

Vysoká škola ekonomická v Praze

Strategické plánování rozvoje cestovního ruchu

Autor: **Ing. et Ing. Markéta Kalábová, Ph.D.**

Katedra cestovního ruchu

Vysoká škola ekonomická v Praze

Publikace vznikla v rámci IRS - Modernizace vzdělávacích zdrojů - Otevřené vzdělávací zdroje pro odborné předměty cestovního ruchu. RP206028

Anotace: Následující publikace Strategické plánování rozvoje cestovního ruchu byla sestavena z hlediska nutnosti cíleně koordinovat cestovní ruch v dlouhodobějším hledisku. Vytvoření strategických dokumentů, které budou zahrnovat postupy vedoucí ke stanoveným cílům, je v současném globalizovaném světě velmi naléhavé. Také je důležité, aby vytvořené strategické dokumenty byly tzv. živé, to znamená, aby byly nejen vytvořeny, ale aby se s nimi dále pracovalo. Je nutné po uplynulém období vyhodnotit, zda došlo k naplnění stanovených cílů, určit, jaké v průběhu plnění vznikaly problémy, jak a jestli vůbec došlo k jejich vyřešení. Nutné je neustále provádět monitoring aktuální situace a podle toho nastavit priority, cíle a aktivity pro další období. Bez neustálé aktualizace strategických dokumentů a aktivizace obyvatelstva dojde k rozvoji oblastí jen stěží. Publikace je rozdělena do šesti základních kapitol. První se věnuje zejména definici základních pojmů využívaných při strategickém plánování. Druhá kapitola se zaměřuje na základní informační složky, ze kterých je možné čerpat data pro následné zpracování strategického rozvoje oblasti. Třetí kapitola je zaměřena na analytickou část, popisuje metody a možnosti zpracování shromážděných dat. Následující čtvrtá kapitola je již zaměřená na samotnou tvorbu strategie rozvoje cestovního ruchu, věnuje se procesu formulace konkrétních strategií, zaměřuje se i stručně na uvedení nejvýznamnějších nástrojů, které jsou používány při strategickém plánování. Vzhledem k tomu, že většina rozvojových plánů je řešena projektově, vznikla samostatná kapitola zaměřující se na základním metodám projektování. Poslední kapitola přehledně shrnuje jednotlivé strategické dokumenty na každé úrovni řízení cestovního ruchu v České republice a poukazuje na jejich význam a strukturu. Celá publikace obsahuje zejména konkrétní příklady z praxe, často je vysvětlení částí strategického plánování prezentováno na případových studiích, neboť právě představení konkrétních možností a využití jednotlivými subjekty je nejvíce přínosné. V průběhu textu jsou uvedeny otázky a úkoly, které se vždy vztahují ke konkrétní oblasti, ať již příkladu, případové studie, či celé kapitole.

Obsah

1. Úvod do strategického plánování v cestovním ruchu	7
1.1. Definice pojmů	7
1.2. Specifika služeb cestovního ruchu	11
1.3. Udržitelný rozvoj cestovního ruchu	20
1.4. Otázky a úkoly	22
1.5. Literatura	24
2. Informace a marketingový informační systém	26
2.1. Význam a kvalita informací	26
2.2. MIS a jeho složky	27
2.2.1. Vnitřní informační systém	28
2.2.2. Marketingový zpravodajský systém	29
2.2.3. Marketingový výzkum	29
2.3. Marketingové informační systémy	31
2.4. Otázky a úkoly	32
2.5. Literatura	35
3. Metody analýzy trhu cestovního ruchu	36
3.1. Dopady cestovního ruchu	36
3.2. Analýza poptávky v cestovním ruchu	42
3.2.1. Tržní segmentace	44
3.3. Analýza nabídky v cestovním ruchu	49
3.3.1. Selektivní předpoklady	50
3.3.2. Lokalizační předpoklady	51
3.3.3. Realizační předpoklady	51
3.3.4. Potenciál cestovního ruchu	52
3.4. Analýza konkurence	57
3.5. SWOT analýza	60

3.6.	Metody projekce budoucího vývoje	60
3.7.	Otázky a úkoly	62
3.8.	Literatura	64
4.	Tvorba strategie rozvoje cestovního ruchu	66
4.1.	Základní části strategického dokumentu	66
4.2.	Prvky strategického rozvojového dokumentu	68
4.3.	Formulace strategie.....	70
4.3.1.	Struktura návrhové části	71
4.3.2.	Cílové formy cestovního ruchu	71
4.3.3.	Cílové trhy.....	71
4.3.4.	Problémové oblasti	72
4.4.	Implementace strategie	76
4.5.	Proces tvorby veřejného strategického dokumentu	76
4.6.	Časový plán	78
4.7.	Časté chyby v průběhu tvorby strategie	79
4.8.	Nástroje tvorby strategie.....	80
4.9.	Otázky a úkoly	83
4.10.	Literatura.....	84
5.	Základní metody projektování	85
5.1.	Smysl projektové činnosti	85
5.2.	Projektový cyklus a jeho fáze	92
5.3.	Tvorba projektové žádosti o finanční příspěvky	94
5.4.	Projektový tým	98
5.5.	Otázky a úkoly	99
5.6.	Literatura	100
6.	Strategické plány rozvoje cestovního ruchu různých úrovní řízení	103
6.1.	Rozvoj území.....	103

6.2. Strategické dokumenty rozvoje cestovního ruchu.....	105
6.2.1. Mezinárodní dokumenty	106
6.2.2. Národní úroveň.....	107
6.2.3. Krajská úroveň	109
6.2.4. Oblastní úroveň	111
6.2.5. Místní úroveň	115
6.3. Otázky a úkoly.....	115
6.4. Literatura	116
Seznam tabulek	119
Seznam obrázků	119
Seznam případových studií	120

1. Úvod do strategického plánování v cestovním ruchu

V dnešním globalizovaném světě vyvstává stále větší tlak na koordinované, strategické plánování cestovního ruchu. Na jedné straně se podporuje rozvoj cestovního ruchu, neboť cestovní ruch znamená pro oblast nemalé ekonomické přínosy, na straně druhé se musí pohlížet i na udržitelnost cestovního ruchu v jednotlivých lokalitách. S pojmem udržitelnosti souvisí zejména oblast sociální a environmentální. A právě tyto dvě oblasti jsou často v rozporu s pilířem ekonomickým. Jednotlivé destinace tak musí uvážlivě koordinovat cestovní ruch, na základě četných analýz posoudit pozitivní a negativní aspekty rozvoje cestovního ruchu a podle toho formulovat cíle a strategie rozvoje. Následující kapitola podává přehledný soubor pojmů, které budou v textu používány, věnuje se zvláštnostem služeb cestovního ruchu, zejména se zaměřením na specifický marketingový mix, jeho pojetí a změny, které jsou zaznamenány v posledních letech a nelze je opomíjet, naopak je nutné flexibilně reagovat a začlenit novodobé trendy do strategie subjektů na trhu cestovního ruchu.

Klíčová slova: strategie, strategické plánování, strategické rozhodování, strategický rozvojový dokument, marketingová strategie, marketingový plán, akční plán, koncepce, specifika služeb, klasický marketingový mix, rozšířený marketingový mix, udržitelný rozvoj cestovního ruchu

1.1. Definice pojmů

Strategie

Strategie je často používaný pojem, nicméně přesná definice významu je značně problematická a liší se při použití v různých oborech. Eurovison (2007) uvádí jednoduchou definici, a to, že se jedná o **dlouhodobý plán aktivit, které vedou k dosažení předem zvoleného cíle**. Například Veber a kol. (2009) ve své publikaci *Management* definují strategii v nejstarším pojetí (tzv. hierarchické pojetí strategie), jako **součást procesu jednání firmy**. První částí v tomto případě je stanovení poslání firmy, definice cílů, následuje formulace strategie a taktiky. Rozvojové strategie jsou založené na inovativních přístupech. Reaktivní strategie odráží potřeby cílových skupin, díky čemuž vznikají komparativní výhody, nicméně tyto výhody mají mnohdy krátkodobý charakter. Kreativní (proaktivní) strategie na druhé straně je vytvořena na základě intuice, tvořivého myšlení, prognóz trhu, atd.

Správně formulovaná strategie rozvoje by každopádně měla vycházet **z rozboru potřeb trhu, možností trhu a vnitřních zdrojů**, které má destinace či podnik k dispozici. Měla by být **dlouhodobá a reflektovat prognózy trhu**.

Strategie lze rozdělit několika způsoby (MMR, 2012):

- podle časového horizontu realizace:
 - dlouhodobá (7 a více let)
 - střednědobá (3 – 7 let)
 - krátkodobá (1 – 2 roky)
- podle velikosti cílové skupiny
 - velká cílová skupiny – dopad strategie celospolečenský
 - střední cílová skupina – resortní/sectorový dopad
 - malá cílová skupina – lokální/omezený dopad
- podle přístupu k problematice
 - rozvojové (rozvíjí určitou příležitost)
 - regulační (regulují určitý problém)
- podle úrovně obsahu
 - vrcholové strategie (obecná rovina vize a cílů, vytvořen strategický rámec řešení)
 - dílčí strategie (navazují na vrcholovou strategii)
- podle úrovně tvorba strategie
 - mezinárodní
 - národní
 - regionální
 - místní

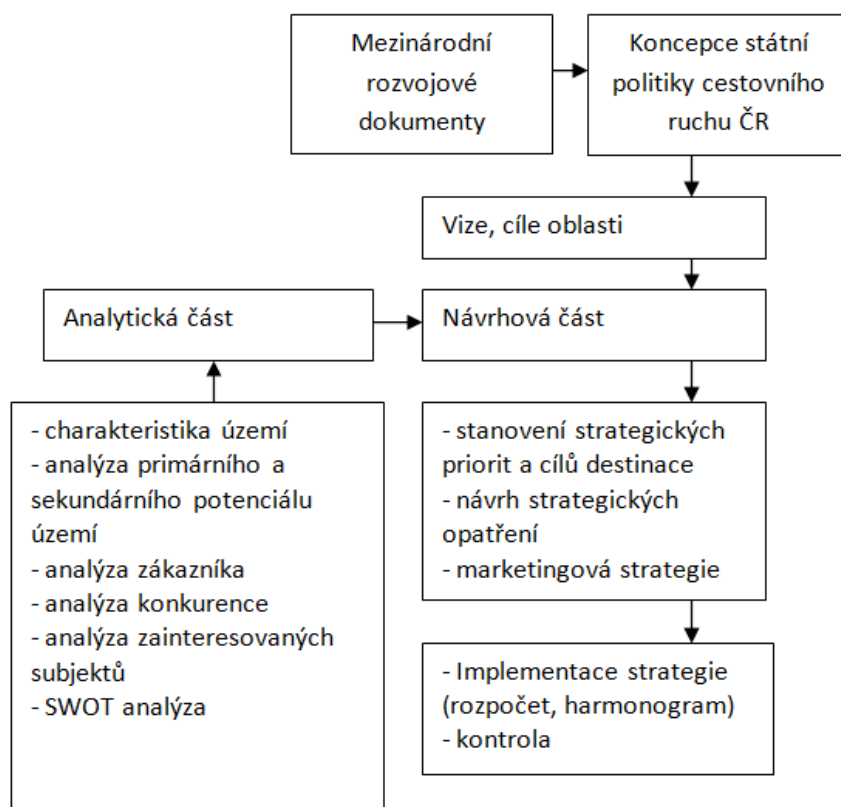
Strategické řízení x plánování

Pojem strategické plánování je často zaměňovaný se strategickým řízením, nicméně jejich význam je odlišný. Strategické řízení označuje proces, jakým lze co nejefektivněji naplnit stanovené cíle prostřednictvím strategie, zatímco strategické plánování označuje „**komplexní, soustavný a dlouhodobý proces cílený na optimalizaci rozvoje**“. Přičemž zásadním bodem je stanovení variantních východisek sestavených na prognózách budoucího vývoje (Eurovison, 2007, str. 8).

Strategické rozvojové dokumenty

Dalším důležitým pojmem je strategický rozvojový dokument, tedy základní výstup strategického plánování, který přehledně shrnuje dlouhodobý kontinuální rozvoj daného území (Eurovison, 2007) Základem jsou zejména analýzy potenciálu oblasti, na základě kterých je následně posouzen a navržen strategický rozvoj. Konkrétní obsah strategického dokumentu není jasně stanoven a liší se dle jednotlivých zpracovatelů, nicméně všeobecně by měl obsahovat základní vize a cíle určité destinace. Tyto vize a cíle by měly navazovat na cíle stanovené v mezinárodních rozvojových dokumentech (podrobněji viz kapitola 6.2.), které jsou dále rozpracované v Konceptci státní politiky rozvoje cestovního ruchu České republiky, která stanovené mezinárodní cíle aplikuje na případ České republiky. Návrhová část dokumentu musí vycházet ze situační analýzy, tedy rozboru současné situace a pozice oblasti z pohledu cestovního ruchu. Jednotlivé analýzy trhu cestovního ruchu jsou uvedeny v kapitole 3. Ke zjednodušení analytické i návrhové části slouží nejrůznější nástroje strategického řízení, které jsou uvedeny v kapitole 4. Podrobně je schéma obsahu rozvojového dokumentu uvedeno na obrázku č. 1.

Obrázek 1: Schéma obsahu rozvojového dokumentu cestovního ruchu



Zdroj: vlastní

Význam strategického dokumentu je především ve stanovení společných zájmů veřejných i soukromých subjektů, zejména pak obyvatelstva a podnikatelské sféry. V návaznosti na stanovení potřeb oblasti je nutné určit možnosti daného území a následně koordinovat činnosti vedoucí k naplnění potřeb. Koordinace je také nutná v případě alokace veřejných výdajů, které vedou k vytvoření stabilního podnikatelského prostředí a k zajištění podmínek pro bydlení (Eurovision, 2007).

Při tvorbě strategického rozvojového dokumentu je nejdříve stanovena **odborná pracovní skupina**, která je složena z volených zástupců, odborníků a občanů. Podílí se na přípravě dokumentu, ale i na následné realizaci stanovených činností prostřednictvím spolupráce veřejného a soukromého sektoru. Po vytvoření strategického plánu dochází k veřejnému projednání a následně zpracování konečného dokumentu (Eurovision, 2007).

Za strategický dokument je pak označován jakýkoliv dokument, který stanovuje vizi, cíle a opatření ve zvolené oblasti. Může to být strategie, koncepce, rozvojový plán, akční plán atd. (MMR, 2012).

Marketingová strategie

Specifickým často používaným termínem je marketingová strategie, která označuje „*způsob jednání organizace vůči zákazníkům, zahrnující orientaci na určité segmenty zákazníků, výběr marketingových nástrojů, marketingového mixu a způsobu marketingové komunikace*“ (Eurovision, 2007, str. 12).

Podle Hanzelkové a kol. (2009) marketingová strategie určuje efektivní využití omezených zdrojů podniku, které vede ke zvýšení prodeje a vytvoření či udržení konkurenční výhody podniku či destinace. Současné marketingové přístupy jsou orientované na zákazníka, tedy odpovídají potřebám a požadavkům současného trhu. Marketingová strategie je **součástí celkové strategie**, ať již podniku či destinace.

Marketingový plán

Nástrojem realizace zvolené marketingové strategie je marketingový plán. Ten udává konkrétní další postup činností subjektu, je účinným nástrojem optimalizace veškerých zdrojů, včetně využití lidského kapitálu. Navržená strategie je pak rozpracována z hlediska konkrétních marketingových opatření, zajištění finančních zdrojů, obsahuje konkrétní rozpis úkolů a jejich časovou osu. Úspěšný marketingový plán by měl být vytvářen několikrát po

dobu trvání zvolené strategie, tak aby bylo možné provést kontrolu a na další období případně nastavit změněné podmínky pro dosažení stanovené strategie. Marketingový plán také často obsahuje analýzu trhu včetně zhodnocení podniku a porovnání s konkurencí (Foret, Foretová, 2001). Marketingový plán je více zaměřen na konkrétní úspěšnou komunikaci a distribuci směrem k zákazníkovi.

Akční plán

Za akční plán je označován „soubor plánovaných aktivit, jejichž prostřednictvím mají být naplněny cíle strategie“ (MMR, 2012, str. 99). Akční plán může být součástí jednoho strategického dokumentu, či může být vytvořen samostatně.

Koncepce

Častým pojmem používaným v oblasti strategického řízení je koncepce, která označuje „strukturované vytyčení celkového směřování v dané oblasti“ (MMR, 2012, str. 99). Tento dokument má podobný charakter jako politika, pouze v krátkodobém až střednědobém horizontu.

1.2. Specifika služeb cestovního ruchu

Cestovní ruch je specifickým oborem se svými vlastními charakteristikami. Tyto zvláštnosti vycházejí především z vlastností služeb a požadavků a chování klientů. V případě tvorby plánu rozvoje cestovního ruchu je nutné vycházet ze znalostí prostředí, nicméně je nutné mít na paměti specifika služeb, jakožto hlavní produkt cestovního ruchu. Pouze v případě správného pochopení vlastností služeb a jejich změny v čase je pak možné nastavit konkrétní postupy a opatření, která mohou významným směrem ovlivnit vývoj cestovního ruchu. Významným faktorem je samozřejmě zejména způsob komunikace se zákazníkem, v oboru cestovního ruchu tedy návštěvníkem dané lokality.

V následující tabulce č. 1 jsou uvedeny nejvýznamnější charakteristiky služeb spolu s konkrétním příkladem z oblasti cestovního ruchu. Mezi hlavní znaky služeb cestovního ruchu patří (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011; Oriška, 2010, Linderová, 2013; Palatková, Zichová, 2011):

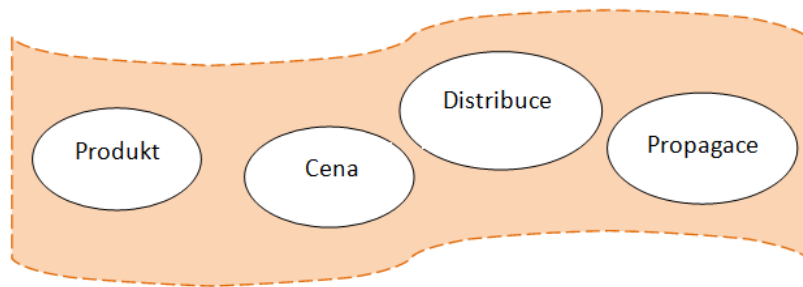
Tabulka 1: Specifika cestovního ruchu + příklady

Specifický charakter	Příklady
nehmotný charakter produktu, který nelze skladovat	Produkt „Dovolená na Vysočině“ – produkt není hmotný, nelze ho tedy dopředu vyzkoušet, ani uskladnit, je pouze abstraktního charakteru.
místní a časová neoddělitelnost spotřeby od místa produkce služby	Zákazník musí jet do destinace, aby mohl produkt spotřebovat, spotřebovává ho v danou chvíli, kdy se produkt poskytuje.
pomíjivý charakter	Souvisí s časovou neoddělitelností – dá se spotřebovat pouze jednou v tom daném místě a okamžiku. Zájezd do Egypta 11 .- 18. 8.2018
výrazná sezónnost	Závisí na formě cestovního ruchu. MICE turismus – sezóna jaro a podzim, lovecký cestovní ruch – sezóna podzim, atd.
ovlivnitelnost nabídky a poptávky mimoekonomickými vlivy	Závislost kvality produktu na přírodních faktorech – počasí a jeho vývoj.
proměnlivost služby	Velký význam lidského faktoru - závislé na tom, kdo službu poskytuje; závislost na přírodních faktorech – počasí a jeho vývoj.
výrazný mezinárodní charakter	Příjezdový/výjezdový cestovní ruch.
vysoká závislost na atraktivitách destinace	Přírodní atraktivita – jezero/moře. Uměle vybudované – koupaliště.
komplementarita a komplexnost poskytovaných služeb	Ubytování, stravování, doprava + další doplňkové služby – vzájemná spolupráce a komunikace se zákazníkem.
nezbytnost poskytovat informace o daných službách a jejich kvalitě	Souvisí s nehmotným charakterem služeb – závislé na lidském faktoru, který informace poskytuje.
snadná možnost okopírování služeb	Nutnost nabízet služby veřejně s co nejdetailnějším popisem – nevýhodou je možnost konkurence službu okopírovat, či případně individuálně na <i>Dovolenou na Vysočině</i> vyrazit bez organizace CK.
opačné distribuční cesty – poptávka se přemisťuje na místo vzniku nabídky	Souvisí s neoddělitelností místa spotřeby od místa produkce, kdy návštěvník musí čerpat nabízený produkt v místě produkce,
rozsířený marketingový mix	8P – 10P

Marketingový mix v cestovním ruchu

Jedním z významných specifíků cestovního ruchu, se kterým se dále pracuje při tvorbě strategického plánu rozvoje cestovního ruchu, je marketingový mix. Pod pojmem marketingový mix jsou označeny veškeré kontrolovatelné faktory, které firma či subjekt zvolily, aby dosáhly cílů marketingové strategie.

Obrázek 2: Klasický marketingový mix podle Kotlera



Zdroj: vlastní na základě Kotlera (2000)

Moderní marketing podle Kotlera (2000) uvádí klasický marketingový mix, známý pod pojmem „4P“, kam je zařazen produkt (*product*), cena (*price*), způsob distribuce (*place*), propagace (*promotion*).

Propagace destinace se jeví jako velmi důležitá součást úspěšného rozvoje cestovního ruchu dané oblasti. Následující případová studie naznačuje úspěšnost cílené propagace destinačními společnostmi.

Případová studie úspěšnosti destinačního marketingu

Investovat do propagace destinace je důležitým bodem rozvoje cestovního ruchu v destinaci. Světová rada cestování a cestovního ruchu (WTTC) provedla výzkum mezi společnostmi v cestovním ruchu (veřejné organizace cestovního ruchu, soukromé firmy, obchodní asociace). Z odpovědí vyplynulo, že organizace věnují 1 – 78 % ročních příjmů na podporu prodeje a marketing. Výdaje se tedy značně liší, nicméně nejčastěji se odpovědi pohybovaly kolem 50 – 70 % ročních příjmů. Některé společnosti zaznamenaly kladnou návratnost investic, nicméně metodologie výpočtu návratnosti investic jsou značně odlišné v rámci jednotlivých zemí. Pro příklad jsou níže uvedeny jednotlivé výsledky z vybraných zemí (WTTC, 2012).

„Visit Denmark“ uvedl návratnost 16 dolarů na dolar investovaný do marketingu v případě rekreačních návštěvníků a 12 dolarů na dolar v případě business klientely. 10% návratnost uvedl „Tourism Ireland“ na televizní kampaň v Británii a online propagaci. „Visit Scotland“ uvedl 20% návratnost investic.

Zajímavé výsledky poskytla Kanadská komise cestovního ruchu (CTC), která provedla kalkulaci návratnosti investic na svých strategických trzích, kde probíhaly marketingové kampaně. Průměrně tedy se na 1 dolar investice do marketingu destinace vrátilo 38 dolarů. Největší návratnost byla zaznamenána v Jižní Koree a Mexiku (WTTC, 2012)

Tabulka 2: Alokace a návratnost investic CTC

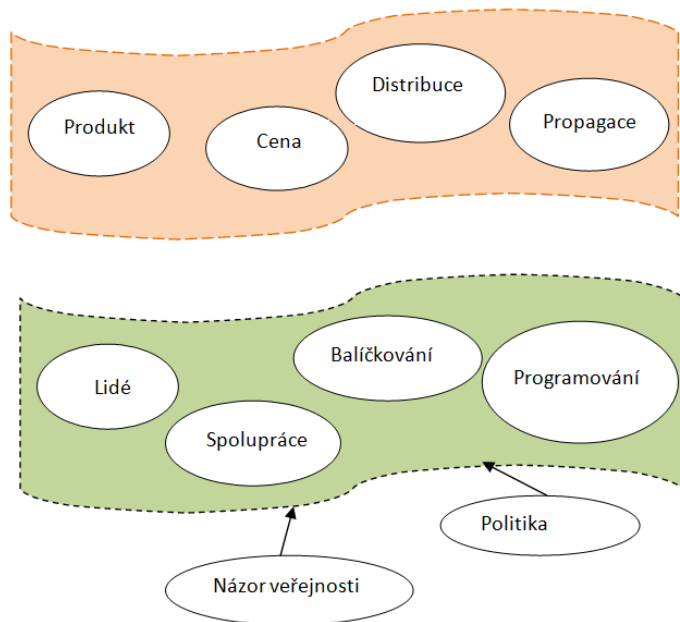
Země	Investice do marketingu	Návratnost investice
USA	37 %	€30: €1
UK	14 %	€36: €1
Francie	10 %	€42: €1
Německo	10 %	€30: €1
Austrálie	4 %	€43: €1
Japonsko	2 %	€36: €1
Jižní Korea	4 %	€107: €1
Čína	9 %	€29: €1
Indie	3 %	€36: €1
Mexiko	4 %	€95: €1
Brazílie	3 %	€21: €1
Vážený průměr		€38: €1

Zdroj: WTTC (2012)

Otázky a úkoly: Co znamená, pokud je návratnost investic nejvyšší u Jižní Korey? Dokázali byste najít úspěšnou marketingovou kampaň, která přilákala obyvatele Jižní Korey do České republiky? Diskutujte, proč jsou investice do marketingových aktivit destinace důležité.

V oblasti cestovního ruchu se běžně používá tzv. rozšířený marketingový mix, který byl definován Morissonem (1995). Ten k základním čtyřem položkám přidal další čtyři, a to lidé (*people*), spolupráce s partnery (*partnership*), vytváření balíčků služeb (*packaging*) a programování nabídky služeb (*programming*).

Obrázek 3 Rozšířený marketingový mix podle MORISSONA



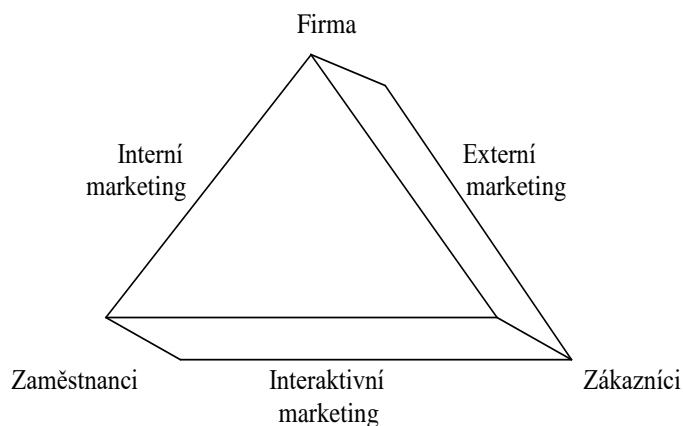
Zdroj: vlastní na základě Morissona (1995)

Lidský faktor se v cestovním ruchu jeví jako velmi důležitý faktor a často rozhodující faktor při konkurenceschopnosti firem. Zatímco produkt může konkurence určitým způsobem okopírovat a nabízet taky, způsob poskytování služby, přístup ke klientovi jsou měkké faktory, které se liší a závisí na každé jednotlivé osobě, která službu poskytuje. Práce se zaměstnanci tak je významnou, avšak firmami často opomíjenou aktivitou. Nutná jsou nejen školení z hlediska správného vykonávání pracovní činnosti, ale neustálá motivace pracovníků, neboť jen spokojený zaměstnanec může efektivně přispět k rozvoji firmy. Položka lidé také zahrnuje veškerou oblast znalosti zákazníka a jeho chování. **Cestovní ruch je především o lidech.** Lidech, kteří tvoří klienty, tedy návštěvníky dané destinace, lidech, kteří produkt vytváří, prodávají, vyhodnocují, upravují, utváří, zdokonalují a rozvíjí.

V souvislosti s lidským faktorem je pak možné začlenit tři nové prvky, službu zákazníkovi (externí marketing), lidé (interní marketing) a procesy (interaktivní marketing.)

- Externí marketing musí podnik vykonávat v souvislosti s přípravou, oceňováním, distribuováním a propagováním služeb. To znamená diferencovat nabídku a vybudovat užší a dlouhodobý vztah se zákazníkem.
- Interní marketing je spojený se školením a motivováním zaměstnanců podniku. Lidské zdroje zvyšují hodnotu služby a mohou pomoci získat konkurenční výhodu.
- Interaktivní marketing, zahrnuje veškeré činnosti, postupy a mechanismy, které závisí na zručnosti zaměstnanců při styku se zákazníky, což se projevuje v tom, že kvalita služby je spojena s tím, kdo službu poskytuje.

Z hlediska oblasti služeb je možné na základě toho charakterizovat tři typy marketingu služeb.



Se složkou lidé souvisí i další část rozšířeného marketingového mixu, a to je **partnerství**. Vytváření strategických partnerství výrazně usnadňuje vystupování firem. Spolupráce je nutná horizontální i vertikální. Vertikální je napříč různými obory, zejména v hierarchii zadavatel a dodavatel. Jako příklad je možno uvést cestovní kancelář, která zajišťuje zájezd do Itálie. Organizačně musí zajistit u smluvních partnerů dopravu, ubytování, pojištění, stravování. Nese tak odpovědnost za zajištění všech jednotlivých částí a je závislá na aktivní a správně nastavené spolupráci s jednotlivými dodavateli. Horizontální je potom spolupráce ve stejném oboru, kdy se firmy navzájem doplňují. Efektivně také probíhá doporučení různých partnerů navzájem přímo v komunikačních kanálech firem.

Vytváření balíčků patří k základním činnostem v oblasti cestovního ruchu. Pod tímto pojmem se skrývá kombinace jednotlivých služeb do výsledného uceleného produktu, který je dále nabízen zákazníkům. S balíčkováním velmi úzce souvisí i pojem **programování**, tedy vytvoření specializovaných programů zaměřených na rozvoj cestovního ruchu prostřednictvím konkrétních plánů.

Nuno (2013) uvádí v cestovním ruchu nový koncept pod zkratkou „4E“ mix. Do moderního marketingového mixu řadí zejména emotivní složku (*emotion*), výjimečnost (*exklusivity*), angažovanost (*engagement*) a zážitek (*experience*). Strana poptávky je čím dál více a více komplexní, rozmanitá a globální. Značky jsou tak životně důležitým nástrojem, protože poskytují společnostem nástroje potřebné k pokrytí rostoucího celosvětového obchodního spektra. Značky vytváří obchodní vztah a určitý druh vazby mezi spotřebiteli a společnostmi a stávají se tzv. emočním aktivem, které má vysokou hodnotu. Z tohoto důvodu společnosti v cestovním ruchu vytváří své vlastní značky v návaznosti na lidské hodnoty a vytváří tak spojení mezi nimi a spotřebiteli. Nejčastěji se společnosti věnují sociálním a environmentálním tématům označovaným pod zkratkou CSR (*social corporate responsibility*), aby si zákazníci vytvořili emoční vazbu ke konkrétní značce a tu pak při svých nákupech vyhledávali.

Příklad: Ve Starwood Hotels & Hotel Worldwide věří, že ekonomický růst a blaho společnosti jsou neoddělitelně spojeny se zdravým životním prostředím. Proto přijímají odpovědnost za řízení životního prostředí a zavázali se k integraci environmentálních postupů a principů udržitelnosti do jejich hlavní obchodní strategie (Marriott.com, 2018).

Emirates Airlines vytvořili kampaň zaměřující se na sociální odpovědnost a pomáhají dětem v Bangladéši, Indii, Sri Lance a v Keni (Emirates.com, 2018).

Spotřebitelé jsou čím dál více vzdělaní a zajímají se i o chování a vystupování dané firmy. Cílem firem však není jen podpora sociálního a životního prostředí, ale především vytvoření emocionálního a permanentního vztahu mezi firmou a zákazníkem. Sdílení stejných hodnot může být v okamžiku rozhodování určujícím faktorem pro výběr daného produktu či společnosti. V souvislosti s vytvořením permanentního vztahu se zákazníkem je možné uvést další příklady, tzv. ekoznačení (*ecolabelling*), což je označování služeb a výrobků, u kterých je možné prokázat, že jsou během svého životního cyklu šetrnější k životnímu prostředí a zdraví spotřebitele. V České republice fungují dvě značky – Ekoznačka EU a Ekologicky šetrný výrobek (služba). O udělení rozhoduje česká informační agentura životního prostředí (CENIA), garanci provádí Ministerstvo životního prostředí (CENIA, 2018).

