

Andrea Holešinská

DESTINAČNÍ management

MANAŽER

Umění rozvíjet destinaci



MUNI

GRADA®

Vydání
této publikace
podpořila



Jihočeská centrála
cestovního ruchu

Více informací na
www.jccr.cz

Sledujte nás také na
   Jižní Čechy a www.jiznicechy.cz



Jižní Čechy

Děkuji svým rodičům, Evě a Pavlovi, za neskonalou podporu.

Tuto knihu věnuji v první řadě docentu Jiřímu Vystoupilovi a dále všem výkonným manažerům destinací, kteří mě inspirují, a svým studentům, kteří mě neustále posouvají kupředu.

Andrea Holešinská

DESTINAČNÍ management

MANAŽER

Umění rozvíjet destinaci



MUNI

GRADA®

Nakladatelský dům GRADA děkuje za podporu při vydání publikace společnosti PRUH POLABÍ, s.r.o. – organizátor soutěže TURISTPROPAG.
www.turistpropag.cz



Ing. Bc. Andrea Holešinská, Ph.D.

Destinační management

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401
www.grada.cz
jako svou 8 447. publikaci

Odpovědná redaktorka
Sazba a grafická úprava Jan Šístek
Návrh a zpracování obálky
Počet stran 344
První vydání, Praha 2022
Vytiskla tiskárna Tribun EU s.r.o. (knihovnicka.cz)

© Grada Publishing, a.s., 2022

ISBN 978-80-271-4210-1 (ePub)
ISBN 978-80-271-4156-2 (pdf)
ISBN 978-80-271-3218-8 (print)

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

Obsah

O autorce	11
Předmluva	13
Úvod do destinačního managementu	15
1 Základy managementu	17
1.1 Teorie řízení a management	18
1.2 Základní teoretické přístupy	19
1.2.1 Klasické přístupy	20
1.2.2 Behavioristický přístup	20
1.2.3 Vědecký přístup	22
1.2.4 Technologický pokrok a manažerské přístupy	22
1.3 Mechanismus řízení	24
1.3.1 Plánování	24
1.3.2 Organizování	27
1.3.3 Vedení	29
1.3.4 Kontrolování	31
1.3.5 Průběžné řídicí funkce	32
1.4 Strategie a taktiky řízení	32
2 Východiska destinačního managementu	37
2.1 Destinace	38
2.1.1 Pojem destinace	38
2.1.2 Vymezení destinace	40
2.1.3 Aktéři cestovního ruchu	45
2.2 Destinační management	50
2.2.1 Princip 3K	51
2.2.2 Kooperace	52
2.2.3 Koordinace	60
2.2.4 Komunikace	62

Destinační management jako proces řízení 69

3 Proces destinačního managementu 71

3.1 Mechanismus destinačního managementu 72

3.1.1 Specifika mechanismu destinačního managementu 73

3.2 Specifika destinačního managementu 75

3.2.1 Dvojitá funkce destinační společnosti 75

3.2.2 Nejasné a špatně měřitelné cíle 77

3.2.3 Omezené možnosti vlivu 78

3.2.4 Velký vliv zájmových skupin 78

3.2.5 Nutnost legitimacy 79

3.3 Funkce destinační společnosti 80

3.3.1 Vymezení funkcí destinační společnosti 81

3.3.2 Strukturou ovlivněné funkce 84

3.3.3 Procesem ovlivněné funkce 86

3.4 Aspekty úspěšného destinačního managementu 89

4 Strategické řízení destinační společnosti 93

4.1 Strategické řízení 94

4.2 Strategické plánování 95

4.2.1 Strategie 95

4.3 Strategie DMO krok za krokem 96

4.3.1 Mise 98

4.3.2 Analytická část – vnitřní prostředí 99

4.3.3 Analytická část – vnější prostředí 103

4.3.4 SWOT analýza 108

4.3.5 Volba strategie návrhové části 109

4.3.6 Návrhová část 110

4.3.7 Indikátory 115

5 Destinační benchmarking 119

5.1 Úvod do benchmarkingu 120

5.1.1 Definice a podstata benchmarkingu 120

5.1.2 Typy benchmarkingu 122

5.2 Benchmarkingový cyklus 123

5.2.1 Benchmarking – plánování 123

5.2.2 Benchmarking – analýza 125

5.2.3	<i>Benchmarking – integrace</i>	127
5.2.4	<i>Benchmarking – realizace</i>	128
5.3	Destinační benchmarking	128
5.3.1	<i>Typy destinačního benchmarkingu</i>	129
5.3.2	<i>Specifika měření destinačního benchmarkingu</i>	129
5.3.3	<i>Příklady destinačního benchmarkingu</i>	130
Destinační management a konkurenceschopnost		135
6	Řízení lidských zdrojů v destinaci	137
6.1	Lidské zdroje v destinaci	138
6.2	Východiska řízení lidských zdrojů v destinaci	139
6.2.1	<i>Dvojitá role výkonného manažera destinační společnosti</i>	139
6.3	Manažer a lídr	141
6.3.1	<i>Manažer destinační společnosti</i>	141
6.3.2	<i>Lídr aktérů cestovního ruchu</i>	144
6.3.3	<i>Manažer versus lídr</i>	146
7	Řízení kvality a destinace	149
7.1	Východiska řízení kvality	150
7.1.1	<i>Důvody pro řízení a zvyšování kvality</i>	150
7.1.2	<i>Pojem kvalita služeb</i>	151
7.1.3	<i>Koncepty a modely řízení kvality</i>	154
7.2	Koncepty řízení kvality pro destinaci	159
7.2.1	<i>Model destinačního TQM (D-TQM)</i>	160
7.2.2	<i>Další koncepty řízení kvality</i>	162
8	Řízení informací v destinaci	165
8.1	Informace v cestovním ruchu	166
8.1.1	<i>Klíčové zdroje informací o destinaci</i>	166
8.2	Řízení informací	168
8.2.1	<i>Informace – jejich vlastnosti a zpracování</i>	169
8.2.2	<i>Informační a komunikační technologie</i>	171
8.3	Informační systém destinačního managementu	175
8.3.1	<i>Fungování a funkce DMIS</i>	177
8.3.2	<i>Význam DMIS</i>	180

