

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2019

Bc. Kateřina Hončová

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Studijní obor: Arts Management



Název diplomové práce:

Udržitelný rozvoj destinace cestovního ruchu

Autor diplomové práce: Bc. Kateřina Hončová
Vedoucí diplomové práce: Ing. Milan Lindner, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„Udržitelný rozvoj destinace cestovního ruchu“
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne

Podpis

Název diplomové práce:

Udržitelný rozvoj destinace cestovního ruchu

Abstrakt:

Diplomová práce shrnuje dosavadní poznatky z oblasti cestovního ruchu, udržitelného rozvoje a destinačního managementu, charakterizuje hlavní příčiny a dopady aktuálních trendů cestovního ruchu a ilustruje možnosti řešení na konkrétních příkladech. Podrobně se věnuje fenoménu overtourismu, který znesnadňuje udržitelný rozvoj destinací po celém světě. Praktická část je věnována analýze cestovního ruchu v oblasti Adršpašsko-teplických skal, které se potýkají s problémy souvisejícími s nárazovou poptávkou. Na základě rešerše veřejně dostupných zdrojů a kvalitativní analýzy rozhovorů s aktéry cestovního ruchu jsou identifikovány hlavní nedostatky destinačního managementu. Cílem práce je navržení adekvátních řešení v souladu s principy udržitelného rozvoje, které by ulehčily přetěžované destinaci. Navrhovaná řešení mohou být přínosem i pro jiné destinace, potýkající se s důsledky overtourismu.

Klíčová slova:

Udržitelný rozvoj, destinační management, destinace, cestovní ruch, turismus, overtourism, destinační marketing, demarketing, Adršpašsko-teplické skály

Title of the Master's Thesis:

Sustainable Development of a Touristic Destination

Abstract:

The thesis summarizes the current knowledge in the field of tourism, sustainable development and destination management. Furthermore, it characterizes the main causes and impacts of current trends in tourism and illustrates the possible solutions on specific examples. It also aims at the phenomenon of overtourism, which hinders the sustainable development of destinations around the world. The practical part consists of the analysis of tourism in the area of Adršpach-Tepliče Rocks, which are facing problems related to excessive and irregular demand. Based on a research of media sources and a qualitative analysis of interviews with tourism stakeholders, the main shortcomings of destination management are identified. The goal of the thesis is to propose adequate solutions in accordance with the principles of sustainable development, which would facilitate the overloaded destination. The proposed solutions will also benefit other destinations facing the effects of overtourism.

Key words:

Sustainable development, destination management, destination management organization, destination, tourism, overtourism, destination marketing, demarketing, Adršpach-Tepliče Rocks

Seznam používaných zkratek

AOPK ČR	Agentura ochrany přírody a krajiny České republiky
ČR	Česká republika
CHKO	chráněná krajinná oblast
DMO	organizace destinačního managementu (Destination Management Organization)
DSO	dobrovolný svazek obcí
MAS	místní akční skupina
NPR	národní přírodní rezervace
ORP	obec s rozšířenou působností
OSN	Organizace spojených národů
SDMB	Společnost pro destinační management Broumavska
UNEP	Program OSN pro životní prostředí (The United Nations Environment Programme)
UNWTO	Světová organizace cestovního ruchu (The World Tourism Organization)

Citát

„Zemi jsme nezdědili po našich předcích, nýbrž jsme si ji vypůjčili od našich dětí.“
(Antoine de Saint Exupéry)

Obsah

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	11
1. Udržitelný cestovní ruch.....	11
1. 1. Definice klíčových pojmů	11
1. 1. 1. Cestovní ruch.....	11
1. 1. 2. Návštěvník a turista	13
1. 1. 3. Destinace cestovního ruchu.....	14
1. 1. 4. Destinační management	15
1. 2. Význam a vymezení udržitelnosti cestovního ruchu.....	16
1. 2. 1. Udržitelný rozvoj.....	16
1. 2. 2. Udržitelný cestovní ruch	18
1. 2. 3. Indikátory udržitelného rozvoje cestovního ruchu.....	20
1. 3. Efekty cestovního ruchu na okolní prostředí.....	21
1. 3. 1. Přínosy cestovního ruchu	21
1. 3. 2. Negativní dopady cestovního ruchu	24
1. 4. Aktuální trendy v cestovním ruchu	26
1. 4. 1. Obecné trendy	26
1. 4. 2. Overtourism.....	28
2. Destinační management.....	37
2. 1. Základní principy	37
2. 2. Struktura destinačního managementu	39
2. 2. 1. Organizace destinačního managementu	40
2. 3. Funkce destinačního managementu	41
2. 3. 2. Destinační marketing.....	43
2. 4. Destinační management v České republice.....	47
PRAKTICKÁ ČÁST	50
3. Analýza cestovního ruchu v oblasti Adršpašsko-teplických skal.....	50
3. 1. Cestovní ruch v Česku.....	50
3. 1. 1. Ekonomika cestovního ruchu v České republice	50
3. 2. Overtourism v Česku.....	51
3. 2. 1. Příklady overtourismu v českém prostředí.....	52
3. 3. Základní informace o cestovním ruchu v Adršpašsko-teplických skalách	53
3. 4. Představení aktérů cestovního ruchu v oblasti Adršpašsko-teplických skal	56
3. 5. Analýza problémů v Adršpachu v souvislosti s nadměrným turismem	64
3. 5. 1. Rešerše veřejně dostupných zdrojů	64
3. 5. 2. Kvalitativní analýza rozhovorů s aktéry cestovního ruchu	73
3. 5. 3. Identifikace hlavních problémů.....	76

3. 6. Návrhy řešení	77
3. 6. 1. Klíčové zásady pro udržitelný rozvoj.....	77
3. 6. 2. Konkrétní návrhy opatření	78
3. 6. 3. Alternativní či komplementární turistické cíle na Broumovsku	83
ZÁVĚR.....	87
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	90
PŘÍLOHY	99

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 - Kontaktní údaje aktérů cestovního ruchu na Broumovsku.....	64
---	----

ÚVOD

Cestovní ruch je nejen běžnou součástí moderního životního stylu a oblíbeným způsobem trávení volného času, ale současně také představuje svébytné ekonomické odvětví, tvořící ohromný globální trh. Podle Světové organizace cestovního ruchu je turismus společenským, kulturním a také ekonomickým fenoménem, který je určen pohybem osob do zemí a míst mimo jejich přirozené prostředí, podmíněným osobní, obchodní či profesní motivací. Podoba cestovního ruchu se však v posledních letech výrazně změnila a jeho důsledky ovlivňují běžný život mnohých z nás. Společně s jeho rostoucím významem v životě lidí rostou i požadavky na jeho dlouhodobě udržitelný stav, který by neohrožoval přírodu, práva rezidentů, ani zážitky cestovatelů samotných. Cestovní ruch se čím dál tím víc stává masovější záležitostí a svými důsledky stále častěji přispívá k ekologické i kulturní devastaci. Důvodem je především jeho nepřiměřená kvantita, živelná povaha a neřízenost.

Celosvětový cestovní ruch ale ještě nedosáhl svého vrcholu. Podle několika nezávislých výzkumů bude v budoucnu do hlavních turistických destinací přijíždět stále více a více turistů. V důsledku toho se v posledním desetiletí různé turistické destinace, zejména města, staly svědky rostoucích příznaků přesycení trhu cestovního ruchu, doprovázených obecnou kritikou jak mezi odborníky, tak místními obyvateli. Na mnohých místech ve světě, ale i v České republice dochází ke konfrontaci mezi jednotlivými aktéry cestovního ruchu. Nejvýraznější neshody lze pozorovat mezi turisty a místními obyvateli, pro které přestává být život v jádru destinací únosný v důsledku stoupajících cen za běžné služby, ale také mezi městskými samosprávami a podnikatelskými subjekty, lačnicími po zisku z poskytnutých turistických služeb. Problém cestovního ruchu nespočívá jen v růstu počtu příjezdů, ale zejména v nárazovosti a sezónnosti, kdy dochází k vysoké koncentraci turistů v určitých místech.

Nadměrné rozšiřování cestovního ruchu z vede k situaci, které se dnes říká overtourism. Pojmy overtourism či tourismphobia se vyvinuly a přímo souvisejí s neudržitelně rostoucím vývojem masového cestovního ruchu. Mezi hlavní příčiny vzniku overtourismu patří nárůst a relativní bohatnutí cestovatelů střední třídy, levnější a dostupnější cestování nebo zvyšující se význam internetu a sociálních sítí. Vzrůstající počet turistů může mít za následek přetíženou infrastrukturu, ztrátu autenticity, zvyšování cen v destinacích, vylidňování center měst, ale i znečišťování ovzduší a ničení citlivých ekosystémů.

Ačkoli se zájem o hledání řešení, která by zabezpečila trvale udržitelný rozvoj cestovního ruchu v budoucnu, neustále zvyšuje, stále přibývá destinací, které se s faktory umožňujícími vznik overtourismu denně setkávají. Provázanost environmentálního, sociálního i ekonomického hlediska a komplexnost problematiky vyžaduje, aby zainteresované subjekty přehodnotili své postupy a hledali trvale udržitelné řešení pro danou destinaci, aby umožnili její návštěvu i budoucím generacím. Možnosti usměrňování cestovního ruchu je potřeba hledat především ve spolupráci s místními podnikateli, institucemi a nevládními organizacemi. Adekvátní

management cestovního ruchu ve prospěch harmonie návštěvníků, obyvatel i ochrany přírody bylo a vždy bude zásadním problémem i výzvou tohoto odvětví.

Mezi destinace, které jsou zmiňovány v souvislosti s overtourismem, patří i české Adršpašské skály na Broumovsku. Ty se již po několik let potýkají s problémy pramenícími v nadměrném přílivu jednodenních návštěvníků. Výrazný sezónní charakter a nedostatečná turistická infrastruktura znamenají pro obec Adršpach i blízké okolí velké zatížení. Pravidelně tam dochází k dopravním komplikacím, dlouhým frontám, ale i k nesouhlasným reakcím návštěvníků a rezidentů. Zástupci obcí a místních iniciativ vymýšlejí různá opatření, jak lokalitě ulehčit, ale doposud nedošlo k výraznému zlepšení. Situace vyžaduje dlouhodobá koncepční řešení, která budou v souladu s udržitelným rozvojem daného území, a která budou realizována organizací destinačního managementu a společnými silami všech zainteresovaných aktérů cestovního ruchu v destinaci a jejím okolí.

Předkládaná práce shrnuje dosavadní poznatky z oblasti cestovního ruchu a destinačního managementu, charakterizuje hlavní příčiny a dopady aktuálních trendů cestovního ruchu a ilustruje možnosti řešení na konkrétních příkladech. V teoretické části je obsažena charakteristika klíčových pojmů, souvisejících s cestovním ruchem, udržitelným rozvojem i takzvaným udržitelným turismem. Dále charakterizují přínosy a negativní dopady cestovního ruchu na okolní prostředí a aktuální trendy, které se dají ve světě pozorovat v souvislosti s cestovním ruchem. Podrobněji se věnuji fenoménu overtourismu, který podle odborných zdrojů znesnadňuje udržitelný rozvoj destinací po celém světě. Stručně jsou definovány faktory, které jeho vznik umožňují, dopady, které má na konkrétní destinace, i návrhy konkrétních opatření, které byly realizovány v některých světových turistických destinacích. Konec teoretické části je věnován destinačnímu managementu, jeho základním principům, struktuře a funkcím. Významným pojmem této kapitoly je organizace destinačního managementu, jejíž úloha je klíčová pro praktickou část této diplomové práce. Podrobněji je rozebírán destinační marketing a demarketing, jakožto efektivní nástroje pro řízení poptávky, a zmíněn je i současný stav destinačního managementu v České republice.

Praktická část na předchozí kapitolu navazuje stručnou analýzou cestovního ruchu v České republice. Následující kapitola přibližuje problematiku overtourismu v českých podmínkách a představuje konkrétní destinace, kterých se týká. Dále přistupuji k analýze cestovního ruchu v oblasti Broumovska. Podrobně je popsána destinace Broumovsko, konkrétně Adršpašsko-teplické skály a jsou představeni jejich aktéři, kteří jsou aktivní v cestovním ruchu na zkoumaném území. Na základě zvolené metodiky – rešerše veřejně dostupných zdrojů a kvalitativní analýzy rozhovorů s místními aktéry cestovního ruchu, jsou charakterizovány hlavní i dílčí problémy, týkající se nadměrného počtu turistů v dané destinaci. Na to navazují potenciální řešení, která jsou navržena v souladu s principy trvale udržitelného rozvoje, a konkrétní ekonomická, administrativní, manažerská i marketingová opatření, odvíjející se od aktuální situace zkoumané destinace.

Cílem diplomové práce je analyzovat klíčové problémy a nedostatky, které se objevují v Adršpašsko-teplických skalách v důsledku zkoumaného jevu overtourismu a v souladu s

principy udržitelného rozvoje navrhnout adekvátní řešení, která by podpořila úspěšné fungování destinace. Navrhovaná řešení mají zprvu charakter klíčových zásad pro zaručení dlouhodobé udržitelnosti destinace, poté jsou podrobně rozepsána konkrétní opatření, která doporučuji implementovat pro zlepšení situace v destinace. V souladu s hypotézou, že overtourism znemožňuje turistickým destinacím dosáhnout dlouhodobé udržitelnosti, v závěru práce zobecňuji navržená řešení jako doporučení pro použití v libovolných destinacích, potýkajícími se s důsledky nadměrného cestovního ruchu. Navržená doporučení mohou být přínosná i pro destinace, které se doposud s problémy overtourismu nesetkaly, ale při zachování současného trendu vzrůstajícího počtu turistů, se mu v budoucnu pravděpodobně nevyhnou.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Udržitelný cestovní ruch

Cestovní ruch jako každý jiný socioekonomický jev ovlivňuje životní prostředí člověka, a to jak pozitivním, tak i negativním způsobem. Cestovní ruch je specifickým výrazem lidské mobility, při níž dochází k přemísťování osob do prostředí, do kterého jak sociokulturně, tak i biologicky nepatří. A navíc se stal v masovém měřítku samozřejmou součástí trávení volného času i výkonu pracovních povinností (Šauer, Vystoupil, Holešinská et al., 2015).

Nabídka cestovního ruchu je založena na primárních, sekundárních a terciárních zdrojích. Mezi primární lze zařadit zdroje přírodního a kulturního dědictví a infrastrukturu, vybudovanou pro potřeby místních obyvatel. Sekundární zdroje obsahují turistické atrakce a infrastrukturu, umožňující sloužit zvýšenému počtu osob na daném území. Terciární zdroje jsou tvořeny ucelenými balíčky a produkty cestovního ruchu. Všechny zmíněné zdroje, resp. jejich kombinace a vzájemný poměr determinují atraktivitu destinace pro potenciální návštěvníky.

Cestovní ruch má schopnost svými vlastními aktivitami zmíněné zdroje jak vytvářet, revitalizovat, udržovat, tak ale i poškozovat. Proto je potřeba jednotlivé dopady na dané zdroje soustavně sledovat a zkoumat. Nejcitlivěji jsou sledovány dopady cestovního ruchu na primární zdroje, jelikož jde o zdroje neobnovitelné. Poškozování primárních zdrojů může mít pro destinace fatální důsledky. Jedním z nich může být trvalá ztráta své atraktivity a autenticity. Intenzita dopadů je závislá na některých faktorech, mezi kterými lze uvést sezónnost, zranitelnost ekosystémů, míra ekonomické závislosti rezidentů na cestovním ruchu nebo míra regulace cestovního ruchu.

„Právě výše zmíněné skutečnosti kladou na problematiku rozvoje cestovního ruchu specifické požadavky. Jako odpověď na tyto potřeby se stále silněji prosazují principy udržitelného rozvoje.“ (Šauer et al., 2015, s. 211)

1. 1. Definice klíčových pojmů

1. 1. 1. Cestovní ruch

Cestovní ruch neboli turismus je zhruba od druhé poloviny 20. století obecně chápán jako jedna z globálně nejdynamičtěji se rozvíjejících sociálně-ekonomických aktivit. Zájem o cestování do neznámého prostředí se podle historických záznamů objevuje v určité podobě již od starověku (Nejdl, 2011). Jak uvádí Pospíšil (2010), jednou z nutných podmínek pro existenci turismu jako aktivity je volný čas, který je typický pro současnou společnost a zejména poslední generace.

Vývoj definice

Jelikož cestovní ruch byl a je studován perspektivou mnoha oborů a zkoumán v hranicích nejrozličnějších vědních disciplín, je těžké určit unifikovanou, obecně přijímanou definici. Ačkoli je v běžném životě turismus vnímán vcelku jednoznačně (bývá spojován hlavně s cestováním a pro většinu lidí znamená dovolenou či prázdniny), za pojmem cestovní ruch se skrývá celá množina aktivit a vazeb. První pokusy o definici cestovního ruchu se vážou k počátkům minulého století a můžeme je charakterizovat jako snahu o odlišení cestovního ruchu od širšího pojmu cestování. V pozdějších definicích se začal vyskytovat i větší důraz na sociální, ekonomické i environmentální aspekty cestovního ruchu (Šauer et al., 2015). V české teorii je od 90. let zakotvena definice interpretována Světovou organizací cestovního ruchu (dále pod zkratkou UNWTO), která zní: „*Cestovní ruch je činnost osoby cestující na přechodnou dobu do místa mimo jeho obvyklé prostředí, a to na dobu kratší, než je stanovena¹, přičemž hlavní účel cesty je jiný než vykonávání výdělečné činnosti v navštíveném místě.*“ (Nejdl, 2011, s. 19)

Komplexní definici cestovního ruchu nabízí Výkladový slovník cestovního ruchu autorů Zelenky a Páskové (2012, s. 50). Cestovní ruch je „*komplexní společenský jev, zahrnující: aktivity osob cestujících mimo jejich obvyklé prostředí nebo pobývajících v těchto místech ne déle než jeden rok za účelem zábavy, rekreace, vzdělávání, pracovní či jiným účelem; aktivity subjektů poskytujících služby a produkty těmto cestujícím osobám, tedy i provozování zařízení se službami pro tyto cestující osoby včetně souhrnu aktivit osob, které tyto služby nabízejí a zajišťují, aktivit spojených s využíváním, rozvojem a ochranou zdrojů pro cestovní ruch; souhrn politických a veřejně správních aktivit (politika, propagace a regulace cestovního ruchu, mezinárodní spolupráce, apod.); a reakce místní komunity a ekosystémů na uvedené aktivity*“. Tato definice je v kontextu této práce nej přijatelnější, protože se svým rozsahem blíží ke zkoumané problematice destinačního managementu.

Multidisciplinarita a aktéři cestovního ruchu

Jelikož je významným rysem turismu mnohoovětvovost, jeho posuzování vyžaduje interdisciplinární, tedy mezioborový přístup. Vždy se jedná o soubor aktivit napříč jednotlivými resorty (například doprava, zdravotnictví, kultura atp.), vytvářející tak flexibilní odvětví, uspokojující aktuální lidské potřeby (Nejdl, 2011). V návaznosti na tuto charakteristiku turismu lze definovat aktéry cestovního ruchu. Aktéři cestovního ruchu (anglicky tourism stakeholders) ve vztahu k danému území či destinaci zahrnují: návštěvníky území, místní obyvatele, místní a regionální územní správu, organizace destinačního managementu, organizace státní správy, různé typy organizací cestovního ruchu, aktuální i potenciální investory do infrastruktury cestovního ruchu s působností v daném území i v jeho přilehlém okolí, mikroregiony, regionální rozvojové agentury, krajská pracoviště AOPK ČR, hospodářské komory, dobrovolníky,

¹ Dobou stanovenou pro přechodnou dobu pobytu v mezinárodním cestovním ruchu je 1 rok, v domácím činí 6 měsíců (Nejdl, 2011)

vlastníky půdy, nestátní neziskové organizace, muzea a další vzdělávací či výzkumné instituce, privátní sektor a média (Zelenka et al., 2013).

Multidisciplinaritu cestovního ruchu přehledně znázorňuje příloha č. 1.

Klasifikace a kategorizace cestovního ruchu

Jak vysvětluje Šauer a kolektiv (2015), mnohostranný charakter cestovního ruchu způsobuje, že stále nebyla vypracována jeho jednotná a vyčerpávající klasifikace. Existují různá kritéria dělení cestovního ruchu. Mezi nejčastěji aplikované patří motiv cestování. V praxi však z hlediska cestovního ruchu realizují lidé různé potřeby a nejčastěji se řídí více než jedním motivem, přičemž s vývojem společnosti a technologií neustále přibývají motivy další.

Například Kurek (2011) v překladu od Šauera a kolektivu (2015, s. 131) motivy rozděluje takto:

- poznávací, spojené s vnitřním či kulturním rozvojem,
- rekreační, směřované na regeneraci fyzických a psychických sil,
- náboženské,
- spojené se služebními aktivitami, tzv. služební (byznysové).

Dalšími možnými způsoby, jak lze třídit cestovní ruch, je kategorizace například z geografického hlediska, podle převažujícího místa pobytu, podle věku návštěvníků, podle délky účasti, podle počtu návštěvníků, podle způsobu organizace, z hlediska trvalé udržitelnosti či třeba podle použitého dopravního prostředku (Šauer et al., 2015).

1. 1. 2. Návštěvník a turista

Definice hlavních turistických aktérů vycházejí bezprostředně z univerzálně přijímané definice cestovního ruchu od UNWTO. Tittelbachová (2013, s. 29) je definuje následovně:

Stálý obyvatel (z angličtiny resident) je „v mezinárodním turismu ve vztahu k dané zemi osoba, která v tomto místě žije alespoň jeden rok před příjezdem do jiného místa na dobu kratší jednoho roku.“

Návštěvník (z angličtiny visitor) je „v mezinárodním turismu osoba cestující do jiné země, než v které je trvale usídlena, na dobu nepřekračující jeden rok, přičemž hlavní účel cesty je jiný než vykonávání výdělečné činnosti v navštívené zemi.“

Turista (z angličtiny tourist) je „v mezinárodním turismu osoba, která cestuje do jiné země, než ve které je trvale usídlena, na dobu zahrnující alespoň jedno přenocování, ale ne delší jednoho roku, přičemž hlavní účel cesty je jiný než vykonávání výdělečné činnosti v navštívené zemi.“

Jednodenní návštěvník (z angličtiny same-day visitor) je „v mezinárodním turismu osoba, která cestuje do jiné země, než v níž je trvale usídlena a mimo své obvyklé prostředí, aniž v dané zemi přenocuje, přičemž hlavní účel cesty je jiný než vykonávání výdělečné činnosti v navštívené zemi.“

1. 1. 3. Destinace cestovního ruchu

Problematika destinace a destinačního managementu je předmětem širokého zkoumání již od 60. let minulého století. Pro tuzemský i mezinárodní cestovního ruchu tyto pojmy představují základnu, zásadně ovlivňující jeho rozvoj i současnou podobu (Nejdl, 2011).

Jelikož se definice destinace cestovního ruchu různí autor od autora, Pearce (2012) ve svém výzkumu uvádí, že lze rozlišit čtyři základní přístupy, jak v dnešním světě chápat destinaci:

- destinace jako území, místo, resp. region,
- destinace jako systém,
- destinace jako sociální prostor sdílený rezidenty a návštěvníky,
- destinace jako síť (network).

Následující definice jsou často kombinací i několika výše uvedených pojetí.

Zelenka a Pásková (2012, s. 68) nabízejí stručnou definici destinace cestovního ruchu. „*Je to cílová oblast v daném regionu se specifickou nabídkou atraktivit a infrastruktury v cestovním ruchu. Pro mezinárodní návštěvníky je destinací buď celá navštívená země nebo její region, popř. město nebo středisko cestovního ruchu*“.

Podle Biegera (2005) v překladu od Nejdl (2011, s. 49) je destinace „*geografický prostor (resort, místo, region, stát), který si konkrétní návštěvník nebo návštěvnícký segment vybírá jako cíl své cesty. Obsahuje pro pobyt všechna nezbytná zařízení pro bydlení, stravování, zábavu a další aktivity. Tím se stává jednotkou soutěže v příjezdovém turismu, která musí být zřízena jako strategická obchodní jednotka.*“ Z této definice je zřejmé, že úspěšné destinace vyžadují profesionální řízení a strategické plánování.

V soudobé teorii cestovního ruchu a trávení volného času bývá pojem destinace stále více vztahován k náplni uskutečňované cesty. Na základě toho Buhalis (2000) definuje destinaci jako místo prožitku návštěvníka. Destinací také rozumí „*soubor produktů a služeb, které jsou návštěvníky konzumovány pod integrujícím jménem či značkou dané destinace.*“

Definice podle UNWTO z roku 1993 zní: „*Destinace je místo s atraktivitami a s nimi spojenými zařízeními a službami cestovního ruchu, které si účastník cestovního ruchu nebo skupina vybírá pro svou návštěvu a které poskytovatelé přinášejí na trh.*“ V roce 2002 svou definici přeformulovali a rozšířili: „*Lokální destinace cestovního ruchu je fyzický prostor, ve kterém turista stráví nejméně jedno přenocování. Zahrnuje turistické produkty tvořené atraktivitami cestovního ruchu a podpůrnými službami a soubor možností zábavy pro jednodenní návštěvníky. Má přírodní a administrativní hranice, jež vymezují její řízení, image a vnímání, které definují její tržní konkurenceschopnost. Lokální destinace zahrnují i hostitelskou komunitu a mohou být součástí větších destinací.*“ (Nejdl, 2011, s. 49)

Jedním z důležitých atributů výše uvedených definic je skutečnost, že destinace je místo se souborem atraktivit a s nimi svázanými zařízeními a službami. Jak uvádí Nejdl (2011), komplex

vzájemně propojených služeb v dané destinaci vytvářejí pro návštěvníky produkt cestovního ruchu.

Mezi hlavní specifika destinace patří nezávislost na politických hranicích, homogenita území (např. existence vlastní značky a společné základny produktů) a kvalitní personál (Bieger, 2005). Jiná literatura zmiňuje další charakteristické znaky destinace. Buhalis (2000, s. 16), v českém překladu od Királové (2003), stanovil šest důležitých charakteristik destinace, tzv. 6A:

- attractions – primární nabídka cestovního ruchu, která množstvím, kvalitou a atraktivitou vyvolává návštěvnost (např. přírodní, kulturně-historický potenciál místa),
- accessibility + ancillary services – všeobecná infrastruktura, která umožňuje přístup do destinace či pohyb za jejími atraktivitami, některé služby využívané rezidenty (např. telekomunikační služby, zdravotnictví, pošta atd.),
- amenities – infrastruktura cestovního ruchu, umožňující či usnadňující pobyt v destinaci a využití jejích atraktivit (např. ubytovací, hostinské, kulturně-společenské služby),
- available packages – připravené produktové balíčky,
- activities – rozmanité aktivity.

Typologie destinací je naznačena v příloze č. 3.

Postupným vývojem se proměnil přístup ke konceptu vnitřního uspořádání destinace. Dříve byla destinace podle Nejdla (2011, s. 76) chápána jako „*soubor samostatných, relativně nezávislých skupin služeb a jejich poskytovatelů, který je uspořádán podle jednotlivých typů služeb, resp. oborů aktivity (například ubytovací, stravovací, sportovní a jiné služby)*“. Tento přístup je nazýván oborovým. Dnes je upřednostňován tzv. procesně a návštěvnický orientovaný přístup. „*V dnešním pojetí je destinace chápána jako komplex vzájemně se podmiňujících služeb, jejichž poskytování jsou procesy, při nichž dochází postupně k uspokojování potřeb návštěvníků destinace.*“ Tento moderní komplexní přístup, charakteristický řetězcem zážitků, má větší šanci uspokojit současnou i budoucí poptávku (Bieger, 2005, s. 62).

1. 1. 4. Destinační management

V návaznosti na předcházející charakteristiku přístupů k chápání destinace, Nejdla (2011, s. 82) označuje destinace cestovního ruchu jako systém. „*Systémem obecně se rozumí vnitřně členitý, účelný soubor prvků, které jsou spojeny vymezeným způsobem, vzájemnými vztahy, vazbami, působením, tedy procesy, a vytvářejí jednotnou, logicky uspořádanou soustavu prvků, vazeb a spojení. Procesy probíhají podle určitých pravidel, v určitém řádu a mají své zákonitosti.*“ Podle něj jsou destinace územími, které disponují významným potenciálem cestovního ruchu (atraktivitami, infrastrukturou cestovního ruchu, organizačním, technickým a administrativním zázemím), vnitřními procesy a komunikací.

System destinace je řízen destinačním managementem. Výkladový slovník cestovního ruchu Zelenky a Páskové (2012, s. 71) definuje destinační management jako „*soubor technik, nástrojů a opatření používaných při koordinovaném plánování, organizaci, komunikaci, rozhodovacím procesu a regulaci cestovního ruchu v dané destinaci*“. Jelikož je z předchozích kapitol zřejmé, že destinace je jako celek produktem sama o sobě, a zároveň konkurenční jednotkou v cestovním ruchu, musí být odpovídajícím způsobem strategicky řízena jako jakýkoliv jiný subjekt na trhu (Holešinská, 2007).

Obecně je tedy možné konstatovat, že destinační management představuje specifickou formu řízení, která spočívá v procesu založeném na kooperaci mezi jednotlivými zainteresovanými subjekty cestovního ruchu (poskytovateli služeb), na koordinaci v oblasti plánování, organizování a rozhodování v destinaci a konečně na vzájemné komunikaci (tzv. princip 3K) (Holešinská, 2007). Efektivní řízení turismu v destinaci může v širším pojetí přispět k dosažení udržitelného rozvoje cestovního ruchu a k upevnění pozice dané destinace na trhu, tj. konkurenceschopnosti, či všeobecnému růstu například v podobě zvýšení zaměstnanosti, zvýšení příjmů do rozpočtů apod.

Podrobněji se tématu destinačního managementu a řízení turismu v destinaci věnuji v samostatné kapitole č. 2.

1. 2. Význam a vymezení udržitelnosti cestovního ruchu

1. 2. 1. Udržitelný rozvoj

Zcela nejcitovanější definice vychází ze zprávy Světové Komise „Our Common Future“ z roku 1987, kde je udržitelný rozvoj definován jako „*takový rozvoj, který uspokojuje potřeby současných generací, aniž by ohrozil možnosti generací budoucích uspokojovat jejich vlastní potřeby*“. Podle definice Evropského parlamentu je udržitelný rozvoj o „*zlepšování životní úrovně a blahobytu lidí v mezích kapacity ekosystémů při zachování přírodních hodnot a biologické rozmanitosti pro současné a příští generace*.“ (Úřad vlády ČR, 2016)

Třemi pilíři udržitelného rozvoje podle programu OSN pro životní prostředí (anglická zkratka UNEP, 2005) jsou:

- ekonomická udržitelnost – vytvářet prosperitu na různých úrovních a řešení nákladové efektivnosti veškeré hospodářské činnosti; je rozhodující o životaschopnosti podniků a činností a jejich schopnosti fungovat dlouhodobě,
- sociální udržitelnost – respektování lidských práv a rovnosti příležitostí pro všechny ve společnosti; vyžaduje spravedlivé rozdělení výhod, se zaměřením na zmírnění chudoby; důraz je kladen na místní komunity, udržování a posilování jejich systémů podpory života, uznávání a respektování různých kultur a vyhýbání se jakékoli formě vykořisťování,

- udržitelnost životního prostředí – zachování a řízení zdrojů, zejména těch, které nejsou obnovitelné nebo jsou vzácné; vyžaduje opatření k minimalizaci znečištění ovzduší, půdy a vody a k ochraně biologické rozmanitosti a přírodního dědictví.

Podle Šauera a kolektivu (2015) můžeme mluvit o jeho udržitelnosti pouze při průniku všech tří složek. Pro takový rozvoj zároveň platí, že je sociálně a environmentálně přijatelný, ekonomicky i sociálně spravedlivý a environmentálně i ekonomicky proveditelný či životaschopný. Vztahy mezi třemi pilíři, na kterých je udržitelný rozvoj postaven, ilustruje schéma, které je součástí přílohy (příloha č. 2).

Cíle udržitelného rozvoje

V září 2015 schválilo OSN tzv. Cíle pro udržitelný rozvoj (v angličtině Sustainable Development Goals – SDGs), program rozvoje na následujících 15 let (2015 – 2030). Program je výsledkem tříletého procesu vyjednávání, na kterém se podíleli všechny členské státy OSN, zástupci podnikatelské sféry, akademické obce i občané ze všech kontinentů (Informační centrum OSN, 2015, 22. září).

Generální tajemník OSN Pan Ki-mun vysvětlil potřebu Agendy takto: „*Nová agenda je slibem politických lídrů lidem na celém světě. Týká se všech států a je to komplexní a tranzitivní vize lepšího světa pro všechny. Plán na vymýcení extrémní chudoby, plán pro společnou prosperitu, mír a partnerství, který zohledňuje naléhavost změny klimatu a je založen na rovných příležitostech a respektu k právům. Jeho hlavním mottem je, že nesmíme zapomenout na nikoho, ani na nejchudší, zranitelné a marginalizované, včetně lidí s postižením.*“ (Informační centrum OSN v Praze, 2015, 29. září)

OSN pojmenovalo následujících sedmnáct cílů, klíčových k dosažení trvale udržitelného rozvoje (Informační centrum OSN, 2015, 22. září):

1. Vymýtit chudobu ve všech jejích formách všude na světě.
2. Vymýtit hlad, dosáhnout potravinové bezpečnosti a zlepšení výživy, prosazovat udržitelné zemědělství.
3. Zajistit zdravý život a zvyšovat jeho kvalitu pro všechny v jakémkoli věku.
4. Zajistit rovný přístup k inkluzivnímu a kvalitnímu vzdělání a podporovat celoživotní vzdělávání pro všechny.
5. Dosáhnout genderové rovnosti a posílit postavení všech žen a dívek.
6. Zajistit všem dostupnost vody a sanitačních zařízení a udržitelné hospodaření s nimi.
7. Zajistit všem přístup k cenově dostupným, spolehlivým, udržitelným a moderním zdrojům energie.
8. Podporovat trvalý, inkluzivní a udržitelný hospodářský růst, plnou a produktivní zaměstnanost a důstojnou práci pro všechny.
9. Vybudovat odolnou infrastrukturu, podporovat inkluzivní a udržitelnou industrializaci a inovace.
10. Snížit nerovnost uvnitř zemí i mezi nimi.

11. Vytvořit inkluzivní, bezpečná, odolná a udržitelná města a obce.
12. Zajistit udržitelnou spotřebu a výrobu.
13. Přijmout bezodkladná opatření na boj se změnou klimatu a zvládnání jejích dopadů.
14. Chránit a udržitelně využívat oceány, moře a mořské zdroje pro zajištění udržitelného rozvoje.
15. Chránit, obnovovat a podporovat udržitelné využívání suchozemských ekosystémů, udržitelně hospodařit s lesy, potírat rozšiřování pouští, zastavit a následně zvrátit degradaci půdy a zastavit úbytek biodiverzity.
16. Podporovat mírové a inkluzivní společnosti pro udržitelný rozvoj, zajistit všem přístup ke spravedlnosti a vytvořit efektivní, odpovědné a inkluzivní instituce na všech úrovních.
17. Oživit globální partnerství pro udržitelný rozvoj a posílit prostředky pro jeho uplatňování.

Všech sedmáct cílů udržitelného rozvoje zobrazují piktogramy v příloze této práce (příloha č. 4).

1. 2. 2. Udržitelný cestovní ruch

Udržitelný rozvoj cestovního ruchu vychází z koncepce udržitelného rozvoje, a zkráceně řečeno, jedná se o aplikaci principů udržitelného rozvoje na odvětví cestovního ruchu a jeho rozpracování podle specifik pro něj charakteristických (Šauer et al., 2015). Udržitelný cestovní ruch tedy není samostatnou formou cestovního ruchu. Naopak, všechny formy cestovního ruchu by měly usilovat o jejich udržitelnost (UNEP, 2005). Podle Nejdla (2011) by měl být udržitelný cestovní ruch způsobem uvažování a vzorcem chování všech slušných účastníků cestovního ruchu.

Zelenka a Pásková (2012, s. 488) definují udržitelný cestovní ruch jako „takový cestovní ruch, který dlouhodobě nenarušuje přírodní, kulturní a sociální prostředí, protože jeho cílem je ochrana a zachování životního prostředí, ale i životního stylu daného místa. Základním principem udržitelnosti cestovního ruchu je participace rezidentů a zohledňování jejich potřeb v rámci rozvoje místního cestovního ruchu a nalezení rovnováhy mezi ekologickými, ekonomickými, socio-kulturními a regionálním aspekty, které jsou v daném místě (zemi) k dispozici.“

Podle UNEP „udržitelný rozvoj cestovního ruchu splňuje potřeby současných turistů a hostitelských regionů, zatímco chrání a zvyšuje příležitosti do budoucna. Je chápán jako směřování řízení všech zdrojů takovým způsobem, že mohou být naplněny ekonomické, sociální a estetické potřeby, zatímco budou udržovány kulturní integrita, základní ekologické procesy, biologická rozmanitost a životaschopné systémy.“ (UNEP, 2005, s. 9)

Principy udržitelnosti cestovního ruchu se vztahují na environmentální, ekonomické a sociokulturní aspekty rozvoje cestovního ruchu a je klíčové, aby mezi těmito třemi rozměry

byla vytvořena dynamická rovnováha, zaručující jeho dlouhodobou udržitelnost. Udržitelnost cestovního ruchu předpokládá (UNEP, 2005):

- zajištění optimálního využití přírodních zdrojů, které jsou klíčovým prvkem rozvoje cestovního ruchu (ochrana přírodního dědictví a biodiverzity),
- respektování sociálně-kulturní autentičnosti hostitelských komunit, zachování postavení obyvatelstva, jejích tradic a kulturního dědictví, které napomáhá k toleranci a interkulturnímu porozumění,
- zajištění dlouhodobě životaschopné ekonomiky, včetně sociálně-ekonomických výhod (stabilní zaměstnanost, zmírnění chudoby).

Udržitelný rozvoj cestovního ruchu je ve skutečnosti komunitně vedeným rozvojem a předpokládá aktivní účast všech zainteresovaných aktérů (stakeholderů) i pevné politické vedení k zajištění společného souladu. Dosahování udržitelného cestovního ruchu je nepřetržitým procesem, vyžadující neustálé monitorování a přizpůsobování aktivit novým skutečnostem a trendům ve společnosti. Udržitelný cestovní ruch by rovněž měl konstantě zajišťovat vysokou úroveň svých služeb a spokojenosti jejích návštěvníků a zajistit pro ně smysluplný zážitek z návštěvy destinace (Šauer et al., 2015).

Jedním z často zmiňovaných pojmů, úzce spojovaných s udržitelným rozvojem cestovního ruchu, je únosná kapacita. Podle Zelenky a Páskové (2012, s. 511) „*je únosná kapacita maximálním jednorázovým či dlouhodobým zatížením daného území cestovním ruchem za určitých vnějších a vnitřních podmínek bez snížení kvality životního prostředí a ekosystémů, zážitku a spokojenosti návštěvníka, bez nežádoucích a neakceptovatelných negativních dopadů na místní komunitu a kulturu.*“ Únosná kapacita je komplexní ukazatel, zahrnující působení různých přírodních i společenských jevů v dané destinaci, který měří zranitelnost těchto jevů a jejich schopnost unést dopady provozovaných turistických služeb a aktivit (Zelenka, 2012).

Dalším významným konceptem je životní cyklus destinace, na jehož základě se zkoumá vývoj turistické destinace v čase. Jedná se o modifikaci křivky životního cyklu výrobku, používané pro marketingové účely. Životní cyklus destinace lze vykreslit pomocí křivky, na jejíž trajektorii lze rozlišit několik fází, např. rozvoj, stagnace, úpadek apod. Křivka zachycuje vývoj základních hodnot, například vývoj spotřebního chování typického návštěvníka, využití ubytovací kapacity, poměr návštěvníků a místních obyvatel, míry sezónnosti, množství vyprodukovaného odpadu či postoje místních vůči turistům (Pásková, 2012).