Místo distribuce zařazuje NUNO (2013) *angažovanost*. Kromě vytvoření pasivního emocionálního vztahu se zákazníkem je nutné vytvořit také vztah aktivní. Vytvoření technologických platform B2C (*business-to-customer*) a zejména v poslední době silící C2C (*customer-to-customer*) představuje vhodný nástroj organizací v cestovním ruchu pro

dosažení jejich cíle a poslání. Toto je relevantní zejména v rámci služeb cestovního ruchu a jejich specifík nehmotné povahy. Virtuální cestovní komunity (např. Tripadvisor) využívající působení C2C platformem inspirovaly společnosti v cestovním ruchu k vytvoření vlastních online prostorů a nástrojů pro komunikaci se zákazníky, zejména prostřednictvím sociálních médií. Díky zavedené platformě pak mohou zákazníci veřejně vyjádřit svůj názor, svoje pocity a dojmy z nákupu produktu. To nese určitý tlak na firmy, které musí se zákazníky aktivně komunikovat, zároveň jim to ale také poskytuje strategický nástroj pro vytvoření pevného vztahu mezi zákazníkem. Komunikace pak propojuje několik složek vztahu: zákazník-společnost, společnost-zákazník, zákazník-zákazník. Vzhledem k tomu, že v cestovním ruchu je nejsilnějším zdrojem informací pro rozhodování o výběru produktu doporučení přátel a známých (tzv. *word of mouth*), prostřednictvím nové formy virtuální komunikace se tento nástroj jeví jako mnohem silnější a vzniká tzv. elektronické doporučení (*electronic Word of mouth – eWOM*). Díky elektronické komunikaci pak dochází k oslovení daleko větší skupiny potenciálních zákazníků. Je tedy na firmě, jestli využije možnosti platformem a vybuduje si tak silnou pozici s pozitivním ohlasem zákazníků, kteří budou produkty dále doporučovat a sdílet svoje zkušenosti.

Příklad facebookové komunikace: Například Prague City Tourism pravidelně vyhlašuje soutěže na Facebooku. Poslední soutěží bylo uhádnout, jak se jmenuje dřevěné divadlo na níže uvedené fotografii, které stálo v místě dnešní Státní opery až do roku 1886. Prvních pět správných odpovědí vyhrálo vstupenky na výstavu České divadelní fotografie 1859 – 2017, která proběhla v Obecním domě.

Obrázek 4: Soutěž Prague City Tourism - dřevěné divadlo



Zdroj: Prague City Tourism. Photos. In: Facebook [online] [cit. 2018-18-07]

Díky aktivní komunikaci se zákazníci se daří úspěšně ovlivňovat jejich povědomí o konaných akcích či vytvoření pevného individuálního vztahu. Lidé poté stránky pravidelně navštěvují a také aktivně komunikují a zapojují se do budování značky dané firmy.

Další posun je zaznamenán v oblasti produktu směrem k *zážitkům (experience)*. Na jedné straně komunikační kanály mohou přispět strategickému marketingu firem v cestovním ruchu, neboť získané informace jsou užitečným zdrojem pro inovace a rozvoj produktu cestovního ruchu. Zajišťují základní nástroj pro sdílení hodnocení a názorů zákazníků, na druhé straně představují informační kanál pro firmy, které mohou vylepšit a přizpůsobit nabízené služby podle konkrétních potřeb a přání zákazníků. Dochází k tzv. spoluvytváření produktů. Vytvořeny jsou základní produkty, které jsou dále přizpůsobeny konkrétním požadavkům zákazníků a vznikají tak jedinečné produkty. Zákazník má navíc pocit, že je hlavní oblastí zájmu, že je zvolenou společností hýčká a díky tomu se k ní nadále vrací.

Poslední změny v oblasti marketingového mixu jsou zaznamenány v oblasti ceny. Cena je exkluzivní, jedinečná, výjimečná. Dynamicky reaguje na změny v oblasti poptávky. Její stanovení vychází z tzv. *revenue & Yield management philosophy*, tedy filozofie, ve které jde o to nabídnout správný produkt správnému zákazníkovi ve správný čas, na správném místě a za správnou cenu. Smluvní cena se tedy mění. Například ceny ubytování se mění podle sezóny, ceny ve stravovacích zařízeních i v průběhu dne (polední menu), ceny letenek se odvíjí od vývoje poptávky, atd.

Příklad: Různé ceny ubytování na Vranovské pláži v bungalovech stanovené podle sezóny. V době hlavní letní sezóny (30. 6. – 11. 8.) je nastavena nejvyšší cena, protože v té době je o ubytování největší zájem.

Tabulka 3: Ceník ubytování na Vranovské pláži 2018

Datum	Mimosezóna 1.5. - 31.5. 2.9. - 30.9.	Sezóna I. 31.5. - 30.6.	Sezóna II. 30.6. - 11.8.	Sezóna III. 11.8. - 2.9.
1-ložnicový 2-lůžka (možnost 1 přistýlky)	450 Kč osoba/noc	570 Kč osoba/noc	1 690 Kč mob./noc	1 290 Kč mob./noc
2-ložnicový 4-lůžka (možnost 1 přistýlky)	450 Kč osoba/noc	570 Kč osoba/noc	2 980 Kč mob./noc	2 160 Kč mob./noc
3-ložnicový 6-lůžek (možnost 1 přistýlky)	450 Kč osoba/noc	570 Kč osoba/noc	3 900 Kč mob./noc	2 970 Kč mob./noc
Přistýlka	350 Kč osoba/noc	450 Kč osoba/noc	580 Kč osoba/noc	490 Kč osoba/noc

Zdroj: Vranovska-plaz.cz. *Mobilheimy* [online] [cit. 2018-17-07]

1.3. Udržitelný rozvoj cestovního ruchu

Základní otázkou při tvorbě strategického dokumentu je, zda je vhodné cestovní ruch v dané lokalitě podpořit, nebo regulovat a omezovat.

Vzhledem k dominující pozici industriální ekonomiky začaly být postupně zejména ve vyspělých zemích zohledňovány i environmentální limity hospodářského růstu. Dle klasické definice Komise OSN pro životní prostředí a rozvoj je udržitelný rozvoj takový, který zajišťuje požadavky současné generace, aniž by došlo k ohrožení potřeb budoucích generací či jiného národa. Česká republika poprvé schválila Strategii udržitelného rozvoje v roce 2004. Současně platný Strategický rámec udržitelného rozvoje České republiky schválený v roce 2010 tvoří výchozí dokument pro sestavování koncepčních materiálů jednotlivých sektorů, tedy i cestovního ruchu (MZP, 2018).

V cestovním ruchu je aspekt udržitelnosti velmi důležitý. Bez strategického rozvoje, který bude udržitelný, hrozí, že dojde k zániku původního motivačního faktoru návštěvníků. Z hlediska ekonomického je jistě vhodné cestovní ruch v destinaci podpořit (viz přínosy cestovního ruchu v kapitole 2), nicméně často se některé destinace setkávají s nutností omezit cestovní ruch z hlediska životního prostředí či hlediska sociálního. Níže jsou uvedeny především příklady z různých lokalit, kde bylo nutné přistoupit k omezení cestovního ruchu, a které vhodně ilustrují významnost faktoru udržitelnosti v cestovním ruchu.

Příklad: Slavná pláž Maya Bay v Thajsku byla od 1. června do 30. září 2018 uzavřena. Důvodem byl masivní nárůst turistů (denně až 5 000), což mělo negativní vliv na místní prostředí, zejména na korálové útesy, které jsou poškozeny od nestálého příjíždění lodí do zátoky (CNN, 2018).

Otázka: Jaký vliv bude mít uzavření pláže na cestovní ruch? Myslíte si, že bylo opatření dobře zvolené? Jaký postup byste navrhli vy?

Příklad: Oblast Adršpachu a Teplic nad Metují se potýká s nepřiměřeným náporům turistů, zejména z Polska, kde lidé mají volno. Dopravní komunikace a parkovací plochy v okolí oblasti jsou zaplněna vozidly a pověřená služba již není schopna nápor turistů regulovat a usměrnit. Povolány jsou policejní hlídky, které načas uzavírají příjezdové komunikace a turisty odklání k alternativnímu parkování a následnému způsobu dopravy. Opakující se problémy s obrovským počtem turistů, jejich parkováním a přetížením dopravních spojení v turisticky navštěvované oblasti Policie ČR zvládla, nicméně zdůrazňuje, že je nutné systémové řešení, které by podobné zásahy nevyžadovalo (Prachařová, 2018).

Úkol: Jaká konkrétní opatření byste navrhli pro zlepšení situace? Jak budete pro stanovení opatření postupovat? Co uděláte jako první?

Příklad: Galapágy, vulkanické souostroví asi tisíc kilometrů Ekvádoru, si chrání ohrožené druhy tím, že přijímá pouze malý počet turistů a jejich počet reguluje. Na Galapágách se nacházejí pouze malé hotely a kontrola cest na ostrovy probíhá i prostřednictvím organizovaných okružních plaveb. Ředitel Galapážského národního parku Walter Bustos upřesňuje, že vzhledem k ekologické, sociální a biologické zvláštnosti lokality je nutné cestovní ruch na ostrovech řídit podle nabídky a ne podle poptávky, jak bývá zvykem v jiných destinacích (ČTK, 2018).

Úkol: Zjistěte, kdy byl vyhlášen na Galapágách národní park, jaké procento plochy je chráněno a jakou plochu zabírá mořská rezervace, která se kolem souostroví nachází. Jaké druhy endemických živočichů a rostlin se na Galapágách nacházejí? Kolik turistů ročně Galapágy navštíví? K čemu vede omezení počtu turistů z ekonomického hlediska? Na co by měl být kladen větší důraz v případě nabídky pobytů na Galapágách?

1. Jedna ze specifických vlastností služeb cestovního ruchu.
2. Zjišťování dosažení stanovených cílů dle plánu.
3. Označení procesu, který má za cíl zlepšování původního stavu.
4. Rozvojový dokument se obvykle skládá ze dvou částí. Jedna je analytická a druhá?
5. Významný limitující faktor rozvoje cestovního ruchu.
6. Představa žádoucího stavu v budoucnosti.
7. Dlouhodobý plán aktivit, které vedou k dosažení předem stanoveného cíle.
8. Jedna z položek rozšířeného marketingového mixu.
9. Dokument obsahující celkové směřování v oblasti; podobného charakteru jako politika.

1.5. Literatura

1. CENIA. *Ekoznačení* [online] [cit. 2018-14-09]. Dostupné z: <https://ekoznacka.cz/>
2. CNN. *Thailand's bay made popular by 'The Beach' closes to tourists* [online] © 2018 Cable News Network [cit. 2018-20-07]. Dostupné z: <https://edition.cnn.com/travel/article/maya-bay-thailand-closing/index.html>
3. ČTK. *Další omezení kvůli turistům. Galapágy více návštěvníků nechtějí.* [online] 26. 2. 2018. © 1999–2018 MAFRA, a. s., a dodavatelé Profimedia, Reuters, ČTK, AP. [cit. 2018-14-07]. Dostupné z: https://cestovani.idnes.cz/galapagy-turiste-ekvador-omezeni-dqh-/kolem-sveta.aspx?c=A180226_144303_kolem-sveta_hig
4. Emirates.com. *About us. Environment* [online] © 2018 The Emirates Group [cit. 2018-19-07]. Dostupné z: <https://www.emirates.com/us/english/about-us/environment/>
5. EUROVISION. *Strategický rozvoj destinace cestovního ruchu.* Praha: MMR ČR, 2007.
6. FORET M., FORETOVÁ V. *Jak rozvíjet místní cestovní ruch.* Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0207-X.
7. HANZELKOVÁ, A; KEŘKOVSKÝ, M; ODEHNALOVÁ, D; VYKYPĚL, O. *Strategický marketing: teorie pro praxi.* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.
8. KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing.* Praha: Grada Publishing, 2007. 8024715457
9. LINDEROVÁ, I. *Cestovní ruch – základy a právní úprava.* 1. vydání. Jihlava: Vysoká škola polytechnická. 2013. ISBN 978-80-87035-82-5 *Journal of Tourism*, 3(1), str. 27 – 42. DOI: 10.2478/cjot-2014-0002
10. Marriott.com *SPG Hotels Global Citizenship (CSR) Policies* [online] © 1996 - 2018 MARRIOTT INTERNATIONAL [cit. 2018-18-07]. Dostupné z: <https://www.marriott.com/about/corporate-social-responsibility/spg-hotels-policies.mi>
11. MMR (Ministerstvo pro místní rozvoj). *Metodika přípravy veřejných strategií.* 2012 [on-line] [cit. 2018-07-14]. Dostupné z: https://www.mmr.cz/getmedia/4ebb3cc7-6f5c-4f37-ad1f-97054a212483/metodika-pripravy-verejnych-strategii_listopad-2012.pdf
12. MZP ČR. *Udržitelný rozvoj* [online] © 2008–2018 Ministerstvo životního prostředí [cit. 2018-21-07]. Dostupné z: https://www.mzp.cz/cz/udrzitelny_rozvoj

13. ORIEŠKA, J. *Služby v cestovním ruchu*. Praha: Idea servis, 2010. ISBN 978-80-85970-68-5
14. PALATKOVÁ, M., ZICHOVÁ, J. *Ekonomika turismu: Turismus v České republice*. První vydání. Praha: Grada Publishing. 2011. ISBN 978-80-247-3748-5
15. Prague City Tourism. Photos. In: Facebook [online] 28. 5. 2018 [cit. 2018-18-07]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/praguecitytourism/photos/a.719793128134694.1073741828.703833643063976/1655208504593147/?type=3&theater>
16. PRACHAŘOVÁ, E. Aktualizace – Množství turistů zahltilo Adršpach [online] 20. 8. 2018, © 2018 Policie ČR [cit. 2018-08-20]. Dostupné z: www.policie.cz/clanek/mnozstvi-turistu-zahltilo-adrspach.aspx
17. RYGLOVÁ, K., BURIAN, M., VAJČNEROVÁ, I. *Cestovní ruch podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada Publishing. 2011. ISBN 978-80-247-4039-3
18. VEBER, J. a kol. *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0
19. Vranovska-plaz.cz. *Mobilheimy* [online] © Vranovská pláž s.r.o. 2018 [cit. 2018-17-07]. Dostupné z: www.vranovska-plaz.cz/cs/ubytovani/mobilheimy.html#cenik-ubytovani
20. WTTC. *The Comparative Economic Impact of Travel & Tourism*. Oxford: 2012

2. Informace a marketingový informační systém

Informace hrají v dnešním globalizovaném světě významnou roli a stávají se rozhodujícím faktorem konkurenceschopnosti firem. V destinaci se návštěvník setkává s mnoha informací, ať již ve formě tabulí, směrovek či značek upozorňujících na významná místa či události. Často jsou také informace prezentované na městském mobiliáři, tedy lavičkách, dopravních prostředcích, nádražích, atd. Vzhledem k velkému množství informací, se kterými se návštěvník může setkat a které se stávají nepřehledné a obtěžující, je nutné zvolit správnou formu komunikace s cílovou skupinou. Následující kapitola shrnuje nejvýznamnější přístupy k informacím a objasňuje používané označení marketingový informační systém.

Klíčová slova: informace, kvalita informací, marketingový informační systém, složky MIS, vnitřní informační systém, marketingový výzkum, marketingový zpravodajský systém, marketingový informační systém destinace

2.1. Význam a kvalita informací

Informace destinací je možné rozdělit na dvě základní části podle toku informací, a to na:

- **informace příchozí**, které vstupují do systému hodnocení. Jedná se o informace vnější, které slouží marketingovému řízení destinace a které se jeví v procesu rozhodování jako klíčové. Jde o informace zejména o zákaznících (v podmínkách destinace tedy o návštěvnících dané lokality), o konkurenci a vnějším prostředí firem.
- **informace odchozí**, tedy vnitřní, prostřednictvím kterých destinace komunikuje s návštěvníky. Destinace sděluje informace, které na základě vyhodnocení předchozích dat, mají ovlivnit poptávku a mají být prostředkem pro dosažení stanovených cílů organizace.

Vlastnictví správných informací se dnes stává rozhodující konkurenční výhodou firem. Manažerská rozhodnutí vycházejí z informovanosti. Čím přesnější, kvalitnější a aktuální informace jsou, tím jednodušší je stanovení budoucího postupu. Snižuje se riziko obchodu, získávají se nové podnikatelské příležitosti (Businessinfo.cz, 2009).

Správné informace jsou takové, které splňují následující požadavky (Businessinfo.cz, 2009):

- Dostupnost
- Relevantnost k problematice
- Přesnost a včasnost

- Dostatečné množství
- Výhody převyšují náklady na pořízení

Dostupnost informací je prvním důležitým bodem, nicméně musí být limitována tak, aby informace nebyly dostupné všem a mohly tak tvořit konkurenční výhodu firem. Velmi užitečné jsou veřejně dostupné informace, které slouží ke sledování a vyhodnocování aktuálního dění, nicméně jako takové nejsou plnohodnotným zdrojem firmy, neboť jsou dostupné všem, tedy i konkurenčním společnostem, a firmy tak nemají výhodnější postavení.

Relevantnost k problematice je jasnou charakteristikou, ale ani v tomto případě není situace tak jednoduchá. Vybrat totiž relevantní informace je velmi složité. Každý den jsou manažeři zahlcováni mnoha informacemi, vybrat tedy ty podstatné a rozhodující se může jevit jako klíčové.

S předchozím bodem souvisí i následující charakteristiky správných informací, a to **včasnost** a **přesnost**. Pouze přesná (stručná a jasná) informace podaná včas je pro firmu cenná.

Dostatečné množství je důležité v obou směrech, tedy tak aby firma měla pro rozhodování v ideálním případě všechny dostupné informace, ale také aby těchto informací nebylo mnoho. Často se ve výzkumech (zejména dotazníkových šetřeních) mezi spotřebiteli zjišťují informace, které nejsou pro určení rozhodnutí potřebné a tvoří pouze součást dotazníkových šetření pro ucelení zjišťovaných informací a zaujetí respondentů.

Pochopitelně je nutností, aby **náklady**, které firma musí vynaložit na pořízení informací, nepřevyšovaly výhody, které plynou ze získaných informací.

Aby došlo ke zjednodušení celého sběru, vyhodnocování informací, byly vybudovány celé marketingové informační systémy, které s daty dále pracují a usnadňují tak manažerská rozhodnutí.

2.2. MIS a jeho složky

Nutnost sdělovat informace promyšleně, systematicky a zajímavě je čím dál větší. Aby mohly subjekty správně komunikovat s cílovým zákazníkem, je nutné mít vlastní kvalitní informační systém.

Marketingový informační systém je podle Kotlera (2007, str. 111) charakterizován jako systém, který „zahrnuje lidi, zařízení a postupy zajišťující shromažďování, třídění, analyzování, vyhodnocování a včasnou distribuci potřebných a přesných informací pro

pracovníky, kteří činí marketingová rozhodnutí.“ Vzhledem ke globalizačním trendům, kdy se mění orientace od potřeb zákazníka k jeho přáním, dochází k nutnosti získávat kvalitní informace o zákaznících, jejich chování a způsobu volby daného produktu či firmy. Zákazník je v současné době stále vybíravější a také informovanější. Jednoduše si porovná cenu, kvalitu i dostupnost zvoleného výrobku, a proto získat klienta se stává stále těžším úkolem. Firmy se musí rychle a flexibilně přizpůsobovat měnícím se podmínkám. Efektivní marketing se tak stává nutnou součástí chodu firmy. V následující kapitole budou rozebrány jednotlivé vybrané části marketingového informačního systému s cílem přiblížit nejdůležitější prvky systému a jejich chod.

Marketingový informační systém je pro často rozdělen do tří základních skupin. Tvoří jej vnitřní informační systém, zpravodajský systém a marketingový výzkum.

Obrázek 5: Schéma marketingového informačního systému



Zdroj: vlastní

2.2.1. Vnitřní informační systém

Jednou ze základních možností, jak poznat zákazníka, je vnitřní systém a databáze klientů, která poskytuje základní informace o počtech klientů, jejich vývoji, nakupovaných produktech, cenách, atd. Tento systém umožňuje sledovat informace o klientech, kteří si produkt zakoupili. Základním prvkem je tedy cyklus od objednávek k platbám, který je zmapovaný, a tak firmy mohou třídit zákazníky podle mnoha způsobů a následně přizpůsobit marketingové aktivity na základě nejlepší nabídky pro konkrétního zákazníka či skupinu zákazníků. Interní informační systém poskytuje informace, které jsou následně sumarizované a zahrnují dosažené výsledky.

Například americká telekomunikační společnost AT&T vytvořila systém výměny informací, který pomáhá maloobchodním firmám sdílet informace o zákaznících. Zákazníci se stávají členy klubu programu, který pak nabízí slevy v rámci vybraných obchodů, které jsou zapojené. Společnosti pak mohou informace využít pro zacílení nabídky na konkrétní zákazníky (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007).

V České republice spíše fungují zákaznické kartičky jednotlivých obchodníků. Sdílení informací se jeví jako ztráta konkurenční výhody. Tak jsou vydávány zákaznické kartičky v supermarketech, drogeriích, obchodech s oblečením, obuví, knihami a prakticky čímkoliv. Firmy si tak vytváří vlastní databáze klientů a jejich nákupech. Přehledně pak mohou zjistit, jaký produkt kdo nakoupil, jak často nakupuje, atd. Pro zákazníka se však situace stává čím dál tíživější, neboť se mu kupí kartičky všech obchodníků a často ani novou zákaznickou kartu nechce zakládat.

Příklad: Cestovní kancelář Kudrna nabízí svým klientům zákaznickou kartu, kterou klienti získají po registraci a zakoupení jakéhokoliv zahraničního zájezdu. CK Kudrna nabízí svým klientům prostřednictvím zákaznické karty slevy u svých obchodních partnerů. Zákazníci si tak mohou výhodněji koupit cestovatelské vybavení, či další služby spojené s relaxací a trávením volného času (CK Kudrna, 2018).

Od jakých obchodníků máte zákaznické karty? Jaké výhody jednotlivé zákaznické karty přinášejí? Jaké speciální akce věrnostní programy zahrnují? Jaké informace poskytujete registrací obchodníkům? Využíváte speciálních akcí pro členy programů?

2.2.2. Marketingový zpravodajský systém

Očekávaný vývoj vybraných ukazatelů je sledován na základě marketingového zpravodajského systému. Díky němu poté následně dochází k manažerským rozhodnutím, která jsou právě založena na znalosti a odhadu budoucího dění. Informace jsou získané ze statistických přehledů, odborných publikací a vědeckých článků, tisku, výročních zpráv firem, konferencí, veletrhů a výstav, v poslední době zejména internetu. Základním rozdílem od interního systému je poskytování informací o událostech.

2.2.3. Marketingový výzkum

Marketingový výzkum je častým podkladem pro analytickou část a následné vyhodnocení dat. S výzkumem jsou spojeny nejen otázky co analyzovat, ale také jakým způsobem. Výzkum lze rozdělit na primární a sekundární. **Primární výzkum** je charakteristický tím, že výzkumník

využívá data, které nasbíral vlastními silami, zatímco při sekundárním výzkumu využívá zdroje, které shromáždil někdo jiný. Výhodou primárního výzkumu je jeho **aktuálnost, unikátnost a přesnost**. Tím, že si výzkumník sbírá data sám, přesně ví, co všechno potřebuje zjistit a jakým způsobem. Na druhou stranu tento způsob sběru dat je velmi nákladný, a to jak na čas, tak na finanční zdroje. **Sekundární výzkum** je mnohem **rychlejší a levnější**, neboť se využívají data existující či se využije již výzkumu provedeného, nicméně data již nemusí být zcela aktuální a tento výzkum nemusí přesně odpovídat požadavkům výzkumníka.

Primární výzkum může být dvojího charakteru, a to buď kvantitativní, nebo kvalitativní. **Kvantitativní výzkum** se používá, pokud je nutné zjistit vlastnost, která se dá změřit a vyjádřit číselně v případě, že je nutné zjištěné výsledky generalizovat na celou populaci. V cestovním ruchu se nejčastěji zjišťuje kolik jedinců (či subjektů) se chová určitým způsobem. Nejrozšířenějším způsobem získávání kvantitativních dat je dotazníkové šetření. Správné sestavení dotazníku a jeho následné vyhodnocení rozebírá například Pecáková (2011) v publikaci *Statistika v terénních průzkumech*, či Olecká, Ivanová (2010) *Metodologie vědecko-výzkumné činnosti*.

Další možností je **kvalitativní výzkum**, který slouží k porozumění zkoumaných faktorů, jejich popisu a interpretaci nejrůznějších jevů. Sběr dat probíhá nejčastěji technikou pozorování, rozhovorem či rozborem osobních dokumentů. Zkoumané jevy jsou analyzovány do hloubky, získané informace jsou velmi podrobné, avšak charakterizují nízký počet jedinců (Olecká, Ivanová, 2010). Cílem šetření je zjistit motiv, příčinu, postoje účastníka cestovního ruchu. Nejčastějšími metodami jsou skupinové diskuse (*focus group*), hloubkové rozhovory či v poslední době velmi oblíbený *mystery shopping*.

Vhodné metody pro sběr a hodnocení dat se označují jako (SIMAR.cz, 2018):

PAPI = Paper Aided Personal Interview

- osobní rozhovor, při kterém tazatel zaznamenává odpovědi respondenta do vytištěného dotazníku

CAPI = Computer Aided Personal Interview

- osobní rozhovor, při kterém jsou odpovědi respondenta zaznamenávány do systému v počítači či jiném elektronickém zařízení

CATI = Computer Aided Telephone Interview

- telefonické dotazování, kdy operátor zaznamenává odpovědi respondenta přímo do počítače

CAWI = *Computer Assisted Web Interviewing*

CASI = *Computer Assisted Self Interviewing*

- metody internetového dotazování, kde jsou odpovědi automaticky zaznamenávány respondentem do systému

Pro sekundární výzkum jsou hlavními zdroji instituce, zejména Český statistický úřad, Česká národní banka, Ministerstvo pro místní rozvoj a CzechTourism, Ministerstvo zahraničních věcí, Eurostat, UNWTO, ETC, WTTC a další světové organizace, v jejichž agendě je cestovní ruch dotčen.

2.3. Marketingové informační systémy

Jedním z konkrétních marketingových informačních systémů je **marketingový systém na podporu rozhodování** /*Marketing decision support system – MDSS*). Tento systém obsahuje statistické nástroje, počítačové modely a optimalizační postupy, které slouží manažerům pro snadnější rozhodování (Businessinfo.cz, 2009).

PIMS neboli *profit impact of market strategy* je označení pro databázi informací, které jsou získané z obchodních výsledků evropských a amerických velkých firem. Hlavní myšlenou systému bylo shromažďování empirických údajů, na jejichž základě by byla formulována nejvhodnější strategie. Data získávaná pro program jsou sbírána na základě strukturovaných dotazníků a následně vyhodnocována statistickými výzkumnými metodami (Businessinfo.cz, 2009).

Informační systém destinace - **DMS** (*destination management system*) je označení pro informační systém destinace, který představuje integrovaný celek vazeb mezi lidmi, informacemi, zdroji informací, způsoby jejich zpracování včetně technologických nástrojů (Palatková, 2011).

2.4. Otázky a úkoly

1. Vyjmenujte klíčové požadavky na kvalitu informací. Jaké jsou nežádoucí vlastnosti informací?
2. Jaké jsou nejčastější zdroje informací účastníků cestovního ruchu a proč? Jaké tendence jsou v této oblasti zaznamenány?
3. Charakterizujte MIS a jeho složky. Jaký je význam MIS v dnešní době?
4. K čemu slouží vnitřní informační systém?
5. K čemu slouží marketingový zpravodajský systém a odkud jsou informace získávány?
6. Jaký je rozdíl mezi primárním a sekundárním výzkumem?
7. Jaký je rozdíl mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem?
8. Jaké znáte metody pro sběr a hodnocení dat?
9. Vyhledejte výzkumné agentury ČR, jaké služby nabízí a jaká je jejich činnost?
10. Jaké jsou hlavní zdroje pro sekundární výzkum v oblasti cestovního ruchu?
11. Co je to MDSS, PIMS, DMS?
12. Vyhledejte zásady mystery shoppingu a jednotlivé techniky. Využijte stránky Sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění (SIMAR.cz) a stáhněte si standardy pro jednotlivé oblasti kvalitativního výzkumu.
13. Proveďte mystery shopping osobně ve dvou provozovnách cestovních kanceláří a výsledky porovnejte. Následně s jinými požadavky obě provozovny oslovte telefonicky. Jaké jsou výhody a nevýhody osobní komunikace? Ohodnoťte následující faktory: ochotu prodejce, schopnost nabídnout vhodný produkt, znalost nabídky, dostatečné množství poskytnutých informací, případně atmosféru provozovny a její umístění.
14. Hra Klinika fám – cílem hry je ověřit si, jak se mohou zkruslit informace předávané z osoby na osobu. Tři dobrovolníci odejdou z místnosti, zbytek skupiny vyslechne či si přečte příběh zapsaný níže. Poté do místnosti vstoupí první dobrovolník, kterému někdo z účastníků převypráví příběh. Ten pak musí událost převyprávět dalšímu dobrovolníkovi. Až se dostane na řadu poslední, převypráví příběh před celou skupinou a výsledná příhoda se porovná s originálem.

Příběh: Dne 11. 8. 2018 v 9:30 před vjezdem do hotelu Adriatik měla skupina 38 lidí sraz, neboť právě začínal jejich zájezd s názvem Po památkách Švýcarska. K dispozici byl 41-místný autokar se dvěma řidiči Tomášem a Markem, průvodcem Honzou a asistentem Lud'kem. Na 4 účastníky, 2 dospělé a 2 děti, se ještě kvůli dopravním komplikacím na D3

muselo čekat přes půl hodiny, a tak se z Pardubic odjíždělo až v 10:37. Následoval tranzit Pardubice – Praha – Plzeň – Nurnberg – Heilbronn – Karlsruhe – Basel – Bern. Po cestě bylo provedeno několik dvacetiminutových zastávek. Celá cesta měřila 939 km a zabrala něco kolem deseti hodin celkem. V Bernu autobus zastavil u hotelu Inerre Enge, kde byly zamluveny čtyřlůžkové a dvoulůžkové pokoje. Účastníci ještě měli možnost navštívit místní restauraci Joséphine Brasserie, která zavírá až o půlnoci. Nicméně většina z nich se ubytovala a šla spát, neboť ráno byla podávána snídaně mezi 7 – 8 hodinou, v 8:30 byl sraz a v 8:50 se odjíždělo na prohlídku města.

Jakým způsobem došlo ke zkreslení informací? Měl na informace vliv počet lidí, kteří si příběh předávali? Jaké informace bylo nejhroší si zapamatovat? Proč je v dnešní době stále obtížnější informace udržet v paměti a následně je interpretovat?

15. Na základě níže uvedených informací rozhodněte o pravdivosti uvedených výroků.

Každý označte P (pravda), L (lež), N (nevím, nemám dostatek informací).

Již 2 dny měly být rozeslány pokyny k zájezdu pro klienty, místo toho se stále upřesňují a vytváří. Několik klientů již poslalo mail s žádostí o upřesnění průběhu zájezdu. Rajesh Kutraphaliho, který je zodpovědný za tvorbu pokynů, si stěžuje na špatně zvolenou trasu, která je pro daný zájezd příliš náročná. Organizační tým vedený Davidem Westonem si stěžuje na nesoučinnost dodavatelů služeb. Smluvený dopravce oznámil, že na dohodnutý termín nebude moci uskutečnit dopravu. Průvodce Laco Sumecek je znám tím, že je stále na nějakém zájezdu nebo telefonuje a zdá se být permanentně přetížen.