8.4	Digitalizace v cestovním ruchu	181
8.4.1	<i>Změny v trendech cestovního ruchu</i>	181
8.4.2	<i>Digitalizace a DMO</i>	185
9	Krizové řízení destinace	191
9.1	Krise a jejich klasifikace	192
9.1.1	<i>Typy krizových situací</i>	192
9.1.2	<i>Příklady krizí v cestovním ruchu</i>	195
9.2	Krizové řízení	197
9.2.1	<i>Proces krizového řízení</i>	197
9.2.2	<i>Krizové řízení z pohledu destinace</i>	200
9.3	Krizová komunikace	201
	Destinační management a udržitelnost	209
10	Řízení rekreačních zdrojů	211
10.1	Vlivy cestovního ruchu	212
10.1.1	<i>Model DPSIR</i>	212
10.1.2	<i>Příklady vlivů cestovního ruchu</i>	213
10.2	Proces řízení rekreačních zdrojů	218
10.2.1	<i>Rekreační zdroje</i>	218
10.2.2	<i>Mechanismus řízení rekreačních zdrojů</i>	219
10.3	Koncepty řízení rekreačních zdrojů	221
10.3.1	<i>Koncept únosné kapacity</i>	221
10.3.2	<i>Koncept limitu přijatelných změn</i>	223
10.3.3	<i>Model optimalizačního řízení cestovního ruchu</i>	225
10.3.4	<i>Spektrum rekreačních příležitostí</i>	225
11	Životní cyklus destinace a její rozvoj	229
11.1	Koncepty životního cyklu destinace	230
11.1.1	<i>Životní cyklus destinace z pohledu poptávky</i>	231
11.1.2	<i>Životní cyklus destinace coby produkt</i>	233
11.1.3	<i>Životní cyklus destinace s ekonomickým aspektem</i>	236
11.1.4	<i>Životní cyklus destinace podle turistických proudů</i>	239
11.2	Udržitelný rozvoj destinace	241

11.2.1	<i>Rozvojové projekty destinace</i>	242
11.2.2	<i>Znaky udržitelného rozvoje</i>	250
12	Návštěvnícký management	253
12.1	Východiska návštěvníckého managementu	254
12.2	Nástroje návštěvníckého managementu	255
12.2.1	<i>Přístupový management</i>	257
12.2.2	<i>Zonace</i>	259
12.2.3	<i>Cenová politika</i>	261
12.2.4	<i>Značení</i>	261
12.2.5	<i>Kodexy chování</i>	262
12.2.6	<i>Vzdělávací programy</i>	264
12.2.7	<i>Návštěvnícké centrum</i>	264
13	Management místních komunit	267
13.1	Místní komunita	268
13.2	Management místních komunit	269
13.2.1	<i>Role jednotlivých skupin komunity</i>	269
13.2.2	<i>Taktiky zapojení do procesů destinačního managementu</i>	276
	Destinační management v praxi	287
14	Zahraniční zkušenosti s destinačním managementem	289
14.1	Vývoj spolupráce v cestovním ruchu	290
14.1.1	<i>Budovací fáze</i>	291
14.1.2	<i>Růstová fáze</i>	291
14.1.3	<i>Koncentrační fáze</i>	292
14.1.4	<i>Konsolidační fáze</i>	293
14.2	Vývoj organizace cestovního ruchu	294
14.3	Klíčové poznatky zahraničních zkušeností	296
14.3.1	<i>Důvody k posílení spolupráce</i>	297
14.3.2	<i>Efektivní destinační management</i>	299
14.3.3	<i>Budoucnost spolupráce – outsourcing</i>	299

15	Domácí zkušenosti s destinačním managementem	303
15.1	Vývoj organizace cestovního ruchu v České republice	304
15.1.1	<i>Budovací fáze vývoje</i>	304
15.1.2	<i>Růstová fáze vývoje</i>	305
15.1.3	<i>Koncentrační fáze vývoje</i>	306
15.1.4	<i>Konsolidační fáze vývoje</i>	310
15.2	Vývoj spolupráce v cestovním ruchu České republiky	313
15.3	Postřehy k vývoji spolupráce a organizace cestovního ruchu v České republice	315
15.3.1	<i>Budoucnost destinačního managementu v České republice . .</i>	317
	Resumé	321
	Rejstřík	323
	Seznam tabulek	329
	Seznam obrázků	331
	Seznam vhlédů	335

O autorce

Ing. Bc. Andrea Holešinská, Ph.D. (1977) působí na Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity, kde se spolupodílela na založení oboru se specializací na cestovní ruch. Hlavní oblastí jejího vědeckého zájmu je politika cestovního ruchu a především destinační management, jemuž se ve svých výzkumech věnuje od roku 2004. Je autorkou několika stěžejních publikací, mezi něž patří učebnice *Destinační management aneb jak řídit turistickou destinaci* (2007) a odborná kniha *Destinační management jako nástroj regionální politiky cestovního ruchu* (2012), spoluautorkou *Atlasu cestovního ruchu České republiky* (2006) a *Návrhu nové rajonizace cestovního ruchu ČR* (2007). Je členkou Společnosti vědeckých expertů cestovního ruchu (SVECR) a členkou redakční rady odborného časopisu *Czech Journal of Tourism*.

Publikace *Destinační management – umění rozvíjet destinaci* je na jedné straně výsledkem více než dvacetileté pedagogické praxe, na druhé straně souhrnem poznatků načerpaných od samotných ředitelek a ředitelů destinačních společností (DMO), kteří se aktivně zapojili do četných výzkumných projektů. Jejich poznatky, které získali „učením se praxí“, se společně s teoretickými východisky stávají základy vědy o destinačním managementu v České republice.

Předmluva

Tato kniha vychází z přednášek, které se patnáct let formovaly v čase, zpřesňovaly na základě zahraničních a vlastních poznatků a upravovaly podle reakcí studentů. Díky tomuto procesu vznikly podklady, jež komplexně pokrývají problematiku destinačního managementu, a to nejen po teoretické stránce, ale i v praktické rovině. Součástí knihy jsou příklady z praxe, které zahrnují vedle bohatých zkušeností samotných výkonných manažerů destinací i výstupy řady výzkumných projektů.

Kniha je určena pro všechny, kteří se chtějí dozvědět, co je to destinační management a jak v praxi funguje. Kromě studentů vysokých, vyšších odborných a středních škol je kniha určena i odborné veřejnosti, která si může ověřit své vědomosti a načerpat inspiraci do praxe, protože učení je nikdy nekončící proces.

Snahou knihy je seznámit čtenáře s destinačním managementem jakožto uměním, jak rozvíjet zdroje destinace, aby byly konkurenceschopné, a současně jak spravovat zdroje destinace, aby byla zachována jejich udržitelnost. V tomto duchu je koncipována i samotná kniha. První část uvádí do problematiky destinace a managementu, které jsou následně propojeny. Druhá část představuje proces destinačního managementu – jeho mechanismus a specifika. Součástí je strategické řízení a ukázka vybraných nástrojů (strategie destinační společnosti a benchmarking). Třetí část je zaměřena na konkurenceschopnost a prezentuje konkrétní formy řízení, tedy řízení lidských zdrojů, řízení kvality, řízení informací, krizové řízení, v kontextu principů a specifík destinačního managementu. Čtvrtá část se orientuje na udržitelnost a vyzdvihuje řízení rekreačních zdrojů a řízení účastníků cestovního ruchu (návštěvnícký management a management místních komunit). Poslední pátá část přináší v retrospektivě vývoj poznatků a souvislostí o destinačním managementu, které pocházejí ze zahraničí i z České republiky.