Mezi další koncepty, které jsou používány ve výzkumu dopadů cestovního ruchu na destinaci, patří ekologická stopa nebo model limitů přijatelné změny (v angličtině „limits to acceptable changes“, tzv. LAC) (Pásková, 2012). V kontextu udržitelného cestovního ruchu v destinaci a činnosti organizace destinačního managementu (zkráceně DMO) je také často skloňován termín návštěvníkový management (v angličtině visitor management). Návštěvníkový management je považován za techniku řízení, která má napomoci chránit rekreační zdroje destinace a současně zajistit návštěvníkům uspokojivý zážitek z návštěvy destinace (Šauer et al., 2015). Je možné ho

definovat jako „soubor řídicích technik a nástrojů používaných za účelem usměrňování toků návštěvníků a ovlivňování způsobu jejich chování.“ (Zelenka a Pásková, 2012, s. 372)

1. 2. 3. Indikátory udržitelného rozvoje cestovního ruchu

Pro studium udržitelnosti rozvoje dané destinace je nezbytné soustavné monitorování efektů cestovního ruchu. Důležitými nástroji monitoringu jsou indikátory udržitelnosti rozvoje cestovního ruchu. Obecně je jejich cílem objektivně a srozumitelně charakterizovat stav ekonomického, socio-kulturního a ekologického prostředí ve zkoumané destinaci. Za indikátor lze považovat vhodně zvolená hodnota, která je získávána výpočtem nebo měřením, a která má přímý vztah k naplňování koncepce udržitelného rozvoje (Zelenka a Pásková, 2012, s. 245). Použití těchto indikátorů může pomoci v předvídání a předcházení nežádoucím (nebo neudržitelným) situacím v turistických destinacích. Vyhodnocení indikátorů poskytuje cennou zpětnou vazbu pro místní samosprávu, organizaci destinačního managementu či aktéry cestovního ruchu (UNWTO, 2004).

Pro potřeby této práce stručně zmiňuji následující indikátory:

- indikátory dle UNWTO,
- indikátory dle OECD,
- indikátory ETIS (European Tourism Indicator System).

Světová turistická organizace (The World Tourism Organisation, tzn. UNWTO) vypracovala ucelený soubor deseti nejvýznamnějších indikátorů, který dodnes slouží jako metodologický základ pro studium rozvoje destinací na různých geografických úrovních. UNWTO rozlišuje dvě hlavní formy indikátorů – klíčové indikátory, použitelné univerzálně na jakýkoliv typ destinace, a specifické indikátory, které jsou sledovány jen v případě konkrétního typu destinace (Pásková, 2014). Studie UNWTO nabízí důvody, proč jsou indikátory důležité, jak je správně vybrat, používat a aplikovat s cílem efektivního plánování a řízení cestovního ruchu v destinaci. Je zde také uveden seznam nejčastějších problémových oblastí, doplněn o navrhované indikátory. Indikátory jsou rozděleny do 13 sekcí, a to například prospěch místních komunit, zachování kulturního bohatství, zapojení místního obyvatelstva do cestovního ruchu, spokojenost turistů, zdraví a bezpečnost, omezení dopadů cestovního ruchu na životní prostředí; či udržitelnost procesů a služeb cestovního ruchu.

Další soubor indikátorů sestavila Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (v angličtině Organization for Economic Co-operation and Development, tzn. OECD) v roce 2013. Jimi sestavené indikátory jsou určeny ke měření konkurenceschopností a vlivů cestovního ruchu na národní úrovni. Existují čtyři kategorie indikátorů, které monitorují výkonnost cestovního ruchu a jeho dopady, atraktivitu destinace, schopnost destinace poskytovat konkurenceschopné a kvalitní služby cestovního ruchu a indikátory popisují politickou odezvu a ekonomické příležitosti (Dychko, 2017).

Evropský systém ukazatelů v oblasti cestovního ruchu (v angličtině European Tourism Indicator System, tzv. ETIS) byl Evropskou Komisí v roce 2016 navržen jako proces monitorování, řízení a zlepšování udržitelnosti turistických destinací. Jeho vedení zajišťuje zpravidla místní úroveň. Byl vytvořen na základě zkušeností z předchozích iniciativ souvisejících se systémy ukazatelů a vyladěn za pomoci zpětné vazby získané při testování v terénu v řadě různých destinací v Evropě. Je sestaven jako nástroj, který může využít a zavést každá destinace, a to bez speciálního zaškolování. Představuje jeden z užitečných způsobů, jak lze sledovat výkonnost destinace, zefektivňovat rozhodování v oblasti řízení a působit na přiměřenost politik. Struktura systému je pružná a skládá se ze 27 základních a 40 volitelných ukazatelů, které lze použít na základě dobrovolnosti, společně či v rámci zavedených monitorovacích systémů destinace. Lze jej rozšiřovat či omezovat tak, aby dostál potřebám dané destinace, zájmům místních zúčastněných stran, a aby řešil problémy v oblasti udržitelnosti, kterým je daná destinace vystavena. Základní ukazatele se vztahují k řízení destinace, ekonomickým hodnotám a sociálnímu, kulturnímu a environmentálnímu dopadu (EU, 2013, únor).

Základním předpokladem pro používání libovolných indikátorů je soustavné monitorování vybraných jevů, jejich standardizace a následné vyhodnocení. Sběr dat je klíčovou fází monitoringu, která aby zajistila jistou vypovídající schopnost, musí být shromažďována systematicky a hlavně dlouhodobě. Pro potřeby této práce nelze k analýze využít žádného typu výše zmíněných indikátorů, protože ve zkoumané oblasti nedocházelo k soustavnému monitorování potřebných jevů.

1. 3. Efekty cestovního ruchu na okolní prostředí

V důsledku toho, jak je turismus provázán s jednotlivými odvětvími ať už na globální či lokální úrovni, vznikají vazby a vztahy, které se svou činností vzájemně ovlivňují. V úzkém vztahu s cestovním ruchem jsou bezpochyby aktivity poskytující různé služby účastníkům cestovního ruchu, jako například cestovní kanceláře, hotely a další ubytovací služby, stravovací zařízení či místní doprava. Ve zprostředkovaném vztahu se nacházejí různé ekonomické obory, které povětšinou vytvářejí podmínky pro fungování oborů úzce spjatými s turismem nebo vytvářejí předpoklady pro rozvoj cestovního ruchu v daném území. Takové vlivy mohou být pozitivní, a lze tak hovořit o přínosech cestovního ruchu, nebo naopak negativní. Jak přínosy, tak dopady nabývají různých hodnot, velikostí, či významů a není snadné je vždy kvantifikovat stejnou měrou (Nejdl, 2011).

1. 3. 1. Přínosy cestovního ruchu

„Přínosy cestovního ruchu je možno charakterizovat jako výsledky pozitivních procesů, tj. postupných, na sebe navazujících a vnitřně spojených změn jevů a věcí (resp. přírůstků užitek,

nových rozvojových možností a snižování negativních jevů), k čemuž dochází v území v důsledku působení cestovního ruchu.“ (Nejdl, 2011, s. 25)

Ekonomické přínosy

Mezi ekonomické přínosy cestovního ruchu podle Nejdl (2011) patří:

- účast na tvorbě hodnot – svou přidanou hodnotou, ale i specifickou tvorbou hodnot, tvorbou investic a kapitálových příjmů či umožněním realizace pozemkové renty; v nepřímém vztahu pak vyvolanou poptávkou (multiplikační efekt),
- vztah ke státnímu rozpočtu – příjmy z daní,
- vztah k platební bilanci – pozitivní bilanční dopad,
- vytváření podnikatelských a pracovních příležitostí – s přímým efektem na služby či zboží poskytované účastníkům cestovního ruchu.

Obecně lze říci, že cestovní ruch mimo jiné slouží jako zdroj příjmů, vytváří zaměstnanost, přispívá k aktivnímu saldu platební bilance a přispívá i místním ekonomikám (obcím i regionům) (Šauer et al., 2015).

Samozřejmě ne každá destinace má vhodný potenciál naplňovat výše zmíněné efekty. Vanhove (2005) uvádí následující faktory, které mají určující vliv na míru naplnění daných efektů:

- vybavenost destinace atraktivitami a infrastrukturou cestovního ruchu,
- hodnota a intenzita výdajů,
- úroveň ekonomického rozvoje v destinaci,
- velikost ekonomické základny destinace,
- míra, ve které výdaje návštěvníků zůstávají v destinaci,
- míra, ve které destinace vyrovnává sezónnost turistické poptávky.

Socio-kulturní přínosy

Další přínosy cestovního ruchu jsou pozorovatelné v oblasti socio-kulturní. „*Cestovní ruch napomáhá k posílení sociálního rozvoje především růstem zaměstnanosti, přerozdělováním příjmů a zmírněním chudoby.*“ (Šauer et al., 2015, s. 223) Mezi dalšími pozitivní vlivy cestovního ruchu zmiňuje Kraus (2006):

- Cestovní ruch působí jako mírotvorná síla.
- Cestovní ruch posiluje společenství.
- Vybavenost pro cestovní ruch přináší prospěch místním obyvatelům.
- Cestovní ruch povzbuzuje občanské zapojení a hrdost.

Nejen že cestování přispívá k porozumění a podporuje kulturní výměnu mezi hostiteli a návštěvníky, ale dochází tím i ke zvyšování šance k oboustrannému pochopení, snížení předsudků a zmírnění napětí ve světě. Dále má cestovní ruch schopnost dodat místním

společenstvím novou vitalitu. Dokladem toho může být ožívování folklorních tradic nebo tvorba nových pracovních míst, která mohou mít vliv na snížení migrace z venkovských oblastí. Podstatným přínosem je také růst vlivu místních obyvatel na rozvoj cestovního ruchu, stejně tak zlepšení jejich pracovních pozic a příjmových vyhlídek. Rozvoj veřejných služeb v souvislosti s cestovním ruchem dává rezidentům možnosti ke zlepšení životní úrovně destinace. Turismus mimo jiné přispívá i k pozvednutí místního sebevědomí o hodnotě přírodních a kulturních cenností v destinaci a může tak povzbudit pocit hrdosti o místním dědictví a tím i zájem o jeho uchování (Kraus, 2006).

Nejdl (2011) nezapomíná ani na pozitivní přínosy pro účastníky výjezdového turismu. Kromě získávání nových zážitků si návštěvníci rozšiřují své vědomosti a učí se toleranci a respektu vůči ostatním kulturám, což se podílí na jejich osobnostním rozvoji.

Environmentální přínosy

Přirozenou součástí cestovního ruchu se stala i problematika ochrany životního prostředí. Podle Nejdl (2011) je klíčová jejich vzájemná propojenost a jejich vztah se neustále vyvíjí. „*Životním zájmem turismu, z jeho podstaty, je uchovat dobré životní prostředí, protože ho ke své existenci bytostně potřebuje, jedině tak má zajištěno své fungování a svůj další rozvoj.*“ (Nejdl, 2011, s. 36) Jejich vztah je zakotven právě v principech trvale udržitelného rozvoje, potažmo udržitelného cestovního ruchu.

Mezi přínosy cestovního ruchu na životní neboli environmentální prostředí podle Nejdl (2011) patří:

- Turismus přispívá k vytváření chráněných přírodních celků. Bez jeho existence by některá chráněná území bojovala o svou existenci. Turismus navíc přispívá k rozšiřování povědomí o nich.
- Cestovní ruch podporuje vznik turistických tras a naučných stezek, a to nejen, aby poskytl bezpečnost a komfort, ale také aby minimalizoval negativní dopady pohybu návštěvníků v přírodním prostředí.
- Nesporným přínosem cestovního ruchu jsou finance, které plynou do místních rozpočtů, ze kterých se následně hradí péče a ochrana přírodního prostředí. Navíc zásluhou turismu je zaměstnáno mnoho odborníků, kteří o krajinu v rámci dané destinaci pečují.

Kraus (2006) doplňuje:

- Cestovní ruch má pozitivní vliv na zlepšování environmentálního managementu a plánování. Efektivním environmentálním řízením turistických destinací a včasným plánováním rozvoje cestovního ruchu se může předejít zhoršení přírodních zdrojů.
- Cestovní ruch napomáhá zvyšování povědomí o životním prostředí. Organizace cestovního ruchu mohou informovat o svých environmentálních zlepšeních a předvedou hostům, jak mohou oni sami přispět k ochraně životního prostředí v dané lokalitě.

- Monitoring je způsob, jak může moderní technika pomáhat rozvoji cestovního ruchu – díky sledování vlivu lidské činnosti na environmentální prostředí.

Přehlednou tabulku, obsahující dvacet argumentů, kterými udržitelný cestovní ruch přispívá k rozvoji destinace, přináší World Bank Group (2017). Tabulka je součástí přílohy č. 5.

1.3.2. Negativní dopady cestovního ruchu

Cestovní ruch významně ovlivňuje turistické destinace v dlouhodobém horizontu. Základní podmínkou dlouhodobě udržitelného rozvoje je optimalizace vlivu cestovního ruchu na danou destinaci. Negativní vlivy se neprojevují pouze v exotických destinacích a destinacích s vysokou návštěvností, ale i tam, kde má cestovní ruch značný podíl na celkových lidských aktivitách, nebo kde jsou slabé ekosystémy či zranitelné společenské systémy místních komunit. Životní styl takových společenství se často výrazně odlišuje od životního stylu návštěvníků (Pásková, 2014).

V mnoha případech vede neregulovaný cestovní ruch k řadě negativních vlivů spojených s nadměrnou spotřebou neobnovitelných zdrojů. Odstraňování takových dopadů či zvrácení nežádoucího vývoje bývá finančně i organizačně náročné. Proto je klíčové začít co nejdříve k cestovnímu ruchu přistupovat systematicky a komplexně. S negativními dopady cestovního ruchu se nepotýkají pouze v místě pobytu návštěvníka v dané destinaci, ale ovlivňuje širší území. Tato skutečnost souvisí hlavně s nutností přemísťování osob z jednoho místa na druhé, a proto je zvolená forma dopravy zásadní. V případě lokálních dopadů hrají významnou roli aktivity turistů, odvíjející se od nabídky destinace a délky pobytu (Šauer et al., 2015).

Dopady na životní prostředí

Za hlavní negativní environmentální vlivy cestovního ruchu Kraus (2006) považuje:

- tlak na přírodní zdroje – například vysoká spotřeba vody, nadužívání lokálních zdrojů, úbytek přírodní krajiny v důsledku rozšiřování turismu (zejména úrodné půdy, lesů apod.),
- znečištění a vytváření odpadů – znečištění ovzduší v důsledku zvýšené dopravy, nadměrný hluk, zvýšené nároky na odpadovou logistiku, světelný smog, estetické znečištění (nevkusnými stavbami, vývěsnými štíty a všudypřítomnou reklamou),
- poškození ekosystémů – kromě emisí jde například o erozi, odlesňování, zavléčení nepůvodních druhů či vandalismus (Pásková, 2014).

Podle Krause (2006) může intenzivní turistická činnost zejména v chráněných přírodních oblastech zapříčinit nezvratné poškození ekosystémů, obzvláště v případě, pokud tamní turistická infrastruktura není dostatečně připravena na masový cestovní ruch. Ekosystémy jsou poškozovány jak rekreačními aktivitami turistů, tak budováním samotné turistické infrastruktury, která tomu předchází. Například v pobřežních oblastech jsou poškozována pobřeží, devastovány korálové útesy a ostatní mořské ekosystémy.

Dopady na ekonomiku destinace

Mezi nežádoucí ekonomické a infrastrukturální efekty cestovního ruchu Pásková (2014) zařazuje:

- sezónní charakter zaměstnanosti,
- nadměrné využívání veřejné infrastruktury,
- lokální inflaci (nejčastěji v období turistické sezóny a na území destinačního jádra),
- ekonomické úniky (dány importem zboží a služeb vyvolávající pokles příjmů státu nebo regionu),
- vytlačování obytné funkce a tím vznikající spekulace na trhu s nemovitostmi.

Dopady na společnost a kulturu

Mezi základní negativní vlivy cestovního ruchu na společnost a místní populaci podle Páskové (2014) v souladu s Krausem (2006) lze zařadit následující problémy:

- napodobování chování návštěvníků rezidenty a jejich účast na konzumaci produktů a služeb cestovního ruchu
- efekt módnosti – zvýšení zájmů o určité destinaci ze strany návštěvníků a investorů,
- posilování dualizace společnosti – dělení společností na bohaté a chudé,
- marginalizace společnosti – vytlačování místních obyvatel do periferních zón destinace nebo z ekonomický a sociálně významných pozic na okraj společnosti,
- akulturace – sociální a kulturní změny v důsledku dlouhodobého styku odlišných kultur,
- komercializace, inscenizace – primární zdroje cestovního ruchu jsou zařazeny do nabídky cestovního ruchu, doprovozeny reklamou,
- stereotypizace a standardizace kultury – místní kultura se sblíží s globální kulturou, zevšeobecňují se kulturní projevy komunit, masová výroba vytlačující lokální produkty,
- ztráta autentičnosti a tradičních kulturních hodnot – mizení nebo oslabování lokální kulturní identity a ztráta původních tradičních hodnot, změny ve všedním životě místních obyvatel,
- turistické ghetto – upřednostňování potřeb návštěvníků před potřebami místního obyvatelstva, nadměrné využití veřejných prostor,
- nárůst etnických problémů – například zvýšená kriminalita, práce mladistvých, prostituce a sexuální turistika.

V současné době vzhledem k masovému turismu v mnohých destinacích narůstá význam tzv. turistické iritace, kdy příliš vysoká návštěvnost místa v rezidentech vyvolává pocity nevraživosti, znechucení či antagonizmu. V některých destinacích byly dokonce doprovozeny demonstracemi proti turistům. Tento jev může být podpořen i xenofobním chováním (Nejdl, 2011).

1. 4. Aktuální trendy v cestovním ruchu

1. 4. 1. Obecné trendy

Cestovní ruch je jedním z mála hospodářských odvětví, který neustálým tempem roste a vyvíjí se. Jeho vývoj se nadále promítá do socioekonomického rozvoje, trendů zaměstnanosti, rozvoje infrastruktury i exportních příjmů.

Jedním z nejsilnějších trendů, který lze v posledních letech pozorovat napříč destinacemi po celém světě, je stále zvyšující se obliba v cestování. Na základě statistiky UNWTO (2018) se za poslední desítky let pohyb turistů za hranice více než zpatdesátinásobil. Důvodem bylo zejména:

- prudká urbanizace,
- technologický vývoj,
- zjednodušení a zlevnění dopravních kanálů,
- zbohatnutí střední třídy ve vyspělých a rozvíjejících se ekonomikách.

Tyto a další faktory způsobily růst turistického sektoru a tím i počtu motivovaných turistů. V roce 1950 cestovalo pouze 25 milionů lidí, kdežto v roce 2017 to bylo již více než 1,3 miliardy. Odborníci odhadují, že do roku 2030 se toto číslo bude i nadále zvyšovat, a to konstantním tempem okolo 4 %, dokud nedosáhne 1,8 miliardy mezinárodních turistů (UNWTO, 2018). Tento zesilující trend je velmi výrazný a hojně diskutovaný napříč světovými i národními organizacemi, zabývajícími se cestovním ruchem. Masový turismus na mnohých místech na světě přerůstá v tzv. overtourism a je zaznamenáván i v českém prostředí. Podrobně je rozebrán v samostatné kapitole 3. 2.

Vzrůstající trend dokazují i čísla návštěvnosti mnohých kulturních zařízení, historických památek, festivalů i národních parků. V nejbližší dekádě bude možné pozorovat další vývoj turismu zejména z důvodů zrychlování ekonomik, všudypřítomné globalizace, změn mikroklimatu či dalšího vývoje informačních technologií (Kesner, 2005).

Jedním z dalších konceptů vývoje turistického ruchu, o kterém se vedou odborné diskuze, je tzv. ekonomie prožitku. Ta vychází z předpokladu, že dnešní postindustriální společnost a její životní styl se kromě spotřeby služeb a výměny informací zaobírá hlavně produkcí a konzumací zážitků. Tento fenomén taktéž někdy nese označení ekonomika zábavy. Podle průzkumů vyspělé společnosti utrácejí většinu svých disponibilních prostředků na zábavu a volný čas a na základě toho se mění i vztah cestovního ruchu a kultury (Kesner, 2005).

Demografické trendy

Mezi dlouhodobé globální demografické faktory, které mají také zásadní vliv na podobu cestovního ruchu, podle Kesnera (2005) a předešlých výzkumů patří:

- zvyšující se úroveň vzdělanosti,
- rostoucí ekonomická síla ženské části populace,
- stárnoucí populace,
- jasnější profilování a segmentace různých sociálních skupin a vrstev – například tzv. generace Y alias mileniálové,
- stagnující množství volného času,
- proměny vzorců vnímání a konzumace kulturních a zábavních forem.

Na základě demografických trendů, které se promítají do všech odvětví v celé společnosti, se formují i trendy, které se dotýkají pouze oblasti cestovního ruchu. Společenskými proměnnými, které se objevují nejen v kulturní spotřebě vyspělých zemí, jsou například:

- změny struktury trávení volného času,
- překrývání účelů a motivů cest,
- zvyšující se výdaje rodin na aktivní odpočinek,
- vzrůstající vliv dětí na výběr prožitků během cest.

Podle Šimkové (2015) se mění i hodnoty a priority současných cestovatelů. Chování postindustriálních cestovatelů lze charakterizovat následujícími znaky:

- Cestovatelé vyžadují vysokou kvalitu za nízké ceny.
- Cestovatelé se v každodenním životě snaží šetřit výdaje, na druhé straně utrácí hodně peněz za luxus a kvalitu při cestování.
- Cestovatelé se chtějí odlišovat od běžného turisty, tudíž navštěvují originální destinace.
- Cestovatelé si nepřejí cestovat ve větších organizovaných skupinách, chtějí si užít originalitu a autenticitu sami pro sebe.
- Cestovatelé ve vyšším věku (senioři) stále chtějí cestovat a užívat si života.
- Cestovatelé vyhledávají emotivní a vzrušující zážitky, rádi experimentují a rozhodují se rychle.
- Cestovatelé se za účelem uspokojování svých potřeb nebojí zadlužit u finančních institucí.

Jelikož se turistický průmysl dynamicky rozvíjí, nové dopady, trendy i inovativní řešení hrají v rozvoji průmyslu významnou roli. V posledních letech tak můžeme celosvětově zaznamenat rostoucí nabídku kulturních atraktivit a aktivit, zvyšující se konkurenci nabízených služeb, rostoucí roli informačních technologií, zvyšující se důležitost obchodních značek, ale také rozplývání hranic mezi masovou a vysokou kulturou či polarizaci mezi velkými a malými subjekty na trhu cestovního ruchu (Kesner, 2005).

Tlak na individualizaci turismu

Protože je trh cestovního ruchu přesycený, část masového trhu se snaží nalézt cesty k individuálním formám cestování, které budou odpovídat různým přáním a představám. Na

takové trendy by měli umět poskytovatelé turistických služeb vhodně zareagovat. Jedním z nich je redefinice nových nebo dokonce již známých trendů v cestovním ruchu. Díky příznivému zdravotnímu stavu mnohých seniorů se aktivně rozvíjí cestovní ruch seniorů i osob se zdravotním postižením či se speciálními potřebami. Stejně tak, zejména díky nižším cenám za leteckou dopravu, je aktuálně velkým trendem cestování mladých lidí, kteří mimo jiné vyhledávají dobrovolnický, dobrodružný či event turismus. Dále se můžeme setkat i s kulinářským, svatebním či filmovým cestovním ruchem (Kotíková, 2013).

Prudký rozvoj informačních technologií nabídl turistům řadu nových ubytovacích, dopravních i informačních možností. V cestovním ruchu jsou, kromě online rezervačních systémů pro hotely, aerolinky či půjčovny auta, hojně využívanými aplikacemi například Airbnb, úspěšná, ale kontroverzní ubytovací platforma; CouchSurfing, aplikace, díky které cestovatelé mohou strávit noc u někoho doma; či Geocaching, turistická hra, kdy lidé hledají schované schránky podle uvedené lokace (Kotíková, 2013).

Mezi formy turismu, které podporují trend udržitelného rozvoje cestovního ruchu lze zaznamenat cykloturistiku, pěší turistiku, geoturismus, ekoturismus, agroturismus či přímo cestovní ruch zaměřený na tzv. segment LOHAS (Kotíková, 2013). Zkratka „Lifestyles Of Health And Sustainability“ popisuje životní styl založený na vyznávání hodnot udržitelného rozvoje, výrobků šetrných k životnímu prostředí, bioproduktů, či fair-trade produktů. Týká se zejména vyspělých zemí, ekonomicky silnějších a vzdělanějších vrstev populace (Mediaguru, 2019).

Navíc čím více se stává cestovní ruch globalizovaným a přizpůsobuje se světovým návštěvníkům, tím více se v některých destinacích objevuje protichůdný proces lokalizace. Místní komunity se snaží díky a skrze turismus obnovit některé zvyky a tradice, vytvořit novou identitu a tím tak podporovat své kulturní i přírodní dědictví (Richards, 2007). I cestovatelé se vydávají zážitkům vstříc a stále více vyhledávají autentické zážitky v rámci lokálních komunit, volí alternativní ubytování v menších ubytovacích zařízeních, konzumují lokální suroviny a využívají místní hromadnou dopravu. Přístupu, kdy cestovatelé volí lokální přístupy a pomalejší způsob trávení své dovolené, se říká také „slow travel.“

1. 4. 2. Overtourism

Overtourism není problémem, který by se objevil znenadání. Zcela naopak, odborníci si této hrozby byli vědomi už po dekády. Francis (2018) přirovnal overtourism k doutnající sopce, která před několika lety vybuchla a stala se světovým problémem, který se objevil v mnoha médiích. S overtourismem se potýkají nejen destinace světového významu, jako jsou například Benátky nebo Barcelona, ale i turisticky oblíbené destinace lokálního významu. Upozornila na něj také vlna odporu od rezidentů a společenských hnutí, kteří s narůstajícím množstvím turistů v místě svých domovů hlasitě nesouhlasí. Přesto, že se teoriemi udržitelného rozvoje cestovního ruchu odborníci zabývali už po desetiletí, problematika přílišného turismu (což je český ekvivalent k overtourismu, přesto bude nadále v práci používán termín overtourism) se začala

řešit až v posledních letech. Nyní je overtourism ústředním problémem, se kterým se potýkají odborné organizace i organizace destinačního managementu napříč světem, nicméně doposud neexistuje jednotné řešení, které by bylo aplikovatelné na libovolnou destinaci.

Overtourism není jen současným trendem na trhu cestovního ruchu. Je společným jmenovatelem a vyústěním různých trendů, které ovlivňují nejen podobu cestovního ruchu, ale i společnosti dnes i v blízké budoucnosti. A platí to i naopak. Overtourism je utvářen a formován konkrétními podmínkami ve společnosti, v ekonomice i dalších odvětvích.

Nárůst zájmu o overtourism dokládá graf (příloha č. 6), ilustrující stále se zvyšující počet jeho vyhledávání a zmiňování předním světovým vyhledávačem Google. Jak ilustruje příloha č. 7, nejčastěji byl pojem overtourism vyhledáván v Rakousku, Švýcarsku a Hongkongu. Vyhledávání pojmu často doprovázely názvy měst Benátky, Amsterdam či Barcelona.

Definice overtourismu

Prvním pokusem o definici overtourismu bylo vyjádření společnosti Skift v publikovaném článku o dopadech cestovního ruchu na Island: *„Overtourism představuje potenciální nebezpečí pro populární destinace po celém světě, protože dynamické síly, představující motory cestovního ruchu, často způsobují nevyhnutelné negativní důsledky, pokud nejsou dobře zvládnuty.“* (Scheivachman, 2016, 30. červenec)

Milano, Cheer a Novelli (2018, 18. červenec) definují overtourism jako *„nadměrný růst návštěvníků, vedoucí k přeplněnosti v oblastech, kde místní obyvatelé trpí důsledky dočasných a sezónních vrcholů cestovního ruchu, což vynucuje trvalé změny v jejich životním stylu, přístupu k vybavenosti destinace i celkové náladě v místní společnosti.“*

Podle Goodwina (2017, říjen, s. 3) se nadměrný turismus vyskytuje v destinacích, ve kterých mají místní obyvatelé nebo turisté pocit, že je zde příliš mnoho návštěvníků, a že důsledkem toho se kvalita života v dané destinaci nepříjemně zhoršuje. Goodwin dále tvrdí, že overtourism je opakem tzv. odpovědného turismu (v angličtině responsible tourism), který se snaží svými aktivitami a procesy zlepšovat podmínky pro život místních i návštěvu turistů.

Overtourism bývá podle odborníků dáván do kontextu i se dříve zmiňovanými koncepty únosné kapacity i udržitelnosti rozvoje cestovního ruchu. Jeho relevance spočívá v použití předpony „over“, která značí, že je něčeho příliš. V tomto případě to implikuje, že turismus převyšuje kapacitu, limity i možnosti dané destinace. Destinace, které jsou takto přetížené, těžko mohou splňovat očekávané limity a standardy únosné kapacity či udržitelnosti. Proto lze tvrdit, že overtourism znemožňuje destinacím dosáhnout dlouhodobé udržitelnosti (Dodds a Butler, 2019).

Spouštěče overtourismu

Pro možnosti lepšího pochopení komplexity overtourismu a formulování následných opatření, „jak proti overtourismu bojovat“, je nezbytné charakterizovat příčiny overtourismu. Jelikož kvůli nedostatečným datům nelze s určitostí definovat přesné příčiny, lze hovořit o faktorech, které jsou spojovány s rozvojem overtourismu a mohou být označeny jako spouštěče. Mnohé z níže uvedených faktorů pro odbornou veřejnost nejsou ničím novým a převratným, ale protože narostly na významu, v kombinaci s ostatními faktory umožnily vznik a rozvoj overtourismu (Dodds a Butler, 2019).

Mezi faktory podle Dodds a Butlera (2019) patří:

- zvyšující se počet turistů,
- dostupnější a levnější možnosti vycestování,
- nové skupiny turistů,
- převaha smýšlení orientovaného na zisk a všeobecný růst,
- orientace na krátkodobé výsledky,
- konkurence a rozpor mezi rezidenty a turisty,
- široká informovanost a dostupnost médií,
- nedostatečná kontrola a povědomí o počtu příjezdějících turistů,
- nerovnováha moci mezi jednotlivými aktéry cestovního ruchu,
- rozporuplné názory a cíle zainteresovaných aktérů cestovního ruchu.

Počet cestovatelů, pohybujících se po světě, se neustále zvyšuje. Dokládá to statistika UNWTO, podle které v roce 1950 cestovalo 25 milionů lidí (UNWTO, 2018). V 80. letech, kdy se začaly zkoumat negativní důsledky cestovního ruchu, narostl počet cestovatelů na 165 milionů. Do roku 2030 se očekává nárůst na 1,8 miliardy, což znamená, že se od sledovaného roku 1950 zvýšil cestovní ruch více než sedmdesátkrát. UNWTO očekává meziroční nárůst minimálně 3,3%, v případě asijských států až 5%. Neustálý nárůst cestovatelů dokládá také graf (příloha č. 8), ilustrující vývoj turismu mezi léty 2005 a 2017.

Cestování se stalo relativně dostupnější, a to ze dvou hlavních důvodů. Společně se zvýšením počtu lidí na planetě došlo i k nárůstu populace tzv. střední třídy. Podle Kharase (2017) do ní v roce 2015 připadaly 3 miliardy osob. Do roku 2030 se odhaduje nárůst o dalších 160 milionů, z nichž 90 % má být z asijských zemí. Druhým důvodem je snížení nákladů na dopravu, zejména leteckou, a to v důsledku rozmachu nízkonákladových společností. Díky tomu se cestování stalo levnější, což dodnes motivuje lidi k opakovanému cestování. Nízkonákladové aerolinky v mnohých případech cenově vytlačují národní letecké společnosti. V současnosti se ale stále smluvní podmínky na letištích odvíjejí spíše od ekonomických údajů nežli od udržitelnosti dané destinace (Dodds a Butler, 2019).

S posledními dvěma faktory souvisí i další faktor, a tím jsou nové skupiny turistů. Díky dostupnějšímu cestování, zbohatnutí střední třídy a také zmírnění vízové politiky, mohou vycestovat i ti, kteří dosud nemohli. Masivní nárůst lze zaznamenat například v Číně. Voellm

(2011) uvádí, že mezi rokem 2000, kdy vycestovalo 10 milionů Číňanů a rokem 2017 došlo k 1450% nárůstu. V roce 2017 celkem cestovalo 145 milionů čínských obyvatel.

Významným faktorem ovlivňující rozvoj cestovního ruchu je orientace společností, cestovních kanceláří, dopravců i vlád na zisk a nutnost neustálého růstu. Mnoho zemí nahlíží na turismus jako na odvětví, které přímo neznečišťuje přírodu, vytváří velké množství pracovních míst a přináší do země potřebné zahraniční investice. Podle World Travel & Tourism Council (WTTC) zaměstnával v roce 2016 turismus bezmála 10 % lidí na planetě (WTTC, 2017). Stále vzrůstající čísla napříč odvětvím značí úspěšnost, a to vlády či tvůrci politik berou v potaz a hodnotí kladně. V takových případech se společnosti rozhodují primárně na základě zisku a neberou ohledy na možné problémy, které vznikají v souvislosti s nadměrnou poptávkou po jejich službách a produktech. Tento faktor je jeden z nejvýznamnějších, co se týče vlivu na podobu současného cestovního ruchu, vzhledem k tomu, jak jsou společnost a podnikatelská sféra nastaveny (Dodds a Butler, 2019).

Orientace na krátkodobé výsledky úzce souvisí s předchozím faktorem. Kvůli fluktuaci zastupitelů, vlád i jiných vedoucích pracovníků s rozhodovací pravomocí, která zpravidla probíhá v rozmezí tří až pěti let, při řízení destinací často chybí strategický rámec pro uskutečňování dlouhodobých záležitostí, klíčových pro jejich rozvoj. Při neexistenci střednědobé nebo dlouhodobé strategie může docházet k přehlížení důležitých problémů, jako jsou například negativní účinky turismu na místní obyvatelstvo nebo životní prostředí. Střednědobé plánování je také nezbytné pro efektivní tvorbu nabídky destinace (Dodds a Butler, 2019).

Vysoký počet turistů na mnohých místech po světě vyvolává negativní emoce mezi místními obyvateli. V některých případech lze hovořit i o soupeřivosti. Kvůli vysokému pokrytí ubytovacích kapacit v důsledku nových platforem jako jen Airbnb, někteří rezidenti cítí, že se jejich životní podmínky znesnadnily, a že bývají turisty vykořisťováni v jejich vlastním městě. Tyto problémy se nevyhýbají ani Benátkám, Praze nebo Barceloně, kde rezidenti dokonce několikrát kvůli turistům vyšli do ulic. Přítomnost cestovního ruchu mimo centra k tomu určená vyvolává obdobné neshody mezi místními a turisty (Dodds a Butler, 2019).

Vliv internetu a médií na rozhodovací proces cestovatelů se s rozšiřujícím přístupem k médiím neustále zvyšuje. Lidé sdílejí své zážitky a fotky z cest na sociálních sítích i tematicky založených blozích, a tak motivují další cestovatele. Široká dostupnost informací a všudypřítomná online reklama podporuje koncentrovanost lidí na určitých místech i vznik overtourismu. Podle výzkumů Gretzela (2019) mají sociální média (jmenovitě Instagram a Facebook) zásadní vliv nejen na prudký rozvoj turismu v některých destinacích, ale i na chování turistů. Od počátku nového milénia se zvyšuje i význam filmů a televizního vysílání na turismus v lokalitách, které se využívaly k jejich natáčení. V některých turisty oblíbených filmových lokacích (například z filmů o Harry Potterovi či seriálu Hra o Trůny) musí být cestovní ruch regulován.

Další z významných faktorů, které umožňují vznik overtourismu, je nedostatečná kontrola destinačního managementu nad počtem přijíždějících turistů. Zpravidla totiž nemají dostupná data ohledně frekvence a naplněnosti letadel či počtu připlouvajících lodí. Nedostatečná kontrola se netýká jen dopravy turistů do destinace, ale i zájemců o pronájem a koupi pozemků a nemovitostí v turisticky exponovaných destinacích. Může totiž docházet k nekontrolovanému a hlavně nelicencovanému krátkodobému pronájmu bytových jednotek turistům.

Zatímco proces plánování a rozvoje destinace vyžaduje zapojení a diskuzi všech aktérů cestovního ruchu na různých úrovních, v praxi se příliš nezohledňují názory obcí a místních rezidentů. Problémem, který se na úrovni destinačního managementu a zainteresovaných stran řeší, jsou nesjednocené cíle, fragmentovanost i mocenské neshody, které mohou ovlivnit rozvoj turismu v destinaci nechtěným směrem.

Všechny výše zmíněné faktory i mnoho dalších jsou důvodem, proč je v současné době turismus jako odvětví častým tématem studií a předmětem kritiky.

Důsledky a doprovodné jevy

Mezi negativní důsledky overtourismu obecně patří přílišná koncentrace turistů v místě, mnohdy doprovázená jejich neslušným či nežádoucím chováním, rozpory či nepřátelství mezi místními obyvateli a turisty, všudypřítomné fronty, přetížená infrastruktura, ztráta autenticity, redukce kvality života místních obyvatel i nekvalitní zážitky pro turisty samotné (Dodds a Butler, 2019). Další negativní důsledky, které má turismus, a tím pádem i overtourism, na turistické destinace, jsou uvedeny v předcházející samostatné kapitole 1. 3. 2.

V souvislosti s overtourismem však stojí za zmínku některá specifika. Mezinárodní výletní lodě, často nadměrné velikosti, způsobují problémy na několika místech na světě. Vysoký počet výletních lodí denně dopraví do cílových přístavů tisícovky cestujících. Problémem je, že tyto cestující vytváří velké zatížení v omezeném prostoru, zpravidla neutratí moc peněz, nestráví noc a tím přinášejí jen velmi málo místní komunitě. Navíc výletní činnost vytváří fyzické a vizuální znečištění (Milano et al., 2018, 18. červenec).

Náklady na růst cestovního ruchu nesou také místní obyvatelé. Jak se města strategicky mění na turistické destinace, světový dodavatelský řetězec prospívá. To se odráží ve zvyšující se spekulaci na trhu s nemovitostmi a rostoucí životní náklady pro místní komunity. Například platforma AirBnB byla obviněna ze snižování dostupnosti bydlení a vysídlování obyvatel (Milano et al., 2018, 18. červenec).

Zatímco mnoho turistů chce zažít „život jako místní“ a zakusit během své návštěvy autentické zážitky, obyvatelé mnoha turistických destinací vidí v místě jejich domovů jen obchody se suvenýry, odstavené zájezdové autobusy, hlučné bary a davy lidí. Místní služby a infrastruktura jsou vystaveny obrovskému tlaku (Milano et al., 2018, 18. červenec).

Jedním takovým příkladem je Barcelona, která od olympijských her v roce 1992 zažila prudký růst turismu. V posledních letech zakázala starostka Barcelony kvůli nadměrnému počtu

přijíždějících turistů vznik nových ubytovacích zařízení v centru města, začala regulovat prázdninové pronájmy a zavedla novou turistickou daň. Nyní má radnice v plánu omezení počtu turistických lodí přijíždějících do Barcelony a postaví se i proti rozšíření místního letiště. Podle starostky se Barcelona stala obětí svého vlastního turistického úspěchu. Deník Guardian uvedl, že počet turistů, kteří ve městě stráví alespoň jednu noc, vzrostl z 1,7 milionu v roce 1990 na současných třicet milionů. Zásadním problémem ve městě je také nedostatek dostupného ubytování pro místní obyvatele, který je důsledkem vysoké popularity pronajímání skrz platformu Airbnb. Navíc byla Barcelona v loňském roce prohlášena za vůbec nejznečištěnější přístav v Evropě. Na vině je mimo jiné i velké množství výletních lodí, které podle nejnovější studie z července 2019 vypouštějí do ovzduší víc škodlivých oxidů síry než všechna osobní auta na evropských silnicích (Vasejtllová, 2019, 22. červenec).