Aby organizátor zachránil situaci, rozhodl se rychle najít hlavní příčinu problému.

- 1. Rajesh Kutraphaliho si myslí, že vybraná trasa je nevhodná.*
- 2. Laco je přetížen a nestíhá se věnovat všem zájezdům.*
- 3. Všichni si jenom stěžují, místo aby problémy řešili.*
- 4. Pokyny se stále vytvářejí, i když už měly být rozeslány klientům.*
- 5. Tvůrci pokynů nezvládají řešit problémy z důvodů komplikované komunikace mezi dodavateli služeb.*
- 6. Smluvený dopravce nechce zajistit dopravu na zájezd.*
- 7. Většina zákazníků si již stěžuje, že neobdržela pokyny k zájezdu.*
- 8. Nejasnosti jsou způsobené nutností komunikovat v angličtině.*
- 9. Laco Sumecek je spokojen s programem zájezdu.*

2.5. Literatura

- 1) Businessinfo.cz. *Marketingový informační systém a PIMS program* [online] 9. 10. 2009, © 1997-2018 CzechTrade [cit. 2018-07-20]. Dostupné z: www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-informacni-system-pims-program-2804.html
- 2) CK Kudrna. *Věrnostní program* [online] © 2011-2018 Kudrna s.r.o. [cit. 2018-09-20]. Dostupné z: <https://www.kudrna.cz/vernostni-program/zakaznicka-karta.html>
- 3) KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 12. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 8024713594
- 4) KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. 8024715457
- 5) OLECKÁ, I., IVANOVÁ, K. *Metodologie vědecko-výzkumného činnosti*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2010. ISBN 978-80-87240-33-5
- 6) PALATKOVÁ, M. *Marketingový management destinací*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 8024737493
- 7) PECÁKOVÁ, I. *Statistika v terénních průzkumech*. 2. vydání. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 9788074310393
- 8) SIMAR.cz. *Standardy SIMAR* [online] Copyright © 2018 SIMAR [cit. 2018-08-16]. Dostupné z: simar.cz/standardy/kvalitativni-standardy/

3. Metody analýzy trhu cestovního ruchu

Základní částí pro sestavování strategického plánu rozvoje cestovního ruchu je analýza výchozího postavení, tedy současné pozice, v jaké si firma či destinace stojí. Tato část je velmi důležitá, neboť odhaluje možnosti, příležitosti a směr, kterým se daná destinace může ubírat. Je nutné, aby byla komplexní a kontinuální; mělo by tedy neustále docházet k monitoringu vývoje, kontrole a následné implementaci dalších postupů. Následující podkapitoly se budou zabývat nejčastějšími metodami, které slouží k analýze jednotlivých částí cestovního ruchu. Běžným výstupem všech analýz je následně analýza SWOT, tedy analýza silných a slabých stránek subjektu, analýza příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšku. Na základě té jsou pak stanoveny cíle a jsou vytvořena jednotlivá konkrétní opatření v návrhové části.

Klíčová slova: pozitivní dopady cestovního ruchu, negativní dopady cestovního ruchu, ekonomické ukazatele cestovního ruchu, analýza poptávky cestovního ruchu, analýza nabídky cestovního ruchu, segmentace, segmentační kritéria, lokalizační, realizační, selektivní předpoklady cestovního ruchu, analýza konkurence, SWOT analýza, metody projekce budoucího vývoje cestovního ruchu

Mezi nástroje používané pro analytickou část patří:

- analýza dopadů (*Business Impact Analysis*)
- analýza nákladů a přínosů (*Cost-benefit analysis*)
- myšlenkové mapy
- PEST(LE) analýza
- strom problémů (*Issue Tree*)
- studie proveditelnosti
- SWOT analýza

3.1. Dopady cestovního ruchu

Cestovní ruch je multioborový, zasahuje tedy do různých oblastí. Z tohoto důvodu dopady cestovního ruchu na konkrétní ekonomiku jsou jedny z nejdůležitějších faktorů při rozhodování o podpoře rozvoje cestovního ruchu. Při rozhodování o výběru realizace konkrétního postupu je dokonce nutné vyhodnotit dopad předpokládaného záměru do různých oblastí (podrobněji viz kapitola 5).

Podpora cestovního ruchu v oblasti s sebou nese pozitivní, ale i negativní účinky. Proto je velmi důležité zvážit všechny kladné i záporné aspekty rozvoje cestovního ruchu. V případě převahy pozitivních dopadů, je cestovní ruch podporován, v případě, že již převažují negativní efekty, je nutné přistoupit k regulaci či omezení cestovního ruchu v destinaci.

Pozitivními efekty cestovního ruchu jsou především příjem, pracovní příležitosti a nové zdroje pro místní obyvatelstvo. Cestovní ruch může za určitých podmínek podporovat ožívování místní kultury, národní důstojnost a hrdost národa. Díky cestovnímu ruchu dochází k zachování a ochraně přírodních a kulturních památek. Díky poznávání jiných kultur dochází k uvědomění si kulturních rozdílů a tím jednodušší komunikaci při jednání mezi národy. Díky podpoře cestovního ruchu dochází k rozsáhlým investicím v oblasti infrastruktury, zejména budování letišť a kvalitní cestní sítě, která následně umožňuje další rozvoj cestovního ruchu (Egbali, 2011).

Mezi hlavní negativní stránky cestovního ruchu patří lokální zvýšení cen, migrace pracovníků do oblastí s většími příležitostmi, destrukce místní struktury práce, účast žen na hůře placených a sezónních pozicích, změna lokálních kulturních zvyků kvůli přizpůsobování se vyspělejším zemím, které tvoří převážnou většinu návštěvníků destinace. Dále cestovní ruch mění zažité způsoby života místních obyvatel, neboť ti se musí přizpůsobit požadavkům návštěvníka, pokud chtějí z cestovního ruchu profitovat. Díky podpoře cestovního ruchu dochází ke zvýšení znečištění přírodního prostředí, zhoršování stavu kulturního dědictví, větší produkci odpadu, snižování volné životní plochy pro zvířata kvůli výstavbě nových budov pro turisty (ubytování, zábavní parky, obchody, stravovací zařízení, dopravní cesty, atd.). Díky cestování lidí také dochází k přenosu nemocí, které pro jiné oblasti mohou mít fatální následky (Egbali, 2011).

Aby byl cestovní ruch trvale udržitelný, musí se při formulaci strategii zahrnout zásady udržitelnosti. Zjednodušeně lze říci, že je nutné plánovat tak, aby se minimalizovaly negativní efekty a naopak podpořily pozitivní efekty.

Pozitivní a negativní dopady cestovního ruchu je možné rozdělit podle pilířů udržitelnosti do tří oblastí: ekonomické, environmentální a sociální, jak shrnuje tabulka č. 4.

Tabulka 4: Pozitivní a negativní aspekty cestovního ruchu

	Pozitivní	Negativní
EKONOMICKÉ	<ul style="list-style-type: none"> - příjmy ze spotřeby návštěvníků - daně - podpora růstu a zachování průmyslové výroby, dárkových předmětů, suvenýrů - podpora prodeje místních výrobků a produktů - tvorba pracovních míst → zvýšení zaměstnanosti - podpora odvětví navázaných na cestovní ruch - snížení závislosti venkovských oblastí na zemědělských aktivitách 	<ul style="list-style-type: none"> - sezónní charakter cestovního ruchu - nebezpečí změn na straně poptávky (preferance spotřebitele) - zvýšení cen v oblastech, kam směřují návštěvníci
ENVIRONMENTÁLNÍ	<ul style="list-style-type: none"> - podpora zachování přírodních zdrojů a kvality krajinného rázu místními obyvateli 	<ul style="list-style-type: none"> - devastace přírodního dědictví - zvýšená produkce odpadu - odlesňování a zabírání volné půdy - zvýšená půdní eroze - snížení klidové zóny pro místní faunu a flóru
SOCIÁLNÍ	<ul style="list-style-type: none"> - podpora rozvoje lokální kultury - možnost prezentace národního dědictví, kultury, historie, architektury, atd. jiným národům - zvýšení investic do rozvoje infrastruktury - podpora hygienických standardů 	<ul style="list-style-type: none"> - stírání kulturních rozdílů - ničení památek - vnášení cizích ideologií - zvýšení kriminality a možnosti teroristických útoků - šíření nemocí

Úkol: Jaké další pozitivní a negativní aspekty je možno zmínit? Diskutujte jednotlivé faktory z pozitivního i negativního hlediska.

Cestovní ruch je často označován jako odvětví, které má pozitivní dopad na místní ekonomiku. Vyjmenováno je hned několik faktorů, které opravdu znamenají přínosy pro lokální hospodářství. Na druhé straně je však možno vidět v některých destinacích opačné tendence.

Příklad: Turisty je v poslední době velmi vyhledávaný systém tzv. all inclusive, tedy možnosti si za fixní cenu dopřát balíček služeb, který vedle ubytování zahrnuje i další služby, především celodenní nabídky jídla a nápojů. Co je zahrnuto v dané ceně se odvíjí od nabídky poskytovatele, nicméně v poslední době roste zájem turistů o tento typ zajištění služeb. Například v Dominikánské republice 72 % ubytovacích zařízení založeno na systému all-inclusive. Vznikají tak velké resorty, které nabízí prakticky všechno, co může turista v destinaci potřebovat. A tak se stává, že za celý pobyt se návštěvník nedostane z daného resortu do okolí. Tato situace pak představuje určitý limit a snižuje tzv. multiplikační efekt spotřeby turistů. Navíc častou situací je, že resorty nejsou napojeny na místní obyvatelstvo a nabízené zboží dováží od jiných dodavatelů. Počet místních drobných podnikatelů se tak snižuje a může to vést k tomu, že resort převezme a nahradí destinaci samotnou. Další nevýhodou resortů je neosobní přístup hostitele či personálu (Taveres, Kozak, 2015).

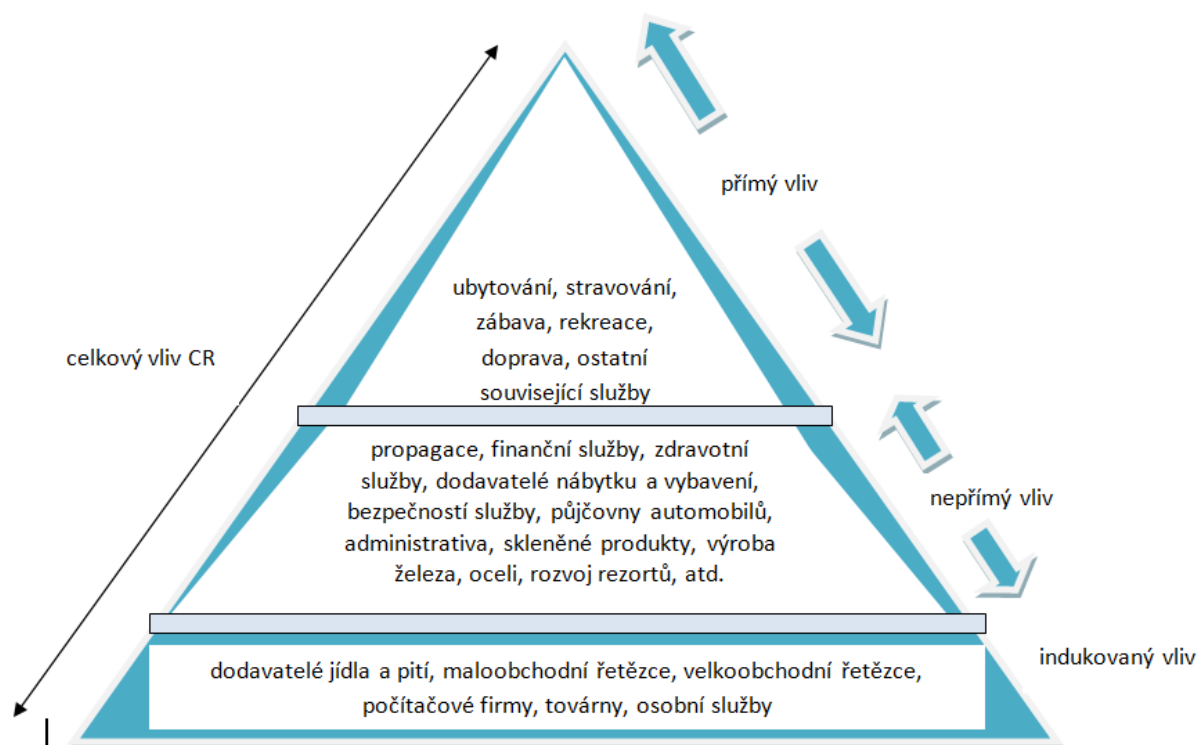
Otázka: Využíváte systému all-inclusive? Jaké výhody a nevýhody systém přináší z hlediska návštěvníků a poskytovatelů služeb? V jakých zemích jsou nejčastěji tyto systémy nabízeny a proč?

Při analýze ekonomických dopadů je nutné rozdělit dopad cestovního ruchu na tři části (WTTC, 2012):

- 1) **přímý dopad:** zahrnuje pouze zaměstnance a přidanou hodnotu vytvořenou v sektoru cestovního ruchu (tedy ubytování, stravování, dopravu a ostatní služby v cestovním ruchu)
- 2) **nepřímý dopad:** zahrnuje dodavatelský řetězec různých odvětví (mezioborové vazby)
- 3) **indukovaný:** zahrnuje vliv příjmů vydělaných přímo nebo nepřímo a jejich útratu v místní ekonomice

Suma těchto příjmů tvoří celkový ekonomický dopad na ekonomiku jednotlivých států.

Obrázek 6: Schéma dopadu cestovního ruchu



Zdroj: vlastní tvorba na základě WTTC (2012)

Pro kvantitativní hodnocení přínosu cestovního ruchu na ekonomiku se používají následující ukazatele:

- HDP cestovního ruchu a jeho podíl na celkovém HDP země
- zaměstnanost v oboru a její podíl na celkové zaměstnanosti země
- historický vývoj těchto ukazatelů
- očekávaný vývoj uvedených ukazatelů
- export služeb cestovního ruchu
- podíl exportu služeb cestovního ruchu na celkovém exportu služeb

Případová studie Postavení cestovního ruchu v České republice

Česká republika nepatří k destinacím, kde by cestovní ruch představoval prioritu a hlavní oblast, která generuje HDP jako třeba malé ostrovní republiky. Tam je cestovní ruch stěžejní. Od roku 1999 je cestovní ruch v České republice sledován v rámci satelitního účtu cestovního ruchu, který zpracovává Český statistický úřad. První konkrétní výsledky tak byly k dispozici až v roce 2003. V současné době Satelitní účet cestovního ruchu obsahuje 10 tabulek +

souhrnné hlavní ukazatele národního hospodářství a cestovního ruchu v ČR. Podíl HDP cestovního ruchu na celkovém HDP se dlouhodobě pohybuje na úrovni necelá 3 %. Přičemž do HDP se počítají pouze přidané hodnoty generované společnostmi přímo v oboru cestovní ruch. Celková hodnota HDP cestovního ruchu je za poslední sledovaný rok 2016 139 mld. Kč. Vývoj HDP cestovního ruchu je zobrazen v níže uvedené tabulce č. 5.

Tabulka 5: Vývoj HDP cestovního ruchu České republiky

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
HDP _{CR}	103 451	104 293	100 253	102 275	111 399	117 932	117 878	126 397	139 088
% HDP	2,8	2,9	2,7	2,7	2,7	2,9	2,8	2,8	2,9

Zdroj: ČSÚ. [Český statistický úřad]. *Hlavní ukazatele národního hospodářství a cestovního ruchu v ČR v letech 2003-2015*. [online]

Z tabulky vývoje HDP je patrné, že ačkoliv dochází k růstu absolutní hodnoty HDP, podíl cestovního ruchu na celkovém HDP se dlouhodobě nemění. Největší podíl v České republice zaujímá zpracovatelský průmysl (26,8 %), dále velkoobchod a maloobchod, opravy a údržba motorových vozidel (10,9 %), činnosti v oblasti nemovitostí (8,4 %), následuje stavebnictví (5,6 %), zdravotní a sociální péče (4,3 %), vzdělávání (4 %). Cestovní ruch se svými 2,9 % tedy v rámci odvětví zabírá sedmou pozici. Za ním se již řadí pouze zemědělství, lesnictví a rybnářství (2,4 %) a těžba a dobývání (0,9 %). Je evidentní, že Česká republika není typickou rekreační destinací, nicméně je potřeba si uvědomit, že cestovní ruch výrazně ovlivňuje i všechna další zmíněná odvětví.

Úkol: Uveďte, jaký vliv má cestovní ruch na jednotlivá zmíněná odvětví. Porovnejte HDP_{CR} ČR s HDP_{CR} Číny, USA, Německa, Kanárských ostrovů, Kapverdských ostrovů a Seychel.

Tabulka 6: Počet zaměstnaných osob v cestovním ruchu

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Počet	241 236	239 499	235 659	232 463	229 551	227 630	225 006	229 137	231 481

Zdroj: ČSÚ. [Český statistický úřad]. *Hlavní ukazatele národního hospodářství a cestovního ruchu v ČR v letech 2003-2015*. [online]

Počet zaměstnaných osob v cestovním ruchu je dlouhodobě stabilní, pohybuje se kolem 230 tis. osob, což představuje kolem 4,5% podíl na celkové zaměstnanosti v ČR.

Úkol: Porovnejte uvedené základní ukazatele s jinými státy, např. Německem, Slovenskem, Španělskem, Řeckem, Itálií, atd. Jaká je nezaměstnanost v oblasti cestovního ruchu? Jaké problémy s sebou nese nízká nezaměstnanost u pohledu firem působících v cestovním ruchu?

3.2. Analýza poptávky v cestovním ruchu

Poptávka v cestovním ruchu je jedním z často analyzovaných problematik v rámci správného nastavení strategie destinace.

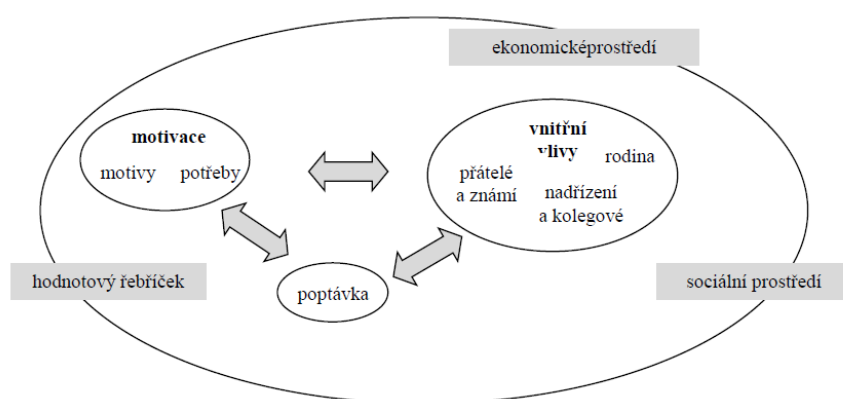
Podle Cooke (1994) je obecně poptávka definovaná jako „ochota a schopnost jedince nebo skupiny jedinců koupit zboží či službu za danou cenu v určitém časovém období“. Jurečka (2010) uvádí poptávku jako „vztah mezi různými cenami zboží a množstvím, které spotřebitelé chtějí a jsou schopni při těchto cenách koupit v určitém časovém období“.

V cestovním ruchu například Gúčík (2000) chápe poptávku jako souborný prvek trhu, jež je výsledkem působení různých činitelů. Subjekt cestovního ruchu, tedy návštěvník, je nositelem poptávky a účastní se cestovního ruchu za účelem uspokojení svých specifických potřeb, které se pojí s uskutečněním cest mimo místo svého trvalého bydliště. Poptávka je tak podmíněna strukturou a charakterem potřeb. Dále Gúčík (2004) uvádí znaky poptávky po cestovním ruchu, mezi něž řadí pružnost, komplexnost, periodičnost a diferencovanost poptávky.

Palatková, Zichová (2011, str. 39) definují poptávku v cestovním ruchu jako: „projev potřeb účastníka turismu podložený koupěschopností neboli ochotou účastníků turismu směniti určité množství peněz za statky turismu“.

Na první pohled je tedy patrný směr k zákazníkovi, který formuluje poptávku skrz své potřeby a přání. Poptávku po cestovním ruchu lze znázornit níže uvedeným systémem na obrázku č. 7, kde základními složkami jsou motivace a vnější a vnitřní vlivy (Linderová, 2013).

Obrázek 7: Systém poptávky po cestovním ruchu



Při sestavování strategického plánu destinace je tedy nutné vycházet ze znalostí chování zákazníka. Mezi podklady pro sestavení patří zejména:

- návštěvnost dané oblasti
 - o počet hostů v HUZ (hromadných ubytovacích zařízeních) a jeho trend, počet přenocování
 - o počet jednodenních návštěvníků
- strukturu hostů (zahraniční x domácí)
- spotřeba návštěvníků a její struktura

Uvedené ukazatele lze získat ze statistických institucí, které situaci průběžně sledují a monitorují. Další důležitou částí analýzy je již konkrétní zaměření na zákazníka a jeho přání a potřeby.

- hlavní motiv návštěvy
- četnost a pravidelnost návštěv
- organizace
- spotřeba

Celkově lze výzkum rozdělit do čtyř oblastí. První z nich se zabývá motivací návštěvy, tedy hlavním důvodem, proč si účastník cestovního ruchu zvolil právě danou oblast. Přičemž je nutno brát v potaz, že motivace může být jak vnější, tedy vychází z dané lokality (např. návštěvník jede do Chorvatska, protože je tam moře, do města Primošten, protože ho láká historie města), nebo vnitřní, tedy vychází z návštěvníka a jeho postoje, aktuální situaci, názorech, atd. (např. návštěvník jede na dovolenou, aby si odpočinul mimo místo svého bydliště). V praxi jde o kombinaci obou motivací, nicméně pro stanovení strategického plánu je logicky důležitější vnější motivace, protože ta se dá měnit, přizpůsobovat, atd. Zjišťují se tedy atraktivita, aktivity provozované během pobytu. Další část zkoumání se věnuje četnostem cestování, tedy jak dlouho návštěvník v destinaci pobývá, jak často do destinace směřuje, kolik času věnuje celkově na cestování, ve kterém ročním období nejčastěji cestuje. Organizační část výzkumu zjišťuje, kde a jakým způsobem se účastník ubytovává, s kým cestuje, jakým dopravním prostředkem, kde a jak se stravuje, kde získává informace o pobytu, jestli využívá služeb cestovních kanceláří a agentur. V této části se mohou odrazit i spokojenost klientů s poskytovanými službami. Poslední důležitou částí je část finanční, tedy

zejména spotřeba návštěvníků v dané lokalitě, její struktura a podíl na celkovém disponibilním příjmu jednotlivce či rodiny.

Přidávají se také sociodemografické charakteristiky, tedy věk, pohlaví účastníka, oblast či země původu, vzdělání, příjem atd. Tyto popisy účastníků slouží následně k segmentaci a snaze zaměřit se na skupinu s co největším potenciálem.

Pro analýzu zmíněných částí se velmi často používají dotazníková šetření (viz kapitola 2.2.3.). Některé údaje (počet přenocování, národnost) jsou k dispozici na ČSÚ díky hromadným ubytovacím zařízením, které musí tyto počty hlásit. Hlavní motivy příjezdového cestovního ruchu, organizační, finanční i frekvenční oblasti jsou k dispozici prostřednictvím zpráv CzechTourism, které toto sleduje za celou Českou republiku. V případě menší lokality je vhodné provádět vlastní šetření.

3.1.1. Tržní segmentace

Jednou z důležitých a výchozích částí při sestavování strategie subjektu je segmentace trhu. V dnešním globalizovaném světě je při silné konkurenci nutno flexibilně reagovat na změny trhu a maximálně přizpůsobit produkt požadavkům zákazníka. Segmentace, neboli rozdělení trhu na menší části, se jeví jako účinný nástroj při práci se zákazníky. Trh je rozdělen podle odlišných charakteristik, které jsou ale uvnitř skupiny homogenní. Skupinu lze tedy jasně definovat a pak je možné lépe přizpůsobit produkt, potažmo celý marketingový mix. Existuje několik segmentačních bází, tedy kritérií, na základě kterých je možné trh rozčlenit.

Kritéria, která subjekt k rozdělení trhu využije, mohou být buď popisného charakteru, tedy vychází z charakteristik zákazníků, nebo kritéria tržních projevů, jež charakteristiky spotřebitelů vysvětlují (Mutlačová, Mutlač, 2013).

V cestovním ruchu se nejčastěji používají segmentační kritéria popisná. Mezi hlavní báze patří (Mutlačová, Mutlač, 2013):

- demografická báze – věk, vzdělanost, pohlaví, příjem, struktura rodiny, zaměstnání
- geografická báze – kontinent, země, oblast, region, velikost místa bydliště, hustota osídlení
- psychografická báze – životní styl, sociální třída, osobnost
- etnografická báze – náboženství, národnost
- fyziografická báze – zdravotní stav, fyzická kondice

Z kritérií tržních projevů se v cestovním ruchu nejčastěji používá

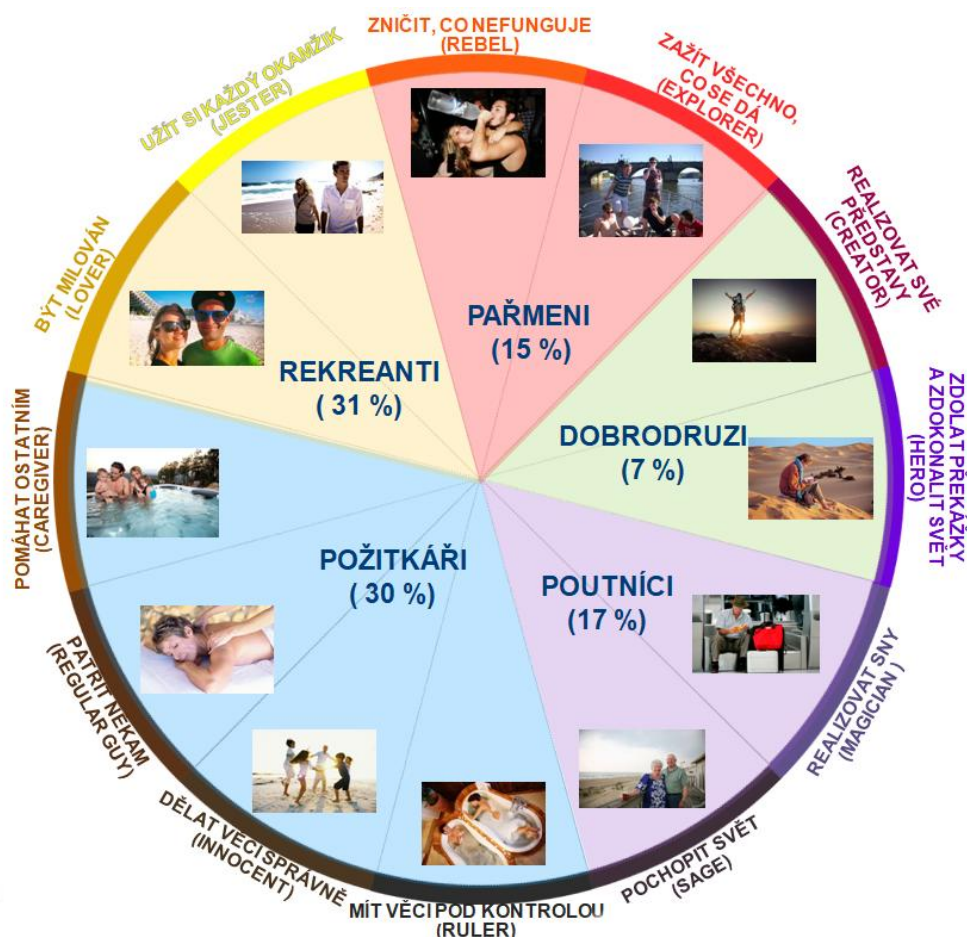
- behaviorální báze – věrnost zákazníka, způsob užívání produktu, preference zákazníků

V praxi jde nejčastěji o využití kombinace uvedených kritérií. Jako příklad je možné uvést segmentaci CzechTourism.

Případová studie Segmentace zahraničních turistů podle CzechTourismu

Cílem bylo vytvořit profil segmentů zahraničních turistů, kteří přijíždějí do České republiky a podle zjištění nastavit efektivní marketingovou kampaň, která by podpořila příjezdový cestovní ruch.

Tabulka 7: Segmentace zahraničních turistů podle CzechTourismu



Zdroj: CzechTourism. Monitoring zahraničních turistů v návaznosti na turistické produkty v geografickém členění (Evropa 2). Závěrečná zpráva. Praha: CzechTourism, 2014

Z výzkumu, který byl proveden, aby bylo možné sestavit jednotlivé segmenty, vyplývá, že nejvíce turistů (31 %) cestuje kvůli rekreaci, další skupina (30 %) cestuje kvůli kvalitním požitkům v průběhu dovolené. Sem se řadí wellness pobyty, gastronomické akce a požitky, kvalitní ubytovací zařízení poskytující komplexní služby, atd. 15 % turistů směřuje do destinací kvůli levnému alkoholu, možnosti návštěvy klubů a barů. Další zajímavou skupinou jsou tzv. Dobrodruzi (7 %), kteří chtějí objevit neobjevené a zažít adrenalinové autentické zážitky. Zbylá skupina (17 %) preferuje cesty, při kterých poznává jiné kultury, duchovno a vydává se tak na svoji osobní pouť pro odhalení vlastního já.

REKREANTI – častěji ženy a mladí ve věku 18 – 34 let; spíše nižší vzdělání; často studenti; v práci jsou nejdůležitější peníze; raději si půjčují než spoří; volný čas tráví sledováním televize, posezení s přáteli a rodinou či brouzdáním na internetu. Hlavním důvodem k cestování je pobyt u moře či u vody, snaha je nakoupit dovolenou levně. Určitou bariéru pro cestování představuje odlišný jazyk pro komunikaci s místními. Z hlediska způsobu cestování je nejčastější prodloužený víkend, ale i celé pobytové zájezdy zakoupené u cestovní kanceláře. Nejčastějším typem ubytování je penzion. Mezi nejoblíbenější destinace patří Středomoří a jihovýchodní Evropa. Zdrojem informací jsou nejčastěji doporučení od známých, ale i rozhlas.

POŽITKÁŘI – častěji ženy a lidé ve věku 35 – 64 let. Je nutné, aby je vykonávaná práce bavila a přinášela jim uspokojení. Mezi jejich koníčky patří práce na zahradě a čtení časopisů, tráví čas s dětmi a mají rádi pasivní odpočinek – tzv. nicnedělání. Hlavním důvodem pro cestování je návštěva zajímavostí dané destinace, obecně rádi poznávají přírodu, např. národní parky. Využívají luxusní služby, zejména kvalitní ubytování. Lákají je místní speciality, lázně či wellness. Hlavními překážkami pro cestování jsou obtížná dopravní dostupnost, nestabilní politická a bezpečnostní situace v zemi, nízká úroveň zdravotnictví a hygieny, kvality potravin. Způsob cestování je různý – od jednodenních cest až po dvoutýdenní cesty. Většinou jsou k zajištění dovolené i dílčích výletů voleny cestovní kanceláře. K ubytování jsou preferovány mezinárodní či místní hotely. Požitkáři nejčastěji cestují s rodinou či přáteli. Nejoblíbenějšími destinacemi je střední a západní Evropa či Severní Amerika. Provozován je také domácí cestovní ruch. Zdrojem informací jsou časopisy a noviny, nabídka cestovních kanceláří a propagační materiály.