Čtenář by měl v knize najít o destinačním managementu vše podstatné. Jediné téma, které může postrádat, je destinační marketing. Ten je řešen průřezově v několika kapitolách. Samostatná kapitola není zařazena, neboť se čtenář může obrátit na celou řadu odborných publikací, které se této tematice explicitně věnují. Praxe ukazuje, že z pohledu marketingu si destinační společnosti vědí rady. Ovšem zcela jiné jsou zkušenosti se samotnou realizací destinačního managementu.

Osobní vzkaz na konec: Tato kniha není jen vrcholem více než dvacetileté akademické praxe v oboru destinačního managementu, ale je i poděkováním a dárkem k sedmdesátým narozeninám docenta Jiřího Vystoupila, který mě k destinačnímu managementu přivedl.

Úvod do destinačního managementu

-
- Základy managementu
 - Východiska destinačního managementu
-

1

Základy managementu

Zaměření kapitoly

- Jaký je rozdíl mezi teorií řízení a managementem?
 - Jak praxe přispívá k rozvoji teorií?
 - Jak funguje mechanismus řízení?
 - V čem spočívá plánování?
 - Co znamená corporate governance?
 - K čemu slouží vedení?
 - Proč je důležitá kontrola?
 - Jaké jsou taktiky řízení?
-

„Praxe bez teorie není možná.“

Tomáš Garrigue Masaryk

> 1.1 Teorie řízení a management

Řízení jako cílená lidská činnost se uplatňovalo již před dávnými lety, kdy například panovníci řešili otázku řízení své říše, přičemž využívali praktických zkušeností nejen vlastních, ale i svých rádců, delegovali úkoly na podřízené a zajímali se o výsledky, které přinesla jejich rozhodnutí.

Teprve s vývojem společnosti, s procesy industrializace a v současnosti globalizace se řízení stalo předmětem zkoumání a docházelo k vypracování efektivních principů, metod a technik managementu, které se dnes uplatňují ve všech typech organizací.

Pojem *management* (do češtiny přeloženo jako „řízení“) může nabývat tří významů. Jedním z významů pojmu management je **řídící činnost**, jež spočívá v samostatném provádění řízení organizace (skupiny lidí). Dále lze pojem management chápat jako soubor odborných poznatků či principů týkajících se řízení, z čehož plyne, že management je pojat jako **vědní disciplína**. Třetí možností, jak si vysvětlit pojem management, je čistě označení pro **řídící pracovníky** (manažery) v organizaci. Podle zapojení do určitého stupně řízení organizace zastávají manažeři roli vykonavatele (prvoliniový management), operátora (střední management) a/či reprezentanta (top management). Blažek (2011) označuje střední manažery za „převodové páky“, neboť operují mezi liniemi. Jasně rozlišení významu slova management je shrnuto v tabulce 1.1.

Tab. 1.1 Výklad pojmu management (zdroj: vlastní zpracování)

Pojem	Význam	Termín
management	vědní disciplína	teorie řízení
management	řídící činnost	management
management	skupina řídících pracovníků	řídící pracovníci (manažeři)

Řízení lze tedy obecně chápat jako **cílevědomou lidskou činnost**. Dalo by se říct, že řízení je jakýsi druh umění, které vede k naplnění vytyčených cílů. Postupem času došlo ke zdokonalování řízení, které vyústilo ve vznik vědy, tzv. **teorie řízení**. Teorie řízení jako vědní disciplína se zabývá **poznáváním zákonitostí řízení**. Podle Koontze a Weihricha (1993, s. 25) je teorie řízení *systematické seskupování vzájemně souvisejících koncepcí a principů (pravidel), které dávají rámec nebo vzájemně spojují významnou oblast znalostí, resp. spojují znalosti z oblastí řízení*.

Místo pojmu řízení se používá anglický výraz *management*, který je v řadě publikací definován odlišnými způsoby. Tento fakt plyne z toho, že existují různá označení a směry managementu, například destinační management, yield management atd., které jsou odvozeny od zaměření, obsahu, metod či hlavního cíle, na něž se management orientuje. Všeobecně lze management definovat jako *proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace* (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 24).

Rozložením výše uvedené definice do tří částí docílíme konkrétnějšího objasnění pojmu „management“. Management je **proces**, protože jde o soustavu následných aktivit a úkolů, které jsou vzájemně provázané. Podstatou definice je, že se jedná o **proces systematický**, protože manažer má vnášet do svých aktivit řád a vykonávat své úkoly způsobem, který je uznáván dalšími členy organizace a je v souladu s jejich očekáváním. Za třetí jde o proces **zaměřený na dosažení cílů**, což znamená, že úkoly a aktivity jsou odvozovány z cílů stanovených členům organizace.

Rozdíl mezi pojmy „management“ a „teorie řízení“ objasňuje Strecková (2004), která konstatuje, že český ekvivalent **management** je považován za **praktickou nauku**, která slouží coby návod v oblasti řízení, zatímco **teorie řízení** je **vědní disciplína**, které se zabývá poznáváním zákonitostí řízení.

> 1.2 Základní teoretické přístupy

Během vývoje teorie řízení bylo vyvinuto a uplatňováno mnoho teoretických přístupů, některé z nich mají vztah k teorii a praxi současného managementu a ukazují, jak se management neustále vyvíjí. Z hlediska časového vývoje rozlišují Donnelly, Gibson a Ivancevich (2004, s. 27) **klasický**, **behavioristický** a **vědecký** přístup k řízení. Přestože tyto tři základní přístupy vznikaly postupně, není možné říct, že novější myšlenky nahrazovaly myšlenky předchozí. Novější přístupy spíše rozvíjely určitým způsobem přístupy starší. Současně však docházelo i k samostatnému rozvoji základních přístupů.

1.2.1 KLASICKÉ PŘÍSTUPY

Klasické přístupy lze také označit jako mechanické přístupy, které byly aplikovány jak ve státní správě, tak v soukromém sektoru. Většina těchto teorií ovšem vznikla a byla rozvíjena v oblasti soukromého sektoru.

Konkrétně se jednalo o mechanická pravidla, která byla uplatňována v řízení administrativy a na jejichž základě byly sestaveny modely optimálního fungování úřadů, viz **teorie byrokracie**, jejímž autorem je **Max Weber**. Weber, německý sociolog, se zabýval efektivním fungováním organizace založené na předpokladu odborné dovednosti jejich členů. Stanovil určitou organizační strukturu, resp. hierarchii – byrokracii, kterou chápal jako tzv. ideální model organizace, k níž se lze přiblížit zaváděním prvků racionálního řízení. Nevýhodami této teorie je potlačování individuálních zájmů pracovníka, jeho iniciativy a tvořivosti, a omezování spolupráce mezi útvary.