Barcelona samozřejmě není jediným městem, které se snaží omezit příliv turistů. Například návštěvníci Benátek si od roku 2022 budou muset svůj pobyt nejen zaplatit, ale také dopředu zarezervovat, protože město povolí vstup jen omezenému počtu turistů denně. Mimo jiné protesty Benátčanů i některých turistů proti výletním lodím jsou zde pomalu na denním pořádku, ačkoli se je Benátky snaží regulovat. Stav overtourismu v Benátkách je tak markantní, že je tento jev někdy označován jako „benátský syndrom“ (Dodds a Butler, 2019). Počet výletních lodí kontrolují i belgické Bruggy a například chorvatský Dubrovnik omezil vstup do historického centra, kde nyní denní počet turistů nesmí překročit čtyři tisíce. Proti výletním lodím se protestuje také na Mallorce, opatření chystají i na řeckém ostrově Santorini (Vasejtllová, 2019, 22. červenec).

Přírodní podmínky v citlivých lokalitách mohou být turismem také často ohrožovány. Příkladem je ostrov Boracay na Filipínách nebo pláž v Maya Bay na thajském ostrově Koh Phi Phi, známá z filmu Pláž s Leonardem di Capriem v hlavní roli. Ta musela být v důsledku silného zatížení turismem uzavřena pro jakoukoliv veřejnost na několik následujících měsíců. Denně malou pláž navštívilo na stovkách lodí i pět tisíc lidí a v důsledku nevhodného chování, spouštění kotev, vypouštění motorového paliva i litrů opalovacích krémů došlo k výraznému narušení místního ekosystému. Více než tři čtvrtiny korálového útesu byly zničeny a hrozil jeho trvalý zánik (Robbins, 2018, 4. březen). Podobně je na tom i ostrov Koh Tachai, přezdívaný thajské Maledivy, který byl z důvodu znečištění pro veřejnost uzavřen na dobu neurčitou (Hume a Olarn, 2016, 17. květen). Jedním z důvodů, proč v Thajsku dochází k overtourismu je mimo jiné i bezvízová politika s Čínou. Počet přijíždějících Číňanů se za posledních dvanáct let více než zdesetinásobil, ročně jich Thajsko navštíví 10 milionů (Dodds a Butler, 2019).

Zvyšující se počet turistů má i přímý následek na kvalitu ovzduší. Na základě studie Lenzena a kolegů (2018, červen) se zjistilo, že cestovní ruch vytváří 8 % všech světových emisí skleníkových plynů, přičemž se očekává jejich neustálý nárůst. Navíc v souvislosti s faktem, že se nízkonákladová letecká společnost Ryanair stal v roce 2018 jedním z deseti nejvýraznějších evropských znečišťovatelů ovzduší, se Evropská unie aktuálně zabývá návrhem zdanit ve jménu ekologie letecké palivo. *„Daň 33 centů na litr leteckého benzínu by snížila emise ze*

vzdušné dopravy zhruba o desetinu, letenky by podražily v průměru cca o deset procent a ubylo by pasažérů,“ uvedl Lipold (2019, 14. květen). Ten dále uvádí, že problémem je i nadměrná koncentrace letadel nad Evropou, hluk, rozsáhlé stavby hangárů a ranvejí, doplněné o budování mezinárodních velkoskladů v jejich blízkosti. Lipold (2019, 14. květen) potvrzuje souvislost levného létání a vzniku overtourismu, a proto je dle něj zdanění leteckého benzínu nezbytným krokem.

Zvýšený zájem o cestování nepostihl jen evropské metropole, ale i netradiční turistické destinace, kterým je například Mount Everest. Na nebezpečnou cestu na vrchol se za příznivého počasí vydají denně i stovky horolezců. Na úzkých cestách se tak tvoří fronty, které už stály cestovatele několik životů (Kotoučová, 2019, 24. květen). Klimatické změny navíc odkrývají množství odpadků, které tam za posledních 40 let nanosily světové expedice. Specializovanému úklidovému týmu se podařilo odstranit již přes tři tuny odpadků, mezi kterými jsou stany, kanystry, plasty, ale i exkrementy (ČTK, 2019, 3. květen).

Paradoxním doprovodným jevem overtourismu je, že si mnozí lidé za svou cílovou destinaci vybírají záměrně i ta místa, která trpí na přemíru turistů. Právě proto, že jsou si vědomi stále vzrůstajícího počtu turistů a také nebezpečí kompletní ztráty autenticity některých míst, vyražejí tam, aby ještě „stihli“ místo navštívit, než se turistická poptávka ještě zvýší. To může být důvod, proč se někteří turisté vydávají například na cestu kolem Antarktiky. Bojí se, že vlivem globálního oteplování a dalších změn již v budoucnu nebude možné podobnou cestu absolvovat. Tento jev lze nazývat „last-chance tourism“ (Higgins-Desbiolles, 2017, 19. duben).

Existuje mnoho zkoumaných dopadů, jak overtourism škodí krajině i místním komunitám. V každé destinaci se overtourism může projevit jiným způsobem v závislosti na tom, v jakých podmínkách se destinace nachází či jak rozvinutou turistickou infrastrukturu má. Destinace, které v současné době nemají problémy s přetížením cestovního ruchu, si musí být vědomy možného dopadu zvýšeného počtu návštěvníků a podle toho plánovat. Nepřípravenost totiž může destinaci ohrozit. Overtourism je ve skutečnosti velmi rozsáhlá a složitá problematika, dotýkající se mnoha odvětví ekonomiky, sociálních i přírodních věd, která bývá často pro potřeby médií zjednodušována.

Návrhy řešení overtourismu

Přetížení cestovního ruchu v městských i jiných destinacích lze řešit výhradně úzkou spoluprací mezi správami cestovního ruchu i aktéry přidružených odvětví, a to na různých úrovních – mezi soukromým sektorem, místními komunitami a samotnými turisty. Provázanost a složitost hospodářských, sociálních a environmentálních otázek, kterým dnes destinace čelí, vyžaduje, aby zúčastněné strany přehodnotily své současné postupy a hledaly inovativní řešení. V současné chvíli ovšem neexistuje ultimátní řešení, které by bylo obecně aplikovatelné. Každá destinace je na jiné úrovni, v jiných podmínkách, řeší jiné problémy a dopady turismu, a tím pádem řešení budou různá.

Některá města již přistoupila na radikální opatření, mající za cíl zmírnit dopady overtourismu na jejich lokality. Jedná se zpravidla o zavedení nových nebo revidovaných daňových režimů, pokut souvisejících s novelami místních zákonů a demarketingových aktivit, snažící se odradit nebo redistribuovat přijíždějící návštěvníky. Taková opatření jsou ale tzv. „na tenkém ledu“, neboť v případě, že by počet návštěvníků náhle či dramaticky poklesl, s velkou pravděpodobností by se situace neobešla bez značných ekonomických důsledků pro ty, kteří jsou na turismu závislí (Milano et al., 2018, 18. červenec).

Kontroverzním řešením může být i zavedení speciálních městských poplatků. Ačkoli může být zvýšení cen výhodné pro města a místní obyvatele v pozici rezidentů, poplatky je omezí v momentě, kdy budou v roli turistů jinde ve světě. Navíc určité množství lidí by si nemohlo za takových podmínek dovolit návštěvy mnohých destinací a ty nejexkluzivnější by se staly dostupnými jen pro movitější turisty. Takové řešení by s sebou mohlo přinést jiný typ sociálních neshod, například rivalitu mezi společenskými vrstvami (Klesla, 2018, 3. listopad).

Celá řada destinací se snaží omezit příliv turistů atraktivní nabídkou mimo hlavní sezónu nebo diverzifikací portfolia turistických. Jiné jako v případě Islandu lákají movitější klientelu. Tasmánie nabízí zdarma turistům chytré telefony, které monitorují jejich pohyb, a tím umožňují aktérům zainteresovaným v cestovním ruchu pochopit jejich cestovatelské i spotřebitelské chování. Velká města by si mohla vzít příklad i z malých destinací, jako jsou Galapágy nebo Palau, které skupinám turistů vydávají speciální povolení, které jim umožňuje návštěvu památek jen v určitém denním rozmezí. Tyto destinace mají detailně propracovaný a poměrně striktní dlouhodobý plán trvale udržitelného rozvoje. Pomoci by mohl i kvalitnější vzdělávací program nebo realističtější marketing. Příkladem toho je Londýn, který aktuálně schválil plán dalšího rozvoje, zaměřený na zvyšující se růst cestovního ruchu ve městě. Jako jednu z priorit marketingu vytyčil propagaci oblastí mimo centrum města. Podobně reagovalo i město New York, které začalo aktivně lákat turisty do dříve méně navštěvované čtvrti Brooklynu (Rončák, 2017, 5. prosinec).

UNWTO (2018) vytvořila strategický dokument, nabízející jedenáct strategií a nespočet kroků, které destinace mohou podniknout, aby zabránily mnohým faktorům, spouštějícím overtourism, a aby efektivně využily růst turismu ve svůj prospěch. Jedná se o následující výčet strategií:

1. Podpora rozptylu návštěvníků v rámci města i mimo něj.
2. Podpora časového rozptylu návštěvníků.
3. Podpora vzniku a rozvoje alternativních tras, atrakcí a center zájmu návštěvníků.
4. Přezkum a přizpůsobení regulací u konkrétních atrakcí (například v případě příjezdu velkých skupin).
5. Vylepšení segmentace návštěvníků.
6. Zajištění přínosu turismu pro místní komunity.
7. Vytvoření atraktivit, z nichž budou mít prospěch jak obyvatelé, tak návštěvníci.
8. Zlepšení infrastruktury a vybavenosti města.
9. Komunikace a zapojení místních aktérů cestovního ruchu i příbuzných odvětví.
10. Komunikace a interakce s návštěvníky.

11. Nastavení opatření pro monitorování a zpětnou vazbu.

Implementace navržených strategií může pomoci řídit růst cestovního ruchu, avšak dlouhodobá udržitelnost cestovního ruchu závisí na klíčových politických opatření dlouhodobého charakteru. UNWTO (2018) zmiňuje významnost stanovení takových modelů řízení, které zapojí státní správu na všech úrovních, soukromý sektor a místní komunity, a to z toho důvodu, že zejména zlepšení městské infrastruktury vyžaduje spolupráci s jinými sektory. Důležitá je i podpora efektivní komunikace a spolupráce mezi všemi příslušnými zúčastněnými stranami, posílení integrace místních komunit do hodnotového řetězce cestovního ruchu a zajištění, aby se cestovní ruch promítl do vytváření bohatství a slušných pracovních míst. UNWTO (2018) dále doporučuje pravidelně monitorovat vnímání místních komunit vůči cestovnímu ruchu, díky čemuž by mohlo být možné včas identifikovat nedostatky a společně rozvíjet řešení vnímaných problémů; investovat do technologií, inovací a partnerství na podporu inteligentních (tzv. smart) měst; sledovat strategické trendy; a konečně zkusit uchopit turisty jako dočasné obyvatele a zajistit, aby politika cestovního ruchu podporovala zapojení návštěvníků i obyvatel a vybudovala tím tak destinaci udržitelnou pro všechny.

Klíčovým přístupem je snaha porozumět dopadům cestovního ruchu na kvalitu života rezidentů. Rončák (2017, 5. prosinec) ve svém článku zmiňuje, že je nezbytné prezentovat osobám zodpovědným za řízení destinace jasné a standardizované výsledky měření dopadů turismu na místní obyvatele. Pouze na základě konkrétních výsledků a srozumitelných dat budou moci efektivně jednat a úspěšně regulovat neúměrný nárůst turistů v destinaci.

Podle průzkumu provedeného UNWTO (2018) mezi obyvateli osmi evropských měst (Amsterdam, Barcelona, Berlín, Kodaň, Lisabon, Mnichov, Salzburg a Tallinn) si většina myslí, že by růst počtu návštěvníků neměl být nijak regulován. Pouze hrstka z nich uvedla, že by měl být marketing destinace a rozvoj cestovního ruchu zastaven. Výzkum také ukázal, že nejvýznamnějšími pozitivními dopady cestovního ruchu na místní obyvatele jsou: mezinárodní atmosféra (různé kultury ve městě), více zorganizovaných událostí, pozitivnější obraz města, ochrana historických částí města a restaurování tradiční architektury. Naproti tomu výzkum ukázal, že nejnepríznivější dopady jsou zvýšení cen nemovitostí, zvýšení cen taxíků, zvýšení cen v obchodech, restauracích a kavárnách a zvýšení nákladů na veřejnou dopravu.

2. Destinační management

2. 1. Základní principy

Pojem management neboli řízení v ekonomické teorii vyjadřuje „*kontinuální proces zahrnující návazně propojené dílčí aktivity – plánování, organizování, rozhodování, motivování, komunikování a kontrolu.*“ Managementem je taktéž označována vědní disciplína i skupina řídících pracovníků určité organizační jednotky (Hindls, Holman, Hronová a kolektiv, 2003).

Nejdl (2011, s. 134) rozšiřuje pole pro řízení destinace takto: „*Destinační management v sobě zahrnuje vybrané základní poznatky obecného řízení, vybrané základní poznatky řízení cestovního ruchu a tyto dva soubory doplňuje o zvláštnosti řídících principů a procesů v destinaci.*“

Pojetí destinačního managementu se podobně jako jiné disciplíny vyvíjí v čase a prostoru. Od 60. let se po Evropě začaly zakládat spolky různých poskytovatelů služeb v cestovním ruchu, avšak až v 70. a 80. letech začaly sdružené organizace společnými silami destinace propagovat a spravovat. Charakteristickým rysem pro toto období je zvyšující se počet destinací soutěžících na trhu. Až od 90. let minulého století došlo k posunu přístupu, destinace se soustředí na kvalitu, provádějí analýzy a formulují strategie (Nejdl, 2011). Šauer a kolegové (2015) doplňují skutečnost, že destinační management je od 90. let minulého století považován za pokročilou formu řízení destinace, která je využívána hlavně v turisticky vyspělých destinacích. Hnací silou vývoje destinačního managementu jsou poptávkou tažené trendy, jako například změny v chování spotřebitelů, globalizace a koncentrace ekonomických aktivit. Vytvářením tlaku na nabídku destinace jsou destinace stimulovány k přijetí takových opatření, které vedou k zachování konkurenceschopnosti i udržitelnosti. Za jedno z takových opatření se dá považovat právě destinační management, který může být při efektivním používání klíčem k zachování udržitelné konkurenční výhody destinace.(Šauer et al., 2015).

V návaznosti na definice destinace a destinačního managementu uvedené v předešlé kapitole, se Holešinská (2007) soustředí na základní principy, které jsou důležité pro efektivní fungování destinačního managementu. Tzv. princip 3K se sestává z kooperace, koordinace a komunikace. Nejdl (2011) přidává ještě partnerství, které prostupuje všemi třemi hlavními principy, jen je rozšiřuje o psychologický rozměr.

Komunikace

Komunikace je základním prostředkem dorozumívání se mezi lidmi, v kontextu destinace je pak základním předpokladem pro jakoukoli interakci mezi jednotlivými aktéry cestovního ruchu a nutnou podmínkou pro uplatňování následných principů kooperace, koordinace i partnerství (Nejdl, 2011).

Komunikace se z pohledu DMO dá rozlišit na komunikaci interní, tj. v rámci samotné organizace či instituce, a externí. Externí komunikace probíhá s účastníky cestovního ruchu, tedy se spolupracujícími partnery, místními obyvateli, veřejností, médii a samozřejmě i návštěvníky destinace.

Pro komunikaci s jednotlivými aktéry cestovního ruchu je důležité zvolit vhodné komunikační kanály. V současnosti jsou nejčastěji používány moderní komunikační a informační technologie, zajišťující efektivní komunikaci i na velké vzdálenosti. Pro potřeby destinačního managementu byly v zahraničí vyvinuty tzv. systémy destinačního řízení, plnící úlohu integrovaného strategického nástroje. Takové systémy mají nejen informační a rezervační funkci jako běžné webové portály, ale dokáží také koordinovat jednotlivé aktéry, poskytovat analýzy konkurence i návštěvnosti, sbírat statistická data a v neposlední řadě poskytovat celou škálu softwarů nutných k řízení nezávislých podniků (Šauer et al., 2015).

Kooperace

Destinační management může být v širším pojetí chápán jako kooperace poskytovatelů služeb za účelem efektivnějšího řízení cestovního ruchu v destinaci. Princip spolupráce je klíčový a společně se vzájemným porozuměním a sdílením hodnot a cílů určuje kvalitu partnerství mezi jednotlivými aktéry cestovního ruchu. V kontextu destinačního managementu aktéři cestovního ruchu nevystupují jako konkurenti, nýbrž jako partneři. Na rozvoji spolupráce se podílí také zkušenosti a znalosti aktérů cestovního ruchu a především jejich vzájemná důvěra (Šauer et al., 2015). Budování spolupráce a partnerství je dlouhodobým a kontinuálním procesem, který vyžaduje motivaci všech zúčastněných stran. Základními podmínkami úspěšné spolupráce je dle Nejdla (2011) jasnost a srozumitelnost vazeb a znatelný přínos pro všechny strany.

Koordinace

V těsné vazbě na princip kooperace stojí princip koordinace. Hlavním cílem koordinace je zejména zajištění efektivity naplňování činností organizací destinačního managementu (DMO) a ostatních aktérů. Snahou je být ve vzájemném souladu, aby nedocházelo k duplicitě činností, a tím tak k neefektivitě samotného procesu řízení destinace. Důslednou koordinaci aktivit si žádá spolupráce soukromého sektoru, který je orientován na zisk, a zpravidla neziskových DMO, operujících v kategorii nehmotného užitku. Efektivita v rámci koordinace aktivit mezi jednotlivými aktéry cestovního ruchu spočívá ve srozumitelném rozdělení kompetencí a tím zodpovědnosti za vykonávání konkrétních činností (Šauer et al., 2015).

Nejdl (2011, s. 144) klade důraz na potřebu partnerství v 21. století. Dodává, že je nezbytné, aby se spolupráce v destinaci proměnila v partnerství. Důležité je dle něj pochopení, že „*smyslem partnerství je nejprve vytvoření soustavy procesů služeb, která ze své podstaty motivuje poskytovatele služeb a další aktéry cestovního ruchu ke spolupráci a partnerství.*“ Tento přístup klade na první místo přání klientů, které zajímá kvalita a rozmanitost služeb,

nikoli konkrétní poskytovatel. Podle Nejdla má partnerství v destinačním managementu smysl, jen pokud funguje souběžně v několika rovinách:

- v soukromé sféře – partnerství mezi poskytovateli služeb stejného druhu, zejména pak mezi poskytovateli služeb na sebe navazujících,
- ve veřejné sféře – partnerství mezi samosprávami obcí a měst, krajských úřadů a dalších veřejnoprávních subjektů,
- mezi soukromou a veřejnou správou – tzv. PPP (Public Private Partnership), což je typ partnerství, který je považován za jeden z nejefektivnějších způsobů spolupráce.

Nejdůležitějším cílem destinačního managementu je dosáhnout, aby se z územních celků staly strategicky řízené jednotky – destinace. Charakteristickým rysem pro destinační management je jeho nahlížení na destinaci jako na jeden subjekt. Proto je nezbytná spolupráce všech zainteresovaných aktérů, i těch, kteří jsou si vzájemně konkurentem. Na základě těchto argumentů Nejdla (2011) definuje destinační management jako kontinuální proces společného, trvalého hledání optimální cesty rozvoje turismu v destinaci, hledání efektivní této cesty, která je prospěšná pro všechny. Protože se s vývojem trhu cestovního ruchu představy o prospěšnosti proměňují, je nezbytná vzájemná informovanost a podpora.

2. 2. Struktura destinačního managementu

Bieger (2005) v překladu od Nejdla (2011, s. 85) komplexně zpracoval strukturu uspořádání turismu v destinaci. Podle něj se systém destinace skládá ze tří částí:

- organizační uspořádání turismu v destinaci, tj. jak je turismus v destinaci uspořádán a organizován,
- organizace pro řízení turismu v destinaci, tzv. DMO,
- výkonná organizace pro řízení turismu.

V teorii destinačního managementu se lze setkat s různými metodami a principy řízení. Žádoucí je však vždy nalézt optimální způsob řízení turismu v destinaci, které odpovídá aktuální situaci a stupni vývoje dané destinace a vytváří ty nejlepší podmínky pro její další rozvoj. V některých destinacích, zpravila na nižších stupních jejího rozvoje, se může jednat jen o dvě z uvedených částí destinačního managementu, kdy výkonná organizace splývá s DMO.

Organizačním uspořádáním turismu v destinaci má Bieger (2005) na mysli koordinaci aktérů cestovního ruchu v místě destinace, stanovení jejich vztahů a odpovědnosti. Můžeme do něj zařadit obce, samosprávu a další veřejnosprávní instituce, hospodářské či politické struktury, dále místní obyvatelstvo a zájmové spolky i jednotlivé poskytovatele turistických služeb.

Organizace pro řízení turismu v destinaci, takzvaná organizace destinačního managementu (DMO) je koordinátorem výše uvedených aktérů. Je jí věnována samostatná kapitola.

Výkonná organizace doplňuje třetí složku organizace turismu v destinaci a je podle Biegera (2005) nadřazeným produkčním subjektem, který realizuje dlouhodobé strategie a koncepce. Není nutnou složkou systému, záleží vždy na konkrétním stupni vývoje destinace.

2. 2. 1. Organizace destinačního managementu

Má-li konkrétní území fungovat jako jednotná destinace, musí být profesionálně řízena. Postupným vývojem trhu cestovního ruchu i samotného destinačního managementu se vyprofilovala obecná potřeba, že takovou úlohu může splnit jediné k tomu účelu zřízená řídicí jednotka v dané destinaci. Obecně má taková organizace nadřazené postavení a nadstandardně stanovený rozsah kompetencí, které jsou specifikovány podle charakteru destinace.

Ačkoli v české ani v zahraniční literatuře nedochází k úplnému konsensu v užívaném názvosloví, obecně se přijímá nazývat řídicí organizace destinačního managementu Destination Management Organisation, ve zkratce DMO. Tato zkratka je v této práci nadále používána.

Podle Nejdla (2011, s. 100) je „*DMO realizátorem komplexního řízení cestovního ruchu v destinaci.*“ Taková DMO může existovat na několika úrovních, od kterých se odvíjí její rozsah kompetencí i působnost. Obecně jsou těmito typy lokální, regionální, národní a nadnárodní organizace turismu.

Mezi základní principy, které by měla DMO splnit, aby mohla plně řídit turismus v destinaci, podle Nejdla (2011, s. 107) patří:

- nezávislost na politických vlivech,
- spolupráce obcí a veřejnosti,
- efektivní rozhodovací procesy vedoucí k efektivnímu využívání limitovaných zdrojů (finančních, znalostních atp.),
- transparentní finanční struktura,
- minimální základní kapitál, tj. alespoň částečná finanční nezávislost,
- spolupráce a následné partnerství (tj. vzájemné vztahy a společné systémy s ostatními DMO a aktéry cestovního ruchu),
- vznik DMO na základě dobrovolného rozhodnutí jejích zakladatelů (tj. komerční i veřejné sféry).

Role takové organizace se odvíjí od velikosti a typu destinace, vůli jejích zřizovatelů, míry spolupráce, přírodním prostředí i historickém vývoji dané lokality. V zásadě DMO na jednotlivých úrovních fungují na principu subsidiarity, tj. vykonávají takové funkce, na které stačí a které mohou efektivně a s odborností plnit.

Zásadním cílem DMO je zajistit rozvoj destinace. V současnosti je obecně přijímaným a do jisté míry žádoucím konceptem udržitelný rozvoj destinace. Toho je v destinace možno dosáhnout jen v případě, pokud se do jeho realizace zapojí všichni aktéři destinačního managementu v dané lokalitě. Podle Nejdla (2011) je udržitelný rozvoj uskutečnitelný jen

tehdy, když destinace dosáhne určité ekonomické výkonnosti, tvořící nezbytný základ pro trvale udržitelný rozvoj. Příkladem mohou být uvolněné vztahy mezi místními obyvateli a turisty, konkurenční výhoda destinace či investice minimalizující zatížení přírodních zdrojů.

DMO jsou nositeli některých významných destinačních funkcí. „*DMO má neopominutelnou roli v komunikaci se samosprávnými a veřejnoprávními orgány, musí působit na obecní či krajský úřad a ovlivňovat jejich rozhodování ve prospěch turismu.*“ (Nejdl, 2011, s. 88) Dále je v rámci veřejné funkce hlavním koordinátorem turismu v destinaci, organizátorem procesů, které se týkají destinace jako jednotného celku. DMO se dále stará o zajištění doprovodných služeb v destinaci (průvodcovské služby, turistické kanceláře, soukromí dopravci apod.) či eliminaci negativních efektů v destinaci (například podporou územního plánování, prosazování udržitelnosti turismu v destinaci). DMO jsou mimo jiné také hlavním realizátorem a koordinátorem marketingu v destinaci. Jednotlivé funkce jsou podrobněji rozepsány v samostatné kapitole.

2. 3. Funkce destinačního managementu

K přihlédnutí k základním funkcím klasické teorie managementu, mezi které patří plánování, organizování, vedení a kontrolování, je nutné brát zřetel na externí faktory, které jsou specifické pro oblast cestovního ruchu a řízení destinace. Mezi faktory, které ovlivňují řízení destinace i cestovní ruch samotný, podle Šauera a kolegů (2015) patří spotřebitelské trendy, návštěvnické trendy, politická rozhodnutí a vnější podnikatelské prostředí. Na základě těchto specifík se dají odvodit hlavní funkce destinačního managementu. Podle Nejdl (2011) to jsou následující:

- nabídková funkce,
- veřejná funkce,
- funkce zastupování zájmů cestovního ruchu,
- destinační rozvojová funkce,
- plánovací funkce,
- marketingová funkce.

Nabídková funkce

Funkce nabídky je odvozena od faktu, že nedílnou součástí produktu cestovního ruchu jsou také veřejné statky (služby), které nejsou pro soukromé poskytovatele finančně atraktivní (Šauer et al., 2015). Jedná se zpravidla o služby, které jsou poskytovány bezplatně, ale jsou přirozenou součástí destinační nabídky a návštěvníky očekávány. Příkladem mohou být turistická a informační centra, udržování turistických a vycházkových cest, úklid veřejných prostranství apod. Nejdl (2011, s. 91) funkci shrnuje: „*Tím, že působením této funkce se dotváří nabídka destinace, ale tyto služby nemají klasický podnikatelský charakter, a tudíž je není ochoten zabezpečovat žádný podnikatelský subjekt, musí tyto služby s částečným charakterem veřejně*

přístupných služeb zabezpečovat destinace, resp. k tomu určená specializovaná organizace. Protože destinace dokompletovává nabídku, je tato funkce nazvána nabídkovou.“

Veřejná funkce

Funkce veřejná navazuje na funkci nabídkovou. Jejím předmětem jsou aktivity nekomerčního charakteru, ovlivňující chod celé destinace. Takové aktivity nejsou směřovány na návštěvníky, nýbrž na vytváření uspokojivých podmínek pro poskytovatele služeb a realizátory cestovního ruchu v destinaci. Jedná se o systém řízení kvality, systém školení a vzdělávání zaměstnanců a další stimulační aktivity. *„Působením veřejné funkce se zabezpečuje jednotný přístup poskytovatelů služeb k turismu a formy jejich chování při výkonu turismu v destinaci.“* (Nejdl, 2011, s. 92)

Funkce zastupování zájmů cestovního ruchu

Funkce zastupování zájmů vyplývá z toho, že cestovní ruch vytváří externí efekty. Na jedné straně způsobuje pozitivní hospodářské efekty jako například vytváření pracovních míst, na druhé straně však cestovní ruch způsobuje nezanedbatelné negativní efekty zejména vlivem na znečišťování životního prostředí a tvorbu emisí. (Šauer et al., 2015) Jednotliví aktéři mohou mít sice společné zájmy, ale většina z nich sleduje své vlastní cíle. Proto se cesty k realizaci destinačních zájmů mohou často rozcházet a je třeba je strategicky usměrňovat. (Nejdl, 2011) Z těchto a dalších důvodů má veřejnost a politika zájem ovlivňovat cestovní ruch a zastupování zájmů turistické branže má velký význam. DMO je zpravidla realizátorem této funkce, jelikož má k tomu lepší předpoklady než jednotliví poskytovatelé služeb. K úkolům, které musí destinační management sledovat patří zvyšování vnímavosti obyvatelstva pro cestovní ruch, koordinace zájmů jednotlivých aktérů cestovního ruchu a současně zastupování zájmů turistů vůči partnerům i veřejnosti (Bieger, 2005).

Rozvojová funkce destinace v regionu

Nejdl (2011, s. 94) popisuje rozvojovou funkci takto: *„Plněním této funkce se vytvářejí podmínky pro využití rozvojových atributů turismu v praxi, zejména pro podporu a realizaci ekonomických, sociálních, environmentálních a dalších přímých i zprostředkovaných přínosů turismu v destinaci.“* Jmenovat lze například tvorbu pracovních míst, generování ekonomické poptávky, rozvoj kulturního i společenského života či udržování přírodních oblastí a areálů. Pro udržitelný rozvoj je základním nástrojem územní plánování, jehož tvorba by měla být v zájmu samospráv turistických destinací. Prostřednictvím rozvojové funkce se dále napomáhá k minimalizaci nežádoucích dopadů turismu na životní prostředí, například usměrňováním chování návštěvníků, řešením odvozu odpadů, apod.

Plánovací funkce

Bieger (2005) ke zmíněným funkcím doplňuje ještě plánovací funkci. Ta je dle něj určena skutečností, že se produkt cestovního ruchu sestává z dílčích produktů a služeb, které je nezbytné vzájemně propojit. V rámci této funkce jsou zásadními úkoly koordinace a spolupráce s partnery, průběžné analýzy konkurenční situace na trhu či stanovování a uskutečňování strategií.

Marketingová funkce

Podle Šauera a kolegů (2015) i Nejdla (2011) je důležitým cílem destinačního marketingu propojení veškerých služeb jednotlivých aktérů cestovního ruchu v destinaci tak, aby byla vytvořena jednotná nabídka destinace. Jejím realizátorem je zpravidla DMO, která prezentuje jednotnou marketingovou strategii. Mezi hlavní úkoly, které v rámci marketingové funkce plní, patří:

- vypracování marketingové strategie destinace,
- zabezpečení segmentace a sledování trendů v marketingu,
- péče o image a značku destinace, určování její pozice na trhu (positioning),
- zabezpečení podpory prodeje, vhodné reklamy, aktivní public relations,
- komunikace s trhem, obchodními partnery, a dalšími institucemi,
- zvyšování informovanosti potenciálních hostů a zajišťování kvality produktu cestovního ruchu a mnoho dalších.

Protože je marketingová funkce velmi důležitým nástrojem jak řídit nabídku i poptávku destinace, podrobněji se věnuji nástrojům destinačního marketingu a demarketingu níže.

Holešinská (2007) shrnuje kvalitativní přínosy destinačního managementu:

- konkurenceschopnost,
- všestranný rozvoj destinace,
- efektivní využití přírodních a kulturních zdrojů,
- zlepšení komunikace mezi jednotlivými aktéry cestovního ruchu,
- zapojení subjektů do aktivit cestovního ruchu,
- efektivní marketing,
- zvýšení kvality produktů,
- zvýšení podpory od místních obyvatel,
- zmírnění negativních dopadů cestovního ruchu.

2.3.2. Destinační marketing

K vytvoření úspěšné marketingové strategie destinace je nezbytné pracovat se všemi specifiky turistického odvětví, kterými jsou zejména sezónnost, fragmentovaná poptávka, rigidní

nabídka, provázanost služeb, vysoká konkurence, citlivost na změnu cen a role zpětné vazby (Magalhães et al., 2017). Úspěšná destinace si podle Beeton (2006) uvědomuje provázanost komunity, infrastruktury a přírodních, kulturních či historických atraktivit a umí ve své marketingové strategii propojit jejich benefity. Jednou z hlavních motivací návštěvníků při cestě do neznámé destinace je objevit a prozkoumat rozdíly oproti sousedské lokalitě, kterou důvěrně znají. Na základě tohoto tvrzení Beeton (2006) zdůrazňuje význam poznání svých zákazníků a správné zacílení. Zejména v případě, že se destinace úspěšně rozvíjí a roztváří, je nezbytné spokojenost návštěvníků a trendy ve společnosti soustavně monitorovat, tedy provádět marketingový výzkum.

Destinační marketing není pouze o tom, přilákat turisty do dané destinace, ale také vzbudit zájem u potenciálních rezidentů, firem i investorů. V souvislosti s tvorbou marketingové strategie pro danou destinaci, je důležité porozumět přáním komunity a vytyčit si cíle, kde by se destinace chtěla nacházet v příštích pěti, deseti či padesáti letech. Turismus tak pro komunitu v dané destinaci plní významnou propagační funkci, což se vyplácí zejména v méně rozvinutých oblastech. V exponovaných a hojně navštěvovaných destinacích se naopak vyplácí zejména nástroje destinačního demarketingu.

Vedle marketingu destinace, jakožto vědomě plánované strategie, jak řídit poptávku, Beeton (2006) zmiňuje ještě vedlejší neboli neúmyslný marketing (z angličtiny accidental marketing), který nelze vědomě řídit z dané destinace. Můžeme pod něj zařadit například literární, hudební či filmový turismus, kdy hlavní motivací k návštěvě dané destinace je její zobrazení ve filmu, seriálu či knize. V současné době se zejména filmový turismus stává velkým fenoménem, kdy turisté navštěvují filmové lokace či sledují životní cestu hlavní postavy po celém světě. Některé destinace jsou zase spojovány se jmény slavných hudebníků, umělců či konkrétních událostí, například festivalů.

Destinační demarketing

Ačkoli jsou v odborné literatuře v souvislosti s destinačním marketingem často zmiňovány investice do cestovního ruchu, zatraktivnění míst a další možnosti podpory turismu, jednou z důležitých součástí destinačního marketingu je často opomíjený destinační demarketing, tedy situace, kdy je třeba nástroje použít ke snížení počtu návštěvníků určitých exponovaných míst.

Kotler a Levy (1971, s. 74) ve svém článku definují demarketing jako „*aspekt marketingu, který se dočasně nebo trvale snaží odradit určitou skupinu zákazníků nebo zákazníky obecně od koupě a používání určitých produktů.*“ Demarketing je chápán jako soubor nástrojů, kterými organizace může snížit poptávku, aniž by ohrozila dlouhodobé vztahy se svými zákazníky. Demarketing dle Halla (2014) není omezen pouze na redukci poptávky a snížení počtu návštěvníků, ale klade důraz na řízení poptávky při současném udržení ekonomických a dalších cílů dané organizace.

Ve skutečnosti se však demarketingové aktivity v praxi používají stejně tak dlouho, jako marketing samotný. Demarketing je důležitý zejména v oblasti rozvoje a udržení cestovního

ruchu, kde bývá v rámci procesu segmentace, zacílení a positioningu použit například k rozvoji exkluzivity v daných střediscích, a to skrz pasivní i aktivní formy redukce poptávky ze stran určitých segmentů návštěvníků. V posledních letech bylo z důvodů ochrany životního prostředí a archeologické ochrany nezbytné na některých turistických místech implementovat nástroje destinačního demarketingu. Hlavním motivem, na kterém se shodli odborníci z oblasti cestovního ruchu i akademičtí pracovníci, je právě dlouhodobá udržitelnost destinací (Medway, Warnaby, a Dharni, 2011).

Udržitelný marketing

UNWTO definuje udržitelný marketing (z anglického termínu sustainable marketing) jako takový marketing, který se zaměřuje na ekonomické, společenské a environmentální dopady na současné a budoucí generace. Jeho cílem je zvyšovat povědomí o ochraně a šetření naší planety a míst, ve kterých žijeme a do kterých cestujeme (Magalhães et al., 2017).

Podle Medwaye a kolegů (2011) je jednou z hlavních úloh destinačního marketingu vytvoření ucelené pozitivní image lokality, a to prostřednictvím přiřazení jednotlivých prvků destinace, tedy produktu, relevantním segmentům na trhu a jejich interpretace ve vhodných médiích. Pokud prameny zobrazují či zmiňují negativní aspekty destinace, pak je důraz kladen na nalezení účinných strategií pro vylepšení její image. Autoři ovšem dále namítají, že prezentování destinace v negativní konotaci může v některých případech přispět k její image. Zvýraznění negativ tak může být vhodnou marketingovou strategií. Na základě tohoto tvrzení Medway a Warnaby (2008, s. 643) definují destinační demarketing jako „*činnosti směřující k odklonu zájmu návštěvníků a (nebo) investic z dané destinace.*“

Motivy vedoucí k demarketingu destinací

Medway a kolektiv (2011) charakterizují čtyři základní motivace organizací, které vedou k implementaci destinačního demarketingu. Prvním motivem je zachování udržitelného produktu, což znamená zajištění úměrné a pravidelné poptávky, která nebude ohrožovat danou destinaci. Kulturní či přírodní památky často nemají kapacitní možnosti se rozrůstat, proto je nutné udržovat poptávku na určité úrovni. Ačkoli by památky z nadměrného počtu návštěvníků jistě profitovaly, zážitek z návštěvy by pro mnohé nebyl uspokojující a kvalitu produktu by tak mohl naopak snížit.

Druhým motivem k demarketingu je fakt, že organizace využívají segmentaci trhu k tomu, aby zacílily na zákazníky, které jim přinášejí největší prospěch. Z toho vyplývá, že v momentě, kdy organizace či management památky cílí na konkrétní skupinu návštěvníků, ostatní segmenty, které nespádají do cílové skupiny, se „stanou terčem“ demarketingových aktivit. Důvodem této strategie je příprava co nejlepšího produktu na míru vybranému segmentu.

Demarketingovými aktivitami se organizace dále snaží rozložit poptávku rovnoměrně do všech období a potlačit tak negativní důsledky plynoucí ze sezónních výkyvů. Sezónnost je

přirozenou součástí destinačního managementu a je otázkou marketingu, jak řídí poptávku v průběhu období. Pro ilustraci zmiňme organizace působící v destinacích, které jsou hojně navštěvovány v letním období. V hlavní sezóně by měly zvážit aktivní demarketing, a mimo sezónu naopak zapojit dodatečné marketingové aktivity, které by přilákaly návštěvníky.

Čtvrtým motivem je zvládnutí či prevence krizových situací, které mohou vést k ohrožení stavu místa či destinace. Medway a kolektiv (2011) zmiňuje například významné akce či svátky, kdy se očekává masový nápor návštěvníků. Odborný článek Ötera, Assiourase a Markopoulose (2010) zpracovává jednotlivé hrozby, kterým čelí mnohé památky kulturního i přírodního charakteru. Autoři je rozdělují do dvou skupin – na přírodní hrozby a hrozby vyvolané člověkem. Přírodními vlivy, které mohou nepatřícně ovlivnit stav památek, jsou vlhkost, sluneční svit, výkyv teplot, déšť, sníh atp. Mezi přírodní vlivy, které mají oproti výše zmíněným prudký efekt na stav památky, patří i přírodní katastrofy jako povodně, zemětřesení, požáry či větrné bouře. Hrozby zapříčiněné lidským činitelem autoři dále rozdělují na úmyslné a neúmyslné a mohou mít společenskou či individuální povahu. Příkladem takových činností jsou drobné krádeže, vandalismus, žhářství, vloupání, patří sem ale také nehody, kdy se zejména dětským návštěvníkům podaří něco rozbít či poničit. Odkazem daného článku je snaha autorů vyzdvihnout potřebu preventivního a proaktivního opatření ze stran managementu kulturních i přírodních památek vůči často ničivému přístupu a chování turistů.