POUTNÍCI – nejčastěji muži a lidé ve věku 45 – 64 let; často lidé v důchodu; spíše vysokoškolsky vzdělaní; žijící ve velkoměstech; dostatek peněz; rozvoj sebevzdělání; rádi čtou knihy, navštěvují muzea a výstavy; volný čas rádi tráví sami. Hlavním pohnutkou k cestování je poznání duchovních tradic, kultury, aktivit a způsobu života místních obyvatel. Tato skupina ráda poznává památky, historická města, hrady, zámky a místní architekturu. Preferují destinace, které podporují rovné zacházení s lidmi. Naopak destinace, kde se poškozují lidská práva, nerespektuje se náboženství či odlišné názory obyvatelstva, nejsou Poutníky vyhledávány. Z hlediska způsobu cestování je nejčastější individuální cestování na delší vzdálenost a delší období (alespoň dva týdny). Oblíbenými destinacemi je Blízký východ, severní Afrika, jihovýchodní a východní Asie, Indie. Zdrojem informací pro cesty jsou dokumenty.

DOBRODRUZI – nejčastěji muži; různý věk; velmi dobře finančně zajištění; ve volném čase aktivně sportují, chodí na výlety, na turistiku, rádi se dívají na filmy v kině, účastní se kulturních událostí; často nakupují přes internet. Důvodem k cestování je zejména poznávání neznámých a exotických destinací, oblíbené jsou i hory a vysokohorská turistika mimo civilizaci. Rádi se účastní kulturních akcí a koncertů s místním obyvatelstvem. Bariéry v cestování berou jako výzvu. Trasa cesty je dopředu dobře promyšlená. Ubytování mají často rezervované dopředu, avšak rezervaci i následnou komunikaci zvládají sami, nepotřebují tedy služby cestovních kanceláří či agentur. Často využívají služeb *couchsurfingu*. Nejoblíbenějšími destinacemi jsou východní Evropa, subsaharská Afrika, Střední a Jižní Amerika, Austrálie, Nový Zéland, Oceánie, ale i Arktida a Antarktida. Informace získávají na internetu, ze seriálů, filmů či z průběhu předchozí cesty.

PAŘMENI – nejčastěji mladí muži ve věku 18 – 34 let; studenti či výdělečně činní; dobře finančně zajištění; se zájmem o moderní technologie, rádi poslouchají hudbu, navštěvují hospody, restaurace a bary. Hlavním důvodem k cestování je zejména levný alkohol a možnost neomezené konzumace v klubech a barech s programem. K překážkám v cestování pak patří nejen vysoké ceny, ale také administrativní komplikace či jazyková bariéra. Ubytování si tato skupina zařizuje sama bez cestovní kanceláře a to buď před příjezdem, nebo až na místě, často přespávají u příbuzných či v hostelech a ubytovnách. Typickým je cestování ve velké skupině přátel. Oblíbené destinace jsou evropské země, zejména Česká republika. Zdrojem informací je internet, filmy a seriály.

Dle průzkumu CzechTourism je Česká republika označována jako destinace vhodná pro skupinu Pařmenů. Nízká cena piva je velkým lákadlem. Česká republika se dlouhodobě drží na první příčce v konzumaci piva na osobu. Pivo je také jedna z častých asociací zahraničních turistů při vyslovení názvu Česká republika.

Velmi výhodné pro Českou republiku by bylo zaměřit propagaci na segment Požitkářům, neboť dle uvedených charakteristik patří tato skupina k velmi lukrativní z hlediska ochoty utráct za kvalitní služby. Zároveň také Česká republika má možnosti a velký potenciál pro uspokojení potřeb právě této skupiny klientů. Další potenciál by Česká republika mohla mít pro skupinu Dobrodruhů, neboť do budoucna poroste zájem právě o dobrodružný cestovní ruch ve všech jeho formách. Čím dál větším trendem jsou zážitky, již jen rekreační pobyt nestačí. Mladší generace chce prožít aktivně strávenou dovolenou, přičemž pod dobrodružným cestovním ruchem si každý může představit něco jiného, neboť vnímání adrenalinu je různé. Pro někoho je dobrodružstvím pobyt v přírodě u jezera, pro někoho lezení po horách, pro někoho odlov jelena. Nicméně Česká republika je vhodným místem právě pro rozvoj tohoto cestovního ruchu, zejména ve venkovských regionech.

Rozdělení skupin a jejich správná detailní charakteristika je stěžejním bodem úspěchu podniku.

Otázky a úkoly

Co znamená v textu použitý pojem couchsurfing? Byli jste účastníkem couchsurfingu? Pokud ne, chtěli byste vyzkoušet? Odpovědi obhajte – proč ano, proč ne?

Jaké skupiny segmentačních kritérií byly použity? Jaké skupiny lidí nejsou zahrnuty mezi žádnými z výše uvedených? Mezi kterou skupinu byste zařadili sebe při cestování?

Zaměřte se na jednu skupinu a navrhnete konkrétní produkt ve Vámi vybraném regionu.

3.3. Analýza nabídky v cestovním ruchu

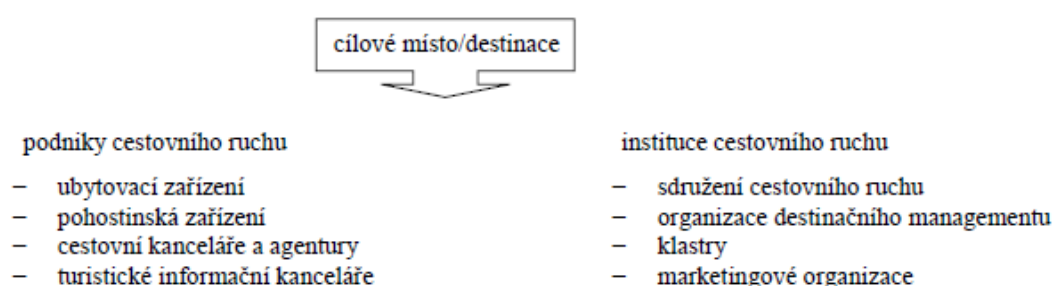
Charakteristice nabídky v cestovním ruchu se věnuje mnohem více autorů. Linderová (2013, str. 50) ji definuje jako „soubor prvků, které v různé kombinaci tvoří statky cestovního ruchu, tedy služby, zboží, volné statky“

Podle Palatkové, Zichové (2011, str. 58) je nabídka v cestovním ruchu tvořena „objekty, představovanými souhrnem atraktivit, služeb, hmotných statků a užitečných efektů, které jsou v určitém místě a čase k dispozici pro uspokojení potřeb účastníků cestovního ruchu a které prodávající chtějí na trhu turismu realizovat.“

Nositel nabídky je označován jako objekt cestovního ruchu a tvoří ho destinace, instituce a podniky cestovního ruchu. Celková nabídka cestovního ruchu je tvořena maximálním množstvím produktů, které jsou podniky ochotné a schopné za danou cenu prodat. Nabídka je však ovlivněna nejen cenou, ale také necenovými ukazateli, tedy konkurencí, cenou výrobních faktorů, atd. (Pásková, Zelenka, 2002).

Podle Gúčika (2004) se za objekt cestovního ruchu označuje soubor prvků, které se mohou stát důvodem změny místa pobytu. Objekt je tedy nositelem nabídky. Jsou to místa či destinace, ve kterých podniky a instituce nabízejí předmět své nabídky. Schéma objektu cestovního ruchu přehledně zobrazuje následující obrázek č. 8.

Obrázek 8: Objekt cestovního ruchu



Zdroj: Linderová, I. *Cestovní ruch – základy a právní úprava*. 1. vydání. Jihlava: Vysoká škola polytechnická. 2013. ISBN 978-80-87035-82-5

V cestovním ruchu je možné nabídku rozdělit na primární a sekundární (Gúčík, 2000), přičemž za primární nabídku je považován přírodní a kulturně-historický potenciál dané lokality cestovního ruchu. Za sekundární nabídku je pak označována materiálně-technická

základna, tedy služby spojené se zajištěním primární nabídky. Jde tedy zejména o služby ubytovací, stravovací, dopravní a ostatní zajišťující chod cestovního ruchu. Sekundární nabídka je podmíněna existencí lákavé primární nabídky dané lokality.

Gúčík (2010) dále upozorňuje na nízkou pružnost nabídky v porovnání s poptávkou v cestovním ruchu. Tuto vlastnost poptávky vysvětluje vázaností primární nabídky na určité místo a čas a také na místní infrastrukturu, která je do určité míry omezená. Z časového hlediska je možné rozdělit nabídku na stálou a sezónní, která je typická (v podmínkách České republiky) pro většinu forem cestovního ruchu.

Ekonomický pohled nabídky je znázorněn statky cestovního ruchu. „*Subjekt cestovního ruchu získává spotřebou statků užitek - zážitek, zatímco podniky a instituce cestovního ruchu, regiony a stát získávají hodnotový efekt, tedy tržby, výnosy, zisk*“ (Gúčík, 2000, In Linderová, 2013).

Primární nabídka je dána přírodními atraktivitami nebo je vytvořena člověkem ve formě kulturně-historických památek či organizovaných událostí (Linderová, 2013). Tento přírodní a kulturně-historický předpoklad cestovního ruchu však není rozložen rovnoměrně a tvoří tak jedinečný a neopakovatelný potenciál země na místní, státní či mezinárodní úrovni (Gúčík, 2000). Struktura nabídky je ovlivněna zejména motivací návštěvníků (Gúčík, 2000).

Sekundární nabídka je nástrojem sloužícím k dosažení primární nabídky. Vytváří předpoklady pro využití primární nabídky. Sekundární nabídku tvoří tři faktory – suprastruktura (ubytovací a stravovací zařízení), infrastruktura (např. cestovní kanceláře a agentury, turistická informační centra, směnárny) a všeobecná infrastruktura (např. místní, dopravní, zdravotnická, policejní, záchranná infrastruktura) (Linderová, 2013).

Při analýze, která je součástí strategického plánu je tedy nutné zmapovat stávající primární a sekundární nabídku. Případně je možno postupovat podle podobného rozdělení. Palatková (2013) například předpoklady cestovního ruchu hodnotí na základě selektivních, lokalizačních a realizačních faktorů.

3.3.1. Selektivní předpoklady

Za selektivní jsou označovány ty faktory, které stimulují vznik cestovního ruchu ve funkci poptávky. Tyto předpoklady jsou dále rozděleny na objektivní a subjektivní. Objektivní faktory vychází z vnějšího vývoje situace, hodnoceny jsou tedy politické, ekonomické, demografické, ekologické, technologické, sociální, urbanizační, atd. Často je pro toto

hodnocení využita PEST(EL) analýza. Subjektivní předpoklady jsou pohnutky, které vedou k účasti na turismu a výběru konkrétní lokality. Do rozhodovacího procesu vstupuje například zkušenost s cestováním, módnost destinace, charakterové vlastnosti národa.

3.3.2. Lokalizační předpoklady

Lokalizační předpoklady jsou velmi významné pro analytickou část strategického plánu.

Přírodní předpoklady

Je nutné charakterizovat místní klima, reliéf krajiny, vodstvo, termální prameny, faunu a flóru, systém chráněných území, množství přírodních památek či rezervací, ať již na národní či regionální úrovni.

Příklad: Častým cílem cestovatelů jsou památky UNESCO či 7 divů světa. Více viz: <http://whc.unesco.org/en/list>.

Společenské předpoklady

Z hlediska společenských předpokladů je vhodné zahrnout množství, polohu, přístupnost a technický stav kulturně-historických památek. Vhodné je zmapovat konání kulturních, zábavních a sportovních akcí.

3.3.3. Realizační předpoklady

Poslední důležitou částí hodnocení jsou realizační předpoklady. Hodnotí se tzv. suprastruktura, tedy sektor ubytovacích, stravovacích a doplňkových zařízení cestovního ruchu. A konečně infrastruktura, tedy dopravní síť v území.

Ubytovací zařízení

Do hodnocení vstupuje množství ubytovacích zařízení v lokalitě, jejich kategorie, lůžková kapacita, obsazenost. Tyto informace jsou většinou veřejně dostupné na internetu. Pomocí mystery shoppingu či dotazníkového šetření mezi ubytovanými hosty je dále možné hodnotit kvalitu ubytovacích služeb – obsluha, propagace, přístupnost, možnost parkování, doplňkové služby, atd.

Stravovací zařízení

Podobné hodnocení se provádí v případě stravovacích zařízení. Jde tedy o sumarizaci existujících poskytovaných stravovacích služeb z hlediska počtu, typu zařízení (nabídka jídla

a pití), umístění (zda - li je umístěno v blízkosti nějaké atraktivity cestovního ruchu). V průběhu hodnocení je tedy možné již vytipovat lokality, kde případně nějaké stravovací zařízení chybí a bylo by strategické jej tam umístit.

Dopravní služby

Z hlediska dopravních služeb je nutné zhodnotit přístupnost atraktivit cestovního ruchu, charakterizovat dopravní cesty a jejich stav, vytíženost veřejné dopravy, její frekvenci, množství a kvalitu cyklotras, naučných stezek, možnosti pro in-line bruslaře, vozíčkáře, atd.

3.3.4. Potenciál cestovního ruchu

Potenciál cestovního ruchu je možné hodnotit různými způsoby. Obecně většinou vychází z analýzy nabídky daného území, která je dále komparována s dalšími územními celky či oblastmi, které mohou tvořit konkurenci. Níže jsou v textu uvedeny dvě případové studie hodnocení potenciálu cestovního ruchu v ČR.

Případová studie Potenciál České republiky pro cestovní ruch

BÍNA (2001) zhodnotil potenciál České republiky pro cestovní ruch na základě rozdělení segmentů potenciálu cestovního ruchu do dvou oblastí:

- 1) Potenciál atraktivit cestovního ruchu
- 2) Potenciál ploch a linií ovlivňujících cestovní ruch

První položka zahrnuje veškeré atraktivity cestovního ruchu, které se v dané lokalitě nacházejí a představují cíl návštěvníků. Jsou to například hrady, zámky, lázeňská města, přírodní útvary, atd. Některé jsou pouze bodové, jiné zabírají větší část území. Druhá složka je zaměřena na hodnocení různého významu ploch pro cestovní ruch. Vychází z krajinného rázu a významu pro rekreaci – od nejvíce hodnotného horského typu krajiny po ten nejméně vhodný, tedy nížinný bezlesý typ. Linie jsou vyjádřením pro významná dopravní spojení, která usnadňují celkovou dostupnost území.

Atraktivita cestovního ruchu dále BÍNA (2001) rozčlenil podle významu do dvou až tří významových stupňů:

Příklad:

- Zámky
 - A – zámky se statutem národní kulturní památky
 - B – zámky s průvodcovskými prohlídkami
 - C – jiné významné zámky

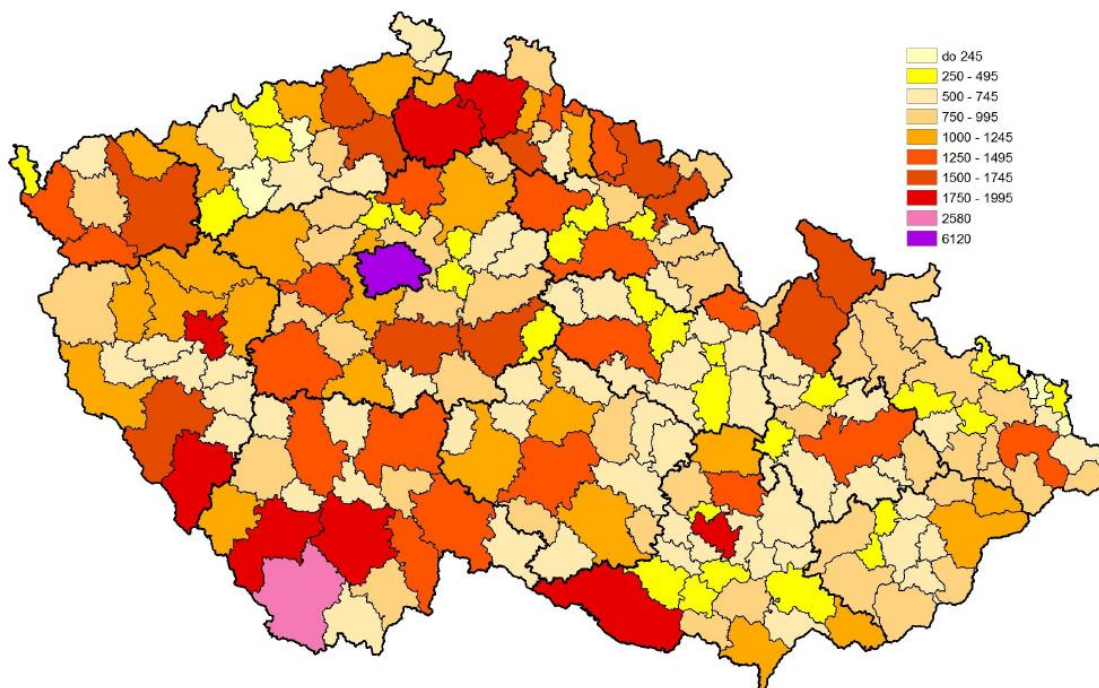
Do hodnocených atraktivit byly zahrnuty: přírodní pozoruhodnosti, historické městské soubory, historické městské soubory, zámky, hrady, tvrze a zříceniny, křesťanské sakrální památky, židovské památky, vojenské památky, pietní památky, technické památky, archeologické památky, historické podzemí, muzea a galerie, muzea v přírodě a skanzeny, lázeňská místa, zoologické zahrady a zooparky, botanické zahrady a arboreta, aquaparky a plavecké bazény, golfové hřiště, farmy pro hipoturistiku, sídla, která mají obecně známý vinařský či pivovarnický věhlas, turistická informační centra, jiné atraktivita cestovního ruchu. Přidanou hodnotu pak tvořily památky UNESCO.

Z hlediska ploch a linií bylo vyhodnoceno příslušné území z hlediska zastoupení rozlohy obcí s rozšířenou působností. U ploch bylo využito procentuálního podílu, u linií byl využit koeficient. Na základě toho byly stanoveny intenzity stupně.

Poslední krokem byla kvantifikace potenciálu cestovního ruchu, která byla provedena na základě přiřazení bodových hodnot jednotlivým prvkům potenciálu cestovního ruchu, tedy atraktivitám cestovního ruchu s určeným významovým stupněm a plochám a liniím ve stanovené intenzitě stupně.

Výsledky hodnocení potenciálu jsou zobrazeny na níže uvedeném kartogramu. Diametrálně odlišný počet bodů získalo území Hlavního města Prahy, které má nejvyšší potenciál cestovního ruchu. Následně se umístila ORP Sušice v Jihočeském kraji. Z uvedeného kartogramu je dále patrné, že s výjimkou ORP Znojmo a Brno má Morava a Slezsko v současné době nižší potenciál pro cestovní ruch.

Obrázek 9: Celkový potenciál cestovního ruchu ČR v bodovém vyjádření



Zdroj: BÍNA, J. *Aktualizace potenciálu cestovního ruchu v České republice*. 2010

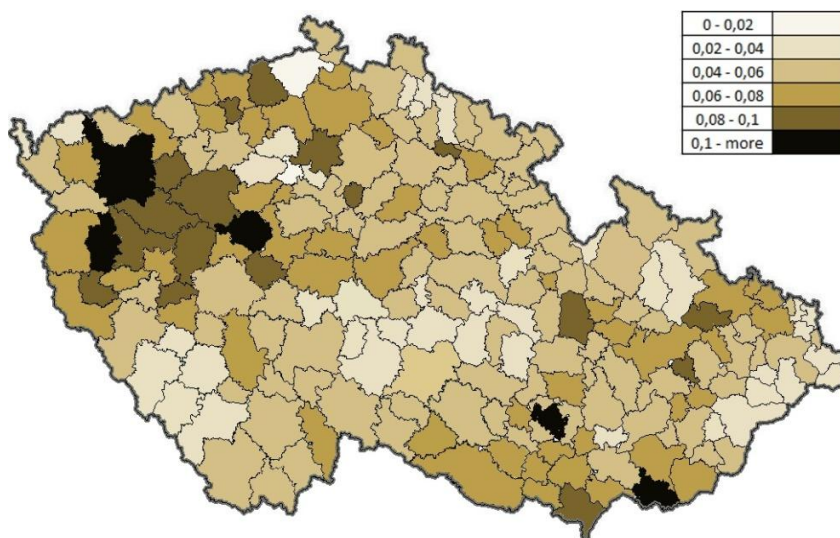
Případová studie: Potenciál venkovských regionů pro rozvoj loveckého cestovního ruchu

Potenciál regionů pro lovecký cestovní ruch je možné hodnotit na základě ročního odstřelu jako maximální možné nabídky daného regionu. Pro hodnocení jsou vybrány obce s rozšířenou působností, jako nejmenší administrativní územní celky v České republice. Aby nedošlo ke zkreslení dat kvůli různým velikostem obcí, byly roční odlovy přepočítány na hektar plochy. Zvlášť byly stanoveny oblasti s potenciálem pro lov srstnaté zvěře a zvlášť pro lov pernaté zvěře.

Srstnatá zvěř

Kartogram na obrázku č. 10 přehledně zobrazuje potenciál daného území z hlediska specifické formy cestovního ruchu.

Obrázek 10: Skutečný odstřel srstnaté zvěře na hektar v roce 2015



Zdroj: vlastní tvorba na základě UHUL, 2015

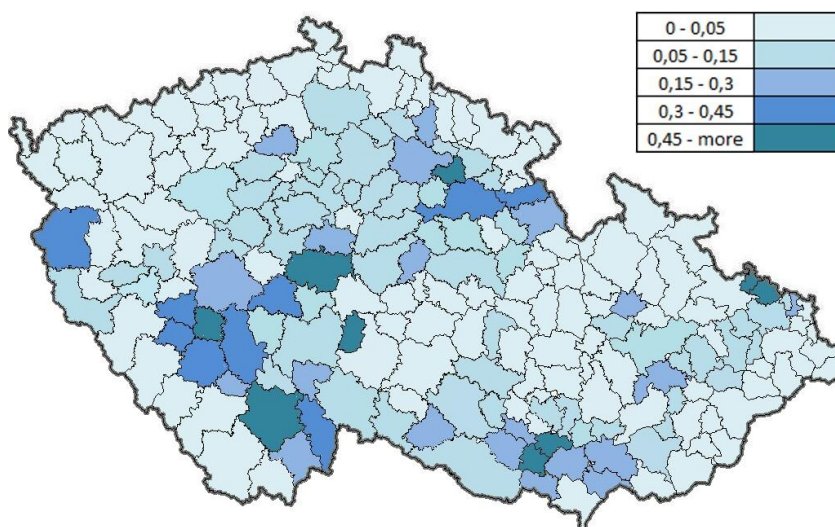
Obce s rozšířenou působností, které mají roční odlov vyšší než 0,06 ks na hektar jsou považovány jako oblasti s velkým potenciálem pro rozvoj loveckého cestovního ruchu. Z kartogramu je patrné, že takové lokality se nachází převážně na severozápadě České republiky, tedy v Karlovarském a Plzeňském regionu, Ústeckém regionu. Některé části zasahují do Libereckého a Středočeského kraje. Další oblasti s velkým potenciálem se nacházejí v Jihomoravském kraji. Celkově 34 % České republiky bylo vyhodnoceno jako vhodné pro rozvoj loveckého cestovního ruchu. Konkrétně nejvyšší odlovy na hektar (více než 0,1 na hektar) byly zaznamenány v ORP Beroun, Karlovy Vary, Stříbro, Veselí na Moravě a Brno. Vysoké odlovy srstnaté zvěře na hektar byly dále zaregistrovány v ORP

Bílina, Blovice, Břeclav, Dobříš, Horšovský Týn, Kralovice, Lipník nad Bečvou, Lysá nad Labem, Mělník, Moravská Třebová, Nová Paka, Nýřany, Podbořany, Rakovník, Rokycany, Ústí nad Labem a Vítkov. Jihočeský kraj, Olomoucký a Kraj Vysočina byly vyhodnoceny jako oblasti s nízkým potenciálem pro rozvoj loveckého cestovního ruchu z hlediska nabídky srstnaté zvěře.

Pernatá zvěř

Z hlediska odlovu pernaté zvěře, kterou je možné v České republice lovit, bylo stanoveno, že všechny obce s rozšířenou působností, které mají vyšší odlov na hektar než 0,15 kusů, je možné považovat za vhodné pro rozvoj loveckého cestovního ruchu. Z níže uvedeného kartogramu na obrázku č. je patrné, že tyto oblasti jsou soustředěné kolem velkých vodních toků, zejména řek Labe, Vltavy a Moravy. Celkově 18 % území lze hodnotit jako oblasti s potenciálem pro rozvoj loveckého cestovního ruchu se zaměřením na pernatou zvěř. Konkrétně ORP s vysokým potenciálem, kdy je ročně odlovenou více než 0,45 kusů na hektar, jsou ORP Benešov, Blatná, České Budějovice, Hlučín, Hořice, Kravaře, Pacov, Pohořelice a Židlochovice. Vyšší potenciál byl zaznamenán v ORP Dobruška, Horažďovice, Hradec Králové, Nepomuk, Písek, Sedlčany, Strakonice, Tachov and Třeboň. Kraj Vysočina, Zlínský, Olomoucký a Karlovarský region mají velmi malý potenciál pro rozvoj loveckého cestovního ruchu z hlediska pernaté zvěře. Podrobně zobrazeno na obrázku č. 11.

Obrázek 11: Skutečný odstřel pernaté zvěře na hektar v roce 2015



Zdroj: vlastní tvorba na základě UHUL, 2015

3.4. Analýza konkurence

Pod pojmem analýza konkurence se podle Kotlera a kol. (2007, str. 567) rozumí: „*proces identifikace klíčových konkurentů – hodnocení jejich cílů, strategií, silných a slabých stránek a typických reakcí; volba konkurentů, které lze ohrozit a kterým je třeba se vyhnout*“.

Při sestavování strategického plánu je tak vhodné využít potenciálu území a vytvořit si určitou konkurenční výhodu oproti jiným destinacím. Nutné je vyhodnotit současný stav cestovního ruchu ve světě, v Evropě a v České republice. Za analýzu konkurence může být v případě destinace považována analýza poptávky a nabídky cestovního ruchu v jiných lokalitách.

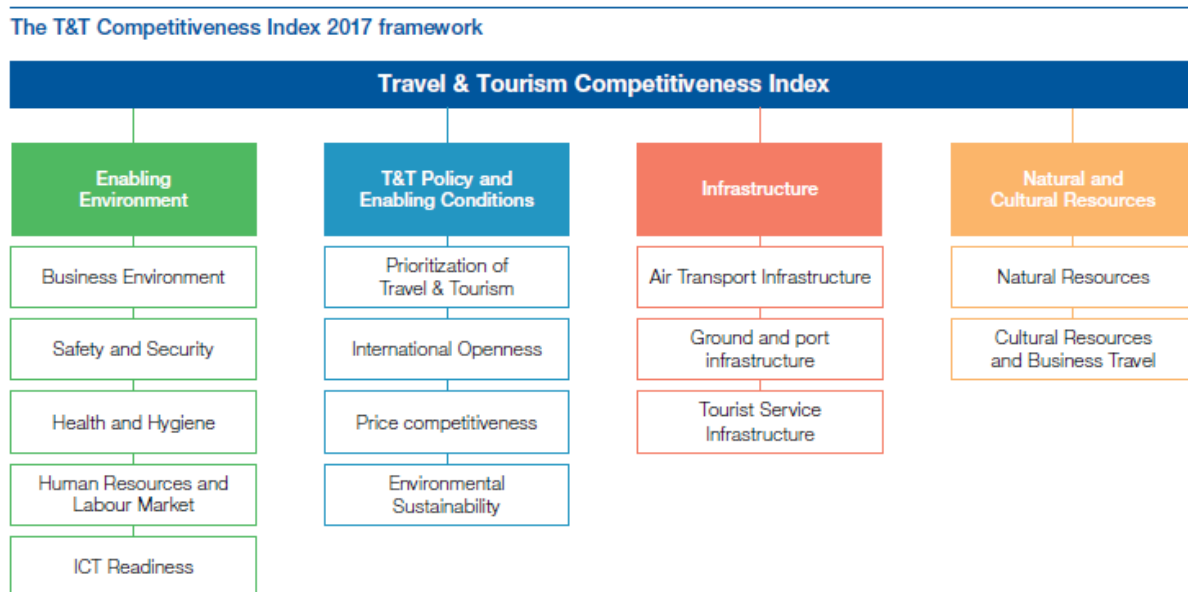
Pro porovnání postavení cestovního ruchu zemí je možné využít srovnávací zprávy, které vydává například UNWTO či WEF.

Konkurenceschopnost destinací v cestovním ruchu

Konkurenceschopnost destinace je podle Palatkové (2013, str. 181) určitou „*kombinací komparativních a konkurenčních výhod*“. Přičemž komparativní výhody jsou takové výhody, které nelze měnit, jsou tedy dány přírodními podmínkami, krajinným rázem a reliéfem. Oproti tomu konkurenční výhody jsou vytvořené lidským faktorem, měnitelné a dají se upravovat zejména v závislosti na poptávce.

Světové ekonomické fórum se sídlem v Ženevě pravidelně vydává srovnávací zprávy konkurenceschopnosti, a to jak globální, zahrnující celkovou konkurenceschopnost jednotlivých ekonomik, tak pouze v oblasti cestovního ruchu. Srovnání je provedeno na základě předem stanovených pilířů. V případě cestovního ruchu jsou indikátory rozděleny do čtyř oblastí. První z nich se zabývá hodnocením stupně příznivosti prostředí v oblasti podnikatelské, dále v oblasti bezpečnosti, zdraví a hygieny, lidských zdrojů a pracovního trhu a také v oblasti technologické připravenosti. Druhá oblast se indikátorů je zařazena pod pilíř politiky cestovního ruchu a nastavení podmínek pro rozvoj cestovního ruchu. Srovnávaný je přístup k upřednostňování cestovního ruchu, mezinárodní otevřenost, cenová konkurenceschopnost a udržitelnost životního prostředí. Další pilíř se zaměřuje na infrastrukturu, a to jak leteckou, silniční, tak i množstvím a kvalitou přístavů a v neposlední řadě i infrastrukturu služeb cestovního ruchu. Poslední pilíř je zaměřen na přírodní a kulturní zdroje. Jednotlivé pilíře a jejich části jsou uvedeny níže na obrázku č. 12.

Obrázek 12: Pilíře indexu konkurenceschopnosti



Zdroj: WEF. *Travel and Tourism Competitiveness index*. (2017)

Celkem se hodnocení účastní kolem 140 zemí (za rok 2017 136). Vzhledem k tomu, že kvalita, rozvoj a stupeň vyspělosti je velmi relativní, jsou srovnávací tabulky velmi vhodným nástrojem k posouzení pozice dané destinace.

Případová studie TTCI zemí V4

V níže uvedené tabulce je uvedeno pořadí zemí Visegradské čtyřky rámci jednotlivých indikátorů.