Vedle mechanických pravidel teorie byrokracie je třeba vyzdvihnout i mechanické postupy, které sloužily k zefektivnění práce dělníků, viz **vědecké řízení**, jehož tvůrce **Frederick Taylor** si všímal rozdílných výkonů jednotlivých pracovníků, začal proto analyzovat postupy jejich práce a odhalil zbytečné úkony, které pracovníci prováděli. Jeho přínosem byl vědecký přístup, kterým dospěl k efektivnímu uspořádání práce, a především k nárůstu produktivity práce, potažmo růstu mezd a zisků.

Dalším významným představitelem klasického přístupu řízení je Francouz **Henri Fayol**, který formuloval **teorii operačního řízení**, v jejímž rámci vymezil čtrnáct obecných principů managementu (například dělba práce, disciplína, jednoznačnost přikazování, spravedlivé odměňování, iniciativa, pocit sounáležitosti apod.), které by měly být při řízení organizace dodržovány. Důležitá je poznámka, že Fayol nedefinoval, v jaké míře mají být tyto principy uplatňovány. Pouze zdůraznil přiměřenost užívání těchto principů a současně poukazoval, že kvalita rozhodování závisí na schopnostech a charakteru řídicích pracovníků (manažerů).

1.2.2 BEHAVIORISTICKÝ PŘÍSTUP

Behavioristický přístup znamenal ve vývoji teorií řízení významný předěl. Ukázal totiž, že procesy řízení nelze vysvětlit pouze deterministickými mechanickými pravidly. Hlavním přínosem této teorie je zdůraznění úlohy jednotlivce (tedy pracovníka) v organizaci a jeho absolutního příspěvku k účinnosti a efektivnosti všech

činností organizace. Středem pozornosti jsou psychologické a sociální aspekty řízení.

Mezi přední představitele tohoto přístupu se řadí **Elton Mayo**, autor tzv. **Hawthornských studií**, jež se zabývaly vlivem sociálních postojů a vzájemných vztahů pracující skupiny na výkonnost. Přestože se Hawthornské studie snažily nalézt mezi změnami v pracovních podmínkách (osvětlení, hluk, mzdy, odpočinek atd.) a produktivitou práce souvislost, výzkum žádné vzájemné vazby neodhalil. Objevily se ale jiné skutečnosti, které poukázaly na existenci mezilidských vztahů a pocitu sounáležitosti se skupinou (sociální chování).

Poznatky behavioristického přístupu obohatil i **Abraham Maslow**, který rozšířil výklad **principů motivování pracovníků**, jež vycházejí z jeho pětistupňové pyramidy hierarchie motivačních faktorů (**Maslowova hierarchie lidských potřeb**, viz obrázek 1.1). Podle této teorie by měla organizace pracovníkovi umožnit realizaci jeho potřeb.



Obr. 1.1 Maslowova hierarchie lidských potřeb (zdroj: Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001)

Nejnižší potřebou, resp. základní potřebou člověka jsou **fyzio­logické potřeby**, jejichž naplnění je pro přežití nezbytné. Zahrnují potřebu vody, potravy, vzduchu, přiměřených klimatických podmínek, potažmo vše, co je třeba k udržení života. Uspokojením této potřeby člověk pociťuje potřebu zajištění a uchování existence i do budoucna, tedy **pocit bezpečí a jistoty**. Dalším stupínkem v hierarchii potřeb jsou **sociální potřeby**, a to především **pocit sounáležitosti**, ale i láska a přátelství. Člověk usiluje o začlenění se do nějaké skupiny (společnosti) a o dobré vztahy s ostatními lidmi. Vyšším stupněm sociálních potřeb jsou **potřeby uznání a oceň­ní**, které obsahují sebeocenění, respekt a uznání ze strany ostatních. Na samém

vrcholku lidských potřeb je **seberealizace**, tedy realizace potenciálu jedince – realizovat všechny své schopnosti a talent.

1.2.3 VĚDECKÝ PŘÍSTUP

Třetí přístup, označovaný též jako moderní přístup, nepředstavuje žádný jednotný proud postavený na společných zásadách. Jediným pojítkem je snaha nalézt univerzální princip, který umožní objasnit veškeré organizační dění a současně umožní racionálně vysvětlit působení organizací. V rámci tohoto úsilí pak nacházíme tříšť nejrůznějších přístupů, které staví na odlišných východiscích. V podstatě se však vědecký přístup snaží poskytnout manažerům kvantitativní základnu pro rozhodování s ohledem na operace, jež spadají pod jejich řízení.

Z celé škály vědeckých přístupů lze jmenovat systémový přístup, který je založen na **obecné teorii systémů** (**Ludwig von Bertalanffy**) a na komplexním chápání řídicích a řízených procesů ve vnitřních i vnějších souvislostech. Systémem se přitom rozumí zkoumaný objekt, v němž se rozlišují jeho části (prvky) a vzájemné vazby. Systémový přístup přinesl do řízení celou řadu nových pojmů, jako například cílové chování systému, vnější a vnitřní vztahy, zpětné vazby, regulaci atd.

S teorií systémů úzce souvisí i **kybernetika**, která sice považuje pojem „systém“ za základ, ale zpravidla se jedná o dynamický stochastický systém. Kybernetika obohatila teorii řízení o řadu pojmů (transformace stavu, rovnovážné stavy, černá schránka apod.), které nacházejí uplatnění jak při analýze existujících systémů řízení, tak i při projektování systémů nových.

V neposlední řadě se mezi moderní přístupy řadí i **situační (kontingenční) přístup**, který chápe řídicí procesy jako sled jedinečných neopakovatelných situací, přičemž u každé je třeba pochopit, v čem je hlavní problém – rozhodující je u této metody operační schopnost manažera. Jde tedy o řízení ve specifických podmínkách, bez šablonovitosti a ulpívání na obecně zavedených postupech (viz krizové situace).

1.2.4 TECHNOLOGICKÝ POKROK A MANAŽERSKÉ PŘÍSTUPY

Výše uvedené přístupy jsou sice prezentovány chronologicky, chybí jim ovšem kontextové propojení s vývojem společnosti. Vyspělost společnosti, její nároky

a potřeby iniciují technologický pokrok, který se odráží v průmyslové revoluci (19. století) a následně v globalizaci trhu (70. léta 20. století). Určitou roli sehrává i hospodářská situace světových velmocí, viz například světová hospodářská krize (30. léta 20. století).