Nástroje a strategie destinačního demarketingu

Medway a kolegové (2011) ve svém článku neopomíjejí ani vhodné strategie, které destinační demarketing v případě potřeby omezení návštěvnosti používá. Následující strategie vzešly z terénního výzkumu, který autoři provedli ve Velké Británii na desítku turistických destinací, zejména světového významu. Na základě studie některé z destinací v určitém časovém ohraničení nepoužívaly žádný marketing, jinými slovy svůj produkt aktivně nepropagovaly. Nesoustředily se na přilákání nových návštěvníků, ale výhradně na uspokojování těch, kteří destinaci navštíví i bez propagace. Jiné instituce, často za pomoci zástupců měst, se v zájmu rozptýlení poptávky snažily propagovat alternativní místa k návštěvě, a to zejména pro školní skupiny či jiné zájmové skupiny návštěvníků. Třetí zmiňovanou strategií je informační demarketing. Tato strategie se dá použít hned v několika situacích, kdy informace a jejich pokrytí mají buď preventivní nebo edukační charakter. Například správci národních parků využívají informačních tabulí pro prevenci škod způsobené návštěvníky. Všechny výše zmíněné strategie spoléhaly na spolupráci a ochotu návštěvníků daný produkt využít a přizpůsobit se daným pravidlům a omezením. Další strategií, kterou zmiňují autoři, je omezení vstupu. Některé památky, využívající této strategie, přesně určují, kolik lidí je daný den navštíví. Snaží se tím například bránit příjezdu neplánovaných zájezdových autobusů. Poslední zmiňovanou strategií je cenový mechanismus neboli cenová diskriminace. Mnoho institucí kulturního charakteru využívá diferencovaných cen, určující skupiny návštěvníků. Tento mechanismus se dá také použít k rozptýlu sezónnosti, ať už jde o roční období či exponované dny v týdnu.

Podle Beeton (2006) je demarketing v oblasti cestovního ruchu a vývoje destinací mocným nástrojem. Díky rozšíření aplikačních možností demarketingu je v současnosti možné ovlivnit poptávku ještě dříve, než k ní skutečně nastane, tj. dříve, než návštěvníci do destinace dorazí. Jedněmi z možných cest, jak docílit snížení poptávky a paralelně i osvěty u návštěvníků, mohou dle Benfielda (2001) být:

- včasné informování potenciálních návštěvníků v rámci informačních a edukačních materiálů o vhodném chování a možných aktivitách v místě destinace,
- informování novinářů a spřátelených médií o vhodném chování a zpřístupněných aktivitách,
- vzbuzení pozornosti u cílové skupiny díky stylu a obsahu propagačních materiálů a jejich podnícení k návštěvě,
- analogicky odrazení možné nežádoucí skupiny návštěvníků stylem a obsahem propagačních materiálů,
- informování návštěvníků o zakázaných činnostech v dané destinaci, ať osobně či pomocí propagačních materiálů,
- informování o omezení povolených aktivit, například z ekologických důvodů v rámci hlavní sezóny,
- upozornění návštěvníků, za jakých podmínek lze určité aktivity vykonávat,
- zprovoznění některých aktivit pouze za přítomnosti a dozoru vyškoleného personálu,
- znesnadnění přístupu do chráněných či obecně nepřístupných míst a paralelně ulehčení přístupu k obecně přístupným částem památky,
- vytvoření (či přetvoření) takové image destinace, která osloví výhradně cílovou skupinu.

Jedním z termínů, který je zdánlivě zaměnitelný se pojmem demarketing, je tzv. remarketing (Beeton, 2006). K remarketingu dochází tehdy, když se daná instituce rozhodne pro změnu své image, která je často doprovázena změnou marketingové strategie, positioningu i targetingu. Východiska z takové situace nejsou snadná, proto je rozhodně lepší mít promyšlenou marketingovou strategii již od počátku existence a tvorby image.

2. 4. Destinační management v České republice

V České republice vznikaly první destinační společnosti od roku 1992, přičemž jejich existence nebyla od počátku ještě plně spjata s cestovním ruchem. V důsledku zvyšujícího se významu cestovního ruchu začala být tato otázka aktuální až v průběhu 90. let, zejména vzhledem k expanzi turistů. Největší rozmach v oblasti řízení cestovního ruchu v destinaci nastal po roce 2000, o čemž svědčí řada založených destinačních společností po celé republice.

Mnoho oblastních destinačních společností vzniklo tzv. odspodu, tj. z iniciativ místních aktérů cestovního ruchu, kteří měli potřebu svou spolupráci legalizovat a tzv. institucionalizovat. Oproti tomu krajské destinační společnosti se začaly zakládat přibližně až od roku 2005, když

se zvýšil význam naplňování strategických dokumentů. Mezi jejich prioritami bylo vytvoření organizační platformy pro rozvoj cestovního ruchu na krajské úrovni a současně i využití financování z evropských fondů.

Při pohledu na území České republiky je působením organizací destinačního managementu pokryta převážná část Moravy (91 %) i Čech (77 %). Statistika potvrzuje, že v současné době fungují destinační společnosti v naprosté většině destinací, kde je cestovní ruch významným faktorem rozvoje. Zakladatelem převážné většiny destinačních společností je veřejný sektor (93 %), což koresponduje se zahraničními poznatky (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2013).

Je zřejmé, že systém a způsob řízení cestovního ruchu v České republice vznikl dosti živelně a nekoordinovaně. Vznik různých subjektů, snažících se prosazovat principy destinačního managementu, byl nahodilý a destinační společnosti tak nelze považovat za efektivní nebo legislativně provázané. Ministerstvo pro místní rozvoj mělo v posledních letech rozpracovaný návrh zákona o podpoře rozvoje cestovního ruchu, který měl zajišťovat právě provázanost národní a regionální politiky cestovního ruchu, jednotnou propagaci Česka a udržení pozitivních dopadů cestovního ruchu na národní hospodářství a regionální rozvoj. V roce 2015 bylo dokončení tohoto zákona bohužel odloženo (ČTK, 2015, 1. červen).

Nesoulad v organizaci destinačního managementu se snaží napravit aktuálně zaváděný systém kategorizace a certifikace organizací destinačního managementu v ČR, který byl aktualizován v roce 2018. Důvodem jeho aktualizace byla snaha o větší přehlednost v řízení cestovního ruchu a produktů jednotlivých destinací a také snaha o větší efektivitu činností organizací destinačního managementu (Jakšová, 2018). Kategorizace organizací destinačního managementu má za cíl přispět také ke zvýšení kvality a efektivity realizovaných marketingových aktivit na domácím a zahraničním trhu, a to prostřednictvím vytvoření pravidel pro činnost organizací destinačního managementu (Český systém kvality služeb, 2019).

Podle nového systému jsou DMO členěny celkem do čtyř kategorií:

1. národní organizace destinačního managementu,
2. krajské organizace destinačního managementu,
3. oblastní organizace destinačního managementu,
4. lokální organizace destinačního managementu.

Čtyřstupňová kategorizace destinačního managementu by měla zajistit, aby vzhledem ke značné geografické rozmanitosti české krajiny bylo možné efektivně řídit i ty nejmenší celky. Pro každou kategorii jsou stanoveny minimální požadavky, které subjekt musí splňovat, aby mohl být oprávněným žadatelem o certifikát v rámci kategorizace (CzechTourism, 2019, červen).

Na národní úrovni funguje agentura CzechTourism, coby příspěvková organizace Ministerstva pro místní rozvoj. CzechTourism, tzv. Česká centrála cestovního ruchu, prezentuje Českou republiku jako destinaci a to zejména v zahraničí. Zároveň usiluje o koordinaci veškerých

aktivit v cestovním ruchu na českém území a zastává silnou marketingovou funkci (Jakšová, 2018).

Krajské DMO jsou nejčastěji zřizovány krajskými úřady. Jelikož krajské úřady sestavují politiku cestovního ruchu v jejich regionu a vytvářejí tak rámcové podmínky pro rozvoj cestovního ruchu v daném území, je žádoucí, aby DMO s nimi byly v přímém kontaktu. Příslušné DMO se zabývají řízením činností rozvíjejících území v podmínkách stanovených krajskou politikou cestovního ruchu. Každá DMO by měla být řízena odborníky v cestovním ruchu, kteří znají nabídku dané destinace a dokáží ji relevantně propagovat.

Oblastní DMO jsou organizace, řídící cestovní ruch v rámci kulturně, přírodně či geograficky vymezeného území. DMO jsou na této úrovni zakládány hlavně proto, aby na českém území vznikaly ucelené celky, které budou potenciální turisté schopni identifikovat a rozlišovat. Oblastní DMO můžou zahrnovat území více oblastí, které jsou organizovány na lokální úrovni, navenek však musí vystupovat jednotně.

Kategorií na nejnižší úrovni jsou lokální DMO, které jsou zpravidla v působnosti oblastní nebo krajské DMO. Nejčastěji jsou tvořeny sdružením obcí, měst nebo mikroregionů (Jakšová, 2018).

Kromě organizací destinačního managementu, regionálních rozvojových agentur či obecních samospráv, mají vliv na rozvoj turismu v destinacích i další orgány. Na úrovni ochrany krajiny k nim patří Agentura ochrany přírody a krajiny ČR (dále AOPK ČR), což je organizační složka státu zřízená Ministerstvem životního prostředí, jejímž hlavním posláním je péče o přírodu a krajinu na území České republiky. Předmětem její činnosti je mimo jiné výkon státní správy v ochraně přírody a krajiny na území chráněných krajinných oblastí (Ochrana přírody a krajiny, 2019). V případě památkových objektů hrají zásadní roli kulturní odbory obcí s rozšířenou působností a Národní památkový ústav (jako poradní orgán). Kromě institucí veřejné správy existují i jiné subjekty, které mají na řízení turistických destinací vliv. Do budoucna se dá očekávat rostoucí vliv různých podnikatelských subjektů, profesních sdružení a neziskových organizací, jejichž kapacita není v této oblasti doposud plně využita (Vystoupil, Holešinská a Šauer, 2007).

PRAKTICKÁ ČÁST

3. Analýza cestovního ruchu v oblasti Adršpašsko-teplických skal

3. 1. Cestovní ruch v Česku

Situace na evropském trhu cestovního ruchu je zásadní pro vývoj cestovního ruchu v České republice. Na jedné straně je Česká republika silně závislá na příjezdech turistů z jiných evropských zemí, na straně druhé je významnou součástí evropské nabídky cestovního ruchu. Vývoj trendů na evropském trhu cestovního ruchu tak nepřímo ovlivňuje i situaci v odvětví u nás. Evropa je aktuálně velmi konkurenčním prostředím. „*Kupní síla, zkušenosti s cestováním, změny preferencí evropských účastníků cestovního ruchu a další faktory tlačí na růst kvality poskytovaných služeb, inovaci produktů a zlepšující se infrastrukturu vybavenost evropských destinací.*“ Na tyto nabídkové i poptávkové vlivy musí umět Česká republika reagovat (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2013).

3. 1. 1. Ekonomika cestovního ruchu v České republice

Český statistický úřad dokládá, že cestovní ruch je i v České republice významnou ekonomickou činností a to jak na národní, tak regionální úrovni. Na základě dat ze Satelitního účtu cestovního ruchu tvořil turismus v roce 2017 celkem 2,9 % hrubého domácího produktu České republiky (tj. 149 miliard korun) a zaměstnával bezmála 240 tisíc lidí, což znamená meziroční nárůst o 2,4 %. Celkový objem výdajů za cestovní ruch dosáhl 292,5 miliard korun. Jedná se o souhrnný ukazatel poptávky všech návštěvníků, kteří trávili svou dovolenou v Česku. V roce 2017 byl v meziročním srovnání o 7,4 % vyšší a zároveň tím dosáhl nejvyšší hodnoty od začátku sledování v roce 2003. Příjezdový cestovní ruch tvořený návštěvníky ze zahraničí činil více než 56 %, tj. 164,9 miliard korun, přičemž zbývajících bezmála 44 %, tj. 127,6 miliard korun, vygenerovali tuzemští návštěvníci prostřednictvím tzv. domácího cestovního ruchu (Český statistický úřad, 2019, 28. únor). Podle Hovorky (2019) může v roce 2019, po započtení odhadovaného růstu ekonomiky, turismus české ekonomice přinést až 309 miliard korun.

V roce 2017 podle Satelitního účtu cestovního ruchu navštívilo Českou republiku 34,7 miliónu zahraničních návštěvníků. Naopak čeští občané realizovali více než 90 miliónů cest v tuzemsku (přičemž dlouhodobě nejnavštěvovanějšími kraji jsou dle preferencí domácích turistů kraje Jihomoravský, Jihočeský a Královéhradecký) a přes 11 miliónu cest do zahraničí. Podle statistiky ročně do zahraničí cestuje okolo 8–9 miliónů Čechů. Zahraniční

návštěvnost ČR je z pohledu regionů dlouhodobě významně diferencována (Český statistický úřad, 2019, 28. únor). Hlavní město Praha je absolutním vítězem mezi českými destinacemi. V roce 2000 činil podíl Prahy na celkovém počtu přenocování zahraničních turistů v ČR 48,6 %, v roce 2018 již 65 % (Český statistický úřad, 2019, 7. únor). Mezi zahraničními turisty strmě roste podíl Asiatů, což je dáno zejména dynamikou tamního trhu a růstem střední třídy. Velkou roli hrají i přímá letecká spojení, která byla mezi Českem, Čínou a Jižní Koreou v posledních letech zavedena (Hovorka, 2019, 6. červen).

V rámci EU patří Češi k nadšeným cestovatelům a ročně jich cestuje stále víc. Jak vyplývá ze statistik Eurostatu, podstatné je, že na něj mají i peníze. V souhrnu mají totiž Češi na cestování více peněz než většina národů Evropské unie. Za celou EU totiž platí, že v roce 2018 si týdenní pobyt v zahraničí nemohlo finančně dovolit 28 % obyvatel. V Česku tento podíl činil 20,7 %. Ačkoli to znamená, že si každý pátý Čech nemůže dovolit vycestovat na týden za hranice, je to stále nejnižší procentuální poměr vůči ostatním zemím z bývalého tzv. východního bloku (Kovanda, 2019, 9. srpen). Co se týče trendů v oblasti turismu, čeští cestovatelé zpravidla kopírují evropské trendy. V rámci svých cest preferují kvalitu nad cenou a vyhledávají zážitky. Mezi Čechy také převládá trend individuální organizace dovolených, přičemž více než tři čtvrtiny z nich raději volí tuzemské destinace (Česká televize, ČTK, 2018, 10. srpen). Za růstem poptávky domácích návštěvníků po dovolených v České republice je důležité hledat také obavy z nestabilní bezpečnostní situace v zahraničí, zvyšující se nabídku i kvalitu poskytovaných služeb (Kavka a Chaloupka, 2018, 19. květen).

3. 2. Overtourism v Česku

Ačkoli má zvyšující se množství návštěvníků má pro Prahu i další české destinace velký ekonomický přínos a mimo jiné zajišťuje mnohým lidem obživu, v některých místech v České republice je již možné setkat se s průvodními znaky overtourismu (Hovorka, 2019, 6. červen). Jan Herget, ředitel agentury CzechTourism, potvrdil, že fenomén overtourismu je v českých podmínkách patrný v hlavní sezóně, a zejména v některých oblastech, mezi které patří centrum Prahy nebo Českého Krumlova, Adršpašské skály či zámek Hluboká (Oppelt, 2019, 26. květen).

Vyřešit problémy související s přílišnou poptávkou po konkrétních destinacích je pro tuzemský turismus zcela klíčové. Masový turismus paradoxně totiž nejvíce ohrožuje cestovní ruch samotný. Podoba turismu se mění a destinace přicházejí o důležitý prvek – autenticitu, kterou jim propůjčují místní rezidenti, kultura a historie. Ačkoli v českých destinacích doposud nedošlo k nenávisným protestům vůči turistům, místní spíše na situaci rezignovali a stěhují se pryč. A to není dlouhodobě udržitelné řešení. Podle Dany Fialové z Přírodovědecké fakulty Univerzity Karlovy, která se problematikou cestovního ruchu aktivně zabývá, jsou řešení, jak negativní dopady masového turismu omezit a nepřijít přitom o finance, která z něj plynou, relativně jednoduchá a dlouhodobě známá. Návštěvníky je podle ní nutné po republice

rozmělnit, nalákat do méně turisticky frekventovaných míst v regionech, a přimět je zdržet se déle, a to ideálně mimo hlavní sezónu (Brož, 2017, 11. prosinec).

3. 2. 1. Příklady overtourismu v českém prostředí

Kromě destinací, u kterých lze přílišný cestovní ruch předpokládat, jako je Praha, Český Krumlov, či Adršpach, kterým jsou věnovány samostatné kapitoly, se overtourism a s ním spojené problémy objevují i jiných místech v České republice. Opatření k regulaci návštěvníků zvažují i oblíbená vodácká města, mezi které patří Vyšší Brod, či již zmiňovaný Český Krumlov. Řeku Vltavu totiž ročně sjíždí přes sto tisíc vodáků. Starostové měst diskutují o zavedení mýtných poplatků, které by jim pomohly zaplatit zvýšené náklady na likvidaci odpadu či umožnily zefektivnit infrastrukturu a služby pro turisty i místní. Při poplatku 50 korun za loď by se mohlo za sezónu vybrat až 15 milionů korun. Místní podnikatelé ovšem s plánovanými kroky nesouhlasí, navíc vybírání mýta za využití splavných řek není v tuto chvíli v souladu se zákonem (Česká televize, 2019, 11. srpen).

Praha

Hlavním a často i jediným lákadlem zahraničních turistů je Praha, čtvrté nejnavštěvovanější město Evropy. V roce 2018 se ubytovalo v pražských hotelech téměř 7 milionů cizinců a ve sdílených službách (např. Airbnb) další necelý milion. Podle Hrubé, tiskové mluvčí marketingové společnosti Prague City Tourism, značka Praha v zahraničí rezonuje často mnohem více než Česká republika, jejíž pověst je zatím spíše neznámá (Hovorka, 2019, 6. červen). Praha nemá problém s naplněním svých ubytovacích kapacit, jako spíš v nerovnoměrné distribuci návštěvníků, kteří se hromadí jen v určitých oblastech centra, zejména na tzv. Královské cestě. Na Staroměstském náměstí či Karlově mostě pak často není k hnutí. V metropoli se přesto zatím žádná opatření třeba v podobě turniketů či jiných striktních omezení nepřipravují. Přesto je ale nějaká regulace na místě, protože tlak na památky je skutečně vysoký. Podle Třeštkové, pražské radní pro kulturu a cestovní ruch, sází Praha na takzvaná měkká opatření – propaguje čtvrti a atraktivní místa mimo centrum a snaží se lákat hosty na kvalitnější zábavu a odpočinek (Oppelt, 2019, 26. květen). Hrubá potvrzuje fakt, že součástí dlouhodobé strategie města Prahy je důslednější propagace čtvrtí mimo centrum, jako jsou Karlín, Holešovice, Dejvice nebo Žižkov.

Centrum Prahy trápí zejména nadměrný hluk a nepořádek vznikající v důsledku nočních návštěv barů – oblíbené aktivity turistů přijíždějících do Prahy. Snahou Jana Šterna, nočního starosty Prahy, je dostat noční život v metropoli pod kontrolu. Jeho hlavním cílem je, „aby Praha přišla o nálepku party města bez pravidel, kde se dá levně opít.“ Praha se tedy dle něj bude snažit o cílenou propagaci na žádoucí skupiny cestovatelů. Dalším problémem je také vyliďňování místních z centra města, a to nejen v důsledku hluku, ale i neúměrně se zvyšujících cen za pronájmy, kvůli kterým mají mladí Češi často problém si bydlení v Praze dovolit (Heller, 2019, 8. srpen).

Český Krumlov

Na přetížené centrum města, hluk a zvýšenou dopravu si stěžují i v Českém Krumlově. Každoročně jeho centrem projdou dva miliony turistů. Město má přitom jen 13 000 obyvatel, takže je počet cizinců během roku převyší více než 150krát. Většina z návštěvníků sem navíc přijede jen na jediný den, což Českému Krumlovu nepřináší peníze z ubytování, ale působí jen značné problémy, což je pro město dlouhodobě neudržitelný stav (Březina, 2019, 22. červen). Proto se město v rámci své strategie snaží návštěvy turistů rozložit do celého roku a upřednostňovat ty, kteří se chtějí ve městě zdržet déle než jeden den (Oppelt, 2019, 26. květen).

Český Krumlov navíc řeší problémy s turistickými autobusy, které se hromadí u vjezdu do města a blokují dopravu. Od června 2019 začalo město jejich pohyb regulovat a zavedlo poplatky za povinný průjezd terminálem. Denní parkovné pro autobus tak činí až 750 korun (Hovorka, 2019, 6. červen).

V důsledku přílišného turismu přestalo centrum města plnit běžné funkce. Byty a činžovní domy se změnilly v hotely, z obchodů jsou nyní restaurace nebo prodejny suvenýrů. Místní obyvatelé zde už skoro nežijí, protože v centru bez služeb chce bydlet málokdo. Proměna Českého Krumlova v mrtvý skanzen však odhaluje jeden paradox. Přijíždějící turisté očekávají autentický zážitek z malebného jihočeského města, ale spatří jen kulisy (Březina, 2019, 22. červen). I přes výše zmiňované problémy starosta města omezování návštěvnosti prozatím nezvažuje.

3.3. Základní informace o cestovním ruchu v Adršpašsko-teplických skalách

Adršpašské skály společně s Teplickými skalami tvoří nejvýznamnější pískovcovou plošinu Polické pánve v Broumovské vysočině. Dnes jsou obě skalní města, známá jako Adršpašsko-teplické skály, svojí rozlohou 1 803 ha také největší národní přírodní rezervací v České republice, vyhlášené již v roce 1933. Od roku 1991 jsou zmíněné oblasti také významnou součástí CHKO Broumovsko (Obec Adršpach, 2019). Skalní města jsou výsledkem činnosti křídového moře, které do celé oblasti zaneslo silné vrstvy písku, během miliónů let proměněné v tvrdé pískovce. Rušivým působením vody, větru a mrazu se v nich vytvořily hluboké soutěsky a pozoruhodné skalní útvary. Ve skalních městech najdeme stovky mohutných věží, které především svou výškou nemají v Čechách obdoby, ale i polojeskyně, vodopády či souvislé skalní stěny (Lesy ČR, 2019a).

Adršpašské skalní město spolu s Teplickými skalami tvoří největší celistvé skalní město České republiky i v celé střední Evropě. Adršpašské skalní město fascinuje návštěvníky už od 18. století; tehdy několikadenní požár zničil okolní bujnou vegetaci. Vynikla tak krása jedinečných pískovcových útvarů. Již od této doby zde začaly vznikat turistické stezky a horolezci postupně dobývali jeden skalní útvar za druhým. Z 18. století pochází také většina pojmenování místních

skalisek – mezi nejznámější patří Milenci, Starosta a Starostová, Homole cukru, Krakonošova lenoška, Džbán nebo Sloní náměstí. Skalní město je zpřístupněno značeným prohlídkovým okruhem, který lze projít individuálně nebo za doprovodu místního průvodce s výkladem. Některé úseky jsou dostupné pouze po lanových žebřících (Skály Adršpach, 2019). Mapa Adršpašsko-teplických skal je součástí přílohy (příloha č. 12).

Obecně je broumovský výběžek ve východních Čechách považován za malebnou krajinu s ostrůvky divoké přírody a je známý především svými rozsáhlými skalními městy evropského významu a unikátní církevní i lidovou architekturou. Adršpašsko-teplické skály a Broumovské stěny jsou nejcennějšími částmi zdejší přírody, kde na specifický pískovcový reliéf a s ním související inverzní klima jsou vázány vzácné druhy flóry i fauny. Zdaleka však nejsou jedinými přírodními klenoty v oblasti. V mnohých lokalitách je zaznamenán výskyt vzácných druhů, rozmanitých biotopů a zajímavých výtvarů neživé přírody. Význam některých lokalit se odráží v jejich vyhlášení za maloplošná zvláště chráněná území, ptačí zóny a lokality soustavy Natura 2000 (Skalní města ČR, 2019).

Na oblast Broumova plynule navazuje oblast polského pohraničí s mnoha dalšími a snadno dostupnými lokalitami jako Stolové hory a Soví hory. Polské pohraničí je snadno přístupné přes četné hraniční přechody určené především pro pěší turistiku a cyklistiku (Adršpach, 2019).

Pro ucelenou představu o cestovním ruchu ve zkoumané oblasti je zde uvedeno několik základních statistických informací, které vyplývají z oficiálních zdrojů. Informace ohledně cen pocházejí z oficiálních webových stránek skalních měst, data ohledně kapacit a návštěvnosti byla dohledána ve veřejné databázi Českého statistického úřadu (2019). V některých případech vycházím pouze z odhadů, protože statistická data vedou pouze skalní okruhy prostřednictvím sumáře platících lidí, což jsou pro ně důvěrná data. Správa CHKO Broumovsko má v terénu sčítače a SDMB v minulosti objednala zbytková data mobilních operátorů, přesto tato data nejsou veřejně dostupná (Brandejs, M., e-mailová komunikace, 2019, 5. srpen). V případě odhadované návštěvnosti vycházím z informací, která jsem získala prostřednictvím řešerše veřejně dostupných mediálních zpráv.

Adršpašské skalní město

Odhadovaná denní návštěvnost v hlavní sezóně ² :	3 000 – 4 000 návštěvníků
Odhadovaná roční návštěvnost:	300 000 – 400 000 platících návštěvníků
Vstupné plné / snížené / rodinné v hlavní sezóně:	120 Kč / 70 Kč / 320 Kč
Vstupné ve vedlejší sezóně:	80 Kč / 40 Kč / 210 Kč
Parkovné pro osobní automobil, motocykl:	100 Kč/ 4 hod.; poté 50 Kč/hod.

² Pozn. Hlavní sezóna znamená duben – říjen.

Parkovné pro autobus, karavan:	300 Kč/ 4 hod.; poté 50 Kč/hod.
Délka turistického okruhu:	4 km / 1 km
Odhadovaná kapacita parkovišť:	750 vozidel
Otevírací doba skalního města:	nepřetržitě
Provoz turistického a informačního centra:	Po – Ne 9:00 – 18:00
Provozovatel centra:	Technické služby Adršpach, s.r.o.

Teplické skalní město

Odhadovaná roční návštěvnost:	60 000 – 70 000 platících návštěvníků
Vstupné plné / snížené / rodinné v hlavní sezóně ³ :	100 Kč / 60 Kč / 250 Kč
Vstupné ve vedlejší sezóně:	60 Kč / 30 Kč / 150 Kč
Parkovné auto / motocykl / autobus:	100 Kč / 60 Kč / 300 Kč
Délka turistického okruhu:	5, 9 km
Provozovatel turistického okruhu:	Teplické skály, s.r.o.

Ubytovací kapacity a návštěvnost v roce 2018:

Ubytovací kapacita v obci Adršpach:	254 osob
Ubytovací kapacita v obci Teplice nad Metují:	1 184 osob
Ubytovací kapacita ve ORP Broumov:	2 196 osob
Počet přenocování v zařízeních v obci Adršpach:	13 020
Počet přenocování v zařízeních v obci Teplice nad Metují:	57 531
Počet přenocování v zařízeních v ORP Broumov:	130 458

³ Pozn. Teplické skály poskytují v průběhu celé sezóny 10% slevu návštěvníkům, kteří ke své cestě do skal zvolí veřejnou dopravu.

3. 4. Představení aktérů cestovního ruchu v oblasti Adršpašsko-teplických skal

Královehradecký kraj

Královéhradecký kraj leží v severovýchodní části Čech. Hranici kraje tvoří z více než jedné třetiny státní hranice s Polskem v délce asi 208 km. Se sousedními Libereckým a Pardubickým krajem tvoří oblast Severovýchod, která patří mezi tři největší oblasti v republice jak rozlohou, tak počtem obyvatel.

Na severu a severovýchodě se rozkládají pohoří Krkonoše a Orlické hory, které na jihu a jihozápadě přecházejí do úrodné Polabské nížiny. Obě pohoří od sebe odděluje Broumovský výběžek, který byl kdysi plochou pánví mezi dvěma pohořími a kde příroda vytvořila rozsáhlá skalní města. Jsou to Teplické a Adršpašské skály, Broumovské stěny, Křížový vrch a Ostaš. Tato oblast patří mezi nejvydatnější a nejkvalitnější zásobárny pitné vody v České republice. Hlavními vodními toky jsou Labe a jeho přítoky Orlice a Metuje. Nejvyšším vrcholem kraje je Sněžka (1 602 m n. m.) v Krkonoších, která je zároveň nejvyšší horou České republiky. Nejnižše položeným bodem je hladina Cidliny na území okresu Hradec Králové v nadmořské výšce 202 m.

Chráněná území tvořila v roce 2011 více než pětinu rozlohy kraje. Na území se nachází Krkonošský národní park v okrese Trutnov, tři chráněné krajinné oblasti a 111 maloplošných chráněných oblastí. Mezi chráněné krajinné oblasti patří Broumovsko, Český ráj a Orlické hory.

Území kraje je po provedené reformě státní správy od roku 2000 tvořeno pěti okresy – Hradec Králové, Jičín, Náchod, Rychnov nad Kněžnou a Trutnov. Navíc je zde zřízeno 15 správních obvodů obcí s rozšířenou působností a 35 správních obvodů obcí s pověřeným úřadem. K polovině roku 2018 měl Královéhradecký kraj celkem 550 634 obyvatel, což je 5,2 % celkového počtu obyvatel České republiky (Královéhradecký kraj, 2018, 15. říjen).

Královéhradecký kraj nevykonává destinační management, působí pouze jako koordinátor a zastřešující subjekt na oblastními destinačními managementy působícími na jeho území. Do jeho území zasahují tři turistické regiony: Český ráj, Krkonoše a Východní Čechy. Území se dále dělí na sedm tzv. turistických oblastí: Broumovsko, Český ráj, Hradecko, Kladské pomezí, Krkonoše, Orlické hory a Podorlicko, Podkrkonoší. (Královéhradecký kraj, 2019) Aktuálně se Broumovsko stalo samostatnou certifikovanou turistickou oblastí, ačkoli mnohé starší verze propagačních materiálů včetně webových prezentací tuto změnu nezaregistrovaly, nebo zaregistrovat nemohly. Dříve totiž existovala pouze oblast Kladského pomezí (Brandejs, M., e-mailová komunikace, 2019, 5. srpen). Umístění turistických oblastí ilustruje mapa, která je součástí přílohy této práce (příloha č. 9).

Kraj pak oblast propaguje v rámci celkové propagace na svém turistickém webovém portálu www.hkregion.cz, ale i prostřednictvím tištěné či on-line prezentace. Kraj dále společně s dalšími kraji (Liberecký kraj, Středočeský kraj, Ústecký kraj) spolupracuje na základě

uzavřeného memoranda o spolupráci na propagaci společného národního produktu pískovcových skalních měst České republiky, kdy Adršpašsko-teplické skály jsou jednou z jeho částí (Rovenská, L., e-mailová komunikace, 2019, 2. srpen).

Obec s rozšířenou působností Broumov

ORP Broumov zahrnuje celkem 14 obcí (Adršpach, Božanov, Broumov, Hejtmánkovice, Heřmánkovice, Hynčice, Jetřichov, Křinice, Martínkovice, Meziměstí, Otovice, Šonov, Teplice nad Metují, Vernéřovice), z nichž statut města mají tři obce – Broumov, Meziměstí a Teplice nad Metují. (Královehradecký kraj, 2019) Ve správním obvodu ORP Broumov působí dobrovolný svazek obcí (DSO Broumovsko), kde je sdruženo všech 14 obcí spadajících do správního obvodu ORP (Svaz měst a obcí ČR, 2019). Mapa je obsažena v příloze (příloha č. 10).

Město Broumov leží v severovýchodních Čechách, v okrese Náchod, u státní hranice s Polskem. Celé jeho území spadá do CHKO Broumovsko. Jeho přirozenými hranicemi jsou Broumovské stěny a Javoří hory. Historie města je od počátku 13. století spjata s benediktinským řádem. Významnými atraktivitami jsou Broumovský klášter, barokní kostely postavené rodinou Dietzenhoferů či broumovský pivovar (CzechTourism, 2019a).

Obec Adršpach

Obec Adršpach leží v severovýchodních Čechách v okrese Náchod v Královéhradeckém kraji. Adršpach má v současné době 500 obyvatel a jeho rozloha činí 1 971 ha. Člení se na dvě části – Dolní Adršpach a Horní Adršpach. Obcí s rozšířenou působností je Broumov a pověřenou obcí Teplice nad Metují (Obec Adršpach, 2019). Obec Adršpach není vlastníkem místních skal, pouze si je pronajímá od státu. Protože Adršpašsko-teplické skály jsou součástí území CHKO, podle katastru nemovitostí je vlastníkem stát Česká republika. Na základě stupně ochrany mají právo s majetkem hospodařit Lesy ČR, státní podnik a Agentura ochrany přírody a krajiny ČR.

Město Teplice nad Metují

Město Teplice nad Metují leží na Broumovsku v okrese Náchod, v Královéhradeckém kraji. Je situováno v malebném údolí na horním toku řeky Metuje v blízkosti státní hranice s Polskem. S přibližným počtem 1700 obyvatel jsou druhým nejmenším městem okresu Náchod a jedním z nejmenších měst Královéhradeckého kraje.

Celé území města patří do CHKO Broumovsko. Podstatnou část katastru města pokrývá národní přírodní rezervace Adršpašsko-teplické skály. Teplice nad Metují jsou východiskem mnoha značených turistických a cyklistických tras a v zimě udržovaných běžeckých tratí. Turistům je k dispozici několik desítek ubytovacích zařízení (penziony, hotely, ubytovny, kempy) a turistické informační centrum (Teplice nad Metují, 2019).

Správa CHKO Broumovsko

Hlavním posláním CHKO je uchování a obnova základních přírodních hodnot a charakteristického krajinného rázu ekologicky vhodným hospodářským využíváním. Právě chráněné krajinné oblasti mohou sloužit jako modelová území pro hledání forem trvale udržitelného soužití člověka s přírodou. Správa CHKO vykonává čtyři základní druhy činnosti: odbornou práci, správní agendu, péči o krajinu a výchovu a osvětu. Předmětem její ochrany jsou všechny hodnoty krajiny a její vzhled, zastoupené přírodní, přírodě blízké a polopřirozené ekosystémy a v nich se vyskytující zvláště chráněné, vzácné či regionálně významné druhy rostlin a živočichů.

Správa CHKO Broumovsko je organizační jednotkou Agentury ochrany přírody a krajiny ČR (dále jen AOPK ČR). Od roku 2015 je AOPK ČR zřízena jako správní úřad podřízený Ministerstvu životního prostředí, který vykonává speciální státní správu v ochraně přírody a krajiny, plní odborné úkoly a zajišťuje péči o zvláště chráněná území a ekologickou výchovu. Regionální pracoviště Východní Čechy, pod kterou spadá Správa CHKO Broumovsko (společně se Správou CHKO Železné hory a Správou CHKO Orlické hory) je jedním z patnácti regionálních pracovišť AOPK ČR.

CHKO Broumovsko zaujímá plochu 410 km² ve východních Čechách v Broumovském výběžku. Leží v Královéhradeckém kraji a její území spadá do obvodu obcí s rozšířenou působností Trutnov, Náchod a Broumov. CHKO zahrnuje zcela nebo částečně správní území 33 obcí. Severní, východní a jihovýchodní hranici tvoří státní hranice s Polskem.

Na území CHKO Broumovsko je vyhlášeno celkem jedenáct tzv. maloplošných zvláště chráněných území, z toho dvě v kategorii národní přírodní rezervace (Adršpašsko-teplické skály a Broumovské stěny), přírodní památka Polické stěny, přírodní rezervace Farní stráž, Křížová cesta a Ostaš a několik dalších přírodních památek. Na území CHKO Broumovsko je vyhlášeno 8 evropsky významných lokalit a ptačí oblast (AOPK ČR, 2019). Mapa CHKO Broumovsko je obsažena v příloze (příloha č. 11).

Lesy ČR

Lesy České republiky, státní podnik, byl založen roku 1992 Ministerstvem zemědělství ČR. Ačkoli hlavní náplní činnosti podniku je obhospodařování lesního majetku ve vlastnictví státu a péče o malé vodní toky, Lesy ČR jsou také největším správcem chráněných území a nejdůležitějším partnerem orgánů ochrany přírody v České republice. Více než třetina výměry pozemků, s nimiž má podnik právo hospodařit, je součástí chráněných krajinných oblastí (CHKO) a další bezmála 4 % se nacházejí v maloplošných zvláště chráněných územích, například v národních přírodních rezervacích (Lesy ČR, 2019b).

Lesní správa Dvůr Králové nad Labem se nalézá v severní části Královéhradeckého kraje s menším přesahem do Libereckého kraje. Organizačně je členěna na 15 revírů. Lesní správa zahrnuje dva tzv. Lesní hospodářské celky – Podkrkonoší a Broumov (Lesy ČR, 2019a). Podle

katastru nemovitostí a jiných veřejně dostupných zdrojů je území Adršpašsko-teplických skal v majetku státu, a tudíž částečně ve správě Lesů ČR a částečně AOPK ČR.

Agentura pro rozvoj Broumovska

Agentura pro rozvoj Broumovska, jako jeden ze zakladatelů destinačního managementu na území CHKO Broumovsko, přináší neustále impulzy pro rozvoj této oblasti. *„Naším cílem je vytvořit pozici manažera území podle metodik UNESCO. Bez ohledu na to, zda jsme zapsáni na jakémkoliv seznamu, naše srdce hoří pro náš region jako pro nejcennější světový poklad, a proto se o něj chceme náležitě starat, a přitom myslet na jeho ekonomickou budoucnost a kvalitu života.“* (Agentura pro rozvoj Broumovska, 2018)

Vizi Agentury pro rozvoj Broumovska (dále jen APRB) je být hybatelem jeho rozvoje a iniciátorem tvůrčí spolupráce. Posláním agentury je spojovat aktivní subjekty, podporovat kreativní nápady, zodpovědně stimulovat rozvoj regionu, iniciovat návrat a příchod tvůrčích lidí a trvale spoluvytvářet příjemné prostředí pro život. Hlavní principy, na kterých zakládají jejich činnost jsou radost a nadšení z práce, odvaha, respekt, partnerství, profesionalita a nadhled. Deklarují, že svou činnost zakládají na kvalitě, otevřenosti, respektu a spolupráci všech, kteří mají zájem společnými silami měnit Broumovsko k lepšímu (Agentura pro rozvoj Broumovska, 2018).

Pro přehlednost dělí své strategické aktivity na tyto tři oblasti:

- Vzdělávací a kulturní centrum Klášter Broumov – rozvíjet život evropského kulturního centra v národní kulturní památce broumovského kláštera.
 - Snahou je znovuoživit objekt ve své vzdělávací a kulturní funkci a vytvořit respektovanou evropskou instituci.
- regionální rozvoj – být jedním z hybatelů rozvoje regionu Broumovsko.
 - Na rozvoji broumovského regionu se Agentura pro rozvoj Broumovska podílí už čtrnáct let. V roce 2013 byla k efektivnímu naplňování této vize založena komunitní rozvojová organizace Pro rozvoj Broumovska o.p.s., která má za cíl podporovat místní projekty, propojovat aktivní lokální organizace a také posilovat kladný vztah mladé generace k místu, v němž žije a vyrůstá. Jednou z vizí Broumovska do roku 2029 je aktivní sféra místních podnikatelských subjektů. Tuto vizi se Agentura pro rozvoj Broumovska snaží naplňovat spoluprací s místními podnikateli a společnými aktivitami.
- cestovní ruch – využívat naplno kulturní a přírodní potenciál koordinovanou spoluprací aktérů v cestovním ruchu.
 - Broumovský region dlouhá léta bojoval s puncem „zastrčeného sudetského“ území v příhraničí. Přírodní i kulturně-historickou bohatost regionu však objevuje stále více návštěvníků. Spolu s nimi přichází ke slovu rozvoj turismu, který je hybnou silou regionálního hospodářství. Marketingu regionu se věnuje Společnost pro destinační management Broumovska, která k tomu využívá i

služeb Agentury pro rozvoj Broumovska (Agentura pro rozvoj Broumovska, 2018).