Tabulka 8: Pořadí zemí Visegradské čtyřky v rámci hodnocení TTCI

	CK	PP	B	ZH	LZ	TP	PCR	MO	CK	UŽ	LI	PI	ICR	PZ	KZ
ČR	39	65	30	7	33	26	94	24	67	14	49	18	32	98	42
SK	59	115	54	15	56	36	98	46	62	16	124	38	63	56	84
H	49	98	45	9	60	54	42	25	87	23	55	30	57	88	45
P	46	64	48	28	44	45	96	33	23	34	70	35	65	72	36

CK = celková konkurenceschopnost; PP = podnikatelské prostředí; B = bezpečnost; ZH = zdraví a hygiena; LZ = lidské zdroje; TP = technologická připravenost; PCR = priorita cestovního ruchu; MO = mezinárodní otevřenost; CK = cenová konkurenceschopnost; UŽ = udržitelnost životního prostředí; LI = letecká infrastruktura; PI = pozemní infrastruktura; ICR = infrastruktura cestovního ruchu; PZ = přírodní zdroje; KZ = kulturní zdroje

Z uvedeného pořadí v rámci Visegradské čtyřky je patrné, že Česká republika má jistou konkurenční výhodu u většiny hodnocených indikátorů. Celkově je na 39. pozici ze 136 hodnocených zemí. V rámci Visegradské čtyřky je pak v oblasti cestovního ruchu nejvíce konkurenceschopná. Celkově nejlepší pořadí obsadila v oblasti zdraví a hygieny, neboť je na 7. pozici ze všech hodnocených zemí. Z detailu indikátorů ze zprávy je takto hodnocena zejména díky přístupu k pitné vodě, nízkému počtu HIV onemocnění mezi obyvatelstvem a nízkému počtu onemocnění malárií. Ale ani ostatní země, vzhledem k tomu, že jsou členy Evropské unie, kde platí určité standardy, jsou hodnoceny pozitivně a jsou na předních pozicích. Naopak nejhůře jsou v České republice hodnoceny přírodní zdroje (98. pozice) kvůli nízkému počtu známých druhů fauny a flóry v porovnání s ostatními zeměmi, dále počtu památek zapsaných jako světové dědictví a také přitažlivosti přírodního bohatství. Také priorita cestovního ruchu je až na 94. pozici, neboť cestovní ruch v České republice není stěžejním odvětvím a tvoří jen malou část HDP. Podobnou pozici ale zaujímají i Slovensko a Polsko, nicméně Maďarsko v této oblasti ostatní značně převyšuje. Velké rozdíly jsou také patrné v oblasti vybudování infrastruktury, ať již dopravní či cestovního ruchu. Nejhůře z vybraných zemí je v konkurenceschopnosti cestovního ruchu hodnoceno Slovensko. Česká republika by se podle hodnocení měla zaměřit zejména na zatraktivnění přírodních a kulturních památek a jejich zapsání na seznam světového dědictví. Další oblastí, která by byla potřeba lépe nastavit je podpora podnikatelského prostředí. Tato podpora může být buď přímá, tedy finanční, nebo nepřímá, která se týká tzv. měkkých faktorů – vytvoření příznivého podnikatelského prostředí, snaha o navázání maximální spolupráce zainteresovaných subjektů, jednotná a provázaná propagace.

Úkol: Stáhněte si zprávu TTCI a odůvodněte uvedené pozice České republiky podle indikátorů v detailu. Na zlepšení jakých oblastí by se mělo zaměřit Slovensko, Maďarsko a Polsko? Porovnejte ukazatele České republiky s Rakouskem a Německem. Jaké tam jsou rozdíly?

3.5. SWOT analýza

Veškeré analýzy, které jsou v analytické části strategického plánu provedeny, jsou následně přehledně shrnuty ve SWOT analýze, tedy analýze silných, slabých stránek destinace a příležitostí a hrozeb, které jsou vnějšího charakteru. SWOT analýza je velmi často využívaným nástrojem, nicméně v oblasti cestovního ruchu je uvedena velmi často špatně.

SWOT analýza byla vyvinuta a popsána pro firemní prostředí. Zhodnoceny byly faktory vnitřní, které vycházejí z podniku, který má své silné (S - *strengths*) a slabé (W – *weaknesses*) stránky. Další části matice představují vnější faktory, které mají na podnik vliv, a to příležitosti (O - *opportunities*) a hrozby (T – *threats*) (Jakubíková, 2012).

V cestovním ruchu v případě destinace je pak nutno uvažovat silné a slabé stránky charakteristické pro dané území. Ty vychází ze stejných šetření jako v případě analýzy nabídky (viz kapitola). Při určování vnějšího okolí a stanovená příležitostí a hrozeb je tedy nutné pohlédnout na destinaci a její postavení v širším větším měřítku. V případě regionu, to tedy bude celá země, v případě hodnocení země, pak mezinárodní postavení. Za příležitostí se obecně dají označit poptávkové trendy, tedy například růst zájmu o aktivně strávenou dovolenou, zvyšující se počet seniorů, kteří mají zájem o cestování, růst výdajů Evropanů na cestovní ruch, atd. Pod hrozbami je pak možné si představit negativní ovlivnění cestovního ruchu, tedy například pokračující hrozba terorismu v Evropě, přírodní katastrofy, šíření nemocí, atd.

Velmi často jsou chybně za příležitosti označeny strategie rozvoje cestovního ruchu v oblasti. Takovým příkladem může být například výstavba nových hotelových zařízení, investice do zlepšení infrastruktury, či zlepšení propagace dané lokality.

3.6. Metody projekce budoucího vývoje

Z hlediska strategického plánování, které by mělo být nastaveno pro dlouhodobější charakter, je nutné posoudit budoucí změny, které by mohly nastat. Tzv. prognózu budoucího vývoje lze charakterizovat jako „*proces a soustavu odborných poznatků založených na identifikaci možných (podmíněných) budoucností*“ (MMR, 2012, str. 37). Často je tedy nutno připravit několik strategických variant, které v budoucnu mohou nastat a správně nastavit další postup v případě daní varianty.

Příklady prognostických metod uvádí například Potůček (2006):

Univerzální metody

- Brainstorming
- Panel expertů
- Participativní metody
- Index stavu budoucnosti

Procesuální metody

- Extrapolace trendů a časové řady
- Analýza dopadů trendů
- Analýza megatrendů
- Metoda Delphi
- Cestovní mapy pro vědu a technologie
- Modelování rozhodování
- Simulace a hry
- Scénáře
- Předpovědi génia, intuice a vize

Strukturální metody

- Systémový přístup
- Strom významnosti a morfologická analýza
- Kolo budoucnosti
- Křížové interakce
- Analýza textu pro technologické předvídání
- Kritické technologie

Jednou z možností je tzv. nulová varianta neboli pasivní prognóza. V tomto případě dojde k zachování současného stavu bez realizace strategie. Díky nerealizaci dojde k finančním i personálním úsporám organizací, ale také bude zaznamenána újma z nerealizovaného opatření, nedojde k naplnění stanovených přínosů pro rozvoj lokality (MMR, 2012).

3.7. Otázky a úkoly

1. Jaké jsou pozitivní a negativní dopady cestovního ruchu v Praze/vybraném městě/vesnici?
2. Co označuje pojem segmentace a proč se provádí? Uveďte příklady segmentace v cestovním ruchu.
3. Jaká segmentační kritéria jsou použita cestovní kanceláří, která organizuje zájezd pro seniory z Rakouska se zaměřením na outdoorové aktivity?
4. Na společnou dovolenou vyrazila skupina 20 Čechů. Je mezi nimi 5 dětí do 10 let s 2x párem rodičů, 4 dospívající, 3 kluci kolem 25 let a 4 senioři 65+. Specifikujte pravděpodobné požadavky každé věkové skupiny s ohledem na ubytování, atraktivitu, činnosti a jejich organizaci, vybavení, dopravu, atd. Určete kritické rozdíly, které by mohly být problematické při organizaci pro takto nesourodou skupinu.

Služba	Děti do 10 let	2 páry rodičů	dospívající	20 – 25 let	65+
Ubytování					
Stravování					
Doprava					
Atraktivita/provozované činnosti					
Finanční náročnost					
Organizovanost/neorganizovanost					

5. Co znamená situační analýza?
6. Vyhledejte a zhodnoťte ukazatele – export služeb ČR a jeho vývoj, podíl exportu služeb cestovního ruchu na celkovém exportu služeb ČR
7. Charakterizujte poptávku v cestovním ruchu. Jaké ukazatele mohou sloužit pro analytickou část poptávky?
8. Charakterizujte nabídku v cestovním ruchu. Jaké ukazatele mohou sloužit pro analytickou část nabídky?
9. Vyberte si jednu chráněnou krajinnou oblast a kolem ní v okruhu 20 km analyzujte ubytovací možnosti:

	Kategorie ubytování	Lůžková kapacita	Propagace	Poznámky
Č. 1				

1. Rozdělení trhu na základě podobných charakteristik.
2. Pilíř udržitelnosti, který zahrnuje příjmy ze spotřeby jako pozitivní dopady cestovního ruchu.
3. Vnitřní nebo vnější faktor, který vede k dosažení určitého cíle.
4. Předpoklady, které vychází z přírodních atraktivit dané oblasti.
5. Konkurenceschopnost destinace je charakterizována jako určitá kombinace komparativních a konkurenčních ...
6. Agentura, která se stará o propagaci České republiky v zahraničí.
7. Užívání zdrojů, které vede k okamžitému prospěchu.

3.8. Literatura

- 1) ČSÚ. [Český statistický úřad]. *Hlavní ukazatele národního hospodářství a cestovního ruchu v ČR v letech 2003-2016*. [online] 06. 01. 2015 [cit. 2018-07-15]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/tsa_hlavni_ukazatele_narodniho_hospodarstvi_a_cestovniho_ruchu_v_cr
- 2) ČSÚ. [Český statistický úřad]. *Zaměstnanost v odvětvích cestovního ruchu v ČR*. [online] 06. 01. 2015 [cit. 2018-07-15]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/tsa_t7_zamestnanost_v_odvetvich_cestovniho_ruchu_v_cr
- 3) COOKE, A. *The economics of leisure and sport*. London: Routledge, 1994. ISBN 0-415-09635-9.
- 4) CzechTourism. *Monitoring zahraničních turistů v návaznosti na turistické produkty v geografickém členění (Evropa 2). Závěrečná zpráva*. Praha: CzechTourism, 2014
- 5) EGABALI, N., NOSRAT, A. B., ALI POUR, S. S. Effects of positive and negative rural tourism (case study: Rural Semnan Province). *Journal of Geography and Regional Planning*. Vol. 4 (2), pp. 63 – 76. 2011. ISSN 2070-1845
- 6) GÚČIK, M. *Základy cestovního ruchu*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2000. ISBN 80-8055-355-6.
- 7) GÚČIK, M. a kol. *Krátký slovník cestovního ruchu*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2004. ISBN 80-88945-73.
- 8) JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 8024742098.
- 9) JUREČKA, V. a kol. *Mikroekonomie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3259-6.
- 10) KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Grada Publishing, 2007. ISBN 8024715457

- 11) MMR (Ministerstvo pro místní rozvoj). Metodika přípravy veřejných strategií. 2012 [on-line] [cit. 2018-07-14]. Dostupné z: https://www.mmr.cz/getmedia/4ebb3cc7-6f5c-4f37-ad1f-97054a212483/metodika-pripravy-verejnych-strategii_listopad-2012.pdf
- 12) MUTLAČOVÁ, V., MUTLAČ P. a kol. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 8024786389
- 13) PALATKOVÁ, M. *Mezinárodní turizmus*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 8024748622
- 14) POTŮČEK, M. *Manuál prognostických metod*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2006. 80-86429-55-5
- 15) TAVARES, J. M., KOZAK, M. Tourist's preferences for the all-inclusive systém and its impacts on the local economy. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*. Vol. 6, Issue 2, pp. 7-23. 2015. © 2015 Polytechnic Institute of Leira. Portugal
- 16) WEF (World Economic Forum). *Travel Tourism Competitiveness report 2017* [online] 5. 4. 2017 © 2018 World Economic Forum [cit. 2018-07-15]. Dostupné z: <https://www.weforum.org/reports/the-travel-tourism-competitiveness-report-2017>
- 17) WTTC. *The Comparative Economic Impact of Travel & Tourism*. Oxford: 2012

4. Tvorba strategie rozvoje cestovního ruchu

Vzhledem k tomu, že není žádný přesně stanovený rámec obsahu strategického dokumentu, budou pro popis jednotlivých částí použity nejčastěji se vyskytující prvky strategických dokumentů. V následující kapitole budou podrobně rozebrány jednotlivé části procesu tvorby strategie rozvoje cestovního ruchu.

Klíčová slova: části strategického dokumentu, prvky strategického rozvojového dokumentu, analytická část, návrhová část, problémová analýza, nástroje strategického plánování, veřejný strategický dokument

4.1. Základní části strategického dokumentu

Podrobné schéma jednotlivých částí strategického rozvojového dokumentu bylo uvedeno v kapitole 1. Každý strategický dokument se skládá z několika základních částí, a to:

1) Analytická část

Účelem zpracování analytické části je získání informací o území, o městě nebo regionu, a o jeho pozici v rámci nějakého systému vyššího řádu. Zároveň jde i o informace popisující vývojové trendy a vnitřní struktury daného území, ať už funkční nebo prostorové. Strategickým plánovacím postupům je společné používání jednodušších analýz a vyhledávání účelově vybraných informací, nikoli rozsáhlý sběr dat.

Analytická část se skládá z více dílčích kroků a to popisu prostředí a analýzy SWOT. Popis prostředí může mít různé názvy, jako např. analýza prostředí nebo sběr a analýza dat. Tyto pojmy vystihují obsahovou náplň a podstatu první fáze zpracování strategického plánu. V rámci popisu prostředí se využívá dříve zpracovaných studií, a přesto, že strategické plánování dává přednost ve své analytické fázi jednodušším postupům a spíše popisným informacím, opírá se popis prostředí o statistická data, o měřitelné údaje a ukazatele, a dále do jisté míry o výběrová šetření, i když ne velkého rozsahu.

2) Strategická/Návrhová část

Zatímco v případě analytické části není o pojmenování sporu, v případě další fáze strategického plánování se nabízí více možností, a její pojmenování je v každém případě spíše účelovou dohodou vztaženou ke specifickému případu než obecně uznávaným standardizovaným termínem. Zde se pro druhou fázi procesu strategického plánování užívá pojem strategická část, protože jejím obsahem je hledání rozvojových strategií v obecném

smyslu toho slova. Může se ale nazývat i částí návrhovou nebo řešitelskou, protože se v jejím průběhu navrhuje řešení problémů, které byly identifikovány v předchozích krocích. Ve strategické části je asi nejsložitější situace v užívání pojmů pro jednotlivé stupně.

Strategická část plánovacího procesu je charakteristická tím, že je rozdělena do několika úrovní či stupňů, které se navzájem obsahově liší. Strategickou část si je možno představit jako jakousi pyramidu, či hierarchii dílčích kroků, v nichž se postupuje od vymezení několika málo relativně obecných a široce formulovaných řešení, a jejich postupným rozčleňováním, a s tím spojenou specifikací a konkretizací, se v několika stupních dospěje až k individuálním projektům, aktivitám nebo programům, které by se měly realizovat.

3) Realizační část

Název této části je nutné chápat opět jako účelový (vychází z původního anglického termínu *implementation*). Tato fáze strategického plánování se skládá ze dvou dílčích částí, z nichž v první se připravují dokumenty, které realizaci projektů plánují a je tak vlastně spíše fází přípravy realizace než vlastní realizací. Ve druhé fázi se projekty opravdu uskutečňují. Realizace projektů a programů je fází, kvůli níž celý proces strategického plánování existuje, na druhou stranu metody řízení realizace projektů a plánování jejich technických a organizačních detailů jsou záležitosti, které vybočují z rámce strategického plánování rozvoje územních jednotek. Proto se zde stručně popisují pouze akční plány, ale dokumenty související s vlastními metodami řízení projektů a s jejich realizací zde popisovány nejsou. Jakýmsi přechodným krokem mezi fází strategickou a fází realizační jsou akční plány.

4) Monitorovací a hodnotící část

Poslední fází, která uzavírá proces strategického plánování je fáze monitorování průběhu jednotlivých projektů a vyhodnocování výsledků strategického plánu jako celku. Tato část se vztahuje k předchozím krokům strategického plánování a dokončuje vnější cyklus v procesu strategického plánování, jak byl popsán dříve.

Monitorování a vyhodnocování skutečně realizovaných aktivit je dalším z typických rysů strategického plánování. Tento proces za prvé zajišťuje, že realizace jednotlivých dílčích projektů a programů je cílově orientována tak, jak to předpokládá strategická část, a je tedy kontrolním mechanismem v plánovacím cyklu. Za druhé se jedná o proces zpětného sledování prostředí a shody realizovaných aktivit s místními podmínkami a s jejich případnými změnami. Tato část tedy doplňuje a uzavírá cyklus umožňující postupné přizpůsobování

strategického plánu měnícímu se prostředí. Monitorování projektu provází celý životní cyklus projektu a jeho řešitele. Monitorovací systém sleduje projekt od sběru, zpracování a prezentace dat až po jeho realizaci v závislosti na přijatém programu. Začíná již v okamžiku přijetí projektu, a to předběžným odhadem přínosu projektu, ve stadiu nazvaném *ex-ante*. Následuje průběžný monitoring, tzv. *on going* (interim), zohledňující věcné a časové etapy projektu. Po skončení projektu nastává nejvýznamnější okamžik hodnocení, zvaný *ex-post*, kdy jsou porovnávány vynaložené náklady s dosaženými výsledky, a to ve srovnání s původním záměrem projektu.

Kontrola ex-ante: ověřování údajů uvedených v žádosti, potřebné podklady (např. projektová dokumentace, stavební povolení, smlouva o vedení zvláštního účtu, doklad o zajištění finančního krytí projektu, apod.)

Kontrola interim: slouží ke sledování realizace projektu až do jeho ukončení a vyúčtování, potřebnými podklady k této kontrole je veškerá dokumentace a doklady k projektu.

Kontrola ex-post: slouží k ověřování dodržování podmínek uvedených ve smlouvě, obvykle jsou potřebné veškeré doklady a smlouvy, jedná se o porovnávání konkrétních smluv a jejich částí s výsledky realizace projektu.

4.2. Prvky strategického rozvojového dokumentu

Aby byl navržený strategický dokument rozvoje cestovního ruchu plně funkční a mohl být využit ve stanoveném rozsahu, je nutno dodržet zásady tvorby strategických dokumentů. Níže jsou uvedeny a rozebrány základní prvky:

1) Zapojení veškerých zainteresovaných subjektů

Do přípravy strategie by měly být zapojeny všechny subjekty, kterých se strategie nějakým způsobem týká. Spolupráce je jedním ze stěžejních bodů napříč různými obory. Vzhledem k multioborovému charakteru cestovního ruchu se zde tato potřeba ještě násobí. Pouze v případě, že se strategie bude tvořit společnými silami a každý subjekt, který projeví zájem, bude mít možnost podílet se na přípravě, povede k vytvoření prakticky využitelného dokumentu, který bude efektivně aplikován. Otevřenost strategického dokumentu je v zásadě dvojitá. Je možno mít na mysli i otevřenost takového dokumentu vůči veřejnosti, jejich podnětům i jejich kritice. Strategický plán nesmí vznikat někde v uzavřené malé skupině „expertů“, ale musí vznikat za účasti těch, kterých se bude týkat.

2) Odborně kvalitní materiál

Připravený strategický dokument musí být vytvořen a schválen odborníky v dané oblasti. Je nutné, aby strategie vycházela z místních podmínek a jejich znalosti, aby odrážela potřeby území a vycházela ze svých vlastních možností. Dále je nutné, aby stanovené cíle byly dostatečně ambiciózní, ale nikoliv přehnané. V určitém časovém horizontu je také nutné nastavit pouze určitý počet cílů a aktivit, které se v daném období budou řešit. Jejich počet a struktura závisí na počtu zapojených subjektů, jejich míře angažovanosti a samozřejmě finančních možnostech.

3) Dostatečně konkrétní a reálné

Je velmi důležité, aby navržená strategie byla dostatečně konkrétní, tak, aby zodpovědný subjekt měl zadané jasné operativní úkoly. Měla by být jasně definována odpovědnost zapojených subjektů a časový horizont splnění svěřených úkolů. Je zároveň nutno stanovit cíle, které jsou nejen lákavé, ale i reálné. Přesto se velké množství strategických plánů pohybuje v oblasti idealizovaných přání. Reálnost je nutno hodnotit nejen z finančního hlediska, ale i z hlediska ekonomických a sociálních podmínek.

4) Návaznost strategických dokumentů

Vytvořené strategické dokumenty rozvoje cestovního ruchu musí být koordinovány horizontálně i vertikálně. Horizontálně, tedy napříč jednotlivými sektory, neboť cestovní ruch zasahuje i do dalších resortů a je silně provázán především s územním či regionálním rozvojem. Vertikálně potom ve vztahu k strategickým dokumentům vyšší úrovně (viz kapitola 6) Nutné je dodržet nejen obsahovou konzistenci, ale i časovou.

5) Způsob financování

Jedním z největších problémů implementace navržené rozvojové strategie je oblast financování. Vzhledem k tomu, že místní rozvoj je v současné době silně vázán na jednorázový a silně nepředvídatelný systém finančních příspěvků ze státních fondů či fondů EU, je nutné již při tvorbě strategie vycházet z možností poskytování finanční podpory.

6) Dopad implementace strategie

Jednou ze součástí strategie je hodnocení dopadu strategie. Přínos by měl být reálný a založený na kvantitativních ukazatelích, které je následně možno vyhodnotit a určit, zda realizací došlo ke splnění očekávaných přínosů.

7) Odpovědný subjekt

Každá strategie by měla mít konkrétní subjekt, který ponese celkovou odpovědnost za vytvořenou strategii, bude dohlížet na plnění stanovených cílů a realizaci celé strategie. Bude také kontrolním orgánem, který následně podle stanovených kritérií zhodnotí, zda došlo k dosažení očekávaných přínosů.

8) Aktivní dokument

Výsledný strategický dokument musí být tzv. živý, aktivní. Musí tedy neustále docházet ke kontrole plnění, případné korekci mechanismů. Strategický plán nemůže být jednou vytvořen, projednán a schválen, a tím platit bez nutnosti se k němu vracet. Všichni aktéři strategického plánu se k němu musí pravidelně vracet a prověřovat, doplňovat nebo upravovat jednotlivé vstupní údaje a tím i modifikovat postup jednotlivých dílčích cílů, aniž by se měnil základní strategický směr.

4.3. Formulace strategie

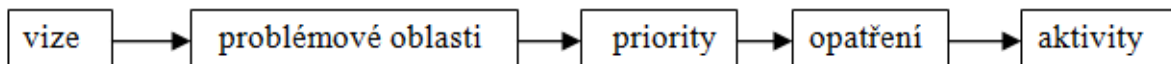
Konkrétní prvky a náležitosti strategického dokumentu v cestovním ruchu budou stručně prezentovány na základě následující případové studie.

Případová studie: Koncepce rozvoje cestovního ruchu v regionu České Švýcarsko.

Koncepce je rozdělena do pěti základních částí. V první je uveden význam a metodika tvorby dokumentu. Tedy zejména vazba na předchozí Koncepci z roku 2006, splnění cílů a také zmapování změn, které se za období odehrály na trhu cestovního ruchu. V úvodní části je také specifikováno řešené území. Druhá část se týká rozvojové vize, ve třetí části jsou uvedeny hlavní problémové oblasti, na které následně navazuje Rozvojová strategie 2020 prostřednictvím stanovení pěti základních priorit. Následuje realizace Koncepce 2020. Struktura, postup a metody analýz analytické části byly rozebrány v předchozí kapitole, nyní bude kapitola zaměřena na druhou, tedy návrhovou část.

Co se týká vymezení řešeného území, jsou v případové studii chybně uvedeny názvy turistický region, který neodpovídá vymezení, které stanovil CzechTourism (viz kapitola 6) V tomto případě by se jednalo o turistickou oblast České Švýcarsko.

4.3.1. Struktura návrhové části



Vize Česko-Saského Švýcarska: *„Česko-Saské Švýcarsko je excelentní přeshraniční turistická destinace evropského významu, ve které je ochrana přírody a krajiny ve vzájemné harmonii s rozvojem udržitelných forem CR, jež mají pozitivní dopad na sociálně-ekonomický rozvoj a příjmy regionu.“* (SPG Group, 2011).

V rámci jasného uceleného významu vize může dojít k dekompozici vize. Jsou tak rozebrány jednotlivé použité výrazy a jejich smysl.

Úkol: Rozeberte jednotlivé prvky vize a určete, co si představujete pod jednotlivými pojmy (excelentní, přeshraniční, destinace evropského významu, ochrana přírody a krajiny, udržitelné formy cestovního ruchu, pozitivní dopad na sociálně-ekonomický rozvoj a příjmy regionu). Nápadů poté porovnejte s originálním výkladem Česko-saského Švýcarska, který je uveden v Koncepti.

4.3.2. Cílové formy cestovního ruchu

Každá oblast by měla definovat cílové formy cestovního ruchu, tedy takové, které v dané oblasti mají předpoklady, jsou motivem účastníků cestovního ruchu a mohou tak tvořit konkurenční výhodu na trhu cestovního ruchu.

V případě Česko-Saského Švýcarska je to zejména pěší turistika, cykloturistika a dále v kombinaci přírodně a kulturně poznávací turismus, případně doplňkové sportovně-relaxační formy CR – vodní turistika, hipoturistika, horolezectví a další formy tzv. výklenkového cestovního ruchu.

4.3.3. Cílové trhy

Další nutnou částí je výběr cílové skupiny návštěvníků, na které následně navazuje vhodně zvolená marketingová strategie s cílem zaujmout zákazníka a přilákat ho do dané destinace.

Česko-Saské Švýcarsko cílí zejména na české a německé obyvatele (městské oblasti, střední a vyšší příjmové kategorie, střední a starší věkové skupiny, individuální turisté – jednotlivci,

páry, rodiny s dětmi, menší skupiny). Potenciálně se pochopitelně mohou zapojit i účastníci cestovního ruchu z jiných zemí, nicméně jejich podíl na celkové návštěvnosti je relativně malý.

Čím specifitější bude popis cílových skupin, tím lépe bude možné přizpůsobit marketingovou strategii ve vztahu ke konkrétnímu zákazníkovi. Segmentace je důležitou součástí strategického plánování rozvoje cestovního ruchu (viz kapitola 3).

4.3.4. Problémové oblasti

Na základě situační analýzy je vhodné vytyčit nejdůležitější problémy. V případě Česko-saského Švýcarska byly tyto problémy rozděleny do několika hlavních skupin.

Definice hlavních problémů – na základě situační analýzy zakončenou SWOT analýzou – definice klíčových problémových oblastí – přesná a jasná specifikace konkrétních problémů a bariér pro naplnění cílů strategie. Pro stanovení dílčích problémů byla využita velmi jednoduchá, avšak užitečná matice, která jasně vymezuje klíčové problémy, které je nutno v rámci rozvojové strategie vyřešit.

Tabulka 9: Matice problémových oblastí Česko-saského Švýcarska

Rozvojový faktor	Výkon	Důležitost	SMO
Kvalita ubytovacích a stravovacích služeb	1,0	3,9	0,35
Spolupráce hlavních aktérů na české straně	2,0	3,7	0,49
Podmínky pro pěší turistiky	1,0	3,6	0,53
Využití fondů EU a stav přípravy na období 2014+	2,0	3,6	0,53
Financování rozvojových projektů	2,0	3,5	0,53
Stav infrastruktury turistické dopravy	2,0	3,3	0,95
Koordinace dopravy pro účely CR	2,0	3,1	0,83
Kvalifikace pracovníků v CR	1,0	3,0	0,76
Stav kulturně-historických atraktivit/památek	2,0	3,0	0,76
Podmínky pro poznávací turismus	2,0	3,0	0,00
Stav přírodních atraktivit	4,0	3,6	0,53
Přeshraniční spolupráce	3,0	3,4	0,92
Propagace regionu	4,0	3,1	0,83
Image regionu	3,0	3,0	1,07
Informační systém v terénu	2,0	2,9	0,90
Podmínky pro cykloturistiku	1,0	2,8	0,52
Systém monitoringu návštěvnosti	1,0	2,8	1,28
Podmínky pro podnikání	1,0	2,3	0,52
Rezervační systém	2,0	1,4	0,53
Informační systém - webové portály	3,0	2,9	0,83
Informační střediska	3,0	2,3	0,52
Podmínky pro horolezectví	4,0	1,3	0,46

Poznámky:

- Hodnocení výkonu: 1 – slabá stránka, 2 – spíše slabá stránka, 3 – spíše silná stránka, 4 – silná stránka; hodnocení výkonu bylo provedeno expertně;
- Hodnocení důležitosti: 1 – nižší priorita, 2 – střední priorita, 3 – vysoká priorita, 4 – velmi vysoká priorita; hodnocení důležitosti bylo provedeno členy týmu zpracovatele a členy ŘS projektu – výsledné hodnocení je po eliminaci extrémních hodnot průměrem výsledných známek; SMO – směrodatná odchylka známek vyjadřující důležitost faktorů.

Zdroj: SPF Group (2011)

Následně je vytvořena hierarchie problémových okruhů, přes hlavní až po dílčí problémy, které slouží jako podklad pro navržení rozvojové strategie.

Za globální problémy turistické oblasti České Švýcarsko byly stanoveny:

- návštěvnost regionu – region má nadále potenciál pro růst návštěvnosti
- zkracování délky pobytu návštěvníků
 - o obecné zkracování délky pobytu návštěvníka cestovního ruchu má vliv na stagnaci návštěvnosti Českého Švýcarska v poslední době
 - o významným faktorem, který ovlivňuje návštěvnost oblasti je délka hlavní turistické sezóny, která je relativně krátká (květen – září)

Příjmy místních podnikatelů jsou ovlivněny předchozími zmíněnými faktory.

Vytyčení hlavních problémových oblastí.

1. Řízení a financování rozvoje cestovního ruchu

- nebylo vytvořeno stabilní strategické partnerství mezi klíčovými skupinami subjektů
- spolupráce s německou stranou nemá systémový charakter
- nepropracovaný systém sledování a hodnocení návštěvnosti
- nepředvídatelné financování založené na jednorázových dotacích

2. Přírodně a kulturně-historický potenciál území a podmínky pro rozvoj CR

- trasování pěších tras neodpovídá nárokům návštěvníků
- slabé propojení turistických tras s německou stranou
- není zajištěna pravidelná údržba tras
- chybí doplňkové vybavení na pěších trasách
- nevyhovující infrastruktura pro rozvoj cyklotras
- omezená nabídka alternativních atrakcí

3. Základní a doplňkové služby

- nízký standard ubytovacích a stravovacích služeb pro turisty
- roztržitost a duplicita informačních systémů

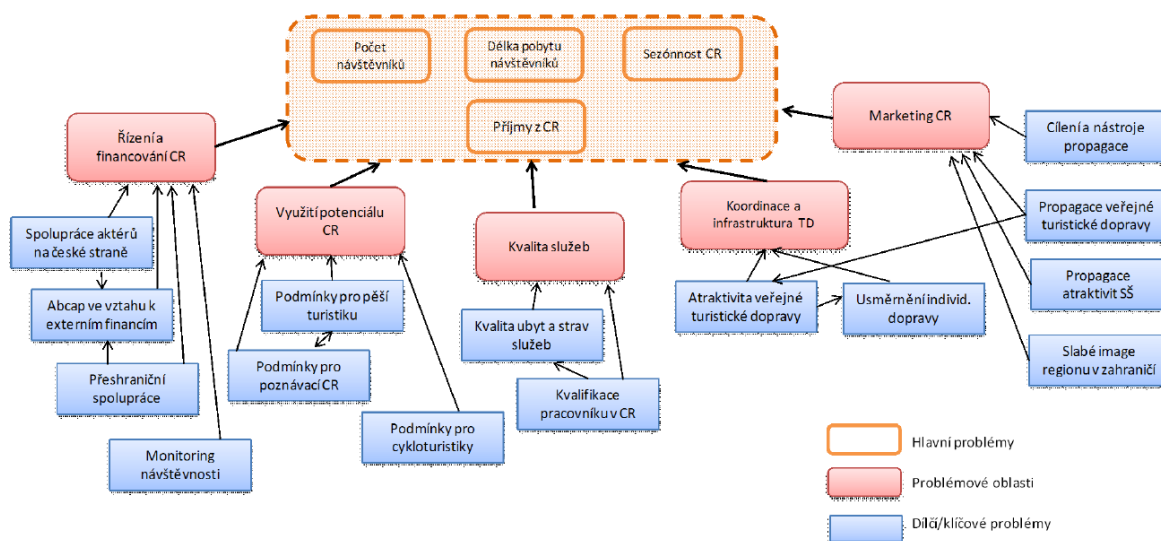
4. Turistická doprava

- chybí koncepce rozvoje dopravy pro návštěvníky
- nedostatečně zajištěná veřejná doprava

5. Propagace a image regionu

- chybí souvislý a propracovaný systém marketingu turistické destinace

Obrázek 13: Strom problémů Česko-saského Švýcarska



Zdroj: SPF Group (2011)

Velmi vhodné je vytvoření tzv. **stromu problémů** turistické destinace, neboť ten schematicky zpřehledňuje vytyčené problémy a jejich souvislosti. Dochází tak k určité hierarchizaci a zpřehlednění návaznosti a jednotlivých vazeb.