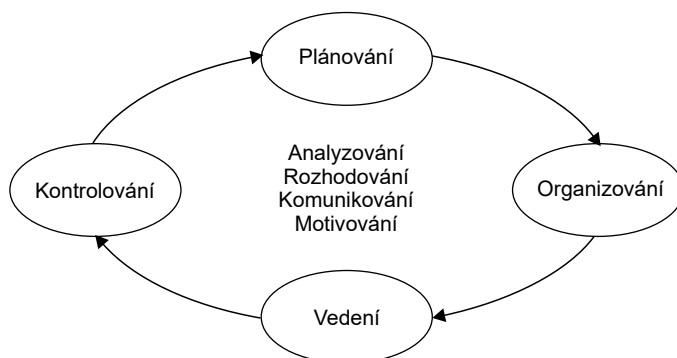
Z tohoto hlediska je možné syntézou sestavit přehled manažerských přístupů v kontextu technologického pokroku. Blažek (2011) rozlišuje tři etapy: klasický management, manažerskou revoluci a postindustriální trendy. Tabulka 1.2 uvádí etapy vývoje, jednotlivé přístupy, jejich hlavní představitele a poznatky, jimiž obohatili teorii řízení i samotný proces řízení v praxi.

Tab. 1.2 Přehled manažerských přístupů (zdroj: vlastní zpracování podle Blažek, 2011, s. 19–30)

Přístup	Představitel	Přínos
Klasický management (konec 19. století)		
Vědecké řízení	Frederick W. Taylor	Racionální postupy plánování, provádění a odměňování práce
Lidské vztahy	Elton Mayo	Personalistika – motivace
Správní řízení	Henri Fayol	Manažerské funkce
Byrokratické řízení	Max Weber	Organizační řády a normy
Manažerská revoluce (počátek 20. století až 60. léta 20. století)		
Procesní přístupy	L. F. Urwick, H. Koontz, H. Weihrich atd.	Fungování a řízení organizační jednotky (manažerské činnosti)
Psychologicko-sociální přístupy	A. Maslow, C. P. Alderfer atd.	Hierarchie potřeb – motivace
Systémové přístupy	R. L. Ackoff, Ch. Bernard atd.	Teorie systémů a kybernetika
Kvantitativní přístupy	W. W. Cooper, G. B. Dantzig atd.	Metody operační analýzy
Empirické přístupy	A. D. Chander, P. Kotler atd.	Věda a umění řídit (umění = intuice)
Postindustriální trendy (70. léta 20. století)		
	P. F. Drucker	Změny v podnikatelském prostředí
	T. J. Peters, R. H. Waterman	Osm doporučení úspěšné firmy
	P. F. Drucker	Inovace = úspěch
	J. Naisbitt, P. Aburden	Informační společnost
	P. M. Senge	Informace = kapitál
	M. Hammer, J. Champy	Reengineering = integrované manažerské myšlení a jednání
	M. Hammer	9 doporučení úspěchu

> 1.3 Mechanismus řízení

Proces řízení představuje soustavu následných vzájemně provázaných aktivit a úkolů, které jsou vykonávány za účelem dosažení stanovených cílů. Proces řízení neboli **mechanismus řízení** tak probíhá v několika fázích. Přestože každý z autorů definuje různý počet fází, v podstatě se všichni shodují v následujících čtyřech základních fázích mechanismu řízení: plánování, organizování, vedení a kontrolování (viz obrázek 1.2).



Obr. 1.2 Mechanismus řízení (zdroj: vlastní zpracování)

Řada autorů na proces řízení nahlíží z pohledu manažera. Proto se je možné setkat s pojmem **manažerské funkce**, který představuje výše zmíněné aktivity (fáze), jež musí manažer ve své řídicí práci řešit. Tyto aktivity však mohou být dále rozšířeny o další, tzv. **průběžné řídicí funkce**, jež probíhají v rámci jednotlivých základních fází mechanismu řízení. Jedná se o fáze analyzování, rozhodování, komunikování a motivování/ovlivňování.

1.3.1 PLÁNOVÁNÍ

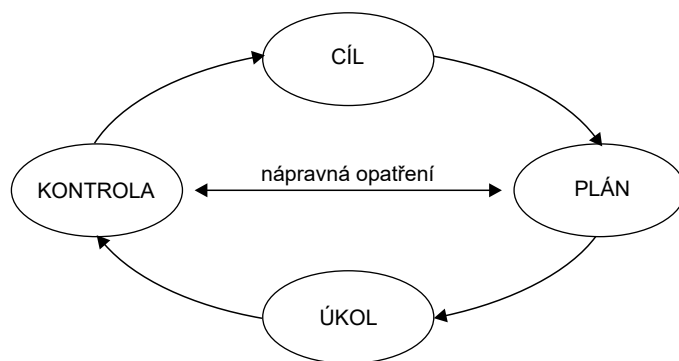
Fáze plánování je klíčovou částí celého mechanismu řízení. O tom, jak bude či nebude řízení úspěšné, rozhoduje na prvním místě dobře nastavené plánování. Plánování znamená volbu úkolů, určování jejich priorit a sestavení pořadí jejich realizace tak, aby bylo dosaženo organizačních cílů.

V rámci procesu plánování by se měly řešit otázky efektivnosti, účelnosti a hospodárnosti využívaných zdrojů, tedy princip 3E (*Efficiency, Effectiveness, Economy*). Efektivnost (*Efficiency*) je o dosažení cílů s nejnižšími náklady neboli s minimem plýtvání (viz Samuelson a Nordhaus, 1991). Účelnost (*Effectiveness*) je o dosažení stanovených cílů a stanoveného plánu (Elliott, 1997). Hospodárnost (*Economy*) je o produktivitě.

Proces plánování je formován organizační úrovní (strategické, operativní, taktické), typem problémů, které se řeší, a také časovým rozpětím (dlouhodobé, střednědobé, krátkodobé). **Strategické plánování** je spojeno se stanovením smyslu organizace/podniku ve společnosti a ekonomice, a to vzhledem k vlastním zdrojům. Strategické plánování řeší otázku podnikové vize – hlavního směru rozvoje, politiky podniku vzhledem k zájmovým skupinám, podnikové kultury a úkoly vrcholového managementu. **Operativní plánování** se ve stručnosti zaměřuje na stanovení střednědobých cílů, interní organizaci a řízení pracovníků včetně konceptu financování. **Taktické plánování** je mnohem detailnější, protože stanoví konkrétní cíle, nástroje, finanční zdroje a odpovědnost pracovníků. Součástí jsou i závazná opatření a rozhodovací praktiky pro naplňování stanovených cílů.

Koncept plánování

Základem procesu plánování je koncept, který se skládá z určitých prvků, jež mají napomoci efektivnímu řízení. Základní koncept plánování tak tvoří cíle, postupy a zdroje (tedy plán), úkoly a kontrola.