Společnost pro destinační management Broumovska

Vzhledem k rozšiřující se agendě, dotačním titulům a potřebě samostatného účetnictví se v roce 2014 Dobrovolný svazek obcí Broumovska, Dobrovolný svazek obcí Policka, město Stárkov a Agentura pro rozvoj Broumovska rozhodly deklarovat spolupráci a založily Společnost pro destinační management Broumovska (dále jen SDMB). (Brandejs, M., e-mailová komunikace, 2019, 5. srpen). Byla založena za účelem koordinace, kooperace, a především komunikace všech aktérů v cestovním ruchu na území CHKO Broumovsko

SDMB aktuálně funguje jako organizace destinačního managementu v nově certifikované turistické oblasti Broumovsko. Mimo jiné spolupracuje s poskytovateli služeb v cestovním ruchu, kteří jsou členy Fondu destinace Broumovska, dále s regionálními i celostátními partnery (CzechTourism, Královéhradecký kraj, další destinační společnosti, organizace národních úrovní), pracuje na rozvoji internetového portálu www.broumovsko.cz a dalších, rozvíjí sociální síť, prezentující Broumovsko jako atraktivní region, a věnuje se koordinaci a rozvoji národního produktu Skalní města České republiky (www.skalnimesta.cz). Na něm spolupracuje s destinačními společnostmi Českého Švýcarska, Českého ráje a kraji Královéhradeckým, Libereckým, Středočeským a Ústeckým (Agentura pro rozvoj Broumovska, 2018). Kromě výše popsaného spolupracuje s informačními centry v regionu Broumovsko a koordinuje účast na domácích i zahraničních veletrzích. Již několik let marketingově podporuje celý region včetně Adršpašsko-teplických skal a je připravena zpracovávat strategie rozvoje, jak pro skalní města, Národní Geopark Broumovsko, tak i pro celý region Broumovsko, a pokračovat v trvalých a dlouhodobých aktivitách rozvíjejících udržitelný cestovní ruch v dané oblasti (Brandejs, M., e-mailová komunikace, 2019, 5. srpen). Jejimi hlavními třemi pilíři zájmu jsou:

- Broumovsko – kraj pískovcových skal a barokních památek,
- Bike resort Broumovsko,
- Geopark Broumovsko.

SDMB se v roce 2018 zasloužila o zapsání Geoparku Broumovsko na seznam českých národních geoparků (Brandejs, M., e-mailová komunikace, 2019, 5. srpen). Geopark v tomto pojetí není novým samostatným chráněným územím, ani zábavním nebo rekreačním parkem s nejrůznějšími atrakcemi. Národní geoparky jsou území, která představují výjimečné geologické bohatství a další přírodní, historické a kulturní dědictví naší země. Geoparky ukazují, jak neživá příroda ovlivňuje životy místních lidí.

Geopark je území, které geomorfologické, archeologické či ekologické fenomény, a historické, kulturní a esteticky hodnotné prvky krajiny, které mohou být současně využívány pro rozvoj cestovního ruchu. Má jasně určenou hranici a dostatečně velkou rozlohu na prezentaci geologických hodnot území, tak, aby byl umožněn i udržitelný rozvoj příslušného území (CzechTourism, 2019b).

Dobrovolný svazek obcí Broumovsko

Dobrovolný svazek obcí Broumovsko (dále jen DSO) byl založen za účelem ochrany a prosazování společných zájmů členských obcí, kterými jsou především péče o všestranný rozvoj zájmového území, péče o potřeby občanů členských obcí a ochrana veřejného zájmu. K roku 2019 má čtrnáct aktivních členských obcí, včetně obce Adršpach.

Činnost svazku je zaměřena zejména na výkon činností směřujících k systematickému a efektivnímu rozvoji zájmového území, ochranu a prosazování společných zájmů členských obcí a jejich spolupráci při rozvíjení činností týkajících se spolupráce ve všech oblastech, které členským obcím svazku přísluší (DSO Broumovsko, 2019).

Další aktéři cestovního ruchu

Místní akční skupina Broumovsko (dále jen MAS Broumovsko) je zapsaným spolkem, který již více než 13 let napomáhá rozvoji Broumovska. Území MAS Broumovsko je shodné s územím ORP Broumov. V současné době má 52 členů (partnerů). MAS sdružuje aktivní obyvatele regionu, neziskové organizace, podnikatele a obce a funguje tak jako unikátní platforma setkávání pro lidi, kterým není lhostejný osud místa, kde žijí, nebo které mají rádi. Jedním z nástrojů, kterým rozvoj regionu podporuje, je také aktivní získávání a rozdělování dotačních prostředků z evropských fondů. MAS Broumovsko zaměřuje svou činnost zejména na dvě oblasti – podporu projektů a rozvoj vzdělávání na Broumovsku (MAS Broumovsko, 2019).

Svaz cestovního ruchu Kladské pomezí, z.s., je dobrovolné, zájmové nezávislé sdružení právnických a fyzických osob. Členy Svazu cestovního ruchu Kladské pomezí, z.s., jsou města a obce, svazky obcí, nestátní neziskové organizace a soukromé subjekty, které usilují o společný rozvoj cestovního ruchu v turistické oblasti Kladské pomezí pod jednotnou značkou. Kladské pomezí je jedna z turistických oblastí Královéhradeckého kraje, sousedící s oblastí Broumovska, přičemž před nedávnem ještě zahrnovala i jeho území. Mapa území Kladského pomezí je obsažena v příloze (příloha č. 13). Svaz je zakladatelem organizace Branka, o.p.s., která vykonává činnost destinačního managementu v turistické oblasti Kladské pomezí. Svaz schvaluje plán činností a rozpočet Branky.

Branka, o.p.s. je nezisková organizace podporující trvale udržitelný rozvoj cestovního ruchu na území turistické oblasti Kladské pomezí (bývalý okres Náchod a Jestřebí hory). Organizace Branka byla založena v roce 1997 původně jako Nadace Branka. Jejím posláním je: „*Nabídnout široké spektrum zážitků domácím i zahraničním návštěvníkům, postupně zvyšovat ekonomickou výtežnost regionu v souladu s principy udržitelného cestovního ruchu.*“ (Branka, o.p.s., 2018)

Jejími hlavními činnostmi jsou (Kladské pomezí, 2019):

- marketing a komunikace,

- spolupráce s institucemi – Královéhradecký kraj, vládní agentura CzechTourism, Ministerstvo pro místní rozvoj,
- tvorba a iniciace produktů cestovního ruchu,
- poskytování servisu samosprávě a subjektům působícím v cestovním ruchu,
- koordinace činnosti informačních center.

Branka, o.p.s. jako organizace cestovního ruchu zastává funkci organizace destinačního managementu pro turisticky významné území Kladské pomezí. Průběžně realizuje aktivity destinačního managementu za dodržování daných principů činnosti:

- koordinované plánování, organizace, komunikace a rozhodování v území,
- management destinace v oblasti vytváření a prosazení území a jejích produktů cestovního ruchu na trhu,
- respektování a podpora principu partnerství,
- respektování a podpora fungujících, pozitivní výsledky přinášejících vztahů a struktur cestovního ruchu,
- společně sdílené logo, společné webové stránky,
- sběr dat,
- iniciace partnerství soukromého a veřejného sektoru, podpora sdružení a organizací,
- orientace na shodný přístup při řešení otázek rozvoje cestovního ruchu v území,
- orientace na ucelený (celoúzemní) pohled na sektor cestovního ruchu a jeho potřeby.

Snahou marketingové kampaně organizace Branka, o.p.s, která byla aktualizována v létě 2017, je prostřednictvím informačních kanálů (rádia, webových stránek či sociálních sítí) upozornit na významné turistické atraktivity regionu a tím rovnoměrně rozptýlit turismus tak, aby návštěvníci objevovali i méně známé lokality Kladského pomezí (Špreňar, 2019, 19. duben). Organizační tým si je plně vědom, že Adršpašsko-teplické skály jsou hlavním lákadlem regionu, a proto marketingová kampaň cílí zejména na jiné atraktivity v okolí.

Česká centrála cestovního ruchu (CzechTourism) je důležitým aktérem cestovního ruchu, fungující na národní úrovni. Příspěvková organizace Česká centrála cestovního ruchu byla zřízena v roce 1993 za účelem propagace země jako atraktivní turistické destinace na zahraničním i domácím trhu. Významnými partnery agentury při této propagaci jsou domácí turistické regiony, města a obce i podnikatelské subjekty. Organizace spadá pod Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Od 1. srpna 2003 její oficiální název zní Česká centrála cestovního ruchu – CzechTourism (dále jen agentura CzechTourism).

CzechTourism se celkově se snaží o budování značky Česká republika. Oficiální turistická prezentace České republiky je zaštitěna jednotným logem. V rámci svého poslání vytváří agentura CzechTourism aktuální a střednědobé strategie prezentace České republiky v zahraničí. Aktivní kampaní je v současnosti *Česko – země příběhů*, prezentující historické, kulturní či přírodní dominanty jednotlivých krajů, mezi kterými figurovaly i některé významné památky na Broumovsku. Cílem kampaně je mimo jiné snaha motivovat lidi trávit dovolené

v rodné zemi a přispět tím ke zvýšení počtu strávených noclehů v jednotlivých českých destinacích (Kučerová, 2013, 7. listopad).

Mezi hlavní aktivity agentury CzechTourism patří marketingové a PR aktivity. CzechTourism spravuje webové stránky, které jsou v 18 jazykových mutacích cenným zdrojem informací pro novináře i širokou veřejnost, vydává tiskové zprávy i tištěné propagační materiály, spravuje webový katalog destinací a volnočasových aktivit (kudyznudy.cz), pro novináře pořádá press-tripy a účastní se mezinárodních odborných veletrhů cestovního ruchu (CzechTourism, 2019c).

Kontaktní adresy a zástupci aktérů cestovního ruchu aktivních na Broumovsku

V následující tabulce č. 1 jsou uvedeny kontaktní adresy a osoby jednotlivých aktérů, kteří jsou na Broumovsku spojováni s cestovním ruchem a destinačním managementem.

Aktéři cestovního ruchu	Sídlo	Kontaktní osoba
Královehradecký kraj	Krajský úřad Pivovarské nám. 1245 500 03 Hradec Králové	Vedoucí oddělení regionálního rozvoje: Lucie Rovenská +420 736 752 235 lrovenska@kr-kralovehradecky.cz
Obec Adršpach	Horní Adršpach 128 549 52 Adršpach	Starostka: Dana Cahová +420 604 206 640 starosta@obecadrspach.cz
Město Teplice nad Metují	Rooseveltova 15 549 57 Teplice nad Metují	Starosta: Josef Bitnar +420 602 142 593 bitnar@teplicenadmetuji.cz
Město Broumov	třída Masarykova 239 550 01 Broumov	Starosta: Jaroslav Bitnar +420 491 504 235 starosta@broumov-mesto.cz
Správa CHKO Broumovsko	Ledhujská 59 549 54 Police nad Metují	Správce: Hana Heinzlová +420 728 253 366 hana.heinzlova@nature.cz
Technické služby, s.r.o. Adršpach	Horní Adršpach 128 549 52 Adršpach	Vedoucí TS: Zdeněk Zatloukal zatloukal@skalyadrspach.cz
Společnost pro destinační management Broumovska	Klášteří 1 550 01 Broumov	Ředitel: Milan Brandejs +420 724 180 094 milan.brandejs@broumovsko.cz
Branka, o.p.s. (Kladské pomezí)	Němcové 2020 547 01 Náchod	Manažer: Markéta Venclová +420 602 190 198 marketa.venclova@kladskepomezi.cz

DSO Broumovsko	Klášteří 1 550 01 Broumov	Předseda: Karel Rejchrt +420 723 913 796 info@dsobroumovsko.cz
MAS Broumovsko	Klášteří 1 550 01 Broumov	Manažer: Kristýna Jagošová + 420 734 860 332 mas.jagosova@gmail.com
CzechTourism	Vinohradská 46 P.O.Box 32120 41 Praha 2	Oddělení udržitelnosti projektů: Adéla Pilařová +420 221 580 428 pilarova@czechtourism.cz

Tabulka 1 - Kontaktní údaje aktérů cestovního ruchu na Broumovsku.

Zdroj: vlastní zpracování, zdroje viz jednotliví aktéři.

3. 5. Analýza problémů v Adršpachu v souvislosti s nadměrným turismem

Oblast Adršpašsko-teplických skal se v posledních letech potýká s řadou problémů souvisejících s vysokým přílivem návštěvníků. Jako hlavní problémy lze jmenovat výrazné sezónní výkyvy, nedostatečné služby a turistická infrastruktura, vyčerpání v dopravě, ale i komplikovaná spolupráce mezi jednotlivými aktéry cestovního ruchu na Broumovsku. Jednotlivé problémy a jejich souvislosti jsou podrobně analyzovány v následujících podkapitolách.

3. 5. 1. Rešerše veřejně dostupných zdrojů

Nepořádek a nedostatečné sociální zázemí

Na začátku letní sezóny 2016 Lesy ČR zpřístupnily dva nové okruhy vedoucí ze skal směrem ke zřícenině nedalekého hradu a na rozhlednu Čáp.⁴ Společně s otevřením nových stezek se však narazilo na nové problémy, které jsou ve skalách potřeba do budoucna vyřešit. Mnozí návštěvníci si stěžovali na nedostatek veřejných toalet a odpadkových košů. Ludvík Řičář, ředitel libereckého krajského ředitelství Lesů ČR na tyto připomínky zareagoval takto: „Rozhodně nehodláme dávat koše do lesa. Chceme lidi naučit, že si mají odpadky po sobě uklízet, odnést z lesa s sebou. Nicméně tam, kde je větší koncentrace návštěvníků, třeba ve skalních městech, sociální zázemí je. Někdo se o to však musí starat, což přináší náklady. V běžném lese se toto neřeší. Spíš hledáme kompromis mezi potřebami lidí a přírodou.

⁴ Pozn.: Lesy ČR jsou vlastníkem Adršpašských skal a obec Adršpach si skalní město od nich pronajímá a spravuje.

Zkvalitňujeme třeba cesty. Ne všechny ale můžou být značené, les potřebuje mít i zóny klidu.“ (Schwingerová, 2016, 2. červenec)

Po ukončení hlavní sezóny se podle slov správců Adršpašských skal proměnilo skalní město doslova ve veřejné záchodky. Ačkoli ochranáři mnoho vytipovaných míst zatarasili kletím, nasbírali v lese přes 200 litrů odpadků, zejména hygienických potřeb, plen, ubrousků, ale i skleněných lahví od alkoholu. Podle Jiřího Malíka, jednoho ze správců skal, jsou nedostatečné výstražné cedule před vstupem do obou skalních měst a chybějící stovky metrů zábradlí, které by davy návštěvníků více usměrnilo (Tůmová, 2016, 17. říjen).

Technické služby, s.r.o. zajišťují veškerý provoz okruhu v Adršpachu a také ho uklízejí. Od roku 2016 zaměstnávají místo tří strážců čtyři, kteří procházejí okruhem, usměrňují návštěvníky, sbírají odpadky, jeden se stará o technickou stránku provozu a jeden o nejfrekventovanější místa veřejných záchodků. Vedoucí Technických služeb Zdeněk Zatloukal se k tomu vyjádřil: *„Když někdo přijde se záměrem provozovat WC ve skalách, přemluvím kvůli tomu zdejší zastupitele. Co jsem zjišťoval u výrobců eko a bio toalet, bylo by to však drahé a náročné. Ve skalách není k dispozici elektřina, potíž by byla s vodou, a především s tím, jak dostat až třístalitrové naplněné zásobníky ven ze skal, když my dokážeme dojet jen ke gotické bráně, která stojí nedaleko hlavnímu vchodu do skal.“* (Tůmová, 2016, 17. říjen)

K problému s nedostatečnými toaletami se vyjadřují i sami návštěvníci. Stěžují si na dlouhé fronty u pokladen, před záchody (které se nacházejí pouze před vstupem na okruh a jsou placené), v infocentru i v půjčovně lodiček. Kdo se nechtěl po čtyřkilometrovém okruhu posouvat v dlouhém zástupu lidí, zejména s polskými zájezdníky, mohl si eventuálně nechat vrátit peníze a okruh opustit (Tůmová, 2016, 17. říjen).

Na chybějící záchody ve skalách si stěžuje i bývalý správce skal, který po 20 let bezúspěšně poukazuje na jejich nedostatečnou kapacitu při setkání na CHKO. Záchodky uvnitř skal však neprosazují ochranáři ani provozovatelé. *„To, co by šlo zlepšit, je vybudování kapacitních záchodů u vstupů do skalních měst. Jejich návštěva by měla být započítána do ceny vstupného,“* řekl zástupce vedoucí Správy CHKO Petr Kuna. Podle něj správa oblasti za rok 2016 dostala velké množství podnětů na větší nepořádek ve skalách i špatné zážitky z prohlídky. Na základě toho obec v září 2016 oslovila projektanta, aby navrhl přístavbu toalet, které budou součástí moderního infocentra (Tůmová, 2016, 17. říjen).

Stejně tak Vlčí rokle, spojka mezi komerčními okruhy, kde se vstupné nevybírá, se začala plnit odpadky. Protože je v majetku státu, Správa CHKO Broumovsko musela vyjednat úklid za bezmála 12 tisíc korun i v této oblasti. Hana Heinzlová, šéfka Správy CHKO Broumovsko potvrdila, že nastalá situace není dobrá, a že se stále víc lidí se uchyluje právě do Vlčí rokle (kde jsou od roku 2014 opravené chodníky), aby unikli davům v Adršpachu, což pak s sebou přináší i problémy s divokými záchodky a odpadky. *„Cesta skalami je poměrně časově náročná, takže občas se biologické potřeby přihlásí. Aby lidé neprocházeli pokáleným územím, odklízíme to. Na rozdíl od správců okruhů jsme schopni to dělat jen nárazově, nemáme na to stálý personál.“* (Tůmová, 2016, 17. říjen) Naopak ve vedlejších Teplických skalách

se s problémem s nadměrným odpadem nepotýkají, slýchávají prý od svých návštěvníků na pořádek pochvalné komentáře. Pravděpodobně to může souviset s jejich výrazně nižší návštěvností (Tůmová, 2016, 17. říjen).

Nezvladatelné příjezdy návštěvníků v hlavní sezóně

Každoročně o květnových svátcích a letních víkendech bojují Adršpašské skály s nápoem tisíců návštěvníků. Velkou část tvoří Poláci, jejichž státní hranice je od Adršpachu vzdálená jen pár kilometrů. Zatímco provozovatelé restauračních a ubytovacích zařízení tuto skutečnost vítají, kapacita místních silnic a parkovišť nestačí a tvoří se i několikahodinové kolony. Při snaze zaparkovat se někteří řidiči snaží ušetřit čas i peníze a parkují mimo povolená parkoviště okolo silnic, ačkoli je na území CHKO Broumovsko vjíždět a setrvávat s vozidly mimo silnice zakázáno. Na místě často zasahuje policie, která kontroluje provoz a v případech porušování pravidel rozdává pokuty. Na usměrňování návštěvníků a dohlížení na dodržování zákonů spolupracují orgány místní veřejné správy. Na situaci dohlíží obec Adršpach, město Teplice nad Metují, policie, Česká inspekce životního prostředí a AOPK ČR včetně dobrovolných strážců přírody a dobrovolných hasičů (Deník.cz, 2015, 13. srpen).

Vzestup turismu je v Adršpachu v posledních sezónách patrný. Ačkoli přímé statistiky nejsou dostupné, odhadem jich vstupem projde mezi 300 a 400 tisíci ročně. Od jara do podzimu ale podle slov některých médií dochází až k návštěvnickým náporům, nájezdům a invazím, turistickým horečkám i masakru. Jedním z takových náporů je začátek května, kdy jsou jak v Česku, tak Polsku státní svátky. Za pěkného počasí lze očekávat, že se místní parkoviště zaplní již během dopoledních hodin. I když jsou v okolí vytipovány další možné parkovací plochy, obec společně se Správou CHKO důrazně doporučují využít vlaková či autobusová spojení či zvážit jiný termín návštěvy (Tůmová, 2017, 25. duben).

Rušné dny jsou v Adršpachu charakteristické zdvojenými směny pracovníků v cestovním ruchu a přidružených službách i zvýšenou posilou policejních vozů a hlídek. Eva Prachařová, mluvčí náhodské policie se k situaci vyjádřila: „*Kromě případných potíží v dopravě budeme rovněž kontrolovat dodržování dopravních předpisů, hlavně zónový zákaz parkování. V tomto směru spolupracujeme s polskými policisty, takže návštěvníci budou moci potkat společné hlídky.*“ (Špreňar, Náhodský deník, Moje Náhodsko, 27.4.2017) Ačkoli bylo zpřístupněno záchytné parkoviště u nádraží, které nově nabídlo až 160 parkovacích míst, i tak došlo opakovaně k ucpání příjezdových silnic do Adršpachu i Teplic nad Metují (Tůmová, 2017, 29. červen).

Na možnosti parkování má obec oproti ochranářům z CHKO rozdílné pohledy. Obec provozuje parkoviště asi pro 700 aut, ale ve špičkách sezóny, tedy v květnu a v průběhu léta, opakovaně posílá další vozy i na blízkou louku určenou pro budoucí zástavbu, kam se jich vejde asi 180. Správa CHKO Broumovsko tento krok kritizovala, ale když obec na louku auta neodkláněla, zkolabovala místní doprava. Ochránáři hrozili, že lidem, kteří na louce parkují a platí za to, budou udělovat pokuty. Vadí jim totiž, že obec je oficiálně nepožádala o vyhrazení těchto míst

k parkování. Už dříve Správa CHKO na obec apelovala, že další parkovací plochy nepovolí, protože počet parkovacích míst reguluje i počet turistů na skalním okruhu. „*Uvnitř prohlídkového okruhu turisté čekají, lidé se tam nudí a vymýšlejí, že se podívají i mimo značenou stezku. Okolí návštěvnické trasy tak přestává mít charakter, který by měla mít národní přírodní rezervace, ale má podobu sešlapaného lesního parku,*“ komentoval to zástupce vedoucí Správy CHKO Petr Kuna. V případě velkého náporu návštěvníků, je obec pouští současně na velké parkoviště i na nově otevřenou plochu u železniční zastávky, aby se před vjezdem netvořily kolony. Obec si nemyslí, že by omezení parkovacích ploch znamenalo úbytek lidí ve skalách. „*Ti turisté sem dojedou, postaví auto kdekoliv, kde se dá zastavit, a stejně do skal přijdou,*“ uvedl starosta Adršpachu Bohuslav Urban (Tůmová, 2017, 29. červen).

Jako reakci na vysokou návštěvnost v průběhu května i června, obec rozhodla o zvýšení vstupného na letní sezónu. Bohuslav Urban, tehdejší starosta Adršpachu to okomentoval: „*Zdražili jsme vstupné proto, abychom omezili sezonní návštěvnost. Snažíme se zaměřit na českou klientelu. Přáli bychom si, aby lidé přijížděli spíše mimo červenec a srpen.*“ Místo 70 korun v létě 2017 zaplatili dospělí 100 korun za osobu, děti místo 35 korun 50. Součástí červnových změn bylo i zahájení stavby nového infocentra a toalet, jejichž kapacity v hlavní sezóně nebyly dostačující. Technické služby, správce Adršpašských skal, přijaly šest nových pracovníků. Jedním z důvodů byl i přechod na EET. Posílily tak strážce přírody, kteří dohlížejí ve skalách a mimo jiné i personál na toaletách a infocentru, kde nově dvě ze tří pokladen přijímají bezhotovostní platby (Tůmová, 2017, 29. červen).

V polovině srpna 2017, kdy mají Poláci svátek Nanebevzetí Panny Marie, došlo tradičně k zablokování příjezdových cest do Adršpachu a Teplic nad Metují. „*Motorizovaná policejní hlídka otáčela automobily od státní hranice na hraničním přechodu ve Zdoňově, další uniformované automobilové hlídky směřovaly návštěvníky na parkovací plochy v Teplicích nad Metují nebo i dále, a návštěvníci museli do skal dojet vlakem nebo jinou hromadnou dopravou,*“ komentovala vzniklou situaci mluvčí náhodské policie. Podle ochranářů parkovalo kolem poledne přímo v Dolním Adršpachu okolo tisícovky aut. Plné byly oficiální parkovací plochy asi pro 650 vozů a autobusy, další dvě stovky aut parkovaly na nelegálně provozované louce a přes sto aut stálo u místního zámku. Zaplněna byla parkoviště i u vstupu do Teplických skal. Dopravní komplikace se povedlo dostat pod kontrolu až v odpoledních hodinách (Tůmová, 2017, 14. srpen).

Podobná situace se opakovala po pět dní a běžně musí policie zasahovat i během prázdninových víkendů. Podle ochranářů je vzniklá situace úplně kritická, když opakovaně dochází ke kolapsu dopravy. Podle Heinzlové navíc v Adršpachu dochází k porušování zákona. „*Obci jsme už omezili činnost. V podstatě jsme jí zakázali parkování na loukách a bohužel to obec nerespektuje.*“ Správa CHKO proto navrhla řešení: „*Nejlepší by bylo, kdyby už několik kilometrů před skalním městem byly světelné tabule, na kterých by si turisté mohli už dopředu a včas přechíst, že jsou parkoviště u skalního města obsazena a měli by pak dostatek času na to zvolit jinou alternativu, jet se podívat jinam, do méně turisticky zatížených oblastí.*“ (Vrkočová, 2017, 15. srpen)

Obec Adršpach si se vzniklou situací příliš neví rady. Jisté však je, že jakmile se do oblasti nahrne příliš vozidel a vytvoří se kolony, tak se situace stává nezvladatelnou. Například návrh na systém rezervací, který by ve vypjaté dny podobným náporům mohl zamezit a počet návštěvníků korigovat, se zdál starostovi obce Bohuslavu Urbanovi nemyslitelný. „*Neumíme si představit systém, že by to mohlo fungovat třeba jako na zámku – že přijedete na určitou hodinu. To nejde, neexistuje.*“ Jedním z důvodů pro jeho razantní odmítnutí, může být fakt, že do skal se dá vejít více cestami (Špreňar, 2017, 16. srpen).

Nesouhlasy na hraničních přechodech

Možností, jak vjet do CHKO Broumovsko, je v okolí Adršpachu několik. Jejich postupným zpřístupňováním i pro auta dochází k hlasité odezvě od místních obyvatel, kterým se nelíbí naddimenzovaný provoz osobních i nákladních automobilů z Polska. V posledních letech došlo k přeměně statutu turisticko-cyklistického hraničního přechodu Zdoňov, který je nyní otevřen i pro osobní auta, což na podzim 2017 čekalo i hraniční přechod Machov. Na hraničních přechodu v Otovicích neustále stoupá tonáž nákladů nákladních vozidel, přičemž paralelně vedoucí železnice do Polska, jež by byla vítanou alternativou aut, byla zrušena. Proto místní občané i místní sdružení začali bít na poplach. Bojí se, že se zhorší kvalita jejich života, navíc se cítí být občansky limitováni legislativou CHKO, pod kterou spadají (Česká televize 2, 2017, 17. září).

Když v červenci 2017 započala oprava silnic v obci Machov, která je hraniční obcí na Broumovsku, místní začali hlasitě protestovat a do okolí rozšířili nesouhlasnou petici. Jejich argumentem proti zkvalitňování místních silnic bylo, že se změnou režimu na bývalém hraničním přechodu obec přijde o klid a bezpečnost a že přibudou stovky aut s turisty, kteří málokdy na úzké silnici dodržují rychlost. Proto na hraniční přechod položili hromady hlíny a kamení, aby tam z Polska nemohl nikdo vjet. Podle nich tuto cestu do Čech využijí Poláci nejen k výletům, ale i k cestám za prací, protože za hranicemi je vyšší nezaměstnanost. Zástupci Královéhradeckého kraje si ovšem od nových silnic slibují přivedení dalších turistů do kraje (Tůmová, 2017, 21. červenec).

Občanské nesouhlasy a střety s legislativou byly jedním z důvodů, proč starosta Adršpachu Bohuslav Urban požádal o vyjmutí intravilánu obce z územního celku CHKO. Jako důvod uvedl starosta následující: „*To, že jsme součástí CHKO Broumovsko komplikuje veškerý život občanů, podnikatelské aktivity firem a samotnou činnost místní samosprávy. Je to i jeden z důvodů, proč se naše obec postupně vyliďňuje.*“ Ministerstvo životního prostředí ale pro řešení, které navrhuje starosta Bohuslav Urban, neshledalo žádné důvody. „*Obec Adršpach se nachází ve velmi cenné části krajiny CHKO Broumovsko. Je to mozaika cenné přírody a různorodé zástavby se zachovalými prvky lidové architektury, včetně Adršpaško-teplických skal. Nelze ji vnímat izolovaně od okolní krajiny, jejíž je neoddělitelnou součástí. Řešení, které navrhuje pan starosta, vyjmutí obce či jejich částí z území CHKO, by znamenalo ohrožení těchto krajinných hodnot,*“ zdůvodnila rozhodnutí Ministerstva životního prostředí jeho mluvčí Dominika Pospíšilová (Špreňar, 2017, 9. prosinec). Hana Heinzlová, vedoucí správy CHKO

Broumovsko, to doplnila komentářem: „*V chráněných krajinných oblastech jsou úplně běžně zahrnuta zastavěná území obcí, a dokonce i malých měst. Ty limity pro zastavěná území jsou relativně měkká, obvykle běžnému využití toho území vůbec nebrání. Nemyslím si, že je Adršpach, který v oblasti patří k turisticky nejvíce vyhledávaným destinacím a rozhodně patří mezi obce, jež nejvíce profitují z turistického ruchu, omezován nad nějakou míru.*“ (Špreňar, 2017, 3. prosinec)

Nekoncepční změny v roce 2018

Na základě rozhodnutí starosty přestala obec Adršpach od 1. dubna 2018 vybírat parkovné na svých parkovacích plochách. „*Pokud se to osvědčí, přáli by si v Adršpachu ponechat bezplatná parkoviště nastálo. Chceme tím urychlit odbavení aut na parkovištích, aby kolony, které se tvoří, byly co nejmenší a plynulé. Zrušení parkovného jsme promítli do vstupného, které nyní bude pro dospělého činit v hlavní sezoně 120 korun, pro děti 70 korun. V prosinci jsme otevřeli infocentrum a rozšířili toalety, které nyní budou zdarma a v celoročním provozu,*“ uvedl starosta Bohuslav Urban (Tůmová, 2018, 27. březen). Parkování zdarma se ovšem setkal i se svou kritikou. Z úst návštěvníků byly slyšet ironické komentáře, např.: „*Řešení potíží s nadměrnou dopravní zátěží převedením nákladů na ty, co přijedou ohleduplně vlakem či autobusem, je vskutku geniální tah.*“ (Špreňar, 2018, 27. duben)

Na základě česko-polské spolupráce došlo k posílení vlakové dopravy, a tak měli cestující od konce dubna do konce září možnost využít více vlaků, překračující hranici mezi oběma státy. Zcela nově vyjely čtyři páry vlaků z polského Walbrzychu do Meziměstí, z nichž dva pokračovaly dále do Teplic nad Metují a Adršpachu (Krajské noviny, 2018, 16. únor). Od července 2018 se také zavádí vlaky na českém území, které posílí spojení do turisticky oblíbené oblasti Broumovských stěn a Adršpašsko-teplických skal. Tímto krokem se Královehradecký kraj pokouší podpořit oblast cestovního ruchu v atraktivních lokalitách, ale ulehčit i automobilové dopravě. Posílené spoje vedou z Náchoda a Trutnova (Litoměřický deník, 2018, 30. červen).

Začátkem května 2018 došlo opakovaně k ucpání veškeré dopravy v okolí Adršpachu. Ačkoli obec i Správa CHKO veřejně doporučovaly návštěvníkům, aby využili jiné dopravní možnosti nebo přijeli během pracovního týdne, doprava zkolabovala. Hraniční přechod musel být na několik hodin uzavřen, a to několik dní po sobě. Stejně tomu tak bylo o mnohých letních víkendech. Policejní hlídky pouštěly přes přechod pouze ty, kteří měli v místě sjednané ubytování. O neudržitelné situaci spojené s nadměrnou návštěvností se zmínila i Asociace cestovních kanceláří, podle které bude v budoucnu nutné na některých českých památkách regulovat návštěvnost. Počet příjezdějících návštěvníků se totiž patrně zvýšil nejen v Adršpašsko-teplických skalách, ale i na jiných místech České republiky. Podobné problémy se začaly řešit například i v Českém Krumlově či na zámku Hluboká (ČTK, 2018, 1. květen).

Ochránci přírody se na základě květnové schůzky s dobrovolnými svazky obcí, jednotlivými obcemi i policií dohodli, že je nezbytné najít vhodné řešení a požádali Královehradecký kraj o

zpracování koncepční studie. Opatření by měli navrhnout odborníci na dopravu, cestovní ruch, životní prostředí a udržitelný územní rozvoj. Podle Správy CHKO Broumovsko je stav turismu ve skalách dlouho neuspokojivý a pět let se přešlapuje na místě. *„Předem lze vytipovat dny, kdy skály i veškerá infrastruktura přetékají návštěvníky. Stav, kdy to řešíme zavíráním silnice u hraničního přechodu, je zřejmě dlouhodobě neudržitelný. Tamní infrastruktura je na hranici svých možností,”* popsala situaci vedoucí Správy CHKO Broumovsko Hana Heinzlová. Zdůrazňuje akutní potřebu lépe organizovat příjezdy návštěvníků. Nová koncepce by podle ní měla odpovědět například na to, jak vysoká denní nebo hodinová návštěvnost skal by byla ještě únosná nebo zda by bylo spíše řešením zavést rezervační systém na vstupenky, platné na konkrétní čas (Tůmová, 2018, 18. květen).

Ochránářům zejména vadí narušení životního prostředí a místního ekosystému, které je spojené s vyšší návštěvností. V národní přírodní rezervaci Adršpašsko-teplických skal návštěvníci údajně sešlapávají keřiky, napomáhají erozi, ryjí do skal, nedrží se vyznačených cest a tím ruší živočichy. Navíc se podle nich davy lidí samy ochuzují o jedinečný zážitek z návštěvy přírody (Tůmová, 2018, 21. květen). Paradoxním faktem je, že ochránci přírody podle Heinzlové zatím příliš nestojí o to, aby lidé ve velkém navštěvovali sousední Broumovské stěny. V Adršpachu je totiž přítomna turistická infrastruktura a návštěvníci jsou na okruhu pod dohledem, takže neničí přírodu a uklízí se po nich (Pokorný, 2018, 28. květen).

O postoj odborníků stojí i město Teplice nad Metují. *„Plně vytižených nebo přetížených dnů bude přibývat. Sami to nejsme schopni zvládnout, a proto žádáme kraj, aby nám s tím pomohl. Je potřeba rozptýlit turisty na širší území,”* uvedl starosta Teplic na Metují Milan Brandejs (Tůmová, 2018, 21. květen).

Ačkoli policie slibuje, že bude dál s obcemi spolupracovat na regulaci místní dopravy, mluvčí hradecké policie Jan Čížkovský k situaci dodal: *„Dopravní situaci by pomohlo snížení objemu turistů přijíždějících v jeden okamžik do tohoto území, takové je doporučení Policie ČR pro samosprávy a dotčené orgány.”* (Tůmová, 2018, 21. květen)

S tímto doporučením souhlasí i starosta Adršpachu Bohuslav Urban. Vedení obce nestojí o přílišnou regulaci turismu, jako spíše o efektivní redistribuci návštěvníků do celé otvírací doby. Příjmy, které má ze vstupného do skal, jsou totiž pro obecní rozpočet velmi přínosné, pohybuje se totiž v řádu milionů korun. *„Problém návštěvnosti jako takové nastává proto, že až 90 procent lidí sem přijede mezi 11. a 14. hodinou,”* dodal starosta. I proto už během jara spolupracoval s celostátní polskou televizí na reportáži pro polské publikum, ve které zdůrazňoval potřebu, aby turisté pro návštěvu skalních měst využili celou jejich otevírací dobu, která je od 8 do 18 hodin (Rambousková, 2018, 31. květen).

Potřebu koncepčních opatření potvrzuje i odbornice na sociální geografii Dana Fialová z Přírodovědecké fakulty Univerzity Karlovy *„Měli by spolu komunikovat všichni zainteresovaní aktéři – CHKO, obě skalní města, všechny okolní obce, občanská sdružení působící v místě, rezidenti i chalupáři. Obávám se, že bez kas na všech přístupových cestách, rezervačního systému a strážců to v sezóně a svátcích nepůjde,”* podotkla (Tůmová, 2018, 21. květen).

Královehradecký kraj v srpnu 2018 prohlásil, že situaci v Adršpachu by chtěl řešit například novými záchytnými parkovišti, úpravou provozu nebo informačním systémem pro řidiče. Takový systém by řidiče upozornil, že jsou parkoviště v Adršpachu plná, a navrhl jim další možná řešení parkování. Se zpracováním územní studie krajští odborníci začali v září 2018. Hotovo by mělo být koncem září 2019 (Kožíšek, 2018, 22. srpen).

Cesta ke společnému řešení

Problematické turistické sezóny posledních let s opakovaně ucpanými silnicemi okolo Adršpašsko-teplických skal se promítly do rozhodování voličů o nových starostech. Po říjnových volbách získaly jak obec Adršpach, tak i město Teplice nad Metují nové vedení. Staronovou starostkou v Adršpachu se stala Dana Cahová, která úřad zastávala i v letech 2006 až 2014. Hned na podzim bylo jisté, že v Adršpachu končí experiment s bezplatným parkováním, které mělo za cíl odbourat kolony čekajících aut před parkovišti. Řada lidí kritizovala, že neexistence parkovného a zvýšené vstupné do skal podporuje automobilismus a znevýhodňuje ty, kteří k dopravě využijí alternativní prostředky. Bezplatné parkování však situaci nepomohlo, nepotvrdila se ani skutečnost, že by pomohla odlehčit automobilové dopravě posílená vlaková spojení. Kromě stavby chodníků, cest a domu pro seniory se chce Dana Cahová ve svém období zaměřit také na lepší využití zámku (Tůmová, 2018, 23. listopad).

Starostčin krok s opětovným zavedením parkovného uvítal i dlouholetý ochránce broumovské přírody Jiří Malík, který s postupem bývalého starosty nesouhlasil. Kvůli jeho rozhodnutí se již tak plné skály staly ještě plnějšími. Svůj podíl na celé situaci, kdy se v Adršpachu tvoří až tříkilometrové kolony aut, má ale i hejtmanství, které zpřístupnilo Zdoňovský přechod. Místo ze dvou směrů se tak zácpy tvoří ze směrů tří. Malík dále poukázal na problémy všudypřítomného nepořádku ale i šedé ekonomiky, kdy někteří místní obyvatelé z důvodu nedostatečné parkovací plochy zpřístupňují své zahrady a svůj prostor tak pronajímají návštěvníkům (Vaňous, 2019, 9. únor).

Obecní zastupitelé v březnu 2019 odhlasovali nákup závorového systému za 1,8 milionu korun, který se zprovoznil začátkem června. Návratem k poplatkům v kombinaci se závorami si obec slibuje rychlejší vjezd na parkoviště a tím zmírnění dopravních komplikací. Je totiž nezbytné zachovat průjezdnou silnici přes Adršpach, hlavně kvůli potřebám integrované záchranné služby, proto jsou policisté i nadále v Adršpachu přítomni, aby na dopravu dohlíželi. „*Pořizujeme dvě vjezdové a dvě výjezdové závory pro velké parkoviště v Dolním Adršpachu, další závory budou na nedalekém parkovišti u nádraží. I když to bude automatický systém, Technické služby nabírají i pro tuto sezonu pracovníky, kteří tam budou auta rovnat,*“ popsala starostka Dana Cahová. Původně starostka navrhovala jednotné parkovné 100 korun za auto či autobus po dobu tří hodin a s každou další hodinou by se přičítala padesátikoruna. Nicméně zástupci hotelů apelovali na zastupitele, že parkovné, které se bude navyšovat po hodinách, by mohlo návštěvníky přimět k rychlejšímu odjezdu z obce, což by pocítily zejména provozovatelé restaurací, ale i místní zámek. Zavedení parkovného i závorového systému uvítala i Správa CHKO Broumovsko (Tůmová, 2019, 21. březen). Žádostem o prodloužení stokorunového

tarifu obec vyhověla, řidiči si připlatí až po čtyřech hodinách. Toto rozhodnutí se ale nezavděčí každému – mrzí to mnohé horolezce, kteří do skalních měst přijíždějí na celý den a vícekrát za sezónu. Budou tak hledat levnější variantu (Tůmová, 2019, 7. červen).