Rozvojová strategie turistické destinace je vytvořena na základě stanovených cílů. Na úrovni vize by měly stát globální cíle, které mají dlouhodobý charakter a jsou realizované v horizontu do 20 let. Oproti tomu strategické cíle jsou stanoveny na úrovni priorit a jsou stanoveny pro kratší, střednědobý horizont (cca do 10 let). Vzhledem k dynamickému prostředí cestovního ruchu je však nutné strategické cíle aktualizovat, což je doporučeno v současných podmínkách na 4 – 5 let. Strategické cíle navazují na problémové oblasti, které je nutno zlepšit. Poslední úroveň představují cíle operační, které navazují na dílčí stanovené problémy. Tyto cíle poté odráží systém stanovených opatření/aktivit či konkrétních projektů, které jsou realizovány. Postupným naplněním operačních, následně strategických cílů dochází k naplnění hlavních/globálních cílů, které vedou k uskutečnění stanovené počáteční vize (SPF Group, 2011).

Každá stanovená priorita by tedy měla mít stanovený jasný cíl (dle metody SMART – viz kapitola 5.2.) a stručný popis způsobu řešení klíčových problémů v dané prioritní oblasti, charakteristiku cílových skupin a konkrétní mechanismy finanční podpory.

Následné opatření by se mělo skládat ze stanoveného cíle opatření, výstupů opatření, mechanismu podpory, územního dopadu, organizačního zajištění, případně z dalších charakteristik, které budou pro destinaci důležité (například typ opatření – investiční/neinvestiční/přímé atd.)

Výstupy opatření by měly být sledovány pomocí vhodných indikátorů. Tyto ukazatele by měly mít kvantitativní charakter, aby bylo možné je změřit a vyhodnotit tak dosažení stanoveného cíle.

Příklad: Počet hostů v HUZ, délka pobytu účastníka, počet návštěvníků na jednotlivých trasách, vytiženost turistické veřejné dopravy, apod.

Stanová opatření by měla být jasná, stručná a přehledná. Měl by být dodržen jednotný systém v celém dokumentu, aby nedošlo k roztržitosti a nepřehlednosti celého dokumentu.

Tabulka 10: Příklad navržených opatření v NP České Švýcarsko

Cíl opatření
<ul style="list-style-type: none"> • Zlepšit podmínky pro cykloturistiku a další doplňkové sportovně-rekreační formy CR
Strategické směry podpory
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zpracování Koncepce rozvoje pěších tras a cyklotras do r. 2020 ➤ Vytipování a vyznačení koridorů pro páteřní trasy Křinice, Kamenice, Mandava a Sebnice s minimalizací převýšení a odbočkami do hlavních turistických center ➤ Vyznačení nových terénních cyklistických tras na lesních cestách bez automobilové dopravy, které nejsou určeny pro pěší turistiku (případně i budování single-treků) ➤ Propojení cyklotras na české a německé straně (Křinice, Sebnice, Mandava) a propojení cyklotras Labe a Odra-Nisa přes turistický region České Švýcarsko (Křinice-Mandava) ➤ Podpora zřizování úschoven kol a zavazadel u všech hlavních turistických cílů a turistických služeb ➤ Podpora dalších sportovních forem cestovního ruchu – horolezectví, hipoturistika, vodní turistika (Labe – přístav/Marina Hřensko)
Výstup opatření
<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitní, dobře značená a srozumitelná cyklistická síť v turistickém regionu, jejíž páteř tvoří vzájemně propojené trasy podél řek (Křinice, Kamenice, Sebnice a Mandava) s odbočkami do dalších turisticky atraktivních míst • Nabídka nových terénních cyklistických tras
Organizační zajištění
<ul style="list-style-type: none"> • České Švýcarsko, o.p.s. – koordinátor aktivit • Organizačně složité opatření, jehož realizace je podmíněna zapojením širšího spektra subjektů – NP, ÚK
Typ opatření
<ul style="list-style-type: none"> • Kombinace investičních i neinvestičních aktivit
Návaznost na další opatření
<ul style="list-style-type: none"> • 1.4, 2.1, 2.3

Zdroj:SPF Group (2011)

4.4. Implementace strategie

Strategický rozvojový plán je realizován prostřednictvím projektových záměrů. Projektové záměry musí mít jasně definovaný cíl a obsah a musí být v souladu se stanovenou rozvojovou strategií.

Každý projektový záměr by měl obsahovat:

- 1) Projektové číslo/kód
- 2) Název projektu
- 3) Název subjektu
- 4) Partnery projektu
- 5) Stručný popis projektu, jeho cílů a aktivit
- 6) Typ projektu
- 7) Územní dopad
- 8) Stav projektu
- 9) Rozpočet projektu – náklady v přípravné i realizační fázi
- 10) Rizika projektu

Více k jednotlivým bodům viz kapitola 5.

Pro realizaci Strategického plánu či Koncepce rozvoje slouží akční plán, který obsahuje vybrané projekty, které se budou realizovat v konkrétním období. Často je akční plán stanoven na dva roky, či ještě průběžně aktualizován.

4.5. Proces tvorby veřejného strategického dokumentu

Za veřejnou strategii je na základě Metodiky přípravy veřejných strategií považován dokument, který je vypracovaný subjektem působícím ve veřejné správě a obsahuje „*ucelený soubor opatření směřujících k dosažení cílů v definované oblasti*“ (MMR, 2012, str. 3).

Celý proces je možné rozdělit do několika základních fází. V případě, že se vytváří nová strategie, je nutné zahrnout všechny fáze. V případě, že strategie navazuje na předchozí dokument, je možné některé fáze pouze aktualizovat či vynechat úplně s odkazem na předchozí dokument.

Níže jsou uvedeny jednotlivé fáze tvorby veřejného strategického dokumentu s vysvětlením, co přibližně jednotlivé fáze obsahují (MMR, 2012):

Fáze 1: Potřeba tvorby strategie

V úvodní fázi je nutné vytyčit význam tvorby strategie, její návaznost na předchozí dokumenty či počáteční bod dlouhodobého strategického plánování cestovního ruchu. Tato část může obsahovat i další specifika jako je náročnost přípravy z hlediska času i personálního zajištění.

Fáze 2 Nastavení projektu

Vzhledem k tomu, že tvorba veřejného strategického dokumentu zahrnuje mnoho různých úkolů a aktivit, je vhodné dopředu vytvořit projektový plán tvorby strategie, určit organizační tým a jeho úkoly a kompetence, případně vytvořit i plán komunikace a spolupráce prostřednictvím určení vazeb mezi členy týmu.

Fáze 3 Analytická a prognostická

Velmi významná část, na základě které je následně založena celá strategie. Zahrnuje analýzu výchozí situace a prognózu dalšího vývoje.

Fáze 4 Stanovení strategie

Určení vize, priorit, variant. Jsou rozpracovány možnosti, důsledky a určení jednotlivých variant, ze kterých se pak vytvoří konkrétní strategie.

Fáze 5 Rozpracování strategie

Pečlivé rozpracování jednotlivých kroků tak, aby došlo k naplnění stanovených strategických cílů.

Fáze 6 Implementace, financování a vyhodnocení strategie

V této části dochází k nastavení procesu realizace, způsobu financování a nastavení monitoringu pro vyhodnocení strategie.

Fáze 7 Schvalování strategie

V závěrečné fázi dochází k internímu a externímu připomínkovacímu řízení, na jehož základě je celý dokument dotvořen. Dochází k uzavření projektu. Výstupem je schválená strategie na určité období.

4.6. Časový plán

Součástí strategie může být i časový plán neboli harmonogram navrhovaných činností. Ten je vytvořen z hlediska zabezpečení určitého období, po které mají dané práce trvat a po jejich skončení dochází k naplnění aktivity, která je součástí strategického plánu. Pro přehlednost může být vytvořen jednoduchý harmonogram, například viz níže uvedený obrázek č. 14, který zobrazuje odhady délky trvání tvorby veřejného strategického dokumentu ve všech jeho fázích. Při konkrétní tvorbě dokumentu jsou stanovena přesná data. Dále může být využit např. Gantův diagram nebo síťový graf.

Obrázek 14: Ukázka odhadované délky trvání tvorby strategického dokumentu

FÁZE	Odhad možné délky trvání – strategie velmi náročná na přípravu	Odhad možné délky trvání – strategie méně náročná na přípravu
1. Fáze identifikace potřeby tvorby strategie	1 – 3 měsíce	0,5 – 2 měsíce
2. Fáze nastavení projektu	2 – 4 měsíce	0,5 – 1 měsíc
3. Analytická a prognostická fáze	3 – 6 měsíců	1 – 2 měsíce
4. Fáze stanovení strategického směřování, priorit a variant	3 – 4 měsíce	0,5 – 1 měsíc
5. Fáze rozpracování strategie	3 – 4 měsíce	1 – 2 měsíce
6. Fáze nastavení implementace, financování a vyhodnocování strategie	3 – 4 měsíce	1 – 2 měsíce
7. Fáze schvalování strategie	3 – 6 měsíců	1 – 3 měsíce
Odhad trvání tvorby strategie celkem	minimálně 18 měsíců	4 – 12 měsíců

Zdroj: MMR. *Metodika přípravy strategického dokumentu*. 2012

4.7. Časté chyby v průběhu tvorby strategie

V průběhu přípravy strategie je možno setkat se s mnoha různými chybami, které následně vedou k neúspěšnému naplnění strategie. Chyby je pochopitelně možné vytvořit v každé fázi dokumentu, zejména pokud nejsou dodrženy zásady uvedené v podkapitole 4.2. V následujícím textu budou uvedeny nejčastější nedopatření.

1) Nesprávně vymezený problém

Špatná formulace problému může vést k nepochopení mezi zainteresovanými subjekty. Nutné je uvést především příčiny problému a jeho důsledky. Ideálně pomocí jasně definovaných parametrů, které následně po uplatnění strategie mohou být zkontrolovány, změřeny a může být stanoveno, zda došlo k vyřešení problému.

2) Nereálný obsah

Odhad nákladů a časového plánu je špatně nastavený a neodpovídá skutečnosti. Vždy je lepší při tvorbě strategie počítat s rezervou, a to jak ve finančních nákladech, tak při nastavení časového fondu. Pro správné nastavení času může sloužit Gantův diagram (viz kapitola 4.8.)

3) Zainteresované subjekty

Jednou z velmi důležitých částí je sestavení správného týmu. Pro jednotlivé fáze procesu přípravy, realizace i kontroly strategického plánu musí být stanoveny odpovědné osoby, případně osoba. Tým by se měl skládat z odborníků, kteří problematice rozumí. Další důležitou částí je zapojení veškerých subjektů, které mají zájem. Nejprve je vhodné sestavit seznam všech skupin, kterých se navrhovaná strategie bude týkat. V rámci skupin pak identifikovat nejdůležitější subjekty a jejich možnosti zapojení. V případě, že se jedná o mnoho různorodých skupin a subjektů, je vhodné vytvořit Plán kooperace a komunikace.

4) Neobjektivně provedená analytická část

Velmi významnou částí, od které se odvíjí navržená strategie, je analytická část. Je výchozím bodem, proto musí být provedena dostatečně odborně, objektivně a důsledně. Nesprávná aplikace analytických metod, případně jejich nedostatečné použití, může mít následně vliv na správnost nastavení celého strategického dokumentu. Důležité jsou také vstupní materiály a data, která by měla být relevantní, věrohodná a dostatečně reprezentativní. Častou chybou bývá subjektivní hodnocení zpracovatele analytické části, který do hodnocení promítá vlastní názor na významnost zpracovaného problému.

5) Nevhodně nastavené cíle a indikátory

Ukazatele měřící stupeň dosažení cíle musí být měřitelné a musí vycházet z dostupných dat.

6) Implementační a finanční plán není vytvořen

Velmi častým nedostatkem strategických rozvojových dokumentů je ukončení strategického dokumentu v návržení jednotlivých opatření a aktivit. Následně je ale také nutné zahrnout postup realizace a náročnosti zdrojů. Často se pak tyto části strategie řeší až v akčním plánu, při konkrétním rozvržení plánovaných aktivit, nicméně již ve fázi předložení navržené strategie, by tyto skutečnosti měly být známé. Financování implementace strategie dále musí vycházet z finančních možností příslušných institucí či zapojených subjektů. Jasně definovaný by také měl být zdroj financování realizace strategie.

4.8. Nástroje tvorby strategie

Při tvorbě strategie je velmi vhodné využít nástrojů strategického řízení. V následující podkapitole budou vysvětleny ty nejdůležitější a nejčastěji použité.

RACI matice

Matice odpovědnosti, často uváděna jako matice RACI je jednou z metod, která se používá pro přehledné zobrazení odpovědnosti členů týmu či pracovních míst v projektu. RACI je zkratka, která byla sestavena z prvních písmen slov:

- R – *Responsible*
 - Jaká osoba má odpovědnost za vykonání určitého úkolu
- A – *Accountable*
 - Jaká osoba má odpovědnost za celý úkol a vše, co je vytvořeno
- C – *Consulted*
 - Jaká osoba může poradit s daným úkolem
- I – *Informed*
 - Jaká osoba má být informována o průběhu

Níže na obrázku č. 15 je uveden příklad RACI tabulky na případu tvorby veřejného strategického dokumentu

Obrázek 15: Ukázka zadání RACI matrix

AKTIVITA / KROK	ROLE	Zadavatel	Gestor přípravy tvorby strategie	Koordinátor přípravy tvorby strategie	Přípravný tým
Zadání vytvořit strategii		O, V			
Jmenování Gestora přípravy tvorby strategie		O, V			
Jmenování Koordinátora přípravy tvorby strategie		I	O, V		
Sestavení Přípravného týmu			I	O, V	
Vytvoření plánu přípravných prací			O	V	V
Sběr dat			I	O	V
Analýza současného stavu, možného vývoje a možných řešení			I	O	V
Vymezení problému			I	O	V
Analýza předběžné vize			I	O	V
Tvorba Vstupní zprávy			O	V	V
Rozhodnutí o dalším postupu (schválení Vstupní zprávy)		O, V			

Vysvětlivky: V – vykonává, O – odpovídá, K – konzultován, I – informován

Zdroj: MMR *Metodika přípravy strategického dokumentu* (2012)

Ganttův diagram

Ganttův diagram je další nástroj využívaný při strategickém plánování. Je charakterizován jako pruhový diagram, který slouží pro grafické znázornění posloupnosti naplánovaných činností v čase (BOČKOVÁ, 2016). Často se také využívá v oboru informačních technologií pro zobrazení shromážděných dat. Díky grafickému zobrazení je tak jasné, která činnost musí v kterou dobu začít, tak aby byl zachován hladký průběh a bylo dosaženo stanoveného termínu pro ukončení projektu či určité jeho fáze. Zároveň jsou zahrnuty možnosti časové rezervy jednotlivých činností a jejich návaznosti.

Kontrolní seznam

Velmi jednoduchým avšak účinným nástrojem je kontrolní seznam. Dopředu je sestaven plán aktivit, které vedou ke stanovení vytyčeného cíle. V průběhu je nutné sledovat, zda došlo k realizaci veškerých plánovaných aktivit. Díky seznamu je možné přehlednou kontrolu zvládnout.

Logický rámec

Metoda logického rámce je velmi rozšířenou metodou při plánování a slouží pro stanovení cílů projektu a jejich dosažení. Základem je provázanost jednotlivých zaznamenaných parametrů (Doležal, Lacko, Máchal a kol., 2009).

Metoda WBS (Work Breakdown Structure)

Tento nástroj slouží k dekompozici, neboli rozdělení celého projektu na menší části. Existují dva druhy zobrazení WBS, a to funkční, nejčastěji zobrazené ve formě excelovské tabulky, kde je možné aktivity sumarizovat a zjistit tak například celkové náklady projektu. Nutno je zahrnout číselné údaje. Druhou možností je grafické zobrazení, které se používá při společném brainstormingu, a celý projekt je rozkreslen do několika základních částí.

Metoda CPM (Critical Path Method)

Metodu kritické cesty je možné aplikovat v podmínkách jistoty, tedy kdy přesně víme, jaké činnosti nastanou, jak dlouho budou trvat a kolik budou stát. V podmínkách dynamického prostředí cestovního ruchu je tak využita pouze pro stanovení návrhu a zpřehlednění celého plánu. Při tvorbě metody kritické cesty je nutné nejprve definovat jednotlivé činnosti, poté určit jejich vzájemný vztah, zejména následnost jejich pořadí. Dále se určuje časový plán. Každé činnosti je tedy přiřazena určitá časová jednotka, za kterou se daná činnost vykoná. Celková délka splnění projektu je dána tzv. kritickou cestou, tedy tou nejdelší možnou. Tato cesta je označena jako kritická, neboť prodloužení doby trvání jednotlivých činností, které jsou na této cestě zachyceny, by vedlo k prodloužení doby splnění celého projektu. Pro grafické zpracování je také možné použít síťový graf.

Dále je možno využít například Kartu indikátorů či Matice opatření a činností.

4.10. Literatura

- 1) BOČKOVÁ, K. H. *Projektové řízení: učebnice*. Praha: Martin Koláček – E-knihy jedou, 2016. ISBN 978-80-7512-431-9
- 2) DOLEŽAL, J., LACKO, B., MÁCHAL, P. a kol. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN. 8024728486
- 3) MMR (Ministerstvo pro místní rozvoj). *Metodika přípravy veřejných strategií. 2012* [on-line] [cit. 2018-07-14]. Dostupné z: https://www.mmr.cz/getmedia/4ebb3cc7-6f5c-4f37-ad1f-97054a212483/metodika-pripravy-verejnych-strategii_listopad-2012.pdf
- 4) SPF Group. *Koncepce rozvoje cestovního ruchu v regionu České Švýcarsko do r. 2020*. Ústí nad Labem. 2011. [on-line] [cit. 2018-06-14]. Dostupné z: <https://www.krasnalipa.cz/doc/koncepce%20rozvoje%20cestovniho%20ruchu.pdf>

5. Základní metody projektování

Rozvoj cestovního ruchu je spojený s regionálním a rozvojem a územním plánováním (více viz kapitola 6). Vzhledem k tomu, že strategický rozvoj je často řešen projektově, je nutné objasnit základní metody projektování.

Klíčová slova: projekt, dotační programy, projektový cyklus, projektová žádost, projektový tým

5.1. Smysl projektové činnosti

Projekt je podle Vokála, Štorka (2013, str. 7) definován jako *„jedinečný sled činností aktivit a úkolů, které mají definovaný jasný specifický cíl nebo účel, časově definovanou působnost a které musí být dokončeny ve stanoveném čase, v rámci stanoveného rozpočtu a zadání.“*

Svozilová (2006) uvádí projekt jako *„určité krátkodobě vynaložené úsilí doprovázené aplikací znalostí a metod, jehož účelem je přeměna materiálních a nemateriálních zdrojů na soubor předmětů, služeb nebo jejich kombinace tak, aby bylo dosaženo vytyčených cílů“.*

Fiala (2008, str. 10) chápe projekt jako *„výsledek materiální nebo nemateriální povahy založený na strategickém plánu, navržený, organizovaný a realizovaný pod řízením někoho v zájmu vlastníka nebo zadavatele. Projekt je aktivita omezená v čase, realizovaná pouze jedenkrát bez opakování se značným množstvím charakteristických rysů“.*

Z uvedených definic je patrných několik důležitých věcí. Prvním a zcela zásadním bodem je stanovení konkrétního **účelu realizace** projektu a následně stanovení jednotlivých kroků, které povedou k vytyčenému cíli. Na první pohled je zřejmé, že definice je obdobná jako při tvorbě strategického plánu, což se odráží i z uvedené definice Fialy, kdy je řečeno, že projekt je založen na strategickém plánu. Následně z definice vyplývají další důležité faktory, jež mají na projektování vliv, a to je **limitující faktor času a zdrojů**, které jsou omezené (lidský faktor, materiál, nástroje, stroje, atd.) V současné době je nutné realizovat změny, ať již ve firmě či v destinaci projektově – tzn. s nadefinováním si základních úkolů, které vedou ke splnění stanoveného cíle. Výhodou je jasný plán, který eliminuje případné nedostatky zavčas a dochází tak k značným úsporám. Druhou výhodou je možnost proces kdykoliv podle stanoveného projektu s dílčími úpravami či změnami zopakovat.

Cestovní ruch je součástí politiky regionálního rozvoje Evropské unie. Od počátku evropské integrace bylo cílem snížit disparity mezi jednotlivými regiony. Aby Evropská unie naplnila

svoje stanovené cíle, musí podpořit aktivity k nim vedoucí. Podpora může být buď přímá či nepřímá. Přímá ve formě poskytnutých financí, nepřímá prostřednictvím podpory příznivého podnikatelského prostředí. Dotace neboli finanční prostředky, které věnuje stát, nebo územněsprávní celek určitému subjektu ve veřejném zájmu jsou významným finančním zdrojem rozvoje cestovního ruchu.

Obce či kraje mohou čerpat dva základní typy dotací. Specifické účelové dotace, jež jsou využity na financování konkrétního projektu, který je předem jasně definován a vyčíslen. Žadatel je následně odpovědný poskytovateli, že dotace budou využity na stanovený účel. Vedle toho je možnost využít všeobecné neúčelové dotace, které slouží obcím nebo krajům na financování aktivit, které jsou v jejich vlastní kompetenci. Samozřejmě žadatel musí splnit stanovená kritéria, která jsou ke konkrétní výzvě předepsaná. Obě základní formy dotací mohou být využity na financování kapitálových i běžných výdajů. Účelové dotace jsou často podmíněny nutností spoluúčasti na financování daného projektu. Druhou variantou jsou dotace bez spoluúčasti, kde je stanovena pevná částka, která bude poskytnuta. Tato částka je vypočítána na základě parametrů, jež jsou v souladu s účelem poskytování financí (Provazníková, Sedláčková, 2009).

V oblasti pohostinství a cestovního ruchu je cílem především zkvalitnit a rozšířit poskytované služby. Budují se tedy nové kapacity, které představují nutný základ pro rozvoj regionu, nové pracovní příležitosti. Zároveň jsou dotace poskytovány na vybudování cyklostezek, naučných stezek s orientačními tabulemi, a rekonstrukcí památek, které by lákaly turisty k návštěvě dané lokality. Mezi základní programy Evropské unie, v rámci kterých je možné využít konkrétní výzvy, patří např.:

Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost

Tento program je v oblasti cestovního ruchu primárně zaměřen na projekty vedoucí ke snižování energetické náročnosti ubytovacích zařízení.

Operační program Zaměstnanost

Tento tematický program je zaměřen na aktivity vedoucí k odbornému vzdělávání a zajištění dlouhodobě kvalifikované pracovní síly v oblasti cestovního ruchu.

Program rozvoje venkova

V současné době je nejvíce využívaným dotačním programem v oblasti cestovního ruchu právě Program rozvoje venkova. Z uvedeného programu je možné čerpat dotace, které podporují zejména agroturistiku, tedy rekonstrukci či vybudování nových ubytovacích kapacit včetně stravovacích zařízení pro diverzifikaci zemědělských aktivit na venkově. Dále je možné čerpat dotace na vybudování infrastruktury pro turisty.

Integrovaný regionální operační program

Tento program podporuje zejména větší investiční projekty, mezi něž patří například opravy památek.

Dále je možno využít národní programy vyhlášené prostřednictvím ministerstev. Přehled konkrétních možností je vždy nutné sledovat aktuálně podle oblastí, do kterých plánované projekty spadají. Často je nutné vyhledat agenturu, která se podáváním dotací dlouhodobě zabývá, a má tedy přehled, které projekty je v danou chvíli možné podpořit. Podle konkrétního projektu je dále možné kontaktovat středisko, které může s podáváním žádosti.

Níže je uvedena případová studie zabývající rozborem poskytování finanční podpory do na rekreační funkce lesa.

Případová studie: Poskytování podpory na rekreační funkce lesa

V České republice dle výzkumů navštíví ročně lesy 9 milionů lidí. K nejdůležitějším motivům návštěvy lesa patří krátkodobý odpočinek (42 %), dále sběr lesních plodů (29 %). Ten však s sebou rovněž přináší významný rekreační aspekt, což uvedlo 41 % respondentů jako hlavní účel sběru plodin (Šišák, L., 2006). Dalším důležitým motivem je zájmová činnost (12 %), která zahrnuje zejména myslivost, poznávání přírody, sport a společenské aktivity ve spojitosti s ochranou přírody, několika denní rekreace (8 %), sběr palivových produktů (4 %), ostatní důvody (5 %). Z uvedeného členění vyplývá, že návštěvu lesa má 90 % návštěvníků spojeno s rekreační funkcí (Lesnicko-dřevařský vzdělávací portál, 2015).

V rámci výzkumu v oblasti rekreační funkce lesů je nutné se do budoucna zabývat ekonomickými otázkami, které by řešily faktory ovlivňující trvalou udržitelnost rozvoje rekreace v lesích, úroveň a integraci ekonomických dopadů na regionální rozvoj, dále

mechanismus transferu nákladů či zisků mezi vlastníky lesů a turistické podniky. Důležitou oblastí bude do budoucna i ochota návštěvníků platit za využití rekreačního zařízení a služeb, stejně jako vypracování obecných zásad, nástrojů a školení správců lesů v oblasti poskytování rekreačních funkcí lesa (Simpson, L. et al., 2008).

V současné době vlastník lesa a okolních pozemků může využít přímé a nepřímé finanční podpory. Nepřímá podpora je poskytována vlastníkovému lesu ve formě daňové úlevy pro lesní porosty, které spadají do kategorie Lesy ochranné a Lesy zvláštního určení. Další možností je získání přímých podpor ve formě dotací od krajů. Finanční prostředky na mimoprodukční funkce lesa je možné získat z rozpočtů jednotlivých krajů, které mají vlastní pravidla pro poskytování dotačních titulů. Dotace na mezinárodní úrovni je v této oblasti také možné čerpat od Evropské unie. Během období 2007 – 2013 bylo jednou z možností získat finanční podporu na rekreační funkce lesa z Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova (EAFRD). Ustanoveným řídicím orgánem je v tomto případě Ministerstvo zemědělství a platebním orgánem Státní zemědělský intervenční fond (ÚHUL, 2012).

Program rozvoje venkova 2007 – 2013 poskytoval finanční prostředky v rámci 4 prioritních os. První osa se zaměřovala na zlepšení konkurenceschopnosti zemědělství a lesnictví, druhá prioritní osa směřovala do oblasti zlepšování životního prostředí a krajiny. Třetím podporovaným odvětvím byla kvalita života ve venkovských oblastech a diverzifikace hospodářství venkova. Ve čtvrté prioritní ose s názvem Leader byly poskytovány dotace podporující realizaci místní rozvojové strategie a spolupráci místních partnerství (SZIF, 2015).

Z výše uvedených os poskytovaných podpor přímo souvisí s rozvojem rekreačních funkcí lesa následující podopatření:

- OSA I. 1.2. Investice do lesů
- OSA I. 3.1. Další odborné vzdělávání a informační činnost
- OSA I. 3.4. Využívání poradenských služeb
- OSA II. 2.4.2 Neproduktivní investice v lesích
- OSA III. 1.3. **Podpora cestovního ruchu**

Podpora cestovního ruchu byla dále rozdělena do podskupin a) pěší trasy, vinařské stezky a hipostezky a b) ubytování, sport (SZIF, 2015). Pěší trasy slouží k spojení, značení a zvelebení turistických stezek. Vinařské stezky v České republice vytváří unikátní regionální síť především cyklistických tras s cílem propojení malebných vinařských oblastí a památek daného regionu. Hipostezky mají za úkol zpřístupnění tras pro turistiku na koních.

Výsledky analýzy schválených projektů v rámci Programu rozvoje venkova 2007 – 2013

III. 1.3 Podpora cestovního ruchu

Analýza projektů v rámci Programu rozvoje venkova v období 2007 – 2013 byla provedena na základě četnosti schválených projektů v jednotlivých krajích a z hlediska získaných finančních prostředků. Pro komparaci jednotlivých krajů byly využity jednoduché relativní ukazatele. V programovacím období 2007 – 2013 proběhlo v rámci podpory skupiny III. 1.3 Podpora cestovního ruchu 6 kol příjmu žádostí. Celkem bylo v rámci těchto kol schváleno 114 projektů, z nichž 91 % bylo zaměřeno na budování pěších tras, 6 % hipostezek a 3 % vinařských stezek. Nejvíce žádostí bylo schváleno v rámci 10. kola (40), nejméně naopak v rámci 4. výzvy (8). Žádosti byly předkládány v rámci jednotlivých kol nerovnoměrně. Jediným krajem, který čerpal prostředky při každé výzvě, byl kraj Jihomoravský. Detailní počty schválených žádostí podle jednotlivých kol a krajů uvádí následující tabulka č. 11.

Tabulka 11: Počet schválených projektů v rámci jednotlivých kol podle krajů

Kraj	2. kolo	4. kolo	7. kolo	10. kolo	13. kolo	17. kolo	Celkem
Jihomoravský	3	3	2	3	5	4	20
Středočeský	0	1	0	9	0	8	18
Ústecký	0	0	0	10	0	5	15
Olomoucký	0	1	3	5	1	2	12
Královéhradecký	2	0	0	7	1	1	12
Liberecký	0	0	0	7	1	1	9
Jihočeský	2	0	1	3	1	1	8
Plzeňský	1	0	1	0	1	2	5
Zlínský	0	1	0	2	1	0	4
Vysočina	0	1	0	0	0	3	4
Karlovarský	0	1	0	0	2	0	3
Pardubický	0	0	0	0	1	1	2
Moravskoslezský	1	0	0	0	0	1	2
Celkem	9	8	10	40	17	30	114

Zdroj: vlastní zpracování na základě zpráv SZIF a EAGRI (2007 – 2013)

Při regionálním posouzení počtu schválených projektů dominoval kraj Jihomoravský s celkovým počtem 20 projektů. 75 % těchto projektů bylo zaměřeno na zřizování turistických stezek a odpočívadel, 10 % putovalo na vybudování hipostezek a 15 % na zřízení vinařských stezek. Následný Středočeský kraj měl 18 úspěšně schválených plánů, které se

zaměřovaly na budování turistických tras. V rámci Ústeckého kraje bylo schváleno 15 projektů. Z těchto návrhů se jeden zaměřoval na hipoturistiku, ostatní směřovaly na podporu vybudování pěších stezek. Olomoucký a Královéhradecký kraj měly shodně 12 schválených žádostí. Všechny tyto žádosti se zaměřovaly na pěší turistiku. V oblasti Libereckého kraje bylo schváleno 9 záměrů, z nichž 1 projekt byl zaměřený na podporu budování vinařské stezky, zbylé projekty se týkaly pěší turistiky. V Jihočeském kraji bylo schváleno 8 projektů se zaměřením z 25 % na hipoturistiku a ze 75 % na pěší stezky. Kraj Plzeňský zaznamenal 5 projektů, Zlínský a Kraj Vysočina 4 schválené záměry, Karlovarský 3 a Pardubický kraj a Moravskoslezský za celé programové období zaznamenaly pouze 2 schválené projekty.

Z hlediska finančních prostředků bylo v rámci projektů celkem alokováno 100 011 973 Kč. Nejvíce peněz bylo schváleno na podporu projektů z Ústeckého kraje, ačkoliv v počtu projektů se umístil až za Jihomoravským a Středočeským krajem. Naopak podpořené projekty z Jihomoravského kraje se z hlediska finančních prostředků umístily až za krajem Středočeským a Olomouckým. Nejméně finančních prostředků bylo schváleno pro projekty z Moravskoslezského kraje, ačkoliv stejný počet schválených projektů zaznamenal i Pardubický kraj. V rámci tohoto kraje bylo čerpáno o necelé 2 mil. více financí. Detailní hodnoty alokovaných finančních prostředků v jednotlivých krajích ukazuje tabulka č. 12.