Obr. 1.3 Základní koncept plánování (zdroj: Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

Počátečním a zároveň kritickým prvkem plánování je stanovení budoucích cílů. Aby cíle plnily v organizaci své poslání, měly by se vyznačovat určitými vlastnostmi. K dosažení těchto vlastností můžeme použít tzv. pravidlo SMART. Jedná se o zkratku vytvořenou z počátečních písmen anglických slov, která vyjadřují charakteristiku dobře stanoveného cíle:

- *Specific* = specifický (ve vztahu čeho se týká),
- *Measurable* = měřitelný (má jednotku měření – je kvantifikovatelný),
- *Achievable* = dosažitelný (vzhledem k dostupným zdrojům),
- *Relevant* = související (musí se týkat řešeného problému),
- *Trackable / Time specific* = sledovatelný (je možné sledovat jeho postupné plnění).

Následujícím krokem je sestavní plánu, který obsahuje postupy a zdroje vedoucí k dosažení stanovených cílů. Aby bylo možné dosáhnout cíle co nejefektivněji, je zapotřebí nalézt různé alternativy postupů a vybrat ten nejvhodnější. Podle jejich rozsahu a důležitosti se plánované postupy označují jako **strategie** (stanoví základní cíle a nezbytné činnosti a zdroje pro jejich dosažení) nebo **taktiky** (plán objasňující postupy či způsoby rozhodování).

Při plánování je nutné určit i zdrojové předpoklady dosažení cílů. Vedoucí pracovníci musí rozhodnout, jaké zdroje budou zapotřebí (tedy lidé, materiál, energie, finance apod.), jaké jsou mezi nimi závislosti a jaká bude jejich dostupnost. Musí rovněž vyřešit problém jejich alokace. Nástrojem této fáze plánování jsou **rozpočty**, které určují strukturu a objem disponibilních zdrojů.

K realizaci plánovaných činností dochází zpravidla prostřednictvím jiných lidí, pracovníků, kterým musí manažeři úkoly zadat včetně **pravomoci** a **odpovědnosti** tak, aby byli motivováni dosahovat vytyčených cílů. Manažeři proto musí při plánování rozhodnout, kdo bude za co odpovídat a případně jak bude motivován.

Plánování může naplnit své poslání jen tehdy, jsou-li v rámci každého plánu také stanoveny a v účelných časových intervalech prověřována kritéria jeho plnění. Předpokládá to, že v plánu budou stanoveny měřítka kontroly a způsoby hodnocení dosažených výsledků.

Do plánování by se měli zapojovat všichni manažeři na všech stupních řízení. Každý manažer musí určovat cíle, musí rozhodovat, jak se jich bude dosahovat, kdo vykoná určitý úkol. Je proto zřejmé, že plánování je velice významnou součástí řízení. Plánování má přímý vliv na efektivitu organizačních činností, snižování

rizika, rozvoj organizace i vedoucích pracovníků, úroveň integrace a koordinace úsilí a výkonnosti organizace.

Při snaze o efektivní plánování by měly být dodržovány zásady podpory top managementu, efektivní komunikace, participace, integrace, srozumitelnost, flexibilita, sledování, kontrola a variantnost.

Plánování je rozhodovací proces, od kterého se odvíjí směr naplňování cílů. Výstupem plánovací fáze by měl být plán rozvoje, resp. **strategický dokument**, který by obsahoval popis jednotlivých kroků uvedených v konceptu plánování.

1.3.2 ORGANIZOVÁNÍ

Organizování znamená přidělování úkolů členům nebo útvarům organizace a koordinaci jejich činnosti, přidělování a distribuci zdrojů, které jsou nezbytné k úspěšnému vykonání těchto úkolů. Dobře nastavené organizační procesy mají vést k efektivnosti využívání zdrojů organizace, k eliminaci duplicit a zamezení plýtvání zdrojů. Organizování by mělo každému členu organizace vyjasnit jeho místo v procesu řízení a osobní přínos k úspěšnému plnění úkolů.

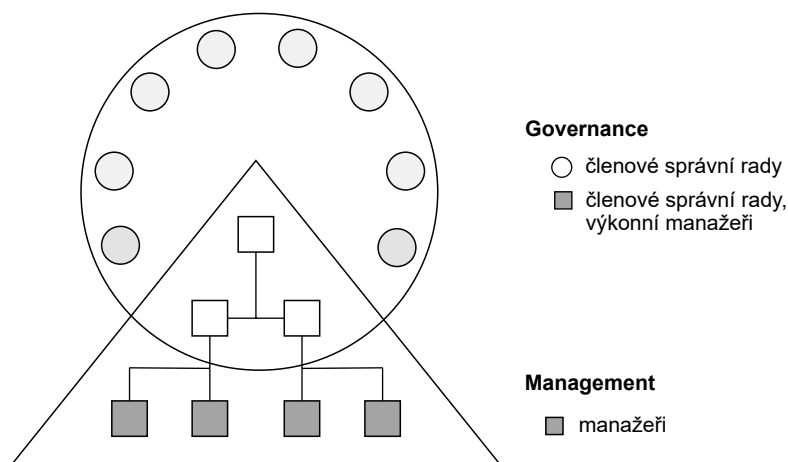
V rámci této fáze řízení se rovněž řeší otázka **organizační struktury**, která je nezbytná pro efektivní řízení činnosti organizace. Organizační struktura představuje prostředek systematické koordinace, který vyjasňuje pozice, resp. pravomoci a odpovědnost členů organizace a současně tvoří komunikační kanál společnosti.

Z pohledu klasického managementu jsou prezentovány různé typy organizačních struktur, jako je například **funkcionální**, kdy jsou pracovníci sdružováni podle podobnosti úkolů; **divizionální**, kde jsou vytvořeny samostatné divize, jež mají vlastní finanční, provozní, obchodní úsek; či maticový typ, který je směsicí předcházejících, což vede k „dvojímu vedení“ (viz odborný a vedoucí tým). Tyto typy jsou však pro potřeby destinačního managementu irelevantní, neboť organizační struktura samotné destinační společnosti (DMO) je v naprosté převaze velmi jednoduchá (blíží se funkcionálnímu typu).

Vzhledem k četným specifickým charakteristikám destinačního managementu (viz kapitoly 2, 3 a 14) je nutné přiblížit si koncept **corporate governance**, který v oblasti „řízení“ destinace sehrává důležitou roli.