Koncem dubna navíc Správa CHKO Broumovsko oficiálně odsouhlasila zřízení nových parkovacích ploch u vlakového nádraží v Teplicích nad Metují. Kapacita pro návštěvníky se tak zvětší o další stovky míst. Odstavné parkoviště začalo provizorně fungovat od 1. května. Současně došlo k zintenzivnění vlakových spojů mezi Teplicemi a Adršpachem. Na základě česko-polské dohody zástupci okresu Walbrzych také vyčlenili nevyužívané odstavné plochy u vlakového nádraží v Mioszówě, které se nachází jen pár kilometrů od hraničního přechodu Zdoňov. I na mezinárodních linkách tak v hlavní sezóně posílí spoje. Na trase Wrocław-Teplice nad Metují-Adršpach se návštěvníci mohou svézt třikrát denně (Svoboda, 2019, 26. duben).

Ačkoli se hned 1. května objevily dopravní komplikace a policie musela již v 11 hodin dopoledne uzavřít příjezd do Adršpachu, místní policie hovořila o nepatrném zlepšení. *„Poučili jsme se jak my, tak obce, ale i návštěvníci, kteří pochopili situaci, nesnaží se parkovat, kde nemají a řídí se pokyny policistů či hasičů. V tuto chvíli se už na parkovištích nově přijíždějící návštěvníci střídají s těmi, kteří odjíždějí. Opatření, která jsme přijali, byla úspěšná,“* uvedla krajská policejní mluvčí Ivana Ježková. I nový teplický starosta Josef Bitnar potvrdil, že jsou v nové sezóně 2019 lépe připraveni (Rambousková, 2019, 1. květen).

K dopravnímu kolapsu ale došlo hned následující den, kdy ve Zdoňově byly plné příkopy odstavených aut a na louce v jedné z obcí nelegálně parkovalo na sto aut. Ochránáři zapáskovali některá místa, aby tam už další auta nevjížděla. Kdo nenašel místo na zaparkování v Adršpachu, snažil se přejet do Teplic, ale ani tam nebyla kapacita dostačující. *„Máme už plná veškerá parkoviště, autokemp, obě parkoviště u skal, náhradní parkoviště u koupaliště a kluziště. U hlavního teplického nádraží je plocha, kde to necháváme na dobrovolnosti řidičů, kteří přijedou a chtějí přesednout na vlak. Tady na louce nad školou máme nyní parkoviště, které pro nejnutnější případ povolila Správa CHKO, a právě dnes tato situace nastala,“* komentoval to starosta Teplic Josef Bitnar. Podle něj bylo správné, že rokem 2019 počínaje srovnali výši parkovného v obou obcích na stokorunu za auto. Docházelo totiž k tomu, že někteří turisté odstavili auta u vstupu do Teplických skal za levnější poplatek a pěšky přešli do Adršpachu (Tůmová a Hejtmánek, 2019, 2. květen).

Přelidněnost Adršpašsko-teplických skal je v regionu velkým tématem. Královéhradecký kraj, podobně jako obce, místní policie i Správa CHKO Broumovsko, dlouhodobě usiluje o regulaci návštěvnosti tamní přírodní rezervace. Kraj v průběhu posledních let finančně podpořil opravu silnic, ale zejména posilu vlakových spojení. Po sezóně bude následovat komplexní analýza, ze které pak vzejde následný postup. *„Pokud se i přes posílení spojů v regionu nepodaří eliminovat kritickou situaci v dopravě s polskými návštěvníky, bude nutné zvážit další opatření vedoucí k regulaci vstupu do skalního města. Mohlo by jít například o již zmiňovaný objednávkový systém na prohlídku skal,“* sdělila mluvčí Královéhradeckého kraje Martina Svatoňová (Sattler, 2019, 20. květen).

S tím ovšem nesouhlasí provozovatel Adršpašských skal. Podle Zdeňka Zatloukala, vedoucího Technických služeb, by takové řešení nabídlo příležitost vstupovat do skal jinými cestami „načerno“ a výrazně by se zvedl i výskyt nepovoleného parkování v okolí skal. „*Byl by to začátek devastace ve velkém,*“ dodal. Osobně si nárůstu polských turistů všiml po zhoršení bezpečnostní situace v Evropě (Sattler, 2019, 20. květen). Provozovateli v letní sezóně přiděluje starosti kromě počtu návštěvníků hlavně jejich neukázněnost. Přestože platí v celé oblasti skal striktní zákaz koupání, lidé ho nerespektují a po 6. hodině večerní, kdy strážci oblast přestávají kontrolovat, se zatopený lom hned za vstupem do skal mění ve veřejné koupaliště. „*Koupání v jezírku je opravdu každoroční letní problém. Přes den se to řeší domluvou, ale na některé lidi to neplatí, a tak jim strážci občas musí dát pokutu,*“ doplnil Zatloukal (Hellová, 2019, 1. červenec).

Podle Tůmové (2019, 24. červenec) si závorový systém chválí provozovatelé obecních parkovišť i turistického okruhu v Adršpachu. Oproti minulým letem je prý v Adršpachu klidnější. „*Závory nám pomáhají. Příjezd do skal je plynulejší a odbavení aut na parkovištích je daleko rychlejší,*“ potvrdil vedoucí Technických služeb Adršpachu a zdejší zastupitel Zdeněk Zatloukal. Petr Kuna ze Správy CHKO Broumovska doplnil: „*Opravdu předpokládáme, že parkovné bude motivovat lidi, aby si prohlédli skály, a pokud chtějí ušetřit, že po čtyřech hodinách odjedou. Může to trochu pomoci od problémů s dopravou, ale nemusí. Loni se však na parkoviště, která byla zdarma, stahovali i motoristé, kteří třeba ani do Adršpašských skal nešli. Tyto lidi možná parkovné odradí, protože není levné. Je ale také možné, že se Poláci už naučili jezdit sami nebo s cestovními kancelářemi do Adršpachu tak, že vysoký zájem jen tak neopadne.*“ I přesto, že závorový systém pomohl odlehčit komplikace s parkováním, situaci zcela nevyřešil. Při naplnění kapacity se stále auta odklání do vedlejších obcí.

3. 5. 2. Kvalitativní analýza rozhovorů s aktéry cestovního ruchu

Metodika výzkumu

Specifikem marketingového výzkumu v cestovním ruchu je podle Vaníčka (2013) fakt, že cestovní ruch je realizován v každém regionu velkým počtem samostatných právních subjektů z oblasti soukromého, veřejného a neziskového sektoru. Pro výzkum v turistické oblasti je proto vhodná kombinace marketingového a sociologického výzkumu, jejichž metody jsou velmi podobné. Oba typy využívají primárních nebo sekundárních dat. Primární data lze získat nejčastěji formou dotazování nebo pozorování. Sekundární data jsou původně získávána za jiným účelem, přesto mohou být pro naše účely využita. Dále se rozlišuje kvantitativní a kvalitativní výzkum. Zatímco kvantitativní výzkum je zaměřen především na rozsah výskytu, zastoupení a četnost určitých jevů, kvalitativní výzkum se naopak orientuje na pochopení smyslu jednání určitých subjektů. Spočívá ve zjišťování příčin, motivů, mínění a postojů lidí, vedoucích k určitému chování. Informace mohou být získávány individuálními hloubkovými rozhovory, skupinovými rozhovory či jinými psychologickými metodami. Jeho výhodou je, že

je výzkum prováděn na podstatně menším vzorku respondentů než při kvantitativním výzkumu. Výběr se provádí většinou takzvanou rekrutací, což je takový výběr souboru respondentů, který reprezentuje různé typy potenciálních zákazníků (Vaníček, 2013).

Pro získání požadovaných informací jsem jako první způsob zvolila řešerši již existujících informací, tj. sekundárních dat. Využila jsem zejména publikovaných článků z různých médií či jiných akademických prací (viz kapitola 3. 5. 1.), ze kterých jsem vypsala důležitá fakta, týkající se provozu turistické destinace Adršpašsko-teplické skály na Broumovsku. Pracovala jsem s informacemi, které byly publikovány mezi léty 2015 a 2019. Ačkoli existuje mnoho napsaného textu ke způsobu řízení provozu skal a problémům, které se tam řeší, považovala jsem za nezbytné oslovit i samotné aktéry cestovního ruchu a organizaci destinačního managementu, které mají na situaci v Adršpašsko-teplických skalách vliv. Mým cílem bylo získat od nich informace, týkající se vzájemné kooperace a komunikace a poznat jejich názory ohledně možných řešení či alternativ, jak pomoci vytvořit z Adršpašsko-teplických skal trvale udržitelnou destinaci cestovního ruchu.

Jako následný způsob sběru dat jsem tedy využila tzv. primárního výzkumu. Za účelem získání konkrétních informací jsem využila metod kvalitativního výzkumu, který se běžně provádí v marketingu pro zjištění příčin či motivů chování určité cílové skupiny, s vědomím, že výsledky marketingového výzkumu mohou obsahovat návrhy realizace konkrétních opatření.

Využila jsem formy řízeného rozhovoru. Všichni respondenti (uvedeni v tabulce č. 1) obdrželi e-mail s žádostí o poskytnutí informací, týkající se funkčnosti destinačního managementu a spolupráce se zainteresovanými aktéry cestovního ruchu v oblasti Broumova. E-mail obsahoval téma diplomové práce, stručný úvod do problematiky a cíl mého výzkumu. Následovalo dvanáct otázek s možností plně otevřené odpovědi. Jejich úplné znění je obsaženo v příloze (příloha č. 14). Respondenti dostali bezmála třítýdenní časovou lhůtu na zaslání svých odpovědí. Z jedenácti respondentů zareagovali pouze čtyři, z toho tři zaslali kompletní odpovědi. Nízkou návratnost přisuzuji možnosti nevhodného načasování v době čerpání letních dovolených.

Vyhodnocení výzkumu

I přes získání nízkého počtu odpovědí, je důležité zmínit, že odpovědi jsou od tří klíčových aktérů – obce Adršpach, Společnosti pro destinační management Broumova (SDMB) a Královéhradeckého kraje. Jejich odpovědi tak alespoň pokrývají tři úrovně významnosti – lokální, oblastní a krajskou.

Odpovědi na otázku, co je největším problémem, se kterým se potýkají Adršpašské skály, je podle všech úrovní nárazová návštěvnost skal. Tu tvoří zejména návaly jednodenních výletníků především z Polska v exponovaných časech mezi 10. a 15. hodinou a s tím spojené problémy na neprůjezdných komunikacích. (Brandejs, M., e-mailová komunikace, 2019, 5. srpen) Dalším limitujícím faktorem je podle zástupců kraje nedostatečná infrastruktura pro návštěvníky jako

jsou sociální zařízení a stravovací kapacity. (Rovenská, L., e-mailová komunikace, 2019, 2. srpen)

SDMB i zástupci kraje potvrdili, že se Adršpašské skály potýkají s overtourismem, nicméně všichni respondenti vyzdvihují sezónní faktor tohoto problému. Ztotožňují se v tom, že k problémům dochází nárazově, a to v období polských svátků či víkendů. Brandejs zmiňuje, že doprovodným jevem je časté nerespektování výzev policistů a provozovatelů skal ze stran turistů, kteří tvrdošijně míří na naplněná adršpašská parkoviště a tím zneprůjezdňují krajskou komunikaci, která je současně spojnicí Broumovska s Trutnovem. (Brandejs, M., e-mailová komunikace, 2019, 5. srpen) Na otázku, zda je tento stav dlouhodobě udržitelný, kraj odpověděl jasné ne, SDMB zastává názor, že situace udržitelná není, pokud se nesníží počet příjezdějících návštěvníků.

Další otázka se týkala zhodnocení funkčnosti destinačního managementu, popřípadě návrhů na jeho zlepšení. SDMB hodnotí takto: *„Poměrně se nám daří získávat finanční prostředky prostřednictvím různých dotačních programů – INTERREG, krajské dotace, dotace Ministerstva pro místní rozvoj atp. Na několikátý pokus se nám podařilo oživit produkt Skalní města ČR, kterého jsme koordinátoři. Jako jedni z prvních jsme se stali certifikovaným regionem v Královéhradeckém kraji, přestože jsme se od Kladského pomezí osamostatnili teprve nedávno. Největším úspěchem je ovšem certifikace území CHKO Broumovska + Žacléřska jako Národní Geopark Broumovsko. Na druhé straně se nám však nedaří zapojit většinu poskytovatelů služeb v cestovním ruchu, přestože úzce spolupracujeme se všemi obcemi DSO Broumovsko, DSO Policko a městem Stárvkov. Nedaří se nám přesvědčit především obec Adršpach a jejich Technické služby, které provozují atraktivní Adršpašské skály, aby více spolupracovaly na koordinaci tak, aby média nepouštěla nadsazené negativní zprávy, které celý region poškozují.“* (Brandejs, M., e-mailová komunikace, 2019, 5. srpen)

Na otázku, jak hodnotíte spolupráci s dalšími aktéry cestovního ruchu, Brandejs (e-mailová komunikace, 2019, 5. srpen) ze SDMB zareagoval takto: *„S DMO Kladské pomezí bohužel úzce nespolečně pracujeme, přestože máme za to, že např. společné vydávání Zimních novin regionů Náchodsko a Broumovsko by pomohlo jak ekonomicky, tak organizačně. Oba regiony se potýkáme s nižší návštěvností mimo jarní a letní sezónu. Co se týče spolupráce se všemi oblastními DMO v rámci Královéhradeckého kraje, vč. Kladského pomezí, pak nevidím problém.“* Zástupkyně kraje potvrdila dobrou spolupráci zejména se SDMB. (Rovenská, L., e-mailová komunikace, 2019, 2. srpen) Starostka Adršpachu se k otázce hodnocení funkčnosti, ani spolupráce blíže nevyjádřila, neboť je v pozici starostky teprve krátce, konkrétně od podzimu 2018.

Další odpovědi, které se týkají návrhů dílčích řešení, jsou rozebrány v kapitole 3. 6.

3. 5. 3. Identifikace hlavních problémů

Na základě rešerše i analýzy rozhovorů s místními aktéry cestovního ruchu, je jednoznačné, že největším problémem, se kterým se aktuálně potýkají Adršpašsko-teplické skály je nárazová návštěvnost a výrazné sezónní výkyvy. S tím se pojí mnohé další problémy a nedostatky, na základě kterých budou v následující kapitole navržena adekvátní řešení.

- Návštěvníci zpravidla zůstávají jen pár hodin, v destinaci nepřespávají. Typický návštěvník si projde Adršpašské skalní město a odjíždí.
- V důsledku přítomnosti turistické masy na skalním okruhu vzniká ve skalách nepořádek a mnozí návštěvníci nedodržují pravidla ani zásady slušného chování.
- Adršpach navštěvují ze tří čtvrtin polští turisté, kteří často přijíždějí individuálně. Problémem je nemožnost kontroly nad jejich počtem a časem příjezdu.
- Se stále zvyšujícím se počtem přijíždějících návštěvníků provozovatelé skal, ubytovacích, stravovacích zařízení zjišťují, že turistická infrastruktura není dostatečná (zejména parkoviště, chodby apod.).
- Zatíženost destinace automobilovou dopravou je nadměrná. Dlouhé kolony a neustále zablokované silnice, opakující se po mnoho letních víkendů, by neměly být standardem. Faktem je, že naprostá většina návštěvníků přijíždí autem, ačkoli došlo aktuálně k posílení vlakových spojů z několika směrů jak českých, tak polských.
- Příroda a místní ekosystém ve skalách je pod neustálým tlakem a nezdědka kdy dochází k jeho poškozování.
- Mezi rezidenty a turisty v obci Adršpach panuje napětí. Podle výzkumu Matouchové (2016) vyplynulo, že 90 % adršpašských rezidentů zhodnotilo svůj vztah k přijíždějícím turistům skal jako apatický nebo znechucující. Na otázku, zda obec s rezidenty komunikuje a řeší s nimi problematiku cestovního ruchu, se nadpoloviční většina dotázaných rezidentů z Adršpachu vyjádřila, že si obec řeší otázky cestovního ruchu v obci po svém, a dokonce špatným způsobem. S tímto tvrzením také souvisí fakt, že 80 % oslovených občanů Adršpachu se atmosféra v obci jeví jako napjatá až nepřátelská.
- V důsledku mnohokolejnosti české legislativy vzniká na Broumovsku komplikovaná spolupráce mezi jednotlivými aktéry cestovního ruchu. Vyskytuje se zde příliš mnoho aktérů mající vliv na podobu cestovního ruchu a tím pádem dochází k neefektivnímu řízení destinace. Navíc zde mezi některými aktéry selhává komunikace. SDMB se nedaří do kooperace zapojit všechny poskytovatele služeb cestovního ruchu, přestože úzce spolupracuje se všemi obcemi DSO Broumovsko, DSO Policko a městem Stárkov. Společnosti se nedaří přesvědčit především obec Adršpach a jejich Technické služby, které provozují Adršpašské skály, aby více spolupracovaly na koordinaci, a tím tak pomohli zabránit, aby média nadále vypouštěla nadsazené negativní zprávy, které celý region poškozují. (Brandejs, e-mailová komunikace, 2019, 5. srpen)
- S velkým počtem aktérů v cestovním ruchu souvisí i poměrný chaos v internetové prezentaci, resp. propagaci. Webových stránek, které informují o skalách, jeho provozu i případných alternativách je příliš a přesto nabízejí takřka stejné informace. Stránky

jsou v některých případech neaktuální a nepřehledné. Je jich celá řada, například: www.skalyadrspach.cz, www.skaly-adrspach.cz, www.adrspach.cz, www.region-adrspach.cz, www.obecadrspach.cz, www.broumovsko.cz, www.kladskepomezi.cz.

- Problémy mohou pramenit i z krátkozrakých a nekonceptních rozhodnutí, ke kterým již v nedávné minulosti došlo, například zrušení parkovného nebo žádost o vyjmutí z CHKO. Důvodem takových opatření může být časté střídání starostů či jiných vedoucích pracovníků s rozhodovací pravomocí, nejasně vymezené kompetence jednotlivých aktérů a nemožnost souladu s dlouhodobou koncepcí rozvoje destinace.
- Propagace alternativních atraktivit v destinaci, potažmo turistickém regionu a alternativního využití je nedostatečná, nebo neúčinná.
- Z pohledu návštěvníka destinace Adršpašsko-teplické skály nepůsobí jednotně a informace prezentované o jednotlivých skalních městech nejsou dostatečně srozumitelné. Název přírodní rezervace Adršpašsko-teplické skály v potenciálním návštěvníkovi vyvolává dojem, že jde o jeden produkt. Ve skutečnosti se jedná o dvě konkurenční skalní města provozované různými společnostmi, s různou cenovou politikou, dostupná z jiných obcí. Problémy s přílišnou nárazovou návštěvností však má pouze jedno.
- Dochází k souběhu činností dvou organizací destinačního managementu. Turistická oblast Broumovsko se od turistické oblasti Kladské pomezí osamostatnila teprve nedávno, a proto v některých případech může docházet ke vzájemnému zasahování do kompetencí. Podle výroční zprávy Kladského pomezí (Branka, o.p.s., 2019) DMO Branka i nadále spolupracuje s Adršpachem na kulturním rozvoji, ačkoli pověřenou DMO je SDMB. Společnost Branka mimo jiné propaguje místní zámek a v roce 2018 pořádala v Adršpachu Festival zážitků.
- Situace v Adršpachu patrně není dlouhodobě udržitelná. V současné chvíli převažuje ekonomická složka „udržitelného trojúhelníku“. Není brán takový zřetel na ochranu přírody a spokojenost rezidentů, jako je brán na uspokojení co největšího počtu návštěvníků.

3. 6. Návrhy řešení

3. 6. 1. Klíčové zásady pro udržitelný rozvoj

Nejprve uvádím obecné zásady, které jsou doporučovány implementovat, aby se destinace rozvíjela udržitelným způsobem. Pro zaručení dlouhodobé udržitelnosti je nezbytné optimalizovat negativní dopady na destinaci a vytvořit rovnováhu mezi environmentálními, ekonomickými a sociokulturními aspekty, tj. mezi ochranou přírody, rezidenty i turisty. Některé argumenty jsou v souladu s doporučeními vytvořenými na základě výzkumu World Travel & Tourism Council a McKinsey & Company (Rončák, 2018, 7. březen).

- Důležité je vytvořit dlouhodobě udržitelnou strategii růstu. Při vytváření strategií musí destinace dbát zřetel na jednotlivé klíčové partnery a řadu dalších faktorů směřující k růstu v dlouhodobém časovém horizontu. Součástí studie by mělo být stanovení únosné kapacity území, maximálního denního limitu návštěvníků.
- Úspěšný management destinace vyžaduje zapojení všech partnerů v rámci jedné strategie. Proto je klíčová vzájemná kooperace a komunikace mezi rezidenty a zástupci jednotlivých organizací na všech úrovních.
- Pokud se tak již neděje, je nezbytné začít sbírat a soustavně analyzovat všechna data. Destinace se musí naučit pracovat se soubory dat, tedy monitorovat počty turistů, předvídat tak budoucí vývoj, na základě dat poskytovat zpětnou vazbu dalším subjektům a přesvědčit všechny aktéry v destinaci ke sdílení dat. Role DMO je zde stěžejní při propojení jednotlivých aktérů v destinaci. DMO definuje a sbírá relevantní indikátory od každého partnera a sdílí celkovou statistiku.
- Zvážit možnosti regulace návštěvnosti destinace. Významnou možností, jak ulevit přetížené destinaci, je rozhodně nabídnutí alternativních cílů zájmu a tím rozptýlení návštěvníků do širšího okolí.
- Doporučením je i dynamická cenová politika, kdy se cena produktu odvíjí od nabídky a poptávky. Obvyklým způsobem je cenové zvýhodnění návštěvy ve vedlejší sezóně či mimo exponované hodiny otvírací doby.
- Úspěšnému fungování destinace předchází i efektivní marketingová strategie. Významnou složkou destinačního marketingu je poznání svých zákazníků, správné cílení svých kampaní a mimo jiné péče o image destinace. Žádoucím procesem v rámci DMO je kromě výzkumu své pozice na trhu i výzkum marketingový.

3. 6. 2. Konkrétní návrhy opatření

Pro větší přehlednost rozdělují navrhovaná opatření do několika skupin – na marketingová, ekonomická, administrativní a manažerská opatření.

Marketingová a demarketingová opatření

Kvůli vysoké sezónnosti je v případě ADRŠPAŠSKO-TEPLICKÝCH SKAL nezbytné dokázat efektivně řídit poptávku, což je úkolem marketingového oddělení. V hlavní sezóně, tedy v letních měsících, by měly zvážit aktivní demarketing, a naopak v sezóně vedlejší zapojit dodatečné marketingové aktivity.

Co se týče marketingových aktivit, odehrávajících se na Broumovsku, je rozhodně potřeba marketingovou propagaci sjednotit. Z důvodu existence více subjektů, které se snaží destinaci propagovat po svém, je marketingová prezentace roztržštěná a nejasná. V tomto případě by měla zasáhnout SDMB jakožto DMO v dané oblasti, otevřít diskuzi mezi aktéry a následně nad ní převzít kontrolu. Dalším doporučením směrem k marketingu je důslednější práce s návštěvníkem. Je třeba zapojit takové marketingové aktivity, které ho přimějí strávit na

Broumovsku více času, navštívit více lokalit a utratit více peněz. Navrhovaným opatřením je informovat je o dalších možnostech, co vidět a zažít, a tím je rozptýlit po celé oblasti Broumovska.

Jednou z možností, jak přimět návštěvníky objevit více míst v oblasti, je pokračovat v již zavedené tzv. kartě hosta. V současné chvíli nabízí obec Adršpach tzv. kartu hosta, která nahradila dřívější týdenní permanentku. Kromě vstupu do Adršpašských skal po celou dobu pobytu, karta nabízí také další výhody v podobě slev, nebo tipů na výlety. Je k zakoupení za 170 korun v informačním centru vedle vstupu do Adršpašských skal po předložení potvrzení od ubytovatele. Karta je nepřenositelná a určená pouze pro vstup do Adršpašských skal, neplatí pro vstup do Teplických skal. Náhled karty hosta, která je v prodeji již od května 2017, je obsažen v příloze (příloha č. 15).

Karta hosta, která nabízí slevy na využití dalších služeb, je rozhodně jednou z cest, jak přimět návštěvníky na Broumovsku strávit více času. Problémem je ale její omezenost. Rozhodně by bylo na místě její rozšíření na celé území turistické oblasti, kdy by karta fungovala jako permanentka po Broumovsku. Preferovanou možností je její obměna na tzv. systém produktových balíčků. Jejich koordinaci by měla mít na starosti DMO, nikoli obec Adršpach. Produktové balíčky by mohly být rozlišeny podle cílových skupin (například rodiny s dětmi, sportovci, aj.) a jejich součástí by mohly být jak přírodní, tak kulturní zajímavosti v okolí. Podmínkou takového řešení by ovšem byla kompletní proměna okolí. Bylo by nutné zavést vstupné i v místech, která jsou dnes volně přístupná, a poskytnout dostatečné sociální, ubytovací i restaurační zařízení.

Jak bylo definováno v teoretické části, dalším z nástrojů, který pomáhá řídit poptávku, je destinační demarketing, označující činnosti směřující k odklonu zájmu návštěvníků. Jedním způsobem, jak aplikovat destinační demarketing, je přestat přetížené území propagovat. Ačkoli se o to SDMB i obec Adršpach na našem území snaží, není jisté, jaký účinek má toto opatření za hranicemi. Proto by bylo žádoucí zmapovat všechny cestovní kanceláře, české i zahraniční, které mají v nabídce Adršpašské skály, zkontaktovat je a prodiskutovat s nimi různé možnosti a alternativy, jak by i oni mohli přispět řešení situaci.

Druhou možností demarketingu je odvrácení pozornosti od dané destinace propagováním alternativních míst (například Teplické skály, Broumovské stěny aj.) či aktivit, které se s turismem často doplňují, jako je kultura, sport, zábava. Tento bod je jen obráceným pohledem na to stejné, jako je rozebráno o pár řádků výše. Alternativním místům na Broumovsku se věnuji podrobněji v samostatné kapitole 3. 6. 3.

Třetím použitím demarketingových nástrojů je omezení přístupu, tj. regulace počtu návštěvníků. Tomuto návrhu se podrobněji věnuji v administrativních opatřeních.

Ekonomická opatření

Ačkoli je cenová politika do jisté míry marketingovým úkolem, v tomto případě ale slouží i jako ekonomický nástroj a zdroj financí. Jednou z možností, jak rozprostrít návštěvnost do celého roku je právě cena vstupného a parkovného. Je nutné, aby cena odrážela velikost výsledované poptávky. Výše vstupného by se dle Brandejse, ředitele DSO Broumovsko, (e-mailová komunikace, 2019, 5. srpen) měla rozlišovat na mimosezónní, základní a nejvyšší o letních víkendech a státních svátcích. Brandejse dále navrhuje zvýšit cenu parkovného a odstupňovaně podle délky parkování, a ponechat odstavné parkoviště u železničních tratí v Teplicích nad Metují zdarma. Z dlouhodobého hlediska ale není moudré zavádět bezplatné parkovací možnosti, protože je zde možnost odstavování i vozidel rezidentů, a navíc je obecně spíše nežádoucí, aby se podporovalo nadbytečné používání motorových vozidel, zvláště když do destinace jezdí pravidelné vlakové linky, které zastavují přímo u vstupu do skalních měst. Pod podmínkou, že by se i další velkokapacitní parkoviště v okolí stala placenými, bych v návaznosti na již zmiňovaný návrh Správy CHKO zvážila zavedení světelných tabulí, které by již od hranic značily, kolik míst na parkovišti u skal je ještě volných, případně by je směřovaly na jiné dostupné parkoviště v okolí. Ulehčilo by to již tak předimenzovanému provozu před parkovištěm v Adršpachu.

Jednou z možných (kontroverzních) variant, jak umožnit destinaci zvládnout nadměrný cestovní ruch, by bylo zvýšení její kapacity. Taková opatření samozřejmě nejsou možná ve skalním městě, kde je omezený prostor, ale mimo jeho území ano, v citlivě uchopené podobě kvůli ochraně přírody. Ačkoli by si místní iniciativy přáli, aby tam zůstávalo více lidí přes noc, místní obce na to nejsou připravené. Destinaci chybí ubytovací, sociální i stravovací zařízení, aby pojaly velký počet lidí. Bylo by potřeba do oblasti více investovat, lépe rozvinout turistickou i dopravní infrastrukturu a vsadit například na rozšíření sítě cyklostezek či využití brownfields. Jednou z možností by bylo i zavedení tzv. shuttlebusů (alternativně i na elektřinu), které by vozily návštěvníky mezi jednotlivými atrakcivami.

Vstupné se vybírá pouze v průběhu otevírací doby, ale přesto jsou skály dostupné 24 hodin denně, takže po 18. hodině může kdokoli vejít, aniž by za vstup zaplatil. Stejně tak se lidé mohou do skal dostat jinou turistickou cestou, které do Adršpašských skal vedou z Teplických skal, ale i jiných směrů. Návštěvník, který nechce platit vstupné, si svou cestu najde. Na základě je ke zvážení oplocení pozemku, citlivě vybrané vzhledem k povaze přírody, které by tak znemožnilo obcházení nově nastavených pravidel.

Administrativní opatření

Pro aktuální potřeby destinačního managementu je klíčové začít soustavně monitorovat data. V terminologii udržitelného cestovního ruchu existují ukazatele zatíženosti území cestovním ruchem, únosné kapacity území, intenzity turismu, využití lůžkové kapacity, iritačního indexu či maximálního denního limitu návštěvníků. Taková, ale i třeba jiná data (záleží na volbě

DMO) mohou v budoucnu sloužit nejen pro marketingové účely, ale zejména pro identifikaci hlavních faktorů v případech, jako je právě akutní potřeba regulace v Adršpašských skalách.

Jelikož je trend opravdu takový, že bude návštěvníků stále přibývat, zásadním opatřením by bylo do budoucna zavést rezervační systém, umožňující rezervaci vstupu na konkrétní den, nebo v lepším případě na určitou denní dobu. Tím pádem by se lépe využila celá otvírací doba skal. Možností by bylo rozdělit denní dobu na tři intervaly: 9:00-12:00, 12:00-15:00, 15:00-18:00, přičemž by se v rámci intervalu pouštěl do skal jen určitý počet lidí, vypočítaný na základě maximálního denního limitu či únosné kapacity území. S takovým systémem se dnes můžeme setkat již na mnoha místech na světě. Tento přístup by byl šetrný k přírodě, pomohl by zamezit jak frontám u kas a záchodů, parkovišti, tak prohlídkovému okruhu a hlavně i přírodě. Sami návštěvníci by si z návštěvy skal odnesli lepší zážitek, a navíc by si mohli den lépe naplánovat a stavět se cestou na jiných atraktivitách. Vše by v ideálním případě doprovázel kompletní informační portál, jehož součástí by byl i online rezervační systém, kdy by bylo možné si koupit (popřípadě rezervovat) vstupenky na konkrétní čas. V případě existence produktových balíčků by bylo možné si předem koupit i lístky do jiných skal, do zámku, muzeí atp. Portál by sdružoval všechny informace o dané destinaci, nabízel by zážitky, restaurace, ubytování i tipy na výlety. Spuštění takového portálu by ovšem musela předcházet rozsáhlá atraktivní mediální a marketingová kampaň.

Manažerská opatření

Nejednotnost a nedostatečnou spolupráci a komunikaci shledávám hlavním nedostatkem současného stavu destinačního managementu na Broumovsku. Za jednotlivými kroky ke zlepšení situace a image destinace by měla stát DMO, a nikoliv obec Adršpach. Obec by její kroky měla respektovat a všechny záležitosti cestovního ruchu předem diskutovat se SDMB. Klíčem k efektivnímu řízení destinace je pravidelná komunikace, která musí být v této oblasti zkvalitněna, například pravidelnými poradami a schůzkami. Dále je nutné podniknout kroky k jednotné prezentaci a propagaci destinace (viz marketingová opatření), které budou v souladu s dlouhodobými cíli destinačního rozvoje.

Dalším velkým nedostatkem je neexistence aktuálního dlouhodobého strategického dokumentu pro rozvoj cestovního ruchu v oblasti. Podle veřejně dostupných informací, byl požadavek na vypracování strategické studie zadán již koncem roku 2018, přičemž osloveným zpracovatelem studie je Královehradecký kraj. Součástí takové studie by mělo být definování výzkumných cílů, jako například únosná kapacita území aj. viz administrativní opatření)

Dalším opatřením, který by přicházel v úvahu, je užší spolupráce s Teplickými skalami. Pro návštěvníky by bylo více srozumitelné, kdyby Adršpašsko-teplické skály tvořily jednu destinaci, která by měla jednotnou otvírací dobu, jednotnou cenovou politiku a jednoho provozovatele. Otevřelo by se zde více možností – například by se rozšířila nabídka turistických okruhů, čímž by se počet lidí rozprostřel do většího území. Jeden společný provozovatel by

mohl být pro destinaci efektivnějším řešením z hlediska komunikace i nákladů a výhodný by byl jistě i pro návštěvníky.

Regulace návštěvníků, ač provedena libovolným způsobem, je žádoucí i kvůli ochraně ekosystému skal. Adršpašsko-teplické skály jsou podrobeny vysokému stupni ochrany a kvůli vysokému počtu návštěvníků může brzy ztratit svoji podobu, tak jak ji známe dnes.

Podle Staříka (2019) „*je nutné pokračovat v široké diskusi týkající se možností regulace návštěvnosti vlastních skal. Snahou Správy CHKO Broumovsko není znemožnit návštěvu tohoto jedinečného území – je rozhodně dobře, že je mnoho zájemců o poznání zdejší zvláštní přírody. Ale každé místo, odkud soustavně zní hlasitá lidská mluva, skalní tvorové opouštějí. Místa, kam lidé vnášejí částčky okolního světa, ztrácejí krásu panenské přírody. Říše skal tak přichází o svoji jinakost a naše necitlivost ji může přinést zkázu. Vnímejte proto skalní říši jako domov mnohých ohrožených tvorů a vstupujte do ní jako do svatyně, v níž jsou uloženy živé i neživé poklady.*“

Proto je dnes na nás, abychom je v dobrém stavu ochránili i pro budoucí generace. Navrhovaným opatřením je tak zvýšit povědomí o vysoké ochraně přírody po celém návštěvnickém okruhu, zvážit zákaz vnášení jednorázových plastů a jiných obalů do skal a zavést přísnější kontroly nad chováním návštěvníků a vznikajícím nepořádkem.

Doporučuji ale vzhledem ke trendu stále se zvyšujícího počtu návštěvníků, kterou dokazují různé statistiky, s realizací omezujících opatření déle neotálet. Bylo by jistě nežádoucí upřít veřejnosti přístup do Adršpašských skal stejně tak, jako se to stalo v roce 2010 skalnímu komplexu Apolena, situovaným v Českém ráji, který byl v důsledku poškozování ze stran vandalů kompletně uzavřen (Český ráj, 2019).

Doporučení pro cestovatele

I sami cestovatelé mohou svým přístupem významně pomáhat snižovat dopady cestovního ruchu (nebo se alespoň snažit je nezhoršovat). Březina (2019, 22. červen) radí se za frekventovanými atraktivitami vydat na jaře nebo na podzim, a v létě, tj. v hlavní sezóně, si zase vybírat prohlídky buď ráno hned po otevření, nebo naopak večer těsně před zavírací dobou. V přírodě tyto rady příliš neplatí, tam je hlavní sezóna prakticky pořád, odvíjí se podle počasí. Češi jsou zvyklí chodit na výlety nejen o letních a zimních prázdninách, ale v průběhu celého roku.

Univerzálním doporučením pro cestovatele, mající zájem o zajišťování udržitelnosti cestovního ruchu, je snažit se cestovat jinak a jindy než ostatní. Samozřejmostí je snaha nevytvářet odpad a být ohleduplní k přírodě, k místním i sami k sobě. I cestovatelský portál National Geographic se snaží podněcovat turisty, aby volili alternativní aktivity na svých cestách (Tourtellot 2018, 21. prosinec). Jeho rady zní:

- Pokud možno, vyhněte se vysoce atraktivním památkám, tzv. highlightům. Mějte v záloze alternativní cíle.

- Zapojte rozum. Pokaždé, když cestujete, se stáváte součástí daného prostředí. Vystupte z turistické bubliny a snažte se poznat, jak žijí místní – co dělají, co jedí, jak si užívají čas. Doporučením je i využívat lokální služby a ubytování, tj. například službu Airbnb, díky které se hodnota vašeho pobytu může zvýšit, navíc tím přispějete konkrétní komunitě.
- Vyhněte se špičkám. Vyrazte mimo hlavní sezónu nebo alespoň za časných ranních hodin.
- Nebojte se ozvat. Správci památek či jiných turistických zařízení dbají na svou reputaci. Proto se snažte dávat zpětnou vazbu, díky níž budou své služby moci zlepšit pro další návštěvníky.
- Poznávejte. Na světě je ještě tolik neobjeveného, a proto se nespolehejte na produkty cestovního ruchu a místo organizovaného zájezdu vyrazte na vlastní pěst.

3. 6. 3. Alternativní či komplementární turistické cíle na Broumovsku

Zde navazuji na jedno z konkrétních opatření, která lze Broumovsku doporučit. Jednou z teoretických cest, jak omezit počet návštěvníků přijíždějících do Adršpašských skal, by bylo rozprostřít je do širšího území, které nepochybně má co nabídnout. Nezbytnou součástí takového řešení by ovšem bylo nejprve zefektivnit (popř. vybudovat) turistickou infrastrukturu v daných místech natolik, aby zátěž v podobě zvýšeného turismu, (doprovázeného dopravou, větším množstvím odpadu, zaměstnaného personálu atp.) unesla. Dalším krokem by bylo posílit jejich reklamu, tedy vytvořit o nich povědomí u cílových skupin a vzbudit v nich zvědavost natolik, aby do míst skutečně přijeli. Jednou z cest by mohlo být zapojení nových produktů do tzv. produktových balíčků.

Adršpašské skály a některé další atraktivity v oblasti Broumova jsou znázorněny na obrázcích obsažených v příloze (přílohy č. 11 a 12).

Teplické skály

Ačkoli název NPR Adršpašsko-teplické skály napovídá, že se jedná o jeden skalní komplex, není tomu tak. Teplické skály nabízejí jiné okruhy, mají jiného provozovatele, otevírací dobu i cenovou politiku. „*Když turisté porovnávají prohlídku obou skalních okruhů na Broumovsku, ve vzpomínkách často vítězí méně známé Teplické skály. Jsou působivé a rozlehlé, ale žádají si zdatnějšího turistu. Zato Adršpach je dostupný takřka každému, má víc atrakcí, ale také přitahuje komerci.*“ (Tůmová, 2015, 29. květen) Obě trasy pak spojuje Vlčí rokle, kde byly v roce 2014 byly zpřístupněny opravené chodníky a žebříky. Návštěvníci, kteří projdou Vlčí roklí do druhého skalního města, ušetří, protože jejich provozovatelé si navzájem uznávají zakoupené vstupenky (Tůmová, 2015, 29. květen).

Většina území Teplických skal dle katastru nemovitostí náleží městu Teplice nad Metují, které je pronajímá soukromému provozovateli (Teplické skály, s.r.o.), co se o ně stará. Ačkoli Teplické skály vyhlížejí skromněji než vedlejší Adršpach, snaží se každoročně investovat.

V posledních letech přišlo město s několika novinkami. V roce 2015 investovalo do rekonstrukce silnice a chodníku vedoucích ke vstupu do skal. (Deník.cz, 2015, 2. listopad) a nechali vyvinout aplikaci pro chytré telefony, která funguje jako audio-průvodce během návštěvy skal. V roce 2016 město nechalo opravit turistickou cestu skrz skály a vystavět Vavrouškovu naučnou stezku a nová zábradlí (Tůmová, 2016, 29. duben). Na rok 2017 mělo město naplánované zvětšování parkoviště a do dalších let pořizování závorového systému (Tůmová, 2018, 27. březen).