Tabulka 12: Alokované finanční prostředky dle krajů (v Kč)

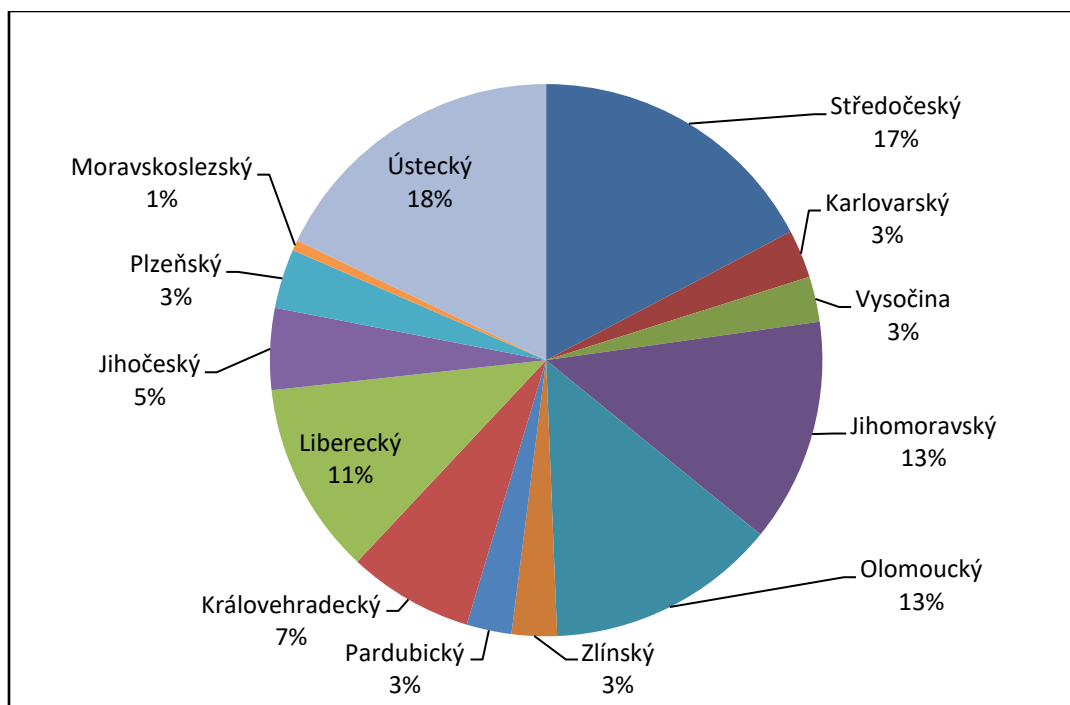
Kraj	Alokované finanční prostředky (Kč)
Ústecký	17 872 092
Středočeský	17 297 635
Olomoucký	13 502 300
Jihomoravský	13 091 280
Liberecký	11 280 815
Královéhradecký	7 343 152
Jihočeský	4 776 392
Plzeňský	3 480 759
Karlovarský	2 823 891
Vysočina	2 654 160
Zlínský	2 645 955
Pardubický	2 632 500
Moravskoslezský	611 042
Celkem	100 011 973

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat SZIF a EAGRI (2007 – 2013)

Podíl jednotlivých krajů na čerpání podpory projektů z celkové částky finanční podpory ukazuje graf č. 1. Z grafu je patrné, že čtyři kraje (Ústecký, Středočeský, Jihomoravský a Olomoucký) dohromady čerpaly 61 % podpory, zatímco projekty ze zbylých 9 krajů využily podporu pouze ve výši 39 % celkové finanční částky. Dokonce kraje Plzeňský, Pardubický,

Zlínský, Kraj Vysočina a Karlovarský kraj čerpaly podporu ve výši 3 % z celkové částky a kraj Moravskoslezský se podílel pouhým jedním procentem. Z uvedeného vyplývá, že poskytovaná podpora není čerpána v rámci krajů rovnoměrně. Důvodem může být možnost čerpání evropských dotací na rekreační funkce lesa z jiných programů nebo nedostatečná informovanost vlastníků lesa o možnostech čerpání dotací v rámci programu Rozvoje venkova.

Graf 1: Finanční podpora dle krajů v % celkové podpory



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat SZIF a EAGRI (2007 – 2013)

Z provedené analýzy čerpání podpory z Programu rozvoje venkova 2007 – 2013 osa III. 1. 3. Podpora cestovního ruchu a) pěší trasy, vinařské stezky, hipostezky z hlediska rekreační funkce lesů v jednotlivých krajích bylo zjištěno, že nejvíce projektů zaznamenal Jihomoravský kraj, Středočeský a Ústecký kraj. Podle tematického zaměření projektů bylo nejvíce podpořeno budování pěších tras. Nejvíce finančních prostředků čerpaly projekty z Ústeckého, Středočeského a Olomouckého kraje. Nejméně podpory na rekreační funkce lesa z uvedeného titulu čerpaly kraje Moravskoslezský, Pardubický, Zlínský, Kraj Vysočina a Karlovarský kraj. Finanční prostředky byly v rámci jednotlivých kol čerpány nerovnoměrně.

Je nutné si uvědomit, že ačkoliv některé statky čerpané z přírody nejsou zpoplatněné, je naopak o to důležitější o ně pečovat a nezneužívat je. Přirozené mimoprodukční funkce lesa

budou mít do budoucna ještě více zvýšenou zátěž, neboť turistika roste spolu s růstem počtu obyvatelstva. Vzhledem k tomu, že zejména u zvýšené intenzity cestovního ruchu v lesních porostech je důležitá ochrana a obnova dané lokality, jsou poskytované dotace s přímou implikací na zlepšení rekreačních funkcí lesa s cílem zachování trvale udržitelné rovnováhy mezi lesy a turistikou velice významné. Majitelé lesních a okolních pozemků pak mohou skloubit výdělečné hospodaření a ochranu lesů spolu se zájmy místního obyvatelstva. Jednotlivé kraje by tedy měly zvýšit informovanost potenciálních žadatelů o možnosti dané tituly čerpat a zároveň také šířit mezi obyvatelstvo významnost a nutnost poskytovaných dotací podporujících rekreační funkci lesa. V následném období 2014 – 2020 bude opět možné využít prostředky na výstavbu a budování turistických tras, výstavba vhodných objektů a zařízení pro eliminaci negativních dopadů návštěvnosti na lesní prostředí a budování objektů k zajištění bezpečnosti návštěvníků lesa. Na podporu rozvoje rekreačních funkcí lesa bude možné využít i jiné programy než Program rozvoje venkova, například Operační program Životní prostředí či jednotlivé regionální operační programy.

Otázky a úkoly: Proč vzniká tlak na rozvoj mimoprodukčních funkcí lesa? Jaké výhody/nevýhody získává vlastník lesa při poskytování mimoprodukčních funkcí lesa? Jaká rizika s sebou nese rekreace v lesích? Proč si myslíte, že některé regiony čerpají více finančních prostředků v oblasti mimoprodukčních funkcí lesa? Navrhněte atraktivitu/objekty/akce, které by mohl vlastník lesa nabízet pro rekreaci obyvatel.

5.2. Projektový cyklus a jeho fáze

Každý projekt má jasně definovaný začátek a konec. Z hlediska životního cyklu projektu lze uvést několik zásadních fází. Počáteční je **definování záměru** celého projektu, následuje **plánování** jednotlivých kroků. Poté dochází k **realizaci projektu** a jeho následnému **uzavření celého projektu**. V průběhu fází plánování, realizace i ukončení dochází k neustálému **monitoringu a kontrole** jednotlivých postupů (Vokál, Štork, 2013).

Definice projektového záměru

V první fázi definice projektu by měla být vytvořena písemná dokumentace, která by jasně a stručně uvedla hlavní charakteristiky projektu, odhadované náklady realizace a zdroje, ze kterých se bude čerpat, a to jak z hlediska personálního, materiálního a časového. Každý

projekt vychází z nějakého podnětu, ať již vnitřního či vnějšího charakteru, který představuje určitý problém, jež je nutno vyřešit či napravit (Vokál, Štork, 2013). Příkladem může být nedostatečné technické vybavení v ubytovacích zařízeních, nedostatečná kapacita stravovacích zařízení v oblasti, či změna spotřebitelské poptávky po daných službách.

Plánování

Plánování je jednou z nejdůležitějších fází projektu, neboť další fáze jsou na správném provedení procesu plánování značně závislé. Plán by měl tedy jasně uvést očekávané výstupy, konkrétní členy projektového týmu, kteří budou do realizace projektu zapojeni, jakým způsobem budou pracovat, v jakém časovém horizontu a za kolik peněz. Cíle projektu by měly být tzv. SMART, tedy dostatečně **specifické** (specific), **měřitelné** (measurable), **dosažitelné** (achievable), **reálné** (realistic) a **časově ohraničené** (time-bound). Díky stanovení takovýchto cílů je následně možná jejich kontrola. Ta odhalí, zda za předem určené období došlo ke splnění stanovených cílů prostřednictvím předem nadefinovaných měřitelných ukazatelů. Při plánování projektu je dále nutné zvažovat jeho pozitivní i negativní dopady na okolí. V případě, že jsou jasně definované cíle projektu, dochází dále k výběru optimální varianty řešení daného projektu. K tomu slouží nástroje popsané blíže v podkapitole 4.8.

V průběhu celého životního cyklu projektu je nutné vyhodnotit možná rizika, která by mohla ohrozit průběh realizace projektu a měla by tedy negativní dopad na ukončení projektu a dosažení stanovených cílů.

Realizace projektu

Po ukončení fáze plánování přechází projekt do nejpodstatnější části a tou je samotná realizace projektu. Náplní fáze je především koordinace a řízení jednotlivých aktivit v souladu s plánem tak, aby došlo k dosažení předem stanovených výstupů v určeném čase, kvalitě i kvantitě za vymezený rozpočet. Vzhledem k tomu, že v průběhu realizace dochází k řadě problémů, ať již technického, organizačního či finančního charakteru, je nutné neustále upravovat projektový plán a jednotlivé návazné kroky (Vokál, Štork, 2013).

Uzavření projektu

Projekt je ukončen v případě, že došlo k naplnění stanoveného záměru.

Další autoři, např. Doležal a kol. (2009) uvádí obdobné fáze projektu, avšak s jiným rozdělením. První fázi je možné označit jako předprojektovou. Ta koresponduje s první

uvedenou fází v předchozím textu, kdy dochází k nadefinování projektu. Součástí jsou **studie příležitosti, tzv. opportunity study a studie proveditelnosti (feasibility study)**. Další fáze je označována jako projektová. Tato fáze se skládá ze čtyř částí, a to zahájení, plánování, vlastní realizace a ukončení projektu. Při zahájení se vytváří zakládací listina projektu, je vytvořen logický rámec projektu. Plánování obsahuje základní kroky vedoucí k realizaci projektu, v níž dochází k neustálé kontrole, řízení činností a reportingu. Při ukončení projektu se předávají výsledky projektu a projektová dokumentace; dochází k finančnímu ukončení. Poslední fáze je označována jako poprojektová, v níž dochází k celkovému zhodnocení naplnění cílů, stanovených postupů, využitých zdrojů, atd.

Podle Konceptu rozvoje cestovního ruchu (SPF Group, 2012) musí být projekty rozvoje cestovního ruchu realizovány v souladu s principy projektového řízení. Každý projekt tedy musí obsahovat jasně stanovené:

- cíle – vazbu na opatření koncepce (kvantifikovatelné ukazatele míry plnění)
- odpovědnost – od gestora po projektový tým
- harmonogram
- finanční zdroje
- metriky s vazbou na monitoring

5.3. Tvorba projektové žádosti o finanční příspěvky

V současné době je možné podávat žádosti o dotace na konkrétní projekty prostřednictvím elektronického systému. Pro přehlednost bude uvedena modelová žádost.

Případová studie: Ukázka projektové žádosti

Každý projekt získá unikátní kód žádosti. Dále je nutné zadat identifikační záznamy operačního programu:

- Číslo operačního programu: CZ. 1.13
- Název operačního programu: ROP NUTS II Severovýchod
- Číslo prioritní osy: 13.1
- Název prioritní osy: Rozvoj dopravní infrastruktury
- Číslo oblasti podpory: 13.1.2
- Název oblasti podpory: Podpora projektů zlepšujících dopravní obslužnost území

- Číslo výzvy: 06
- Název výzvy: 6. Kolo výzvy – oblast podpory 1.2.

Následující část je již zaměřena konkrétně na projekt, je tedy nutné uvést název projektu, datum zahájení a ukončení, celkové způsobilé výdaje, stručný obsah projektu. Uvádí se, jestli projekt zahrnuje veřejnou podporu.

- Název projektu: Rekonstrukce autobusového nádraží

Třetí oblast je věnována žadateli. Uvádí se název, IČ, DIČ, oficiální adresa žadatele, příjmení, jméno hlavní kontaktní osoby a její telefon a email.

V úvodní části před samotnou konkretizací projektu jsou často uvedeny dotazy, na základě kterých se objevují další políčka pro vyplnění v závislosti na kladné či záporné odpovědi.

- Počítá projekt s výběrovým řízením?
- Má projekt partnera?
- Byly žadateli poskytnuty v dotčeném fiskálním roce i během předchozích dvou fiskálních let veřejné prostředky v režimu podpory de-minimis
- Má žadatel zkušenosti s přípravou a realizací obdobných typů projektů/akcí
- Byly požadované nebo byly poskytnuty další podpory ve vztahu k projektu z jiných veřejných zdrojů?
- Má projekt pozitivní vliv na horizontální téma – udržitelný rozvoj?
- Má projekt pozitivní vliv na horizontální téma – rovné příležitosti?

Další důležitou specifikací u obdobných projektů je pochopitelně místo realizace a dopady. Udává se adresa místa realizace, území dopadu a místa realizace podle kódů NUTS (LAU).

V části popisu projektu je nutné zdůvodnit potřebnosti projektu včetně popisu výchozího stavu.

- Technický stav autobusového nádraží je nevyhovující. Dlážděné plochy jsou kvůli nedostatečnému podložení deformovány. Obruby a chodníky nástupních ploch nesplňují požadavky bezbariérového přístupu a nemají potřebné parametry pro pohodlný výstup a nástup cestujících. Autobusové nádraží je dále zčásti ve vozovce spojené s vedlejší ulicí. Zábradlí podél nástupních ploch je poškozené a brání zimní

údržbě při odklizení sněhu. Obyvatelé lokality mají zájem o zvýšení kvality místní infrastruktury.

Cíle projektu musí být jasně specifikovány. Jednak z hlediska přesahu do jiných odvětví, jednak i hlediska operačního, tedy se zaměřením na konkrétní aktivity.

- Zvýšit dostupnost regionu a dopravní obslužnost při zachování ochrany životního prostředí

Specifický cíl projektu:

- Vybudování kvalitního, bezbariérového a bezpečného autobusového nádraží, které podporuje cestovní ruch v dané oblasti

Dále jsou nastaveny operační cíle projektu

- Zlepšení dopravní obslužnosti ve zvoleném regionu veřejnou hromadnou dopravou
- Zlepšení ekologické veřejné dopravy
- Zlepšení přístupnosti veřejné dopravy pro občany s omezenou schopností orientace a pohybu
- Zvýšení estetického prostředí autobusového nádraží
- Zvýšení kvality dopravního značení prostřednictvím orientačního systému města
- Rozšíření zeleně

Poté je nutno specifikovat soulad s cíli programu, prioritní osy a oblasti podpory.

Další částí je popis aktivit v jednotlivých fázích projektu, tedy přípravné, realizační a provozní fázi. Aktivity musí být logické a návazné, tak aby bylo zřejmé, že se předem počítá se všemi úkony, které jsou potřebné k provedení určité fáze. Například u rekonstrukce autobusového nádraží je nutné specifikovat zajištění provozu autobusové dopravy v době rekonstrukce nádraží či zajištění pěšího provozu v lokalitě.

Čtvrtá část projektu je zaměřena na personální zajištění projektu. Specifikuje se funkce v rámci projektového týmu, zapojení členů při přípravě, realizace a provozu projektu. Důležitou součástí je také popis zkušeností člena s relevantními projekty.

Dále je konkrétně specifikován žadatel projektu, jeho statutární zástupci a kontaktní osoby včetně uvedení kontaktů – emailových adres a telefonních čísel.

Specifickou část představuje charakteristika dosavadních zkušeností žadatele.

Harmonogram projektu přesně uvádí začátek a konec veškerých aktivit, které jsou zahrnuté v popisné části projektu.

Stanoveny jsou jednotlivé indikátory, které měří úspěšnost splnění cílů. Například pro autobusové nádraží je to:

- Počet nových nebo rekonstruovaných přestupních terminálů ve veřejné dopravě
- Počet nových či modernizovaných parkovišť
- Počet nově vytvořených pracovních míst v rámci projektu na dopravní obslužnost
- Celkový přírůstek počtu osob přepravených veřejnou dopravou
- Počet nově pořízených ekologických vozidel ve veřejné dopravě

Stanoveno je i předpokládané datum plnění zvoleného indikátoru.

Velmi obtížnou částí pro sestavení je rozpočet projektu. Do rozpočtu musí být začleněny všechny aktivity a jejich předpokládané náklady. Kritéria tvorby rozpočtu se liší podle jednotlivých programů, os i výzev, je tedy nutné vždy sledovat aktuální znění příručky pro žadatele. Obecně jsou výdaje rozdělené do několika základních částí, a to na hlavní a vedlejší způsobilé výdaje a nezpůsobilé výdaje.

Příklad hlavních způsobilých výdajů:

- Stavební a technologická část stavby autobusového nádraží
 - Rekonstrukce vozovek
 - Dešťová kanalizace
 - Zastávkové provizorium
 - Autorský dozor
 - Technický dozor investora

Nutno zvlášť zahrnout položky DPH pokud příjemce žádosti o finanční prostředky nemá nárok na odpočet DPH na vstupu.

Mezi vedlejší způsobilé výdaje patří:

- Výdaje na dodržení pravidel publicity
- Poplatky za zřízení a vedení zvláštního bankovního účtu

- Konzultační služby
- Řízení projektu

Součástí žádosti o projekt musí být i přehled financování projektu. Specifikována musí být výše celkových výdajů projektu, vlastní podíl žadatele a podíl dotací projektu. Žadatel by měl specifikovat, z jakých zdrojů bude hradit svoji část – úvěry bank, přímé výnosy, vlastní zdroje.

V případě nutnosti výběrových řízení, musí dojít ke specifikaci předložení nabídky obsahu výzvy, lhůt pro podání nabídek a kritérií výběru.

Součástí projektu je také vyjádření k tzv. horizontálním tématům, žadatel tedy musí doložit, zda projekt nemá negativní vliv na udržitelný rozvoj či rovné příležitosti.

- V případě budování autobusového nádraží dojde zároveň k zajištění ochrany životního prostředí výstavbou lapolů na zachytávání ropných látek a rozšířením zeleně. Z hlediska rovných příležitostí dojde díky vytvoření bezbariérového přístupu k začlenění zdravotně postižených do dopravy.

Každý projekt musí zajistit publicitu, tedy viditelné umístění informace, že projekt byl podpořen z fondů EU.

V případě rekonstrukce autobusového nádraží bude zajištěn jeden velkoplošný reklamní panel (billboard), který bude umístěn na místě konání investiční akce a bude obsahovat informaci o finanční spoluúčasti EU, název projektu, logo programu a symbol EU. Dále bude v místě realizace umístěna pamětní deska s vysvětlující tabulkou, která po uskutečnění projektu zůstane na vyhrazeném místě tak, aby nenarušila jeho ráz a charakter.

5.4. Projektový tým

Podle typu strategie je následně možné určit možnosti obsazení rolí projektového týmu. V případě vládní strategie, tedy průřezové či resortní, je zadavatelem strategie buď vláda, nebo konkrétní ministr. Pověřenou osobou přípravy tvorby strategie je náměstek ministra, koordinátorem potom ředitel odboru ministerstva. Přípravný tým se skládá z pracovní skupiny, která je složena z poradního či pracovního orgánu vlády, mohou to být pracovníci určitého odboru ministerstva, případně také externí odborníci jiných institucí, kteří jsou k řešení dané problematiky přizváni. V případě regionální strategie je hierarchizace obdobná,

1. Odlišnost či rozdílnost. Často používáno ve smyslu regionálních rozdílů.
2. Formální skupina lidí se společnými cíli.
3. Formální dokument, na jehož základě mohou subjekty získat finanční podporu. Dokument, ve kterém specifikují své požadavky.
4. Zadavatel regionální strategie.
5. Obecný název tematických programů Evropské unie, ze kterých lze čerpat finanční prostředky.
6. Poradenské služby, které jsou často v projektech zařazeny ve vedlejších nákladech.
7. Způsob trávení volného času v typických venkovských podmínkách, někdy i spojený s dobrovolnou, neplacenou prací v zemědělství na venkově.

5.6. Literatura

- 1) DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B., a kolektiv: *Projektový management podle IPMA*. Praha Grada Publishing 2009, 978-80-247-2848-3.
- 2) Dotační.info. *Pohostinství a cestovní ruch*. [online] © 2018 Dotace EU [cit. 2018-08-15]. Dostupné z: www.dotacni.info/pohostinstvi-a-cestovni-ruch/
- 3) EAGRI. *2. kolo – schválené žádosti o dotace v rámci osy III*. [online]. [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/file/866/Schvlen_projekty_Osa_III__2._kolo.pdf
- 4) EAGRI. *Schválené žádosti o dotace v rámci osy III*. [online]. [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/file/136764/_13.kolo_osa_III.pdf
- 5) FIALA, P.: *Řízení projektů*. 2. přepracované vydání Praha: Oeconomica 2008, ISBN 978-80-245-1413-0.
- 6) Lesnicko-dřevařský vzdělávací portál. *Turistika v lesích*. [online]. [cit. 2015-02-27]. Dostupné z: <http://www.mezistromy.cz/cz/soutez/studijni-materialy/turistika-v-lese>
- 7) PROVAZNÍKOVÁ, R., SEDLÁČKOVÁ, O. *Financování měst, obcí a regionů. Teorie a práce*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2789-9.

- 8) SIMPSON, M., PICHLER, V., TYRVAINEN, L., COLLINS, K., MARTIN, S., STRANGE, N., VULETIC, D.(2008). *The Economic and Social Values of Forests for Recreation and Nature Tourism: a research overview*. COST Action E33: Forests for Recreation and Nature Tourism (FORREC). European Commission, COST and European Science Foundation. Dostupné z: <http://www.openspace.eca.ac.uk/coste33/workinggroup1.htm>
- 9) SPF Group. *Koncepce rozvoje cestovního ruchu v regionu České Švýcarsko do r. 2020*. Ústí nad Labem. 2011. [on-line] [cit. 2018-06-14]. Dostupné z: <https://www.krasnalipa.cz/doc/koncepce%20rozvoje%20cestovniho%20ruchu.pdf>
- 10) SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2006, ISBN80-247-1501-5.
- 11) SZIF. *Program rozvoje venkova České republiky na období 2007 - 2013* [online]. [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: <https://www.szif.cz/cs/program-rozvoje-venkova>
- 12) SZIF. *Schválené Žádosti o dotaci v rámci čtvrtého kola příjmu žádostí Programu rozvoje venkova - opatření III.1.3 Podpora cestovního ruchu* [online]. [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: http://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa_anon%2Fcs%2Fzpravy%2Fefafd%2Fosa3%2F1%2F13%2F1389621621716.pdf
- 13) SZIF. *Schválené Žádosti o dotaci v rámci sedmého kola příjmu žádostí Programu rozvoje venkova - opatření III.1.3 Podpora cestovního ruchu* [online]. [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: http://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa_anon%2Fcs%2Fzpravy%2Fefafd%2Fosa3%2F1%2F13%2F1389621621572.pdf
- 14) SZIF. *Schválené Žádosti o dotaci v rámci desátého kola příjmu žádostí Programu rozvoje venkova - opatření III.1.3 Podpora cestovního ruchu* [online]. [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: http://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa_anon%2Fcs%2Fzpravy%2Fefafd%2Fosa3%2F1%2F13%2F1389621621413.pdf

- 15) SZIF. *Schválené Žádosti o dotaci v rámci sedmnáctého kola příjmu žádostí Programu rozvoje venkova - opatření III.1.3 Podpora cestovního ruchu* [online]. [cit. 2015-02-12]. Dostupné z:http://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa_anon%2Fcs%2Fzpravy%2Fefrd%2Fosa3%2F1%2F13%2F1389621620838.pdf
- 16) ŠIŠÁK, L. Importance of non-wood forest product collection and use for inhabitants in the Czech Republic. *Journal of forest science*, 52, 2006 (9): 417 - 426. ISSN 1212-4834
- 17) ŠIŠÁK, L. Forest visitors' opinions on the importance of forest operations, forest functions and sources of their financing. *Journal of forest science*, 57, 2011 (6): 266–270. ISSN 1212-4834
- 18) Ústav pro hospodářskou úpravu lesa. *Včlenění mimodřevních funkcí lesa do hospodaření na lesním majetku*. [online]. [cit. 2015-02-27]. Dostupné z: <http://www.uhul.cz/images/poradenstvi/metodiky/VMFLDHNL.M.pdf>
- 19) VOKÁL, Z., ŠTORK, R. *Projektový management*. Praha: Vyšší odborná škola sociálně právní, 2013. ISBN 978-80-87779-08-8

6. Strategické plány rozvoje cestovního ruchu různých úrovní řízení

Strategické plány jsou důležitým vodítkem při postupném dosažení stanovených cílů. Záměry jsou strategicky stanovovány na různých úrovních. Jednotlivé rozvojové strategie na sebe musí navazovat a postupně obsahovat detailnější rozpracování. Následující kapitola rozebírá přístup jednotlivých úrovní k rozvoji cestovního ruchu a představuje nejvýznamnější strategické dokumenty.

Klíčová slova: územní rozvoj, územní plánování, územní plán, regulační plán, politika územního rozvoje, mezinárodní strategické dokumenty, národní strategie, Koncepce státní politiky rozvoje cestovního ruchu, místní akční skupina, mikroregion, rajonizace cestovního ruchu

6.1. Rozvoj území

Jak již bylo řečeno, cestovní ruch je součástí regionálního rozvoje, proto rozvoj cestovního ruchu souvisí s plánem daného území, tedy tzv. územním plánem.

Územní rozvoj je komplexní a zahrnuje rozvoj veškerých hmotných složek, procesů a aktivit, které se vztahují k danému území. Jedná se nejen o trvalý proces vývoje krajiny a staveb, ale i o jejich údržbu a ochranu hodnot. Nástrojem územního rozvoje jsou především územní plánování, regionální politika, péče o kulturní a přírodní dědictví (PÚP, 2018).

Územní plánování je podle zákona č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu, ve znění pozdějších předpisů (§ 18) definováno jako trvalá, soustavná a komplexní činnost orgánů, která vede k využití území s uplatněním zásad jeho uspořádání. Cílem je dosáhnout souladu soukromých a veřejných zájmů, chránit přírodní a kulturní hodnoty území. Nástrojem územního plánování je územní studie, která je podkladem pro stanovení územního rozvoje. **Územní studie** přehledně posuzuje možnosti řešení vybraných problémů, navrhuje úpravy a rozvoj funkčních systémů dané oblasti. Tato studie slouží dále ke stanovení politiky územního rozvoje a vypracování územně plánovací dokumentace. Struktura a náležitosti územní studie nejsou právně ustanoveny; konkrétní obsah, cíle i rozsah územní studie si tak zadavatel určí v zadání územní studie (Navrátilová, Rozmanová, 2013).

Územní plán představuje územně plánovací dokumentaci na úrovni obce. Tento plán musí být v souladu se zásadami politiky územního rozvoje a územního rozvoje kraje.

Územní plán (PÚP, 2018):

- „stanoví urbanistickou koncepci rozvoje (tj. základní koncepci rozvoje území obce, ochrany jeho hodnot, jeho plošného a prostorového uspořádání), uspořádání krajiny a koncepci veřejné infrastruktury,
- vymezí zastavěné území, plochy a koridory, zejména zastavitelné plochy a plochy vymezené ke změně stávající zástavby, k obnově nebo opětovnému využití znehodnoceného území, pro veřejně prospěšné stavby, pro veřejně prospěšná opatření a pro územní rezervy a stanoví podmínky pro využití těchto ploch a koridorů“.

Dalším důležitým nástrojem územního plánování je **regulační plán**, který představuje územně plánovací dokument, který nechává vytvořit obec či kraj z vlastních podnětů, případně na žádost právnické či fyzické osoby. Regulační plán, který stanovuje podmínky pro využití pozemků, umístění a uspořádání jednotlivých staveb a ochranu hodnot a charakteru území je vydáván formou opatření obecné povahy na základě správního řádu (Zákon č. 183/2006 Sb.).

Politika územního rozvoje je celorepublikovým strategickým nástrojem pro územní plánování. Určuje požadavky územního rozvoje v příhraničních a mezinárodních souvislostech, zejména ve vazbě na dlouhodobý trvalý udržitelný rozvoj území, stanovuje strategii a základní podmínky vedoucí k naplnění stanovených úkolů. Politiku územního rozvoje pořizuje Ministerstvo pro místní rozvoj pro celou oblast České republiky a následně ji schvaluje vláda (PÚP, 2018).

Stanovená koncepce rozvoje musí být posouzena z hlediska vlivu na životní prostředí. Tento proces je označován zkratkou **SEA** (z anglického termínu *Strategic Environmental Assessment*). Dále každý konkrétní záměr, který se plánuje v daném území provést, musí také obsahovat posouzení vlivu na životní prostředí. Tzv. proces **EIA** (zkratka z anglického termínu *Environmental Impact Assessment*) je ustanoven zákonem č. 100/2001 Sb., ve znění pozdějších předpisů (§ 4 až 10). V rámci procesu je nutno posoudit vliv konkrétních staveb, technologií a činností na životní prostředí a veřejné zdraví. Posouzení provádí příslušný úřad a následně vydává stanovisko, na základě kterého je poté možno vydat povolení.

Dalším nástrojem územního plánování jsou zásady územního plánování, které zpřesňují a dále rozvíjí úkoly územního plánování tak, aby byly v souladu s politikou územního rozvoje,

vymezují strategii pro jejich naplňování. Jedná se zejména o stanovení základních požadavků na účelné a zároveň hospodárné využití území oblasti; vymezení ploch a určení jejich využití zejména se zaměřením na plochy pro veřejně prospěšné stavby. Stanoví se také kritéria pro rozhodování o možnostech a dalších alternativách (PÚP, 2018).