Koncept corporate governance

Koncept *governance* souvisí s potřebou vytvoření efektivní strategie, která umožní jednotlivým zainteresovaným skupinám (*stakeholders*) podílet se na procesu řízení, resp. naplňování jejich očekávání/cílů (Johnson, Scholes a Whittington, 2008). Tento koncept je třeba odlišit od samotného managementu (řízení). Zatímco úkolem managementu je udržovat chod společnosti, úkolem governance – tedy vedení (board) – je se ujistovat, že společnost je řízena dobře a ubírá se správným směrem (Tricker, 2009, s. 36). Pechlaner, Raich a Kofink (2011) hovoří o governance jako o mezistupni mezi vládou z centra (*government*) a výkonným managementem (viz obrázek 1.4).



Obr. 1.4 Governance a management (zdroj: Tricker, 2009)

S konceptem *governance*, resp. *corporate governance* přicházejí podnikatelské subjekty. Díky silicímu tlaku na konkurenceschopnost dochází ke konsolidaci procesů, což vyžaduje i změny v organizační struktuře a systému kontroly. Řešeny jsou tedy otázky odpovědnosti za zájmy zainteresovaných subjektů (*stakeholders*) – struktura má podobu sítě. Oddělena je kontrola vlastníků (vedení – *board*) od kontroly manažerské. Klíčová je role **strategie**.

1.3.3 VEDENÍ

Vedení je proces motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků. Manažeři by měli motivovat pracovníky tak, aby vyvinuli nejvyšší možné úsilí, a usměrňovat přístup pracovníků k plnění úkolů. Vedení je o kompetencích.

V kontextu vedení se nejčastěji uvádějí tři základní archetypy stylu vedení: autoritativní, demokratický a laissez-faire. **Autoritativní typ** vedení se vyznačuje tím, že pravomoc rozhodování je na samotném manažerovi. Je zde potlačena individuální motivace a iniciativa podřízených pracovníků, z čehož pramení veskrze jednosměrná komunikace mezi manažerem a pracovníky. Autoritativní styl má vést k pravidelnému a vysokému výkonu. **Demokratický typ** vedení je charakteristický delegováním pravomocí na podřízené pracovníky s konečným verdiktem rozhodování manažera. Dochází tak k participaci pracovníků na rozhodování a probíhá obousměrná komunikace. Styl **laissez-faire** přenechává řízení na samotných pracovnících. Ti si mezi sebou musí určit, jak budou pravomoci rozděleny. Existuje zde intenzivní horizontální komunikace. Úskalím tohoto stylu „vedení“ mohou být krizové situace, které vyžadují jednoznačné rozhodování.

Jelikož je prokázáno, že způsob vedení se značně odráží v celkové výkonnosti organizace, je třeba, aby vedoucí pracovníci (manažeři) věděli, jak posílit či spíše podpořit efektivní výkon pracovníků. K tomuto účelu slouží následující principy (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001):

- **Princip souladu cílů** – čím více manažerů dokáže harmonizovat osobní cíle jednotlivců s podnikovými cíli, tím efektivnější a výkonnější organizace bude.
- **Princip motivace** – není pouze jednoduchou záležitostí příčiny a důsledku. Čím pečlivěji budou manažeři posuzovat systém odměn (s přihlédnutím k dané situaci) a čím pečlivěji ho budou integrovat do celého systému řízení, tím bude motivační program efektivnější.
- **Princip vůdcovství** – lidé mají tendenci následovat toho, o kom jsou přesvědčeni, že je schopen nabídnout prostředky pro uspokojení jejich osobních cílů. Čím více manažeři porozumějí tomu, co motivuje jejich podřízené a jak tyto stimuly fungují, a čím více se toto poznání bude odrážet ve vykonávání manažerských funkcí, tím budou pravděpodobně jako lídři/vůdci působit efektivněji.
- **Princip jasné komunikace** – komunikace bude tím jasnější, čím bude její jazyk a způsob přenosu příjemci srozumitelnější.

- **Princip komunikační integrity** (celistvost) – čím větší bude integrita a konzistence písemných, ústních a mimoslovních sdělení i morálních chování odesílatele, tím více budou sdělení příjemcem akceptovatelná.
- **Princip podpůrného použití neformální organizace** – komunikace bude tím efektivnější, čím více budou vedoucí pracovníci využívat neformální organizační strukturu na podporu komunikačních kanálů formální organizační struktury. Bez ohledu na to, zda jsou či nejsou informace pravdivé, proudí neformální organizační strukturou rychleji.

Motivování

K motivování pracovníků je nutná znalost jejich potřeb (viz uvedená Maslowova hierarchie lidských potřeb na obrázku 1.1). Vybaven touto znalostí pak může manažer využít řadu různých motivačních nástrojů, které budou pracovníka stimulovat k lepšímu výkonu. Podle Blažka (2011, s. 167) je možné tyto nástroje rozdělit do tří skupin, a to na nástroje, které jsou spojeny s oceněním práce, podmínkami práce a nástroje spojené s prací samotnou.

Klíčovým nástrojem **ocenění práce** je plat. Spolu s platem můžou být pracovníci motivováni nepeněžními odměnami typu zaměstnaneckých výhod (služební automobil, služební telefon, notebook, stravenky či jiné poukázky apod.). Velmi důležitým nástrojem je také morální ocenění, které může být oficiální nebo neoficiální. V prvním případě jde o ocenění, která jsou zahrnuta v podnikové kultuře, v druhém případě jde o ocenění vycházející ze stylu vedení (Blažek, 2011, s. 168).

Benefitem pro pracovníky a současně jejich motivací mohou být i **vhodné podmínky práce**, a to jak materiální spojené s vybavením pracoviště, tak společenské, které se týkají mezilidských vztahů (například s kým jsem na pracovišti/v týmu). Zcela jistě je možné sem zařadit i home office, flexibilní pracovní dobu, (zvýhodněné) služby pro pracovníky, incentivní programy, vzdělávací programy apod.

Určitým motivem je i **samotná práce**. Je-li daná práce veřejností uznávána, je jí přisuzována určitá prestiž. Jedná-li se o pestrou práci z hlediska jejího zaměření, pak to pozitivně ovlivňuje samotného pracovníka i jeho výkon.

1.3.4 KONTROLOVÁNÍ

Kontrolování je sběr, vyhodnocování a srovnávání informací s plánovanými cíli, které umožňuje napravovat chybné či nedostatečné plnění úkolů a určit, v čem lze aktivity členů organizace zlepšit.

Kontrola je nezbytná na všech úrovních řízení. Kontrola má v obecné rovině zajistit, aby organizace šla žádoucím směrem. Kontrola slouží k monitorování činností. Na základě výsledků kontroly lze hodnotit a ovlivňovat organizační chování a efektivně přenastavit koordinaci činností členů organizace. Kontrola významně snižuje manažerské nejistoty.

Efektivní kontrolní systém (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 176) by měl naplňovat následující čtyři vzájemně provázané a na sebe navazující funkce:

- **Dohled** – dohlížení na probíhající činnosti, aby bylo dosaženo požadovaného výkonu.
- **Srovnávání** – srovnávat rozdíly mezi aktuálním výkonem a výkonem požadovaným a posoudit, zda je tato odchylka akceptovatelná.
- **Náprava odchylky** – zahrnuje analýzu příčin odchylek, aby se zamezilo jejich budoucímu výskytu; existují dva typy nápravných opatření, a to *okamžité* (tedy ovlivnění současného výkonu) a *zásadní* (tedy ovlivnění výkonu budoucího).
- **Ovlivňování budoucích rozhodnutí** – poučení se z minulých výsledků, tedy zpětná vazba.

Charakter kontrolních procesů se v organizaci mění s úrovní řízení. Vyšší skupina řídicích pracovníků se zabývá strategickými kontrolními procesy, nižší procesy operativními.

- **Strategická kontrola** se zabývá směrem vývoje organizace, hodnocením strategie, kvalitou vrcholného rozhodování, vztahy mezi jednotlivými organizačními jednotkami, celkovými výsledky hospodaření, vztahy s podnikatelským prostředím. Strategická kontrola se provádí v delších časových intervalech a zpravidla se více zaměřuje na budoucnost.
- **Manažerská kontrola** se zabývá přidělováním zdrojů organizačním jednotkám, harmonogramy a postupy prací. Kontroly bývají periodické a zaměřují se na organizační jednotky jako celky.
- **Operativní kontrola** se zaměřuje na individuální a vybrané dílčí úkoly a činnosti. Operativní kontrola zjišťuje, zda byla práce provedena ve shodě s postupy

a pravidly a v daných termínech. Časové intervaly bývají podstatně kratší než u strategické kontroly.

Efektivní řízení se neobejde bez efektivního systému kontroly (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001). K tomu, aby byla kontrola skutečně efektivní, musí být **prvkem řízení** plně integrovaným do daného organizačního prostředí (integrace); musí být zaměřena na **nejzávažnější procesy řízení** (přiměřenost); měla by odpovídat do ní **vloženým prostředkům** (hospodárnost); musí mít zejména **preventivní charakter** (zaměření do budoucnosti); měla by být manažerům **srozumitelná** (srozumitelnost) a pružně **reagovat na změny** (pružnost); v neposlední řadě by měla vytvářet **klima motivace** (motivace).

1.3.5 PRŮBĚŽNÉ ŘÍDICÍ FUNKCE

- **Analyzování** souvisí zpravidla s rozhodovacími procesy manažerských činností, kdy se analyzuje daný problém z hlediska cíle, obtížnosti a doby přípravy rozhodnutí.
- **Rozhodování** je výběrem, resp. volbou z více než jedné možnosti řešení a je výsledkem, tedy závěrem rozhodovacího procesu.
- **Komunikace** je proces předávání a přijímání informací, vzájemné vnímání a chování, a tím představuje základní spojovací článek mezi lidmi v procesu řízení.
- **Motivování** je psychický proces, který je zaměřen na uspokojování potřeb pracovníků. Často bývá zařazen do fáze vedení, se kterou úzce souvisí (viz výše).

> 1.4 Strategie a taktiky řízení

Aby se řízení ubíralo správným směrem (tedy aby bylo dosaženo stanovených cílů, a to co nejúčinněji a co nejefektivněji), jsou uplatňovány různé strategie a taktiky řízení. Jednotlivé formy řízení, resp. strategie a taktiky (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 24–26) jsou stručně charakterizovány níže.

Strategické řízení je proces, kterým se stanovuje vize a poslání organizací a vyzouvají se z nich strategické cíle na základě strategické analýzy a trendů budoucího vývoje. Jde o hledání a volení optimální strategie rozvoje firmy nebo jejich organizačních složek tak, aby byly efektivně využity zdroje společnosti v součinnosti

s příležitostmi na trhu. Tento proces začíná definicí poslání organizace, pokračuje strategickou analýzou, identifikací současné strategické pozice, stanovením strategických cílů a volbou strategie. Součástí strategického řízení je zároveň implementace zvolených strategických plánů, jejich monitorování a vyhodnocení. Hlavním smyslem celého procesu strategického plánování je získat v určeném čase pro organizaci silnější strategickou konkurenční výhodu, než je současná.

Krizové řízení je proces vyrovnávání se s významnými a neočekávanými situacemi, které ohrožují cíl i samotnou existenci organizace. Plánuje, organizuje, řídí a kontroluje množství vzájemně provázaných operací a vede rozhodovací proces k rychlému, ale neuspěchanému rozhodnutí akutního krizového vývoje, před nímž organizace stojí či se v něm nachází.

Řízení změn se zabývá cílenými a efektivními přeměnami organizace a jejích činností v závislosti na působení významných vnitřních a vnějších sil vytvářejících nové podmínky pro podnikání. Řízení změn je proces odstraňování organizačních bariér a překonávání odporu vůči těmto změnám majícím za cíl zlepšení výkonnosti podniku a jeho konkurenceschopnosti.

Marketing neboli řízení trhu se zabývá analýzou trhu a prostředím a analýzou zákazníka a jeho chování. Rozděluje trh na segmenty a umisťuje na trh produkty. Ovlivňuje vývoj produktu a stanovuje cenovou politiku. Vyhledává nové zákazníky, určuje cíle prodeje, volí optimální prodejní techniky. Marketing je charakteristickou, jedinečnou funkcí organizace. Je to proces plánování a realizace marketingové koncepce, tvorba řetězců služeb, distribuce a propagace produktu cestovního ruchu. Začíná ještě dříve, než je produkt vyvinut, a pokračuje i po prodeji produktu.

Řízení financí stanovuje finanční cíle, plánuje a získává optimální financování k dosažení těchto cílů, hledá metody efektivního řízení kapitálu a krátkodobé i dlouhodobé zabezpečení finanční rovnováhy organizace.

Řízení lidských zdrojů se zabývá dosahováním organizačních cílů prostřednictvím lidských zdrojů. Plánuje počty pracovníků podle profesí, kvalifikace a dalších kritérií v návaznosti na strategické záměry organizace. Naplňuje tyto záměry vyhledáváním, výběrem a přijímáním pracovníků, jejich dalším rozvojem a vzděláváním v souladu s jejich potenciálem a potřebami organizace. Hledá a stanovuje optimální formy motivace pracovníků. Hodnotí úspěšnost jejich práce a na základě tohoto hodnocení stanovuje další rozvojové intervence, stimuluje je k dosahování náročnějších cílů a odměňuje jejich dosavadní výsledky. Plánuje kariérové dráhy pracovníků a hledá pro ně optimální uplatnění a využití jejich schopností.

Řízení kvality zahrnuje všechny činnosti, které vedou ke splnění požadavků na kvalitu, systém vytváření a udržování organizačních struktur, postupů, procesů