Po listopadových volbách 2018 místní koaliční strany rozhodly, že už dál nechtějí, aby město pronajímalo Teplické skály soukromé společnosti. Starostka Blanka Fichtnerová by chtěla vrátit správu skal i infocentra pod město. *"Budeme se věnovat turistice s ohledem na koncepci rozvoje cestovního ruchu, která tady zatím chybí. Město by si to mělo řešit samo,"* oznámila Fichtnerová. Dále představila ambiciózní projekt na stavbu nového návštěvnického centra, svým tvarem připomínající skalní věže. Centrum za odhadovaných 30 milionů korun počítá s infocentrem, restaurací, pokladnami, toaletami i výstavními prostory (Tůmová, 2018, 23. listopad). V dubnu 2019 nahradil Blanku Fichtnerovou na postu starosty Josef Bitnar (Naše Broumovsko, 2019, 12. duben).

Teplické skály ročně navštíví průměrně 60 až 70 tisíc turistů, což je pětikrát méně než nedaleký Adršpach. Přesto si město tuto návštěvnost chce udržet, zejména z důvodu omezené kapacity parkovišť (Tůmová, 2016, 29. duben). Vstupné v hlavní sezóně je pro dospělého 100 Kč, pro děti a studenty 50 Kč, pro seniory 70 Kč. Teplické skály poskytují 10% slevu těm, kteří se do skal dopraví hromadnou dopravou (Teplické skály, 2019).

Zámek Adršpach

V roce 2013 obec Adršpach koupila od Svazu klubů mládeže místní zámek, který do roku 1989 fungoval jako státní archiv (Obec Adršpach, 2019). Obec ho koupila za 6 milionů korun, další miliony putovaly do jeho oprav a horolezeckého muzea v jeho prostorách. V květnu 2015, pouhý rok od jeho zpřístupnění, nechal tehdejší starosta Adršpachu, Bohuslav Urban, zpracovat studii o jeho dalším využití, protože provoz zámku byl značně ztrátový. V prvním roce ho navštívilo jen 5 tisíc lidí, zatímco do skalního města přijelo přes 300 tisíc návštěvníků. Na základě prvních výsledků studie vyplynulo, že si místní obyvatelé přejí, aby v zámku vzniklo žijící centrum obce. Zazněla i možnost, že by se do zámku v budoucnu mohl přestěhovat obecní úřad. Starosta nicméně rozhodl o rozšíření expozice o historii Adršpachu a zavedení tematických výstav. Místní obyvatelé se shodli nad tím, že zámek by potřeboval více reklamy, ale že jsou zde důležitější projekty, do kterých by obec měla investovat, například do nových silnic a chodníků (Tůmová, 2015, 5. červen).

Ani po třetí sezóně koncem roku 2016 se návštěvnost zámku nezvýšila. Turisté, přijíždějící do skal, zámek míjejí. Přístupová cesta, která vedla ze skal k zámku byla před sezónou 2015 zrušena. Stejně tak bylo zrušeno i tamní infocentrum a místo něj bylo vybudováno nové informační centrum u vstupu do Adršpašských skal (Špreňar, 2016, 4. listopad).

V současné chvíli je na zámku horolezecká expozice, jedno patro je od roku 2017 vybaveno zámeckým mobiliářem a přes hlavní sezónu lze v zámecké zahradě navštívit letní kino. Zámek má otevřeno celoročně od 10 do 17 hodin. Vstupné činí 50 Kč pro dospělého, zlevněné vstupné pro děti, studenty a seniory je za polovinu (Obec Adršpach, 2019).

Zřícenina hradu Adršpach

Vyhlídka na Starozámeckém vrchu, odkud je přímý výhled na skalní město, se nachází na nejvyšším místě Adršpašských skal. Nedaleko pod vyhlídkou se rozkládá zřícenina středověkého hradu, který nechal zřejmě na těžko přístupné skalní plošině ve výši 681 metrů nad mořem vybudovat král Jan Lucemburský. Podle pověsti v něm dlouhá léta pobývala tlupa loupežníků. Dochovaly se pouze části hradeb, obvodních zdí a pozůstatky studny a sklepení. Hrad je volně přístupný, od Dolního Adršpachu je vzdálen přibližně 1,5 km (Řemínková, 2015, 1. říjen).

Lesy ČR v červnu 2016 zpřístupnily dvě opravené turistické trasy. Jedna vede právě okolo zříceniny hradu Adršpach, druhá na nedalekou rozhlednu Čáp (Schwingerová, 2016, 2. červenec).

Ostaš a Kočičí skály

Jednou z alternativ, kam se na Broumovsku vydat, je Ostaš, stolová hora vzdálená jen pár kilometrů na jihovýchod od Adršpachu. Ostaš (700 m n. m.) je dominantou kraje u Police nad Metují. Skalní partie Ostaše zpřístupňují dva okruhy – Horní a Dolní labyrint, které jsou celoročně přístupné a neplatí se zde vstupné. Ostaš nabízí rovněž četné lezecké terény (Královehradecký kraj, 2015). Sousední skalní oblast se nazývá Kočičí skály, které jsou dobře viditelné z vyhlídek ve vrcholové části Ostaše. Výlet vyjde na necelé tři hodiny. Vedle nesporné přírodní hodnoty jsou tyto skalní labyrinty na Ostaši a v Kočičích skalách také zajímavé po historické stránce. Již od husitských válek sloužily jako úkryt pro obyvatele okolních vesnic ve zlých časech (Štěpánek, 2017, 19. srpen).

Broumovské stěny

Broumovské stěny se zvedají v severovýchodních Čechách, v Broumovské vrchovině mezi městy Police nad Metují a Broumov. Jedná se o 12 km dlouhý nesouměrný skalnatý hřeben, protkaný turistickými stezkami, který je místy jen několik metrů široký. Broumovské stěny jsou oblíbeny díky svým skalním útvarům, roklím, propastem, soutěskám, vyhlídkám, ale také klidu. V roce 1956 byl tento pískovcový reliéf vyhlášen Národní přírodní rezervací. (Broumovské stěny, 2019) Do Broumovských stěn je možné se vydat z několika výchozích bodů: z polické strany jsou to Hony, Hvězda nad Hlavňovem, Slavný a Machov, z broumovské strany pak Křínice, Martínkovice a Božanov (Štěpánek, 2017, 19. srpen).

Broumovský klášter

Broumovský klášter leží v centru Broumova, asi 20 km od Adršpašských skal. Jedná se o barokní komplex s celoročním prohlídkovým okruhem, klášterní kavárnou a ubytováním v renovovaných mnišských celách Domu hostů. Součástí je proslulý benediktinský klášter nabízející několik klasických prohlídkových okruhů i speciálních akcí, jako jsou oblíbené kostýmované nebo noční prohlídky. V prostorách památky od roku 2015 funguje Vzdělávací a kulturní centrum, které nabízí pestrou mozaiku akcí a programů jak výtvarných, hudebních, tak i divadelních. Multižánrová kavárna ArtCafé láká na pravidelné koncerty českých i zahraničních umělců, hudební festival Za poklady Broumovska cílí na milovníky klasické hudby, Galerie Dům zase otevírá prostor modernímu výtvarnému umění (Vzdělávací a kulturní centrum Broumovska, 2019).

Mezi další atraktivitu na Broumovsku patří rozhledna Čáp, Kraví hora, Křížový vrch, Broumovské kostely, zřícenina kostela Panny Marie, Jiráskovy skály, zámek Bischofstein nebo Jestřebí hory. Mezi další vyhledávané cíle turistů na území Kladského pomezí patří empírový letohrádek Ratibořice, Babiččino údolí, Dělostřelecká tvrz Dobrošov, vojenská pevnost Josefov, města Náchod a Nové Město na Moravě či přehrada Rozkoš (Turistické oblasti ČR, 2019).

ZÁVĚR

Jedním z hlavních témat této práce byl overtourism, který ovlivňuje podobu destinací po celém světě, v Evropě i v České republice. Součástí práce byla i charakteristika hlavních dopadů, jakými overtourism škodí krajině i místním komunitám. V každé destinaci se overtourism projevuje jiným způsobem v závislosti na tom, v jakých podmínkách se destinace nachází a jak rozvinutou turistickou infrastrukturu má. Nicméně společným jmenovatelem všech turistických destinací, zmiňovaných v této práci, je fakt, že se nerozvíjejí v souladu s principy trvale udržitelného rozvoje. Udržitelný rozvoj cestovního ruchu by totiž měl současně při naplňování potřeb současných turistů a hostitelských regionů chránit základní ekologické procesy i kulturní integritu a zvyšovat jejich příležitosti do budoucna.

V destinacích se může jevit, jako by proti sobě stály dvě síly. Jedna, která se neustále snaží o růst (pokud možno trvalý) a druhá, která se snaží růst zbrzdít, ochraňovat místní obyvatele, bránit památky a ekosystémy před zničením a zachovávat autenticitu destinací. Na mnoha místech na světě aktuálně vítězí ta první. A právě v balancování mezi těmito silami spočívá úkol destinačního managementu. Jeho prioritou musí být vytváření lepších míst k životu pro všechny, tj. pro občany, investory i návštěvníky, přičemž důležité je, aby svými rozhodnutími podporoval i ochranu přírody a zachování genia loci dané destinace.

Problémem totiž není tolik overtourism jako celek, jako spíše neefektivita managementu cestovního ruchu. Podle odborníků může být rozvoj cestovního ruchu udržitelný pouze tehdy, když bude rozvíjen strategicky a řízen s ohledem na návštěvníky a místní komunitu, a pokud bude respektovat specifika i limity únosné kapacity dané destinace. Toho lze dosáhnout komunikací se všemi aktéry cestovního ruchu a aktivním destinačním managementem, který se bude snažit o snížení sezónnosti, diverzifikaci nabízených produktů a soustavné plánování svých aktivit. Všechny zainteresované osoby v cestovním ruchu, nejenom organizace destinačního managementu, se musejí podílet na vzájemné komunikaci a následném vyhodnocení a řešení problémů. Odborníci dále zdůrazňují významnost přesných informací o aktuální situaci a chování turistů. Monitorování a sběr dat jsou dnes již nutností, bez kterého je obtížné dělat závěry a prakticky nemožné predikovat budoucí vývoj trendů. Dalšími důležitými opatřeními pro udržitelný rozvoj jsou potřeba dlouhodobé strategické studie, marketingového výzkumu a dynamické cenové politiky, která může při správném nastavení fungovat jako mocný nástroj pro regulaci poptávky. Zejména méně rozvinuté destinace by se měly ujistit, že taková opatření implementují do svých procesů řízení.

Výše uvedené argumenty se dají chápat jako doporučení, jak v jistém smyslu bojovat proti faktorům umožňujícím overtourism. Podobné návrhy sepsala ve svém studiu i UNWTO. K totožným doporučením v souvislosti s udržitelným rozvojem destinace jsem došla i v případě zkoumané destinace Adršpašsko-teplické skály.

Destinační management na Broumovsku, stejně jako v jiných koutech naší republiky, se teprve rozvíjí a hledá cesty, jak s destinací pracovat. Je ale třeba uznat, že v posledních letech Broumovsko „ušlo velký kus cesty.“ Již v roce 2010 se zástupci měst a obcí sdružených v DSO Broumovsko rozhodli vytvořit strategickou vizi rozvoje tohoto území, a to kvůli efektivnějšímu řešení společných záležitostí, ale také kvůli možnosti čerpání evropských dotací. Podobné snahy začalo naráz vyvíjet více aktérů v rámci destinaci, a tak začalo docházet ke tříštění destinačního managementu, které je patrné dodnes. Z vyhodnocení provedené analýzy vyplývá, že v řízení figuruje příliš aktérů a destinace tak nepůsobí a nejedná jednotně. Pro ilustraci MAS Broumovsko vypracovává strategie komunitně vedeného místního rozvoje, ve které se nepočítá s turismem, DSO Broumovsko předkládá projekty a žádá o granty Evropské unie, ale přesto je oficiální destinační společností SDMB. Komunikace mezi některými aktéry, zejména mezi obcí Adršpach a SDMB, není příliš efektivní. Mezi další problémy, které v oblasti Adršpašsko-teplických skal v důsledku nárazových příjezdů jednodenních návštěvníků vznikají, patří nedostatečná turistická infrastruktura, opakující se dopravní komplikace, vysoký tlak na přírodu a místní ekosystém, nepořádek, napětí mezi rezidenty a návštěvníky, nesourodá prezentace a marketing destinace, neexistence jednotné dlouhodobé strategie a z toho pramenící dlouhodobá neudržitelnost.

Na Broumovsku je patrné, že si s nastalou situací příliš neví rady a nekonceptně zkouší nahodilá opatření. Cílem mé práce bylo navrhnout adekvátní řešení, která by pomohla přetížené destinaci vrátit se na cestu udržitelného rozvoje. Jako návrhy řešení jsem nejprve uvedla klíčové zásady pro udržitelný rozvoj, které mají pro destinační management větší význam a měly by být aplikovány přednostně. Následně jsem navrhla sadu konkrétních řešení, která reagují na aktuální situaci ve zkoumané destinaci a jsou vytvořena tzv. na míru. Pro lepší přehlednost jsem je rozdělila na manažerská, ekonomická, administrativní a marketingová opatření.

Z manažerských opatření zdůrazňuji nutnost vypracování strategické studie pro rozvoj turistické oblasti, která by jmenovala dlouhodobé cíle a stanovovala výzkumná kritéria pro sběr dat. Sběr a výzkum dat totiž v budoucnu umožní destinaci predikovat vývoj trendů a dá ji bližší představu o tom, jak je její infrastruktura využívána, a snáze se tak mohou odhalit případné nedostatky. Institucí pověřenou vypracování studie je aktuálně Královehradecký kraj. Realizátorem by pak měla být destinační společnost SDMB, přičemž ostatní aktéři cestovního ruchu by měli v ideálním případě jednat v souladu s ní. Dále vidím přínos v užší spolupráci obcí Adršpachu a Teplic nad Metují, které spravují skalní města. Při zvážení možností sjednocení cen, otevírací doby a provozovatele, by došlo k rozšíření nabídky turistických okruhů a tím pádem k rozptýlení návštěvníků na širší území, nemluvě o nižších nákladech na provoz. Současnou cenovou politiku neshledávám efektivní, proto, co se týče ekonomických nástrojů, navrhuji dynamičtější nastavení cen, které by odráželo aktuální poptávku. Nevylučuji ani případné zvýšení cen vstupného či parkovného v exponovaných časech.

Hlavní funkcí destinačního managementu je marketing, schopnost efektivně řídit poptávku. Kvůli silnému trendu sezónnosti v návštěvnosti Adršpašsko-teplických skal je nezbytné, aby v hlavní sezóně, tedy v letních měsících, byl praktikován demarketing, a naopak aby v sezóně

vedlejší byly zapojeny dodatečné marketingové aktivity. Jedním z navrhovaných opatření je důslednější práce s návštěvníkem, jejímž cílem je, aby návštěvníci strávili na Broumovsku více času, navštívili více atraktivit a v nejlepším případě v destinaci přespali. Jednou z cest může být silnější propagace alternativních center zájmu, kterých je na Broumovsku plno, zavedení produktových balíčků, nebo využití tzv. karty hosta, která by nabízela výhody v podobě slev na další lokality. Podmínkou takových opatření by bylo rozšíření infrastruktury v alternativních lokalitách, které by umožňovalo hostit zvýšenou kapacitu lidí.

Nejvíce kontroverzním přístupem, který v rámci možných řešení navrhuji, je řízená regulace počtu návštěvníků prostřednictvím rezervačního systému. Systém rezervací, který by byl nejlépe součástí online informačního portálu, by umožnil využití celé otvírací doby, zamezil by přílišné koncentraci návštěvníků v určitých hodinách i dnech, tlak na přírodu by se rozmělnil a návštěvníci by si zaručeně ze skal odnesli příjemnější zážitky.

Nutno doplnit, že výše uvedené návrhy z velké části mohou fungovat společně s dalšími, ale neplatí to tak u všech. Některá konkrétní opatření se mohou vylučovat. Nicméně všechna navrhovaná opatření by mohla být aplikována jen v případě, že by se zefektivnila spolupráce DMO a dalších zainteresovaných subjektů na Broumovsku. Soustavná komunikace a vzájemná spolupráce jsou klíčovými požadavky pro funkční řízení destinace. Dobrým znamením, že osloveným aktérům na Broumovsku není současná situace lhostejná, může být fakt, že všichni ti, kdo zareagovali na moji výzvu, uvedli, že by si rádi přečetli výsledky této práce.

Doporučení na konec míří k nám, cestovatelům, kterým je dnes pravděpodobně každý. Ačkoli si to mnozí z nás neuvědomují, naše volby a rozhodnutí mohou do jisté míry ovlivnit vývoj cestovního ruchu. Naším vědomým přístupem můžeme významně pomoci snižovat dopady cestovního ruchu a nebo se je při nejmenším alespoň snažit nezhoršovat. Klíč tkví v dodržování zásad slušného chování a ohleduplnosti vůči sobě, přírodě i místním obyvatelům.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knihy a odborné články

Beeton, S. (2006). *Community development through tourism*. Australia: Landlinks Press.

Benfield, R. (2001). *Turning Back the Hordes: Demarketing Research as a Means of Managing Mass Tourism*. In: TTRA 32nd Conference Proceedings, 2001: A 233 References Tourism Odyssey. TTRA, Florida.

Bieger, T. (2005). *Management von Destinationen*. Mnichov, Německo: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Buhalis, D. (2000). *Marketing the Competitive Destination of the Future*. In: Királová, A. (2003). *Marketing destinace cestovního ruchu*. Praha, ČR: Ekopress.

Dodds, R., & Butler, R.W. (Eds.) (2019). *Overtourism. Issues, Realities and Solutions*. Berlín, Německo: De Gruyter.

Dychko, D. (2017). *Indikátory udržitelného cestovního ruchu*. (Diplomová práce) Vysoká škola hotelová v Praze. ČR. [vid. 2019-08-17]. Dostupné z: https://is.vsh.cz/th/19jmm/DP_Daria_Dychko.pdf

Evropská unie (EU) (2013, únor). *Evropský systém ukazatelů v oblasti cestovního ruchu. Soubor nástrojů pro udržitelné destinace*. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. [vid. 2019-08-17]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/getmedia/ed4ea4de-1cf2-4323-a2a2-e96113b96691/Evropsky-system-ukazatelu-v-oblasti-cestovniho-ruchu.pdf>

Francis, J. (2018). *Responsible Travel*. In: Dodds, R., & Butler, R.W. (eds.) (2019). *Overtourism. Issues, Realities and Solutions*. Berlín, Německo: De Gruyter.

Freyer, W. (2011). *Tourismus: Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie*. (10., überarbeitete und aktualisierte Aufl.) Mnichov, Německo: Oldenbourg.

Goodwin, H. (2017, říjen). *The Challenge of Overtourism*. Responsible Tourism Partnership Working Paper 4(1) [vid. 2019-08-17]. Dostupné z: <https://haroldgoodwin.info/pubs/RTP'WP4Overtourism01'2017.pdf>

Gretzel, U. (2019). *The role of social media in creating and addressing overtourism*. In: Dodds, R., & Butler, R.W. (eds.) (2019). *Overtourism. Issues, Realities and Solutions*. Berlín, Německo: De Gruyter.

Hall, C. M. (2014). *Tourism and Social Marketing*. Londýn, Velká Británie: Routledge.

Hindls, R., Holman, R., Hronová, S. a kolektiv. (2003). *Ekonomický slovník*. Praha, ČR: C. H. Beck.

Holešinská, A. (2007). *Destinační management aneb Jak řídit turistickou destinaci*. Masarykova univerzita. Brno, ČR.

Houška, P. (2014). *Environmentální aspekty potenciálu území pro cestovní ruch*. Univerzita J. A. Komenského. Praha, ČR.

Jakšová, B. (2018). *Destinační management v České republice: nový systém kategorizace a certifikace*. (Diplomová práce). Vysoká škola ekonomická v Praze. Fakulta mezinárodních vztahů. Praha, ČR. Dostupné z: https://vskp.vse.cz/72705_destinacni_management_vceske_republice_novy_system_kategorizace_acertifikace

Kesner, L. (2005). *Marketing a management muzeí a památek*. Praha, ČR: Grada Publishing.

- Kharas, H. (2017). *The unprecedented expansion of the global middle class: An update*. Global Economy & Development Working Paper 100. Washington. Brookings. [vid. 2019-08-17]. Dostupné z: https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2017/02/global_20170228_global-middle-class.pdf
- Kotíková, H. (2013). *Nové trendy v nabídce cestovního ruchu*. Praha, ČR: Grada Publishing.
- Kotler, P. & Levy, S. J. (1971). *Demarketing, yes, demarketing*. Harvard Business Research. s. 74-80. [vid. 2019-08-17]. Dostupné z: https://web.uniroma1.it/dip_management/sites/default/files/allegati/Kotler%20%26%20Levy%20%281971%29%20-%20Demarketing%2C%20yes%2C%20demarketing%20-%20Harvard%20Business%20Review.pdf
- Kraus, D. (2006). *Trvale udržitelný rozvoj cestovního ruchu*. (Diplomová práce). SF Masarykova univerzita. Brno, ČR.
- Kurek, W. (2011). *Turystyka*. Varšava, Polsko: PWN.
- Lenzen, M., Sun, Y., Faturay, F., Ting, Y., Geschke, A., & Malik, A. (2018, červen). *The carbon footprint of global tourism*. Nature Climate Change, 8: s. 522–528 [vid. 2019-08-17]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1038/s41558-018-0141-x>
- Magalhães et al. (2017). *Acceptance Criteria in a Promotional Tourism Demarketing Plan*. Procedia Computer Science 121: s. 934-939
- Matouchová, L. (2016). *Životní cyklus destinace na příkladu vybrané destinace: Adršpašsko – teplické skály*. (Bakalářská práce). Univerzita Hradec Králové. Hradec Králové, ČR. [vid. 2019-08-17]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/qablfz/>
- Medway, D., Warnaby, G. & Dharni, S. (2011). Demarketing Places: Rationales and Strategies. *Journal of Marketing Management*, 27(1-2): s. 124-142
- Medway, D. & Warnaby, G. (2008). *Alternative Perspectives on Marketing and the Place Brand*. In: European Journal of Marketing, 42(6): s. 641-653.
- Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. (2013). *Koncepce státní politiky cestovního ruchu v České republice na období 2014-2020*. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. [vid. 2019-08-17]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/getmedia/01144b63-0600-43c1-9bf5-cdd487c313fb/MMR-Cestovni-ruch-v-Ceske-republice.pdf>
- Nejdl, K. (2011). *Management destinace cestovního ruchu*. Praha. ČR: Wolters Kluwer.
- Öter, Z., Assiouras, I., & Markopoulos, M. (2010). *Detrimental Tourist Behavior and De-Marketing of Cultural of Heritage Visits*. Paper presented at International Symposium on the Conservation of Monuments in the Mediterranean Basin, Patras, Greece.
- Pásková, M. (2012). Environmentalistika cestovního ruchu. *Czech Journal of Tourism*. 2012, 1(2): s. 77-113
- Pásková, M. (2014). *Udržitelnost cestovního ruchu*. Hradec Králové, ČR: Gaudeamus.
- Pearce, D. G. (2012). *Frameworks for Tourism Research*. Victoria University of Wellington, Nový Zéland: CABI.
- Pospíšil, J. (2010). *Spotřebitelské chování v éře současného marketingu a jeho vliv na udržitelný cestovní ruch*. In: Musil, M. (ed). (2010). *Udržitelný rozvoj cestovního ruchu (metody, postupy, přístupy, teoretické aspekty): sborník příspěvků z kulatého stolu*. Vysoká škola ekonomická v Praze. Praha: Oeconomica.

- Richards, G. (ed.) (2007). *Cultural Tourism: Global and Local Perspectives*. New York, USA: Haworth Hospitality Press.
- Šauer, M., Vystoupil, J., Holešinská, A. a kolektiv. (2015). *Cestovní ruch*. Učební text. Masarykova univerzita Brno, ČR.
- Šimková, E. (2015). *Aktuální témata rozvoje venkovského cestovního ruchu v ČR*. Univerzita Hradec Králové. Pedagogická fakulta, ČR: Gaudeamus.
- Tittelbachová, Š. (2013). *Návrh systému státní politiky turismu České republiky se zaměřením na kulturní turismus*. (Disertační práce). Vysoká škola ekonomická v Praze. Fakulta podnikohospodářská. Praha, ČR. [vid. 2019-08-17]. Dostupné z: <https://vskp.vse.cz/eid/39190>
- UNEP (2005). *Making Tourism More Sustainable – A Guide for Policy Makers*. United Nations Environment Programme. [vid. 2019-08-17]. Dostupné z: <http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/DITx0592xPA-TourismPolicyEN.pdf>
- Úřad vlády České republiky. (2016). *Horizontální princip udržitelného rozvoje: Mapování konceptu*. Inesan, s.r.o. Working paper. [vid. 2019-08-27]. Dostupné z: <https://www.cr2030.cz/strategie/wp-content/uploads/sites/2/2018/05/Horizont%C3%A1ln%C3%AD-princip-udr%C5%BEiteln%C3%A9ho-rozvoje.compressed.pdf>
- Vanhove, N. (2005). *The Economics of Tourism Destinations*. Amsterdam, Nizozemsko: Elsevier.
- Vaniček, J. (2013). *Marketing služeb a cestovního ruchu*. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Filozoficko-přírodovědecká fakulta v Opavě, ČR.
- Voellm, D. J. (2011). *The 21st century game-changer up close: China outbound tourism*. Hong Kong. HVS Global Hospitality Services. [vid. 2019-08-17]. Dostupné z: <https://www.hvs.com/Content/3109.pdf>
- Vystoupil, J., Holešinská, A., & Šauer, M. (2007). *Destinační management a vytváření produktů v cestovním ruchu: Vymezení destinace a formulace jejich charakteristik a organizace cestovního ruchu v destinaci*. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Praha. [vid. 2019-08-17]. Dostupné z: https://www.mmr.cz/getmedia/656473c9-3527-4007-aafd-b09f029ea418/GetFile2_3.pdf%20mmr.cz
- World Bank Group. (2017). *Twenty Reasons Sustainable Tourism Counts for Development*. Knowledge Series T. Washington: World Bank. [vid. 2019-08-17]. Dostupné z: <http://documents.worldbank.org/curated/en/558121506324624240/pdf/119954-WP-PUBLIC-SustainableTourismDevelopment.pdf>
- World Tourism Organization. (UNWTO) (2004). *Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations: A Guidebook*. Madrid: World Tourism Organization. [vid. 2019-08-17]. Dostupné z: <http://www.adriaticgreenet.org/icareforeurope/wp-content/uploads/2013/11/Indicators-of-Sustainable-Development-for-Tourism-Destinations-A-Guide-Book-by-UNWTO.pdf>
- World Tourism Organization. (UNWTO) (2018). *Overtourism? Understanding and Managing Urban Tourism Growth beyond Perceptions, Executive Summary*. Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality. UNWTO, Madrid. [vid. 2019-08-17]. Dostupné z: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284420070>
- World Travel & Tourism Council (WTTC) (2017). *Travel and Tourism Economic Impact 2017: World*. London. WTTC. [vid. 2019-08-17]. Dostupné z: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2019/world2019.pdf>
- Zelenka, J. (2012). Únosná kapacita v cestovním ruchu. *Czech Journal of Tourism*. 2012, 1(2): s. 114-134
- Zelenka, J., & Pásková, M. (2012). *Výkladový slovník cestovního ruchu*. Praha, ČR: Leda.

Zelenka, J. a kolektiv. (2013). *Udržitelný cestovní ruch. Management cestovního ruchu v chráněných územích*. Hradec Králové, ČR: Gaudeamus.

Novinové články

Broumovské stěny. (2019) Broumovské stěny, Broumovsko, Adršpach – Poloha a popis Broumovských stěn. [vid. 2019-08-18]. Dostupné z: <http://broumovskesteny.cz>

Brož, J. (2017, 11. prosinec). Turismus ve vlastní pasti? Nemusí být. *Magazín Euro*. Příloha: Cestování, 50: s. 1.

Březina, I. (2019, 22. červen). Česko praská ve švech. *Magazín Víkend DNES*, 25: s. 4.

Česká televize. (2019, 11. srpen). Vodácká města volají po mýtu na Ohři i na Vltavě. Ministerstvo o něm neuvažuje. *ČT24*. [vid. 2019-08-18]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/regiony/2893628-krome-krumlova-chce-zavest-ricni-myto-uz-i-loket-ministerstvo-o-nem-neuvazuje>

Česká televize, ČTK. (2018, 10. srpen). Turistů v Česku stále přibývá, domácích i zahraničních. Z ciziny přijelo nejvíce Němců a Rusů. *ČT24*. [vid. 2019-08-18]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/ekonomika/2474749-turistu-v-cesku-stale-pribyva-domacich-i-zahranicnich-z-ciziny-prijelo-nejvice>

Česká televize 2. (2017, 17. září). Adršpach válcují auta. (Občanské noviny). *ČT2 – Pořad Nedej se*. [vid. 2019-08-18]. Dostupné z: <https://www.ceskatelevize.cz/porady/1095913550-nedej-se/217562248430025-adrspach-valcuji-auta/>

ČTK. (2015, 1. červen). Šlechtová: zákon o cestovním ruchu nebude. *E15.cz* [vid. 2019-08-17]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/domaci/slechtova-zakon-o-cestovnim-ruchu-nebude-1195278>

ČTK. (2018, 1. květen). Kvůli náporu polských turistů zkolabovala doprava do Adršpašských skal. *iDNES.cz / Zprávy*. [vid. 2019-08-19]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/adrspach-skaly-teplice-nad-metuji-nachodsko.A180501_170019_domaci_bur

ČTK. (2019, 3. květen). Z Everestu mizí odpadky, zvláštní úklidový tým už jich nasbíral tři tuny. *iDNES.cz / Zpravodajství*. [vid. 2019-08-17]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zpravy/zahranicni/mount-everest-hora-odpadky-horolezci.A190503_103203_zahranicni_jadv

Deník.cz. (2015, 13. srpen). Tisíce lidí zkomplikují cestu do skal. *Denik.cz / Královehradecký kraj / Zpravodajství*. [vid. 2019-08-18].

Deník.cz. (2015, 2. listopad). Do skal se už jezdí po novém. *Denik.cz / Královehradecký kraj*. [vid. 2019-08-18].

Heller, J. (2019, 8. srpen) Děsí mě čím dál větší počet turistů, to tempo je šílené, říká noční starosta Prahy. *Aktuálně.cz*. [vid. 2019-08-18]. Dostupné z: https://zpravy.aktualne.cz/domaci/desi-me-cim-dal-vetsi-pocet-turistu-rika-nocni-starosta/r~637a774eb9e911e9a049ac1f6b220ee8/?fbclid=IwAR2t4WktBSWC5SzXxH_srsWLLyE-OS_2qR5-yXXrtfbVdKligAFMUVJHYNI

Hellová, R. (2019, 1. červenec). Turistů přijelo do skal tak akorát, někteří porušují zákaz. *radecky.denik.cz / Z regionu*. [vid. 2019-08-18].

Higgins-Desbiolles, F. (2017, 19. duben) Sustainable tourism is not working – here's how we can change that. *The Conversation*. [vid. 2019-08-17]. Dostupné z: <https://theconversation.com/sustainable-tourism-is-not-working-heres-how-we-can-change-that-76018>

Hovorka, J. (2019, 6. červen). Na Karlův most a přes Krumlov pryč. *Magazín FinMag*. 3: s. 26.

Hume, T., & Olarn, K. (2016, 17. květen). Idyllic Thai island Koh Tachai closed indefinitely due to damage from tourism. *CNN Travel*. [vid. 2019-08-17]. Dostupné z: <https://edition.cnn.com/travel/article/thailand-koh-tachai-island-closed/index.html>

Klesla, J. (2018, 3. listopad). Turisté nevědí. *Lidové noviny*, 256: s. 19.

Kotoučová, D. (2019, 24. květen). Na Mount Everestu se tvoří fronty, horolezcům jde kvůli tomu o život. *iDNES.cz / Zpravodajství*. [vid. 2019-08-17]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zpravy/zahranicni/mount-everest-hora-fronta-pretizeni-horolezec-smrt.A190524_115200_zahranicni_dtt?

Kovanda, L. (2019, 9. srpen) Češi dotahují Západ. Mají více peněz na dovolenou než Francouzi, Britové nebo Italové. *Finanční a ekonomické informace*. [vid. 2019-08-17]. Dostupné z: <https://faei.cz/cesi-dotahuji-zapad-maji-vice-penez-na-dovolenou-nez-francouzi-britove-nebo-italove/>

Kožíšek, J. (2018, 22. srpen) Adršpach trápí příval turistů, hlavně z Polska. Kraj chce postavit nová parkoviště. *ČT24.cz / Regiony*. [vid. 2019-08-18].

Krajské noviny. (2018, 16. únor). Spojení východních Čech s Polskem posílí. *Krajské noviny, nezávislý měsíčník pro kraje, města a obce ČR – Příloha – Východočeská doprava*, 2: s. 3.

Královehradecký kraj. (2015) *Skalní města Kladského pomezí*. Brožura vydaná v rámci projektu Podpora rozvoje cestovního ruchu v Královehradeckém kraji. [vid. 2019-08-18]. Dostupné z: <https://www.hkregion.cz/filemanager/files/166308.pdf>

Kučerová, T. (2013, 7. listopad). CzechTourism láká na příběhy novou kampaní. *Markething.cz*. [vid. 2019-08-18]. Dostupné z: <http://markething.cz/czechtourism-laka-na-pribehy-novou-kampani>

Lipold, J. (2019, 14. květen). Zdanit letecký benzin, omezit létání a masovou turistiku. Třikrát ano. *Aktuálně.cz / Komentáře*. [vid. 2019-08-17]. Dostupné z: https://nazory.aktualne.cz/komentare/zdanit-letecky-benzin-omezit-letani-a-masovou-turistiku-ano/r~97a98846763911e98aa4ac1f6b220ee8/?redirected=1557909020&fbclid=IwAR0gc_rbp0HlDiz5mLZvHbbfCsJtuHj87t_r0f9PGT8M4uB8gJRnbc7D2M

Litoměřický deník. (2018, 30. červen). Od července pojede do Adršpachu více vlaků. *Litomericky.denik.cz / Doprava*. 179.

Milano, C., Cheer, J.M., & Novelli, M. (2018, 18. červenec). Overtourism is becoming a major issue for cities across the globe. *The Conversation*. [vid. 2019-08-17]. Dostupné z: <https://www.urbangateway.org/news/overtourism-becoming-major-issue-cities-across-globe>

Naše Broumovsko. (2019, 12. duben). Starostka Teplic nad Metují rezignovala, v čele města stojí Josef Bitnar. *Naše Broumovsko – nezávislý zpravodajský server o dění z Broumovska a okolí*. [vid. 2019-08-18]. Dostupné z: <http://nase.broumovsko.cz/broumovsko/starostka-teplic-nad-metuji-rezignovala-v-cele-mesta-stoji-nove-josef-bitnar.html>

Oppelt, R. (2019, 26. květen). Turistů je už moc. Česká města a obce je dříve lákaly, teď se jich bojí. *iDNES.cz / Zprávy*. [vid. 2019-08-18].

Pokorný, J. (2018, 28. květen). Fronta do lesa. *Mladá fronta DNES / Z domova*. 122: s. 4.

Rambousková, M. (2018, 31. květen). Polští turisté obléhají Adršpach. Město je nadšené, správci rezervace nešťastní z ničení skal. *Seznam.cz / Domáci*. [vid. 2019-08-18].

Rambousková, M. (2019, 1. květen). Adršpach opět zaplnili polští turisté. Dopravnímu kolapsu předešel zákaz aut. *Seznam.cz – Domáci*. [vid. 2019-08-18].

- Robbins, S. (2018, 4. březen). Thai efforts to protect location for DiCaprio film The Beach from tourist damage. *Sky News.com* [vid. 2019-08-17]. Dostupné z: <https://news.sky.com/story/famous-location-for-dicaprio-film-the-beach-being-destroyed-by-tourists-11275464>
- Rončák, M. (2017, 5. prosinec). Jak efektivně zvládnout overtourism? *COT Business*, 12: s. 54.
- Rončák, M. (2018, 7. březen). Jak vnímají overtourism samotní turisté? *COT Business*, 3: s. 52.
- Řemínková, E. (2015, 1. říjen). Jak si užít Adršpach a přitom se vyhnout davům návštěvníků. *Novinky.cz / Vaše zprávy*. [vid. 2019-08-18].
- Sattler, R. (2019, 20. květen). Co s přeplněnými Adršpašskými skalami? Kraj zvažuje vstup na objednávku. *lidovky.cz – Zprávy*. [vid. 2019-08-18].
- Scheivachman (2016, 30. červenec). Iceland and the trials of 21st century tourism. *Skift*. [vid. 2019-08-17]. Dostupné z: www.skift.com/iceland-tourism/
- Svoboda, V. (2019, 26. duben). Skalní města se chystají na turisty. *ČTI – Události v regionech*. [vid. 2019-08-18].
- Schwingerová, P. (2016, 2. červenec). Adršpach nejsou jen skály. *Náchodský deník / Náchodsko*. 155: s. 3.
- Špreňar, J. (2016, 4. listopad). Turisty lákají hlavně skály, zámek míjejí. *Nachodsky.denik.cz / Moje Náchodsko*. [vid. 2019-08-18].
- Špreňar, J. (2017, 16. srpen). Polský svátek způsobil invazi, výletníci brali skalní města útokem. *Nachodsky.denik.cz / Moje Náchodsko*. [vid. 2019-08-18].
- Špreňar, J. (2017, 3. prosinec). Adršpach chce odejít z CHKO. *Nachodsky.denik.cz / Moje Náchodsko*. [vid. 2019-08-18].
- Špreňar, J. (2017, 9. prosinec). Ministerstvo Adršpach z CHKO nepustilo. *Nachodsky.denik.cz*. [vid. 2019-08-18]. Dostupné z: https://nachodsky.denik.cz/zpravy_region/ministerstvo-adrspach-z-chko-nepustilo-20171209.html
- Špreňar, J. (2018, 27. duben). Pískovcové skály čeká nápor tisícovek turistů a aut. *Nachodsky.denik.cz*. [vid. 2019-08-18].
- Špreňar, J. (2019, 19. duben). Branka slaví 20 let, na náměstí ji připomene výstava. *Nachodsky.denik.cz*. [vid. 2019-08-18].
- Štěpánek, V. (2017, 19. srpen). Jak vyžrát na Adršpach. Fronty a přeplněná místa přenechte nezkušeným. *cestovani.iDNES.cz / Cestování po Česku*. [vid. 2019-08-18].
- Teplické skály. (2019). Webové stránky Teplických skal. [vid. 2019-08-18]. Dostupné z: <http://www.teplickeskal.com/>
- Tourtellot, J. (2018, 21. prosinec). Overtourism: too much of a good thing. *Webový magazín National Geographic*. [vid. 2019-08-18]. Dostupné z: https://www.nationalgeographic.com/travel/features/overtourism-how-to-make-global-tourism-sustainable/?fbclid=IwAR3EzQtZL9JxNKGWAju1n9URPCco0Db_8zcsShfLd1LMqGTZkUXryMHTKUA
- Tůmová, Š. (2015, 29. květen). Adršpach zve na romantickou procházku mezi obry. *5plus2 / Ústecký kraj*. 21: s. 17.
- Tůmová, Š. (2015, 5. červen). Lidé chtějí jiný zámek. *5plus2 / Náchodsko*. 22: s. 1.
- Tůmová, Š. (2016, 29. duben). Teplické skály vylepšily turistický okruh, mají nové stezky i s panely. *hradec.iDNES.cz / Hradec – zprávy*. [vid. 2019-08-18].

Tůmová, Š. (2016, 17. říjen). Davy turistů ničí Adršpašské skály, u cest se povalují výkaly a papíry. *hradec.iDNES.cz / Hradec – zprávy*. [vid. 2019-08-18].

Tůmová, Š. (2017, 25. duben). Skály očekávají nápor turistů. *Mladá fronta DNES / Hradecký kraj*. 96: s. 17.

Tůmová, Š. (2017, 29. červen). Skály v Adršpachu zdrazují o prázdninách vstupné, chodí tam moc turistů. *iDNES.cz / Hradec – zprávy*. [vid. 2019-08-18].

Tůmová, Š. (2017, 21. červenec). Petice brojí proti autům na hranici. *Mladá fronta DNES / Hradecký kraj*. 167: s. 13.

Tůmová, Š. (2017, 14. srpen). Turisté v autech zahltili Adršpach, policie odkláněla Poláky z přechodu. *Hradec.iDNES.cz / Hradec – zprávy*. [vid. 2019-08-18].

Tůmová, Š. (2018, 27. březen). Parkování u skal bude zdarma, turisté si připlatí na vstupném. *hradec.iDNES.cz / Hradec – zprávy*. [vid. 2019-08-18].

Tůmová, Š. (2018, 18. květen). Skály přetékají turisty. *5plus2 – Náchodsko a Rychnovsko*. 20: s. 13.

Tůmová, Š. (2018, 21. květen) Skály chce vidět každý, Adršpach hledá řešení. *Mladá fronta DNES – Hradecký kraj*. 116: s. 13.

Tůmová, Š. (2018, 23. listopad). Skalní obce řeší novinky. *5plus2*. 44: s. 1.

Tůmová, Š. (2019, 21. březen). Adršpach bude vybírat u skal stokorunu za parkující auto, osadí závary. *hradec.iDNES.cz / Hradec – zprávy*. [vid. 2019-08-18].

Tůmová, Š. (2019, 7. červen). Zavedl kvůli davům turistů závary u parkovišť a zvýšil poplatek. *hradec.iDNES.cz / Hradec – zprávy*. [vid. 2019-08-18].

Tůmová, Š., & Hejtmánek, T. (2019, 2. květen). Adršpach opět zahltili turisté z Polska, cesta od hranic byla zavřená. *iDNES.cz / Zpravodajství*. [vid. 2019-08-18]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/hradec-kralove/zpravy/uzavrena-silnice-adrspach-napor-turistu-z-polska.A190502_115113_hradec-zpravy_the.

Turistické oblasti ČR. (2019). Kladské pomezí. *Webové stránky turistických oblastí ČR*. [vid. 2019-08-18]. Dostupné z: http://oblast.cz/encyklopedie/objekty1.phtml?id=113918&id_t_oblasti=113918

Vaňous, P. (2019, 9. únor). Adršpach chce znovu zavést platbu za zaparkovaná auta. *nachodsky.denik.cz / Moje Náchodsko*.

Vasejtllová, B. (2019, 22. červenec). Barcelona vyhlásila boj proti turistům. Město ničí Airbnb i výletní loď. *iDNES.cz / Magazíny / Cestování*. [vid. 2019-08-17]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/cestovani/kolem-sveta/barcelona-spanelsko-turiste-turismus-dovolena-vyletni-lode-letiste-omezeni.A190717_115935_kolem-sveta_hig?

Vrkočová, K. (2017, 15. srpen). Turisté zaplavili Adršpach. *ČT1, Události v regionech v 18:00*.

Vzdělávací a kulturní centrum Broumovska. (2019). Oficiální webové stránky Broumovského kláštera. Dostupné z: www.klasterbroumov.cz

Internetové zdroje

Adršpach. (2019). Informace pro návštěvníky Adršpachu a Broumovska. [vid. 2019-08-18]. Dostupné z: www.adrspach.cz

Agentura pro rozvoj Broumovska. (2018) Výroční zpráva 2018. [vid. 2019-08-18]. Dostupné z: <https://www.klasterbroumov.cz/galerie/klaster/509/ff07ff2f.pdf>

- AOPK ČR. (2019). Správa CHKO Broumosko. *Oficiální webové stránky Agentury ochrany přírody a krajiny ČR*. [vid. 2019-08-18]. Dostupné z: <http://broumovsko.ochranaprirody.cz/>
- Branka, o.p.s. (2019). Výroční zpráva 2018. [vid. 2019-08-18]. Dostupné z: <https://www.kladskepomezi.cz/files/file/309/BRANKA-Vyrocní-zprava-2018-web.pdf>
- CzechTourism. (2019, červen). *Implementační manuál – Kategorizace organizací destinačního managementu*. [vid. 2019-08-17]. Dostupné z: <http://www.csks.cz/cs/certifikace-organizaci-destinacniho-managementu/metodicke-dokumenty-dmo-ke-stazeni.html>
- CzechTourism. (2019a). Broumov – Co musíte vidět na Broumovsku. *Informační portál Kudyznudy.cz*. [vid. 2019-08-18]. Dostupné z: <https://www.kudyznudy.cz/Kam-pojedete/Kralovehradecko/Kladske-pomezi/Broumov.aspx>
- CzechTourism. (2019b). Národní geopark Broumovsko. *Informační portál Kudyznudy.cz*. [vid. 2019-08-18]. Dostupné z: <https://www.kudyznudy.cz/aktivity-a-akce/aktivity/narodni-geopark-broumovsko.aspx>
- CzechTourism. (2019c). Portál kudy z nudy.cz - fenomén mezi portály cestovního ruchu. *Informační portál Kudyznudy.cz*. [vid. 2019-08-18]. Dostupné z: <https://www.kudyznudy.cz/o-kudy-z-nudy.aspx>
- Český ráj. (2019). Přírodní rezervace Apolena. Zajímavosti a cíle Českého ráje. [vid. 2019-08-20]. Dostupné z: <http://www.cesky-raj.info/dr-cs/781-.html>
- Český statistický úřad. (2019). Kapacity hromadných ubytovacích zařízení za vybrané území. Hosté a přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních. Veřejná databáze ČSÚ. [vid. 2019-08-20]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/>
- Český statistický úřad. (2019, 7. únor). V roce 2018 se v ČR ubytovalo více než 21 milionů hostů. *Cestovní ruch – čtvrté čtvrtletí 2018*. [vid. 2019-08-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/cestovni-ruch-4-ctvrtleti-2018>
- Český systém kvality služeb. (2019). *Certifikace organizací destinačního managementu*. Český systém kvality služeb. [vid. 2019-08-17]. Dostupné z: <http://www.csks.cz/cs/certifikace-organizaci-destinacniho-managementu/>
- DSO Broumovsko. (2019) Oficiální webové stránky Dobrovolného svazku obcí Broumovsko. [vid. 2019-08-18]. Dostupné z: <http://www.dsobroumovsko.cz>
- Google Trends. (2019). Vyhledávané heslo: overtourism. [vid. 2019-08-17]. Dostupné z: <https://trends.google.com/trends/explore?date=today%205-y&geo=US&q=overtourism>
- Hradec Králové Region Convention Bureau (2019). Mapa Královehradeckého kraje. [obrázek]. [vid. 2019-08-18]. Dostupné z: <https://www.micchkregion.com/cs/kralovehradecky-kraj>
- Informační centrum OSN v Praze. (2015, 22. září). *Cíle udržitelného rozvoje (SDGs)*. Fakta. [vid. 2019-08-17]. Dostupné z: <https://www.osn.cz/cile-udrzitelneho-rozvoje-sdgs/>
- Informační centrum OSN v Praze. (2015, 29. září). *Sto devadesát tři států OSN schválilo program udržitelného rozvoje světa 2015-2030*. [vid. 2019-08-17]. Dostupné z: <https://www.osn.cz/193-statu-osn-schvalilo-program-udrzitelneho-rozvoje-sveta-2015-2030/>
- Kavka, M., Chaloupka, R. (2018, 19. květen). Současné trendy v cestovním ruchu s důrazem na hotelnictví. *KPMG ČR pro publikaci ARTN Trend Report 2018*. [vid. 2019-08-18]. Dostupné z: <https://home.kpmg.cz/cs/home/clanky-a-analyzy/2018/04/soucasne-trendy-v-cestovnim-ruchu-s-durazem-na-hotelnictvi.html>
- Kladské pomezí. (2019). Oficiální webové stránky turistické oblasti Kladské pomezí. [vid. 2019-08-18]. Dostupné z: www.kladskepomezi.cz

Královehradecký kraj. (2018, 15. říjen). Statistické údaje. *Oficiální web Královehradeckého kraje*. [vid. 2019-08-18]. Dostupné z: <http://www.kr-kralovehradecky.cz/cz/kraj-volene-organy/kralovehradecky-kraj/statisticke-udaje-108/>

Královehradecký kraj. (2019). Základní charakteristika území. *Oficiální web Královehradeckého kraje / Mapy*. [vid. 2019-08-18]. Dostupné z: <http://mapy.kr-kralovehradecky.cz/prumzony/cz/BR-zakladni-charakteristika.htm>

Lesy ČR. (2019a). Charakteristika lesní správy Dvůr Králové. Oficiální webové stránky Lesů ČR. [vid. 2019-08-18]. Dostupné z: <https://lsdvurkralove.lesy.cz/charakteristika-lesni-spravy-dvur-kralove/>

Lesy ČR. (2019b). O společnosti. Oficiální webové stránky Lesů ČR. [vid. 2019-08-18]. Dostupné z: <https://lesy.cz/o-nas/profil-firmy/>

MAS Broumovsko. (2019). Oficiální webové stránky Místní akční skupiny Broumovsko. [vid. 2019-08-18]. Dostupné z: <http://www.mas.broumovsko.cz/>

Mediaguru. (2019). Mediální slovník. Heslo: LOHAS. [vid. 2019-08-17]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatty/slovník/klicova-slova/lohas/>

Obec Adršpach. (2019). Oficiální webové stránky obce Adršpach. [vid. 2019-08-18]. Dostupné z: <http://www.obecadrspach.cz/>

Ochrana přírody a krajiny. (2019). Základní informace: Agentura ochrany přírody a krajiny ČR. [vid. 2019-08-17]. Dostupné z: http://www.cittadella.cz/europarc/index.php?p=aopk&site=zakladni_udaje_cz

Správa CHKO Broumovsko. (2019). Mapa CHKO Broumovsko. [obrázek]. [vid. 2019-08-17]. Dostupné z: http://www.cittadella.cz/europarc/index.php?p=mapa&site=CHKO_broumovsko_cz

Český statistický úřad. (2019, 28. únor). Satelitní účet cestovního ruchu – Ekonomika cestovního ruchu v České republice [vid. 2019-08-18]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/satelitni_ucet_cestovniho_ruchu

Skalní města ČR. (2019). Broumovsko. Webové stránky skalních měst ČR. [vid. 2019-08-18]. Dostupné z: <https://www.skalnimesta.cz/broumovsko>

Skály Adršpach. (2019). Oficiální webové stránky Adršpašských skal. [vid. 2019-08-18]. Dostupné z: <http://skaly-adrspach.cz/>

Stařík, S. (2019). Národní přírodní rezervace Adršpašsko-teplické skály. *Webové stránky Geoparku Broumovsko*. [vid. 2019-08-18]. Dostupné z: <https://geopark.broumovsko.cz/detail-127>

Statista (2018, 4. září). Number of international tourist arrivals worldwide 2005-2017, by region. [obrázek]. [vid. 2019-08-17]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/186743/international-tourist-arrivals-worldwide-by-region-since-2005/>

Svaz měst a obcí ČR. (2019). *Analýza činnosti dobrovolných svazků obcí v území správního obvodu ORP Broumov*. Systémová podpora rozvoje meziobecní spolupráce v ČR v rámci území správních obvodů obcí s rozšířenou působností. Svaz měst a obcí ČR. [vid. 2019-08-18]. Dostupné z: <http://www.smocr.cz/obcesobe-docs/Broumov/ORP%20Broumov%20-anal%C3%BDza%20DSO.pdf>

Teplice nad Metují. (2019). Současnost města. Oficiální webové stránky města Teplice nad Metují. [vid. 2019-08-18]. Dostupné z: <https://www.teplicenadmetuji.cz/mesto/soucasnost/>

PŘÍLOHY

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Multidisciplinarita cestovního ruchu

Příloha č. 2 – Vztahy mezi pilíři udržitelnosti

Příloha č. 3 – Typologie destinací cestovního ruchu

Příloha č. 4 – Cíle udržitelného rozvoje podle OSN

Příloha č. 5 – Dvacet souhrnných argumentů, jak udržitelný turismus přispívá k rozvoji destinace

Příloha č. 6 – Zvyšující se počet použití slova „overtourism“ mezi léty 2015 a 2019

Příloha č. 7 – Statistika vyhledávání pojmu „overtourism“ mezi léty 2015 a 2019

Příloha č. 8 – Nárůst mezinárodních cestovatelů mezi léty 2005 a 2017

Příloha č. 9 – Mapa Královehradeckého kraje

Příloha č. 10 – Mapa správního obvodu ORP Broumov

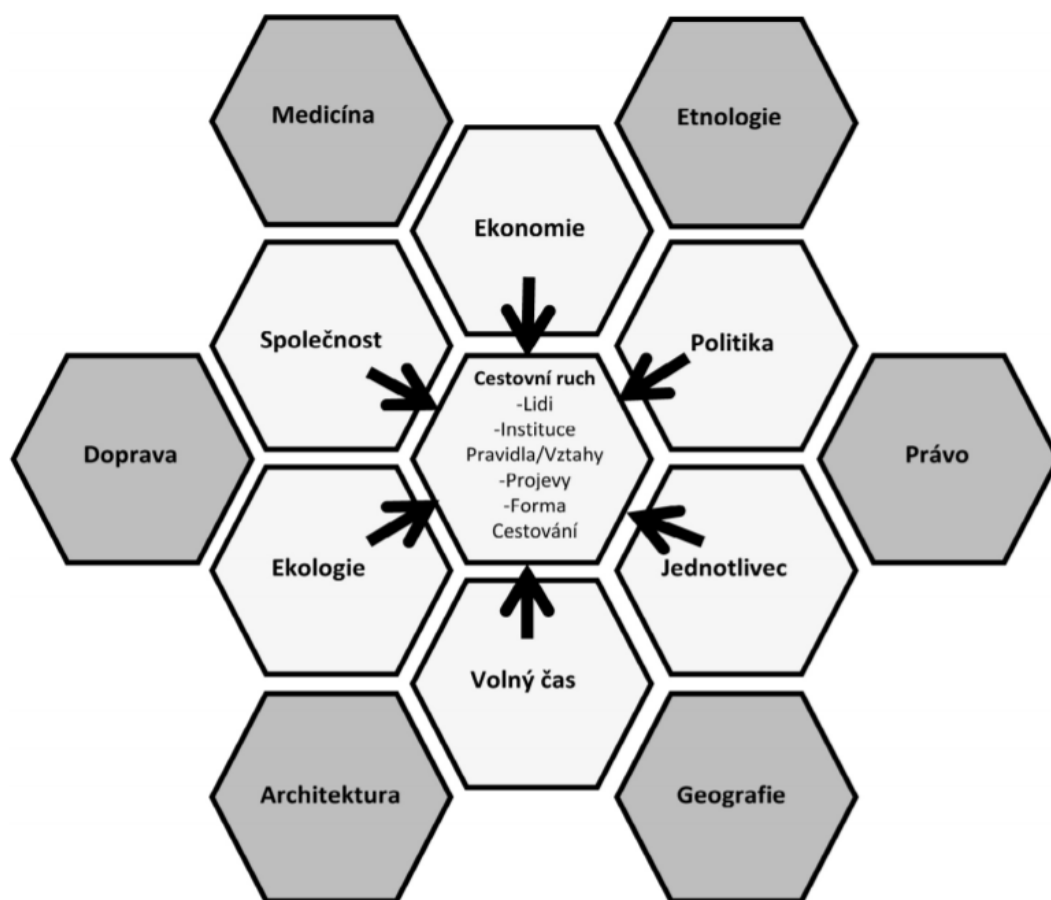
Příloha č. 11 – Mapa CHKO Broumovsko

Příloha č. 12 – Mapa Adršpašsko-teplických skal

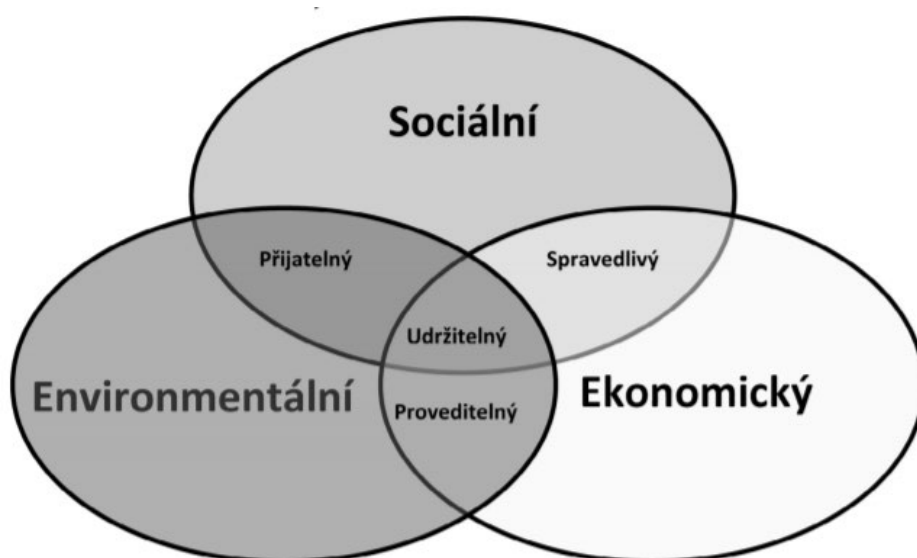
Příloha č. 13 – Turistická oblast Kladské pomezí

Příloha č. 14 – Otázky určené aktérům cestovního ruchu ve zkoumané oblasti Adršpašsko-teplických skal

Příloha č. 15 – Karta hosta pro klienty ubytované v Adršpachu



Příloha č. 1 – Multidisciplinarita cestovního ruchu. Zdroj: Freyer, 2011, přeloženo Šauer et al., 2015



Příloha č. 2 – Vztahy mezi pilíři udržitelnosti. Zdroj: Šauer et al. 2015

typ destinace	dominantní atraktivita	formy cestovního ruchu
lázeňského typu	přírodní léčebné zdroje a zdravotně příznivé klima s navazující rozvinutou infrastrukturou, nejčastěji v přírodně hodnotné krajině	zdravotní cestovní ruch, kulturně poznávací cestovní ruch
typu turistiky v přírodně hodnotných oblastech	Zajímavé nebo vzácné přírodní výtvořky a oblasti, např. nástupní destinace do chráněných oblastí	přírodně orientovaný cestovní ruch, ekoturismus, cykloturistika, pěší turistika, jezdecký cestovní ruch, vodní turistika, speleoturistika, rybářský cestovní ruch
typu u vodních ploch	vodní plochy či toky s příznivými podmínkami pro rekreaci, provozování vodních sportů a rybaření	destinace u vodních ploch využívané vodáky, rekreanty, sportovními rybáři, sportovci – vodácký cestovní ruch, rekreační cestovní ruch, příměstský cestovní ruch
typu poznávacího cestovního ruchu ve vesnických oblastech	dochovaná lidová architektura, místní tradice a produkty, kulturní krajina	agroturismus, venkovský cestovní ruch, cykloturistika, etnografický cestovní ruch, vinařský cestovní ruch
městského typu	městské památkové rezervace a městské památkové zóny, panoramatické pohledy – malebná městská krajina, popř. podmínky pro kongresový a veletržní cestovní ruch	kongresový cestovní ruch, nákupní cestovní ruch, kulturně poznávací cestovní ruch, incentivní cestovní ruch, vzdělávací cestovní ruch, profesní cestovní ruch
historického typu	historické objekty (zámky, hrady, zříceniny) v zajímavém krajinném rámci	kulturně poznávací cestovní ruch, romantizující cestovní ruch
horského typu	horská krajina, terény a klima vhodné pro zimní sporty a letní turistiku	lyžařský cestovní ruch, horská turistika, cykloturistika
poutního typu	sakrální stavby a s nimi spojené poutní akce přesahující místní význam: chrámy, kláštery, poustevny, křížové cesty, kaple harmonizující s okolní krajinou, židovské hřbitovy	cestovní ruch spojený s návštěvou sakrálních objektů a prostor (významné poutě, křížové cesty) a lokalit s léčivými účinky, s účastí na náboženských obřadech a souvisejících světských slavnostech
typu středisek individuální rekreace	příměstská poloha s příznivými podmínkami pro víkendový cestovní ruch s výskytem chatových a trampských osad, rekreačních domků, chat a chalup	chataření, chalupaření, příměstský cestovní ruch
typu komplexů uměle vytvořených atraktivit a služeb cestovního ruchu (atrakční typ)	tematické parky, sportovní areály, turistické komplexy, nákupní a zábavní komplexy	zážitkový cestovní ruch, nákupní cestovní ruch

Příloha č. 3 – Typologie destinací cestovního ruchu. Zdroj: Pásková, 2014



Příloha č. 4 – Cíle udržitelného rozvoje podle OSN. Zdroj: Informační centrum OSN, 2019, 22. září.

20 Reasons Sustainable Tourism Counts For Development

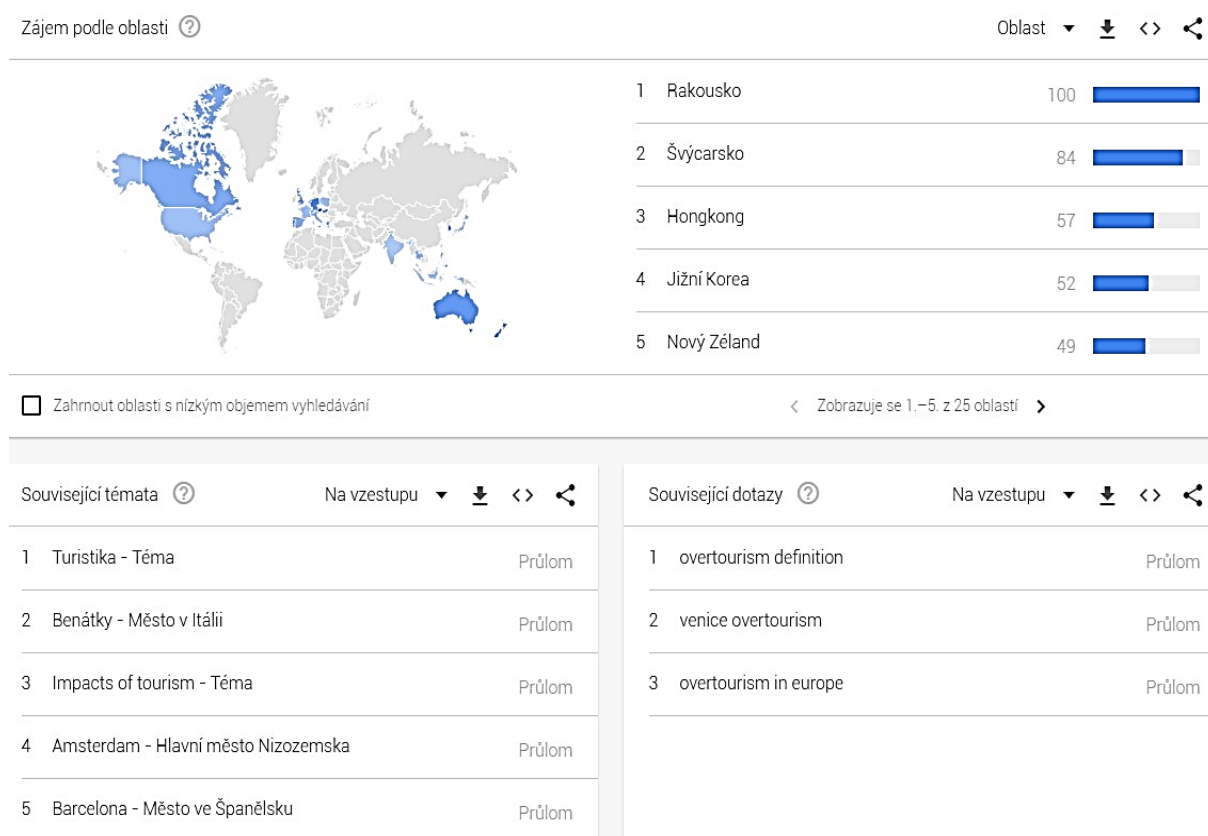


Příloha č. 5 – Dvacet souhrnných argumentů, jak udržitelný turismus přispívá k rozvoji destinace.
Zdroj: World Bank Group (2017)

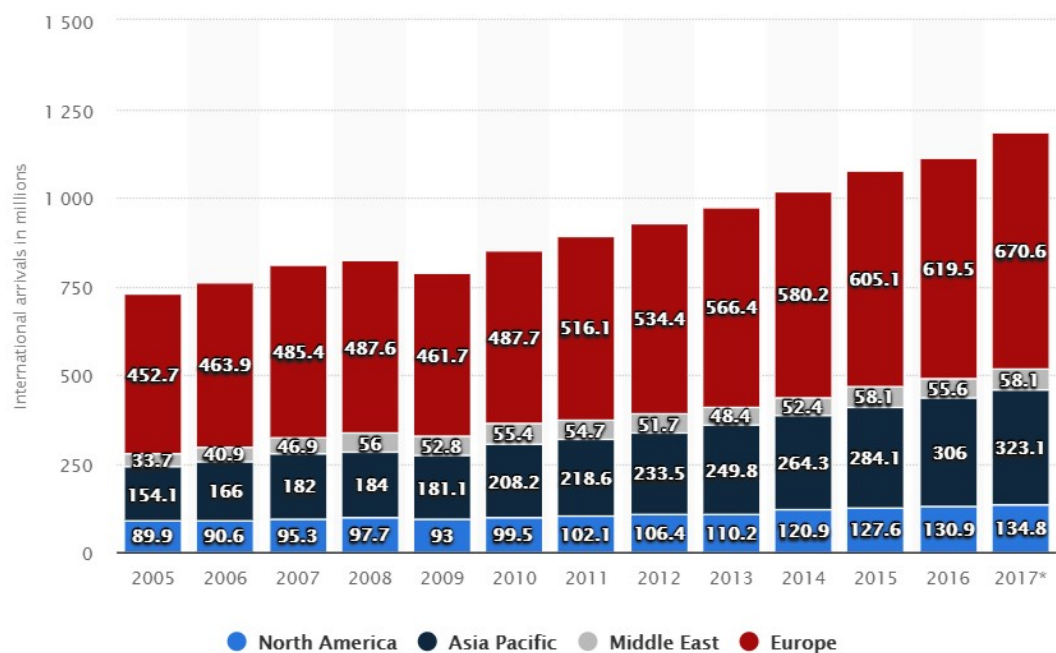


Příloha č. 6 – Zvyšující se počet použití slova „overtourism“ mezi léty 2015 a 2019.

Zdroj: vlastní zpracování, Google Trends, 2019.



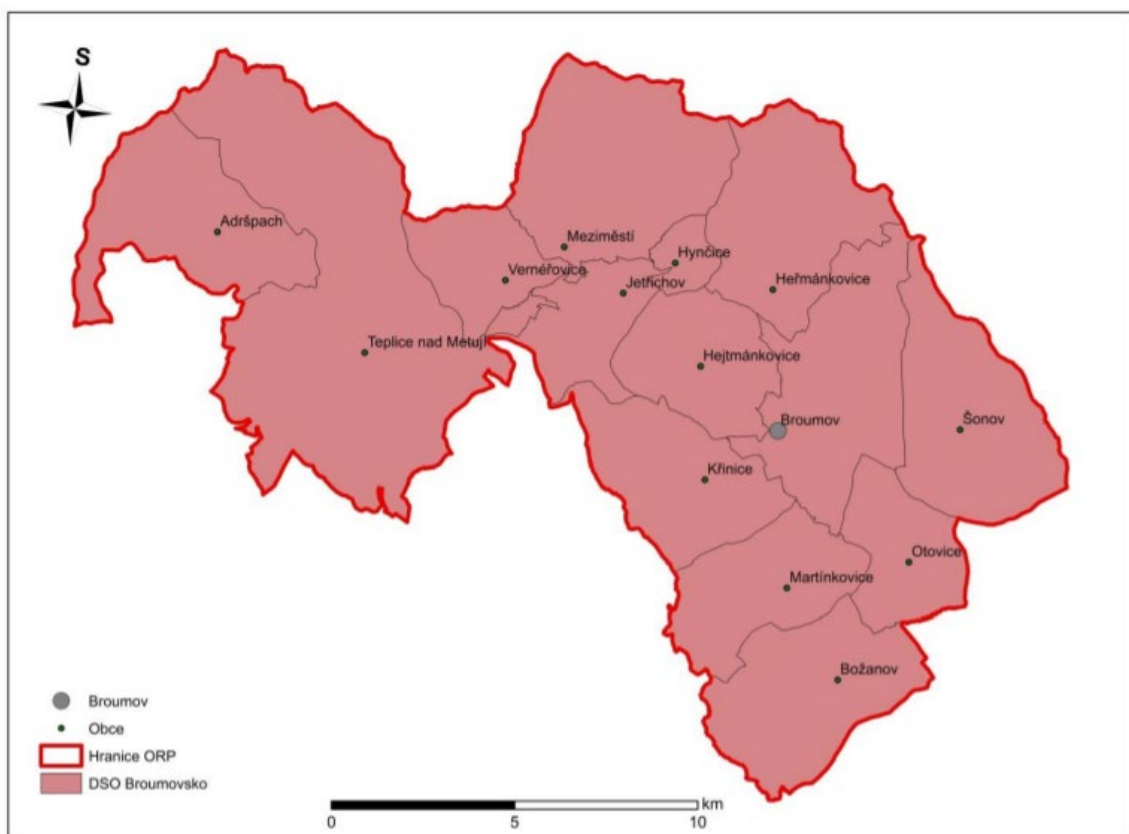
Příloha č. 7 – Statistika vyhledávání pojmu overtourism podle výskytu a souvisejících témat mezi léty 2015-2019. Zdroj: vlastní zpracování, Google Trends. 2019.



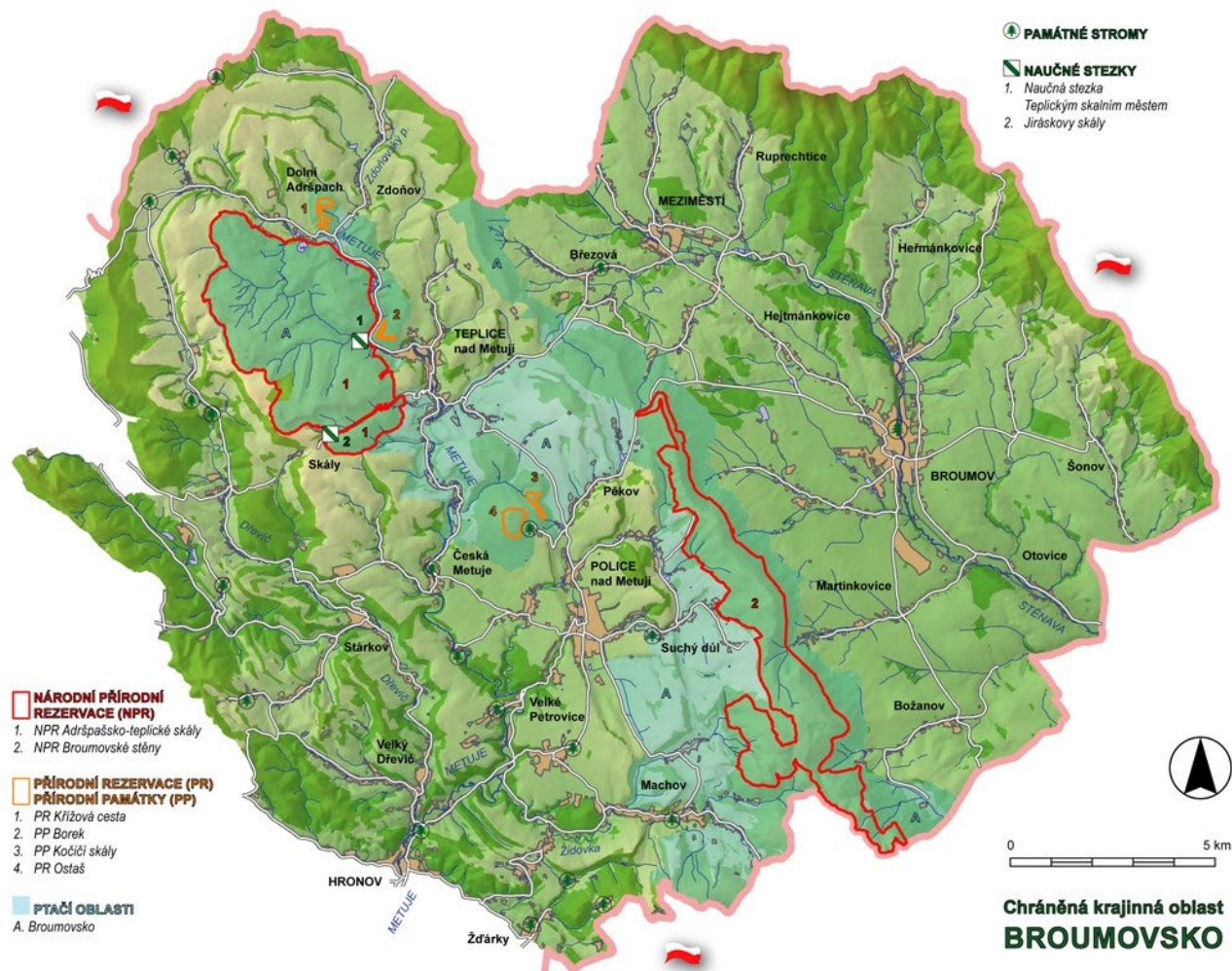
Příloha č. 8 – Nárůst mezinárodních cestovatelů mezi léty 2005 a 2017. Zdroj: Statista, 2018, 4. září.



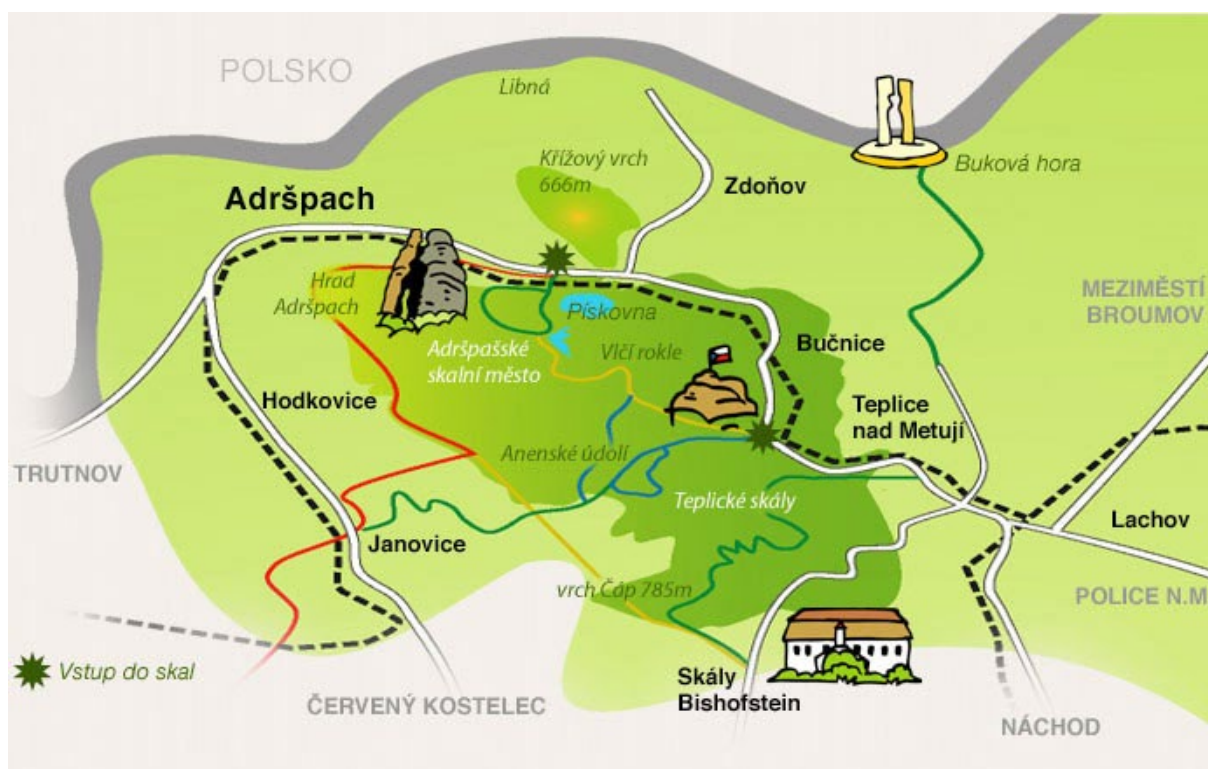
Příloha č. 9 – Mapa Královéhradeckého kraje. Zdroj: Hradec Králové Convention Bureau, 2019



Příloha č. 10 – Mapa správního obvodu ORP Broumov. Zdroj: Svaz měst a obcí ČR, 2019.



Příloha č. 11 – Mapa CHKO Broumovsko. Zdroj: Správa CHKO Broumovsko, 2019



Příloha č. 12 – Mapa Adršpašsko-teplických skal. Zdroj: Skály Adršpach, 2019



Příloha č. 13 – Turistická oblast Kladské pomezí. Zdroj: Kladské pomezí, 2019.

Tabulka č. 3.

1	Jakou úlohu destinačního managementu zastáváte v rámci Adršpašsko-teplických skal? Popište prosím své kompetence.
2	Jakým způsobem se angažujete v propagaci Adršpašsko-teplických skal?
3	Jak hodnotíte spolupráci s ostatními aktéry cestovního ruchu / destinačního managementu na Broumovsku i na Kladském pomezí?
4	Jak hodnotíte funkčnost destinačního managementu v posledních pěti sezónách? Co byste navrhovali zlepšit?
5	Co je podle vás největším problémem, se kterým se potýkají Adršpašské skály?
6	Myslíte si, že se Adršpašské skály potýkají s overtourismem? Svou odpověď, prosím, zdůvodněte.
7	Myslíte si, že je situace v Adršpašských skalách dlouhodobě udržitelná? Svou odpověď, prosím, zdůvodněte.
8	Jaké nástroje navrhuje pro snížení sezónních výkyvů (víkendy, letní prázdniny, květnové a srpnové svátky v Polsku)?
9	Jaké kroky podnikáte pro to, abyste přiměli návštěvníky strávit na Broumovsku noc, nebo například prodloužený víkend?
10	Kdo z aktérů destinačního managementu vede statistiky příjezdějících návštěvníků? Kdo k nim má přístup?
11	Myslíte si, že jsou Adršpašské skály v současné chvíli přínosné pro CHKO, potažmo pro region? Jaké jsou jejich hlavní přínosy?
12	Jakými třemi adjektivy můžete popsat Adršpašsko-teplické skály?

Příloha č. 14 – Otázky určené aktérům cestovního ruchu ve zkoumané oblasti Adršpašsko-teplických skal.
Zdroj: vlastní zpracování.

Jméno a příjmení

.....

Ubytování

Termín pobytu

Počet osob dospělí

Děti

Telefon: TIC Adršpašské skály
+420 491 586 012



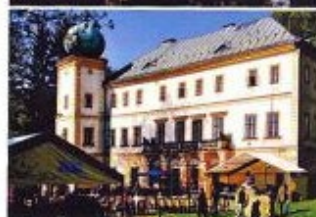
www.skalyadrspach.cz



www.obecadrspach.cz

KARTA HOSTA

Navštivte skalní město Adršpach,
zámek Adršpach a další turistické atraktivity



150 Kč/osoba

Adršpašské skály
– týdenní permanentka
www.skalyadrspach.cz



Podzemní město Osówka
v Polsku
10% sleva na vstup
www.osowka.pl

Zámek Adršpach
50% sleva na vstup
(kromě výstavy vizitek)
www.zamekadrspach.cz



Tip na výlet:
Muzeum papírových modelů
www.mppmpm.cz

TJ Jiskra Adršpach
Sleva 20 % na zapůjčení
tenisových kurtů
www.obecadrspach.cz



Tip na výlet:
Klášter Broumov
www.klasterbroumov.cz

Centrum Walzel Meziměstí
10% sleva na bowling
www.walzel.cz



Tip na výlet:
Pivovar Broumov
www.pivovarbroumov.cz

Příloha č. 15 – Karta hosta pro klienty ubytované v Adršpachu. Zdroj: Skály Adršpach, 2019.