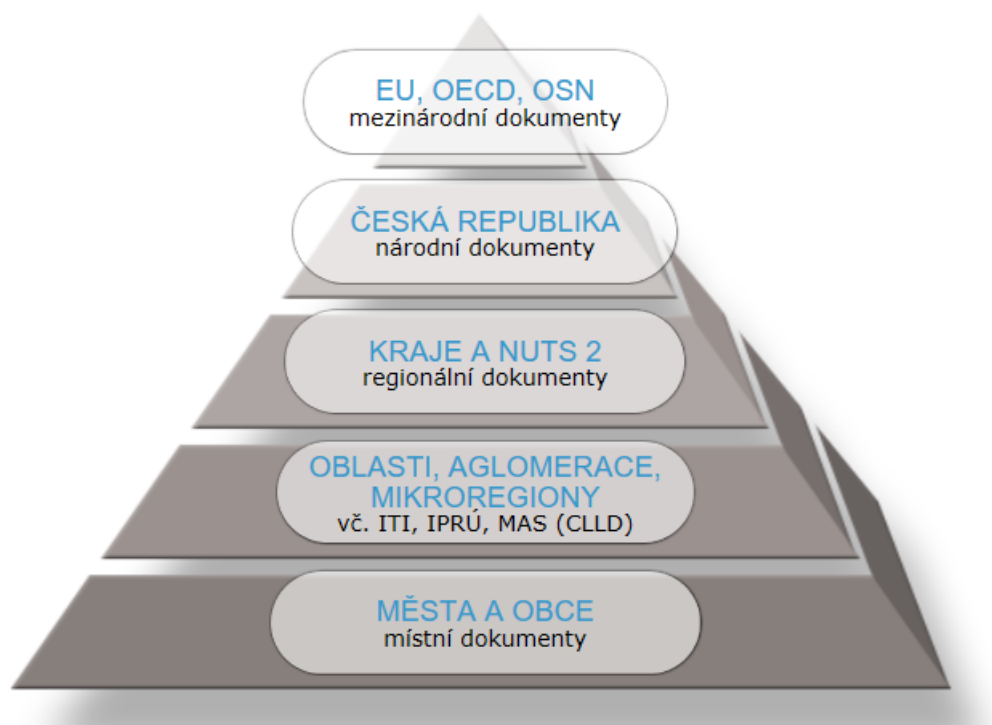
Z hlediska využitelnosti území České republiky pro rozvoj cestovního ruchu je územní plánování významné, neboť provádí multioborové průzkumy a rozborů oblastí, tedy i pro potřeby rekreačních funkcí, dále díky územnímu plánování dochází k vyhledávání a identifikaci stávajících hodnot a díky tomu je možné určit rekreační potenciál, formulovat nedostatky a navrhnout další řešení a rozvoj. Územní plán řeší koncepčně požadavky na území, tedy i z hlediska rekreačních aktivit, je navrženo využití ploch pro potřeby rekreace – nová ubytovací, sportovní a další rekreační zařízení včetně trasování cest (ÚÚR, 2018).

6.2. Strategické dokumenty rozvoje cestovního ruchu

Strategické dokumenty jsou sestaveny pro různou úroveň. Návazné dokumenty musí logicky vycházet z vyšší úrovně, pro kterou jsou určeny. V souvislosti s globalizací je snahou jednotlivých ekonomik spolupracovat a koordinovat činnosti hospodářského rozvoje společně. Díky mezinárodním smlouvám a členství v mezinárodních organizacích, zejména díky přístupu České republiky do Evropské unie 1. 5. 2004 musí Česká republika při tvorbě strategických dokumentů vycházet z mezinárodní úrovně.

Návaznost dokumentů naznačuje níže uvedený obrázek č. 16.

Obrázek 16: Přehled úrovní strategických dokumentů



Zdroj: MMR (2018). Databáze strategie. [on-line] [cit. 2018-08-14]

6.2.1. Mezinárodní dokumenty

V rámci strategických dokumentů Evropské unie není cestovní ruch řešen samostatně, nicméně je začleněn do strategických dokumentů rozvoje území. Současné stěžejní zastřešující dokumenty jsou zejména **Evropa 2020** (v platnosti od roku 2010 do roku 2020) a **Obnovená Strategie EU pro udržitelný rozvoj** (v platnosti od roku 2006). Z návazných strategických dokumentů je to dále **Územní agenda Evropské unie 2020** (v platnosti od 2011 do roku 2020). V rámci tohoto strategického dokumentu jsou rozebrány nejvýznamnější priority:

- 1) Podpora polycentrického a vyváženého územního rozvoje
- 2) Podpora integrovaného rozvoje ve městech a venkovských a specifických oblastech
- 3) Územní integrace v příhraničních a nadnárodních funkčních regionech
- 4) Zajištění globální konkurenceschopnosti regionů na základě silné místní ekonomiky
- 5) Zlepšení územního propojení pro jednotlivce, komunity a podniky
- 6) Správa a propojení ekologických, krajinných a kulturních hodnot regionů

Dále na úrovni Organizace spojených národů je cestovní ruch strategicky zastřešen dokumentem **Agenda OSN pro udržitelný rozvoj 2030 - Cíle udržitelného rozvoje – SDGs** (*strategic development goals*), jehož hlavními prioritami je do roku 2030 navrhnout a realizovat politiku podpory udržitelného cestovního ruchu, který vytváří pracovní místa a podporuje místní kulturu a produkty. Dále je nutné vytvořit a zavést nástroje pro sledování dopadů udržitelného rozvoje cestovního ruchu. Na uvedený strategický dokument navazuje implementační dokument **Globální indikátorový rámec pro Cíle udržitelného rozvoje Agendy 2030**.

Dalším dokumentem, ve kterém se okrajově řeší cestovní ruch je **Společná strategie územního rozvoje států V4+2** z roku 2014, který byl vypracován pro Visegrádskou skupinu.

6.2.2. Národní úroveň

Cestovní ruch v České republice není prioritní oblastí, proto jeho správa spadá pod Ministerstvo pro místní rozvoj. V příloze č. 1 je přehledně uvedena strategická mapa Ministerstva pro místní rozvoj, která shrnuje jednotlivé spravované sektory. Mezi ty, pro které jsou stanoveny vytvořeny strategické dokumenty, patří – regionální politika, kohezní politika, územní plánování, bytová politika a cestovní ruch. Strategickým dokumentem pro oblast cestovního ruchu je **Koncepce státní politiky cestovního ruchu v ČR** v období 2014 – 2020, na kterou navazuje **Akční plán ke Koncepci státní politiky cestovního ruchu 2014 – 2020** na období 2017 – 2018.

Koncepce státní politiky rozvoje cestovního ruchu 2014 - 2020

Strategická vize cestovního ruchu v daném období představuje Českou republiku jako destinaci (MMR, 2013):

- „s vysoce pozitivní mezinárodní image
- mající kvalitní a atraktivní turistické produkty a programy
- nabízející kvalitní služby s příjemnou a vzdělanou obsluhou
- nabízející zajímavé kulturně-historické zážitky, sportovní vyžití, atraktivní přírodní zajímavosti
- nabízející bezpečné prožití dovolené domácích a zahraničních návštěvníků
- s běžně aplikovanými principy udržitelného rozvoje v praxi
- nabízející zajímavé pracovní příležitosti v cestovním ruchu“

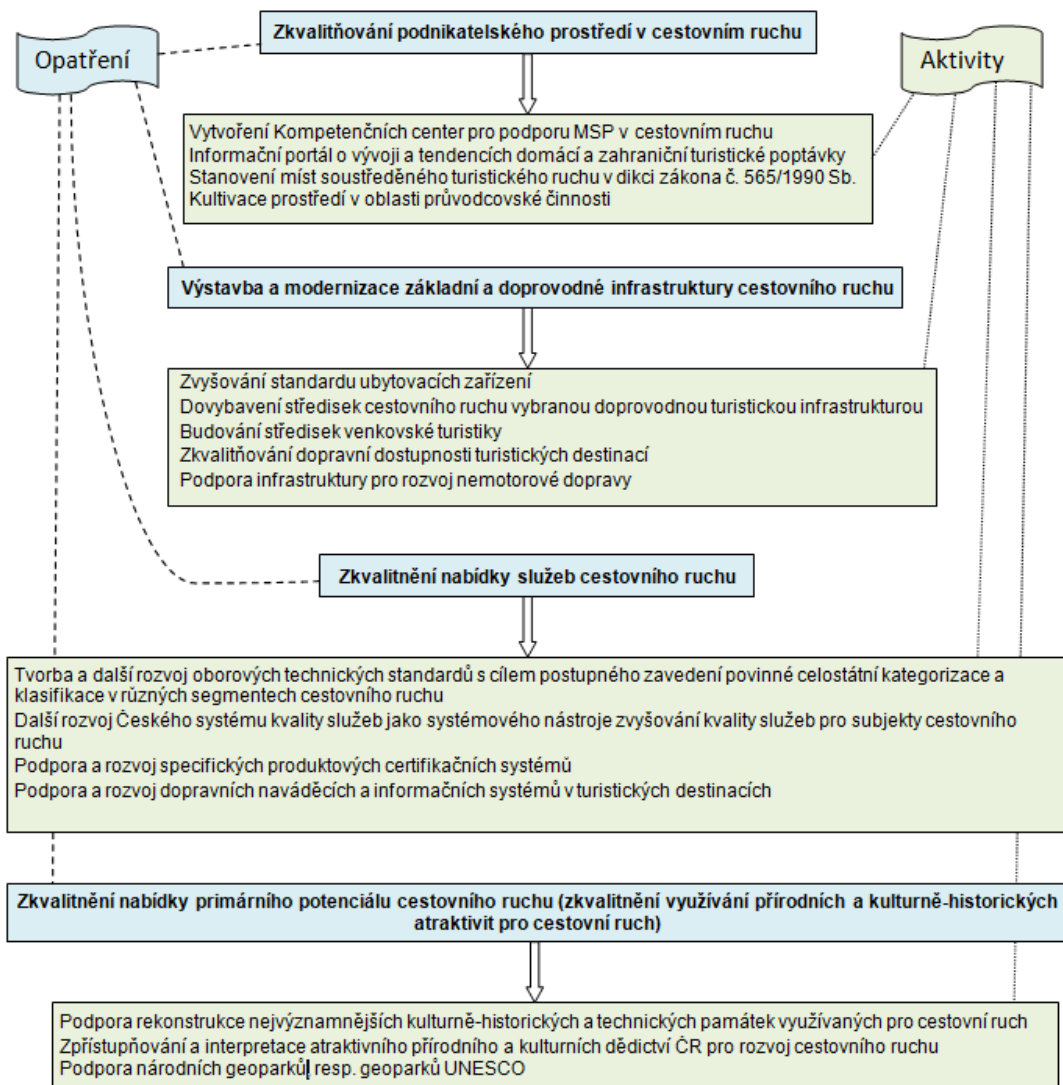
Současná Koncepce státní politiky cestovního ruchu vymezila 4 základní priority:

- 1) Zkvalitnění nabídky cestovního ruchu
- 2) Podpora managementu cestovního ruchu
- 3) Podpora destinačního marketingu
- 4) Politika cestovního ruchu a ekonomický rozvoj

Pro uvedené priority byla následně stanovena jednotlivá opatření a následné aktivity, které vedou k naplnění stanovených priorit.

Jako příklad na obrázku č. 17 jsou uvedeny konkrétní opatření a aktivity v rámci první priority - zkvalitnění nabídky cestovního ruchu byla.

Obrázek 17: Opatření a aktivity v rámci jedné z priorit Konceptce státní politiky rozvoje cestovního ruchu



Zdroj: vlastní tvorba na základě MMR (2018) Konceptce státní politiky rozvoje cestovního ruchu [on-line] [cit. 2018-08-14]

Akční plán ke Konceptci státní politiky cestovního ruchu

Akční plán ke Konceptci státní politiky cestovního ruchu je prováděcím dokumentem, který dále konkretizuje uvedené aktivity v Konceptci. Stanovuje se na kratší časové období. V první části mapuje a hodnotí vývoj cestovního ruchu, dále navazuje na stanovené priority, opatření a aktivity v Konceptci a následně uvádí vlastní opatření k realizaci.

6.2.3. Krajská úroveň

Jednotlivé kraje si stanovují strategické dokumenty v oblasti cestovního ruchu samy. Podmínkou je návaznost na strategické dokumenty národní úrovně. Strategie rozvoje cestovního ruchu pak hlavně vychází z lokálních potřeb. Ty se liší dle jednotlivých krajů. V následující podkapitole budou pro ukázkou uvedeny strategické dokumenty pouze vybraných krajů, a to Středočeského, jako největšího kraje s rozvinutým cestovním ruchem, Jihočeského a také Libereckého.

Strategické dokumenty rozvoje cestovního ruchu Středočeského kraje

Základními strategickými dokumenty Středočeského kraje jsou **Program rozvoje SČK (2014 – 2020)** a **Zásady územního rozvoje SČK (2011+)**. Tyto dokumenty jsou průřezové a řeší několik základních společných oblastí, a to regionální rozvoj, vzdělávání, sociální oblast, zdravotnictví, dopravu a technickou infrastrukturu, kulturu a cestovní ruch, životní prostředí a územní plánování. Podrobná strategická mapa dokumentů je uvedena v příloze č. II.

V rámci cestovního ruchu jsou pak pro současné období zpracovány následující dokumenty (MMR, 2018):

- Koncepce regionálních funkcí knihoven ve SČK na období 2014 – 2018
- Program rozvoje cestovního ruchu SČK 2015 – 2020
- Koncepce podpory profesionálních divadel na léta 2016 – 2020
- Koncepce účinnější péče o tradiční lidovou kulturu ve SČK na období 2015 – 2018

Strategické dokumenty rozvoje cestovního ruchu Jihočeského kraje

Jihočeský kraj má pouze jeden základní strategický dokument pro oblasti regionálního rozvoje, vzdělávání, zdravotnictví, dopravy a technické infrastruktury, životního prostředí a zemědělství a kultury a cestovního ruchu a tím je **Program rozvoje Jihočeského kraje 2014 – 2020**. Územní plánování je řešeno zvláště v rámci Zásad územního rozvoje.

V rámci Programu rozvoje Jihočeského kraje 2014 – 2020 jsou stanoveny následující cíle v oblasti kultury a cestovního ruchu:

- kvalitní spolupráce a plánování pro územně vyvážený rozvoj regionu s důrazem na rozvoj venkova
- vyvážený rozvoj infrastruktury cestovního ruchu
- služby, produkty a lidské zdroje v cestovním ruchu
- lázeňství, wellness

Na Program rozvoje Jihočeského kraje 2014 – 2020 v oblasti cestovního ruchu navazuje Koncepce rozvoje zřizovaných organizací v oblasti kultury na roky 2015 – 2020 a Koncepce podpory památkové péče JČK na období 2016 – 2020. Podrobná strategická mapa dokumentů je uvedena v příloze č. III.

Strategické dokumenty rozvoje cestovního ruchu Libereckého kraje

Liberecký kraj se z hlediska počtu strategických dokumentů jeví jako nejvíce aktivní. Pro oblasti regionálního rozvoje, vzdělávání, sociální oblasti, zdravotnictví, dopravy a technické infrastruktury, kultury a cestovního ruchu, životního prostředí a zemědělství a územního plánování je stanoveno hned několik strategických dokumentů:

- Program rozvoje LK 2014 – 2020
- Strategie rozvoje LK 2006 – 2020 (akt. 2012)
- Strategie udržitelného rozvoje LK 2006 – 2020
- Zásady územního rozvoje LK (2011+)

V oblasti cestovního ruchu je to pak:

- Akční plán marketingových aktivit cestovního ruchu (2017 – 2020)
- Koncepce účinnější podpory památkové péče LBK 2003+
- Program rozvoje kulturních institucí zřizovaných LBK 2014 – 2020
- Sbírková činnost muzeí zřizovaných LK

Podrobně jsou strategické dokumenty zobrazeny na strategické mapě uvedené v příloze č. IV.

Z uvedených ukázek strategických dokumentů je patrné, že na krajské úrovni neexistuje žádný jednotný manuál pro tvorbu strategického plánu. Obsah, struktura i název dokumentu jsou plně v gesci jednotlivých krajů. Zde by bylo vhodné do budoucna zavést jednotnou

metodologii, terminologii a postup pro zpracování rozvojových dokumentů, tak aby došlo k zpřehlednění a harmonizaci uvedených dokumentů. Jednotný postup by také mohl zajistit obdobnou prezentaci kraje na národní či mezinárodní úrovni.

6.2.4. Oblastní úroveň

Vzhledem k velikosti krajů, jejich různorodosti a často vedenou hranicí prostředkem přírodních atraktivit či turistických oblastí byly vytvořeny menší územní celky, které rozvoj cestovního ruchu řeší samostatně.

Místní akční skupina

Tento pojem označuje skupinu subjektů soukromého, veřejného a neziskového sektoru na místní úrovni. Uskupení by mělo představovat geograficky stejnorodé území, s hustotou obyvatel do 150/km², s počtem obyvatel v rozmezí od 10 000 do 100 000 a s obcemi či městy, kterou mají maximálně 25 000 obyvatel. Hlavním úkolem těchto skupin je zejména podpora aktivit daného mikroregionu, aktivizace obyvatelstva, vytváření strategických a dlouhodobých partnerství, podpora dobrovolnické činnosti (Majerová a kol., 2011). Vzhledem k vymezeným kritériím je zřejmé, že tyto skupiny působí a podporují aktivity rozvoje venkovských oblastí.

V současné době MAS fungují na většině území České republiky, přičemž větší koncentrace byla zaznamenána v Jihočeském, Zlínském a Olomouckém kraji (Majerová a kol., 2011). Vznik, velikost i charakteristika území MAS byla jasně definována program LEADER, který podporuje venkovské oblasti. Díky rostoucímu objemu finančních příspěvků, které mohly MAS získat, je možno zaznamenat největší nárůst těchto skupin právě v období 2005 – 2007 (MVCR, 2018). Jejich názvy mohou vycházet z dané lokality, či jsou jen názvem, na kterém se MAS domluvila. Tyto skupiny se mohou geograficky překrývat.

Pro ukázkou je níže uvedeno několik MAS:

Tabulka 13: Příklady MAS

MAS Blaník
MAS Brána do Českého ráje
MAS Brdy
MAS Český sever
MAS Hanácké království
MAS Krajina srdce
MAS Krušné hory
MAS Podještědí
MAS Sdružení růže
MAS Znojemské vinařství

Úkol: Vyhledejte uvedené MAS, zjistěte jejich počet členů, organizační strukturu, způsob financování, realizované projekty. Jakým způsobem uvedené MAS rozvíjí cestovní ruch?

Níže je uvedena případová studie, která stručně uvádí strategii rozvoje oblasti Místní akční skupiny Brdy.

Případová studie: Strategie komunitně vedeného místního rozvoje MAS Brdy pro období 2014 – 2020.

Vize neboli žádoucí stav, kterého chce MAS Brdy v období 2014 – 2020 dosáhnout je stanovena na základě četných analýz.

Podle MAS Brdy (2016, str. 48) by region měl být „*konkurenceschopný a bezpečný, ve kterém MAS Brdy účinně podporuje spolupráci, inovace a zvýšení kvality života obyvatel při respektování ochrany a tvorby životního prostředí.*“

V návaznosti na vizi byly stanoveny 4 prioritní oblasti, a to: bezpečnost, lidé, podnikání a partnerství.

Na priority dále navazují stanovené strategické cíle (MAS Brdy, 2016, str. 48):

Strategický cíl 1: „Bezpečný region v oblasti pohybu jeho obyvatel za zaměstnáním, vzděláním, sociální infrastrukturou, kulturou a jinými aktivitami. Region s možností rychlé a kvalitní reakce na přírodní pohromy a další nepříznivé přírodní vlivy a situace.“

Strategický cíl 2: „Region s dostupnou kvalitní vzdělávací infrastrukturou zajišťující rovné příležitosti ve vzdělávání a následném přístupu na trh práce. Soudržný region s vzájemnou kooperací místních aktérů a obyvatel založené na přístupu k víceúčelovým zařízením pro tvorbu komunitní základy v oblasti sociální, vzdělávací, kulturní a rekreační“

Strategický cíl 3: „Podpořit modernizaci zemědělské i nezemědělské výroby v regionu, zajistit prosperující, konkurenceschopný a trvale udržitelný sektor podnikání. Důraz také kladen na společnou odpovědnost firem, zájem o zvednutí lokální ekonomiky“

Strategický cíl 4: „Aktivní podpora implementace metody LEADER, jako nezastupitelné součásti v rozvoji venkova a pozitivní rozvíjení regionální a meziregionální spolupráce pro zajištění koherence celého území nejenom ČR.“

Stanovené strategické cíle navazují na Strategický rámec udržitelného rozvoje České republiky, který byl schválen v roce 2010 vládou ČR a určuje dlouhodobé cíle strategického plánování pro rozvoj České republiky.

V rámci SWOT analýzy bylo v oblasti cestovního ruchu zahrnuto určité možné ohrožení, a to ve formě stagnace či zhoršení kvality služeb cestovního ruchu či neřízený cestovní ruch. Na tento podnět navazuje dílčí cíl v oblasti podnikání, a to **Zvýšení inovace v území – inovační projekt a Pořízení a modernizace technologie místních podnikatelů.**

Tyto cíle by se pak měly odrazit ve vypsáních výzvách pro podávání projektů a místní podnikatelé pak mají možnost v této oblasti požádat o finanční podporu. Díky finančnímu příspěvku, který představuje pozitivní motivaci, tak dojde k naplnění jednotlivých cílů, priorit a následně i celé vize na dané období.

Úkol: Zhodnoťte stanovené strategické cíle. Navrhněte konkrétní projekty, které by dané cíle mohly naplnit.

Mikroregiony

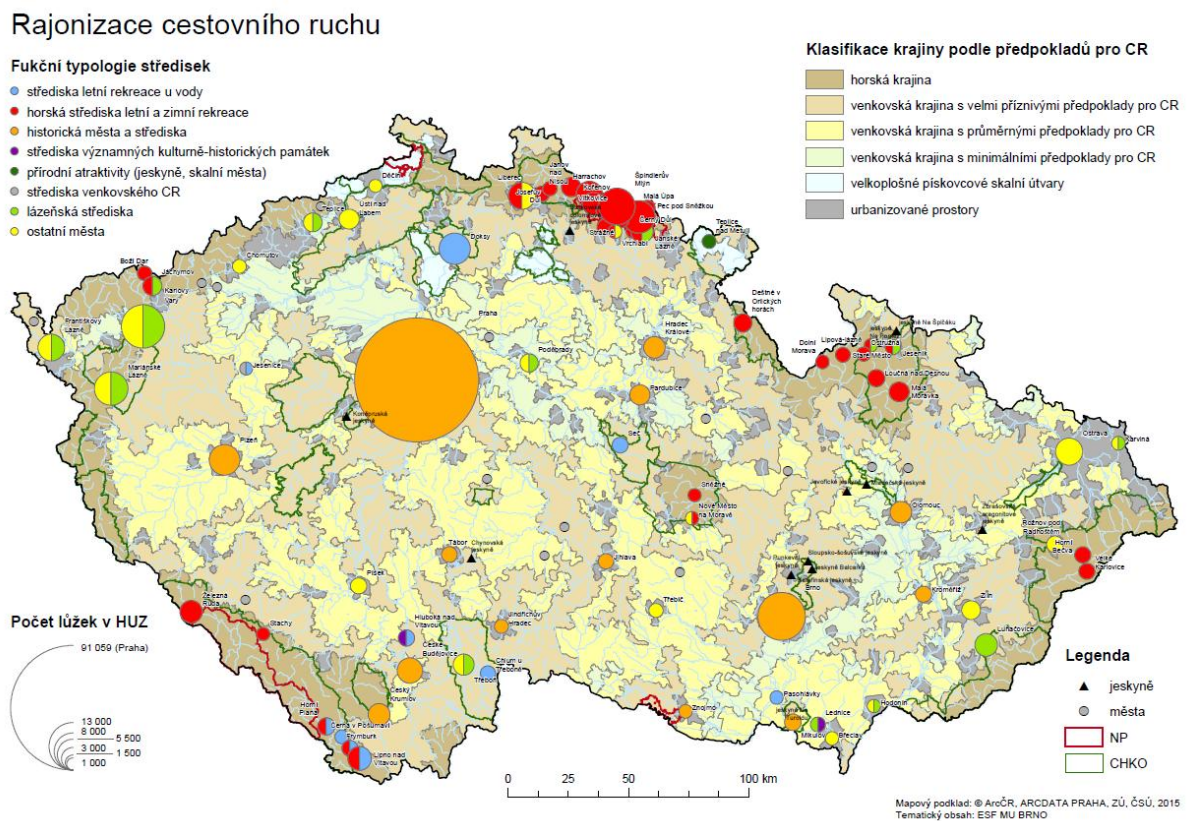
Druhou oblastní úrovní, pro kterou jsou zpracovány vlastní strategie, představují mikroregiony. Dle Regionálního informačního servisu (2018) jsou za mikroregiony považovány oblasti malého území, které jsou účelové, často zakládány pro společné čerpání finanční podpory ze státních fondů či fondů Evropské unie a jiných organizací. Stejně jako MAS vznikají mikroregiony na základě seskupení obcí a dalších subjektů soukromé i veřejné

sféry. Velikost mikroregionů je různorodá, kolem poloviny regionů má do 10 tis. obyvatel a do 10 členských obcí. Nejvíce mikroregionů vzniklo v období 1999 – 2001, následně byla zaznamenána klesající tendence (Šafářová, Škrabal, 2008).

MAS však mohou na rozdíl od mikroregionů častěji čerpat finanční prostředky z různých programů na chod a fungování celé organizace (Šafářová, Škrabal, 2008).

Další oblastní úrovní může být zpracování rozvoje cestovního ruchu pro chráněnou krajinnou oblast či národní park, nebo jiné území, na kterém se nachází atraktivita cestovního ruchu. Podle poslední rajonizace cestovního ruchu, kterou MMR aktualizovalo v roce 2018, došlo k vytvoření klasifikace krajiny z hlediska předpokladů cestovního ruchu, která je vytvořena na základě geograficky územně plánovacího přístupu ve vztahu vhodnosti k rekreaci. Dalším výstupem je funkčně prostorová typologie středisek cestovního ruchu (MMR, 2018). Vznik rajonizace je pak založen na selekci nosných prvků předchozích podkladů. Podrobná mapa typologie středisek a klasifikaci krajiny je zobrazena na obrázku č. 18.

Obrázek 18: Rajonizace cestovního ruchu



Zdroj: MMR. *Rajonizace cestovního ruchu* [on-line] [cit. 2018-08-07]

Zároveň je podle poslední rajonizace cestovního ruchu Česká republika rozdělena do 17 regionů a 40 turistických oblastí. Podrobně jsou uvedeny mapy v příloze č. V.

6.2.5. Místní úroveň

Poslední nejnižší úrovní, na které vznikají strategické dokumenty rozvoje, jsou města či obce samotné. Vznikají tak strategické plány a akční plány měst, které obecně zahrnují situační analýzu města, vize města, určení strategických priorit města a následný návrh procesu plnění strategického plánu rozvoje města.

6.3. Otázky a úkoly

1. Vysvětlete pojmy: územní rozvoj, územní plánování, územní plán, regulační plán, politika územního rozvoje, EIA, SEA. Jaký mají vztah k cestovnímu ruchu?
2. Pro jaké úrovně jsou stanoveny strategické rozvojové dokumenty? Proč je nutné stanovit rozvojové dokumenty?
3. Jaký právní předpis určuje obsah a rozsah strategických dokumentů?
4. Vyhledejte zásady posouzení vlivu rozvoje cestovního ruchu na životní prostředí – SEA, EIA
5. Jaké jsou základní mezinárodní/národní/regionální/oblastní strategické dokumenty rozvoje v oblasti cestovního ruchu?
6. Vyberte si jeden mikroregion/MAS/město, prostudujte strategický rozvojový dokument a zaměřte se na cestovní ruch. Jaké priority, cíle a aktivity jsou navrženy pro rozvoj cestovního ruchu?
7. Jaké jsou současné priority Koncepce státní politiky rozvoje cestovního ruchu?
8. Prostudujte Koncepci státní politiky cestovního ruchu a uveďte další opatření a aktivity pro zbývající priority.
9. Jakým způsobem probíhá implementace a monitoring Koncepce státní politiky cestovního ruchu? Jaké indikátory slouží ke sledování naplnění priorit?
10. Porovnejte strategické dokumenty pro rozvoj cestovního ruchu jednotlivých krajů.

- 5) MMR (Ministerstvo pro místní rozvoj). *Databáze strategie*. [on-line] 2018; Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [cit. 2018-08-14]. Dostupné z: <https://www.databaze-strategie.cz/>
- 6) MMR (Ministerstvo pro místní rozvoj). *Koncepce státní politiky rozvoje cestovního ruchu*. [on-line] 2018; Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [cit. 2018-08-14]. Dostupné z: <https://www.databaze-strategie.cz/cz/mmr/strategie/koncepce-statni-politiky-cestovniho-ruchu-v-cr-na-obdobi-2014-2020?typ=odpovednost>
- 7) MMR (Ministerstvo pro místní rozvoj). *MMR aktualizovalo rajonizace cestovního ruchu*. [on-line] 18. 1. 2018, ©2018 Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [cit. 2018-08-07]. Dostupné z www.mmr.cz/cs/Microsites/Uzemni-dimenze/Novinky/MMR-aktualizovalo-rajonizaci-cestovniho-ruchu
- 8) MMR (Ministerstvo pro místní rozvoj). *Rajonizace* [on-line] 18. 1. 2018, © AcrČR, ARCDATA PRAHA, ZÚ, ČSÚ, 2015 [cit. 2018-08-07]. Dostupné z: www.mmr.cz/Dotace/media/SF/Microsites/Uzemni%20dimenze/Dokumenty/UAP_CR/UAP_CR_Rajonizace.pdf
- 9) NAVRÁTILOVÁ, A., ROZMANOVÁ, N. *Principy a pravidla územního plánování* [on-line]. Brno: Ústav územního rozvoje, 2013. [cit. 2013-08-30]. Dostupné z: <http://www.uur.cz/default.asp?ID=2571>.
- 10) PÚP (Portál Územního Plánování). *Vybrané pojmy územního plánování*. [on-line]. © Ústav územního rozvoje, 2002–2018. [cit. 2018-07-13]. Dostupné z <https://portal.uur.cz/teorie-metodiky-publikace/vybrane-pojmy-uzemniho-planovani.asp#uzemniplanovani>
- 11) RIS (Regionální informační Servis). *Mikroregiony*. [on-line]. © 2012 - 2016 Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [cit. 2018-08-14]. Dostupné z: www.risy.cz/cs/krajske-ris/jihocesky-kraj/regionalni-informace/mikroregiony/#o1
- 12) ŠAFÁŘOVÁ, B., ŠKRABAL, I. *Mikroregiony a místní akční skupiny* [on-line]. © 2018 Ministerstvo vnitra České republiky [cit. 2018-08-14]. Dostupné z: www.mvcr.cz/clanek/mikroregiony-a-mistni-akcni-skupiny.aspx
- 13) ÚÚR (Ústav územního rozvoje). *Principy a pravidla územního plánování Kapitola C – Funkční složky C.6 Rekreační*. [on-line]. © Ústav územního rozvoje, 2001–2018 [cit. 2018-07-13]. Dostupné z: <file:///C:/Users/marke/Documents/Publikace%20strategické%20plánování/Principy%20a%20pravidla%20územního%20plánování%20-%20rekreace.pdf>

14) Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon), ve
znění
pozdějších
předpisů).

15) Zákon č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí a o změně některých
souvisejících zákonů (zákon o posuzování vlivů na životní prostředí).

Seznam tabulek

Tabulka 1: Specifika cestovního ruchu + příklady.....	12
Tabulka 2: Alokace a návratnost investic CTC.....	14
Tabulka 3: Ceník ubytování na Vranovské pláži 2018	19
Tabulka 4: Pozitivní a negativní aspekty cestovního ruchu	38
Tabulka 5: Vývoj HDP cestovního ruchu České republiky	41
Tabulka 6: Počet zaměstnaných osob v cestovním ruchu	41
Tabulka 7: Segmentace zahraničních turistů podle CzechTourismu	45
Tabulka 8: Pořadí zemí Visegradské čtyřky v rámci hodnocení TTCI.....	58
Tabulka 9: Matice problémových oblastí Česko-saského Švýcarska	72
Tabulka 10: Příklad navržených opatření v NP České Švýcarsko	75
Tabulka 11: Počet schválených projektů v rámci jednotlivých kol podle krajů	89
Tabulka 12: Alokované finanční prostředky dle krajů (v Kč)	90
Tabulka 13: Příklady MAS	112

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma obsahu rozvojového dokumentu cestovního ruchu.....	9
Obrázek 2: Klasický marketingový mix podle Kotlera.....	13
Obrázek 3: Rozšířený marketingový mix podle MORISSONA	15
Obrázek 4: Soutěž Prague City Tourism - