Česká republika, vybojovat svého návštěvníka. Vzhledem k individualizaci poptávky to povede k tříštění sil. Certifikované DMO tak ztratí konkurenceschopnost. Budou v nevýhodě, neboť budou čelit omezenosti ve flexibilní reakci na trh v důsledku rozměňování/nedostatku zdrojů (lidských i finančních). Pokud politika cestovního ruchu v krátkém horizontu sama nepřenastaví svá kritéria, pak se projeví tlak na změnu ze strany trhu a/nebo ze strany lobby.

Literatura

- [1] BAGGIO, R., SCAGLINE, M. (2018), Strategic visitor flows and destination management organization. *Information Technology & Tourism*, vol. 18, no. 1-4, pp. 29-42. ISSN 1943-4294. DOI 10.1007/s40558-017-0096-1.
- [2] BIEGER, T., LAESSER, Ch., BERITELLI, P. (2011), *Destinationsstrukturen der 3. Generation – Der Anschluss zum Markt*. St. Gallen: Universität St. Gallen. 34 S.
- [3] BOBKOVÁ, M., HOLEŠINSKÁ, A. (2018), To be governed or to be guided. Destination networks from the Czech perspective. Powerpoint prezentace. In *4th Advances in Destination Management*, St. Gallen. DOI 10.13140/RG.2.2.33226.00965.
- [4] HOLEŠINSKÁ, A. (2010), Experience of cooperation between stakeholders when building destination management. In *Destinations revisited. Proceedings of the ATLAS conference Viana do Castelo, Portugal, 2007. Part 4 Destination Management and Marketing*. Arnheim: ATLAS. pp. 9-19. ISBN 978-90-75775-48-8.
- [5] HOLEŠINSKÁ, A. (2012), *Destinační management jako nástroj regionální politiky cestovního ruchu*. Brno: Masaryk University. ISBN 978-80-210-5847-7.
- [6] HOLEŠINSKÁ, A. (2017), Reflection on the destination management in the Czech Republic. Powerpoint prezentace. In *ATLAS Annual Conference 2017. Destinations past, present and future. Viana do Castelo, Portugal, 12-15 September, 2017*. DOI 10.13140/RG.2.2.18782.13123.
- [7] HOLEŠINSKÁ, A., ŠAUER, M. (2015), Problémy destinačního managementu v České republice. Powerpoint prezentace. In *6. mezinárodní kolokvium o cestovním ruchu, 10.-11. září 2015, Pavlov*. DOI 10.13140/RG.2.2.14269.31208.
- [8] HOLEŠINSKÁ, A., ŠAUER, M., BOBKOVÁ, M. (2016), Socio-cultural aspects of cooperation in a tourist destination (the case of the Czech Republic). Powerpoint prezentace. In *ATLAS Annual Conference 2016. Tourism, Lifestyles and Locations. Canterbury, United Kingdom, 14-16 September, 2016*. DOI 10.13140/RG.2.2.19984.05127/1.
- [9] HOLEŠINSKÁ, A. (2013a), Zkušenosti s řízením cestovního ruchu a jeho legislativní úpravou v zahraničí. *Czech Hospitality and Tourism Papers*. roč. 9, č. 19, s. 3-12. ISSN 1801-1535.
- [10] HOLEŠINSKÁ, A. (2013b), DMO - A dummy-made organ or a really working destination management organization. *Czech Journal of Tourism*, roč. 2, č. 1, s. 19-36. ISSN 1805-9767. DOI 10.2478/cjot-2013-0002.
- [11] MIERZWINSKI, M. (2018), LocalBini. Powerpoint prezentace. In *4th Advances in Destination Management, St. Gallen*.

- [12] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. (2019), Certifikace organizací destinačního managementu. In *Český systém kvality služeb*. Dostupné na [cit. 2019-01-31] <http://organizace.csks.cz/cs/certifikace-organizaci-destinacniho-managementu/>.

Tento článek vznikl jako výstup specifického projektu Masarykovy univerzity MUNI/A/1101/2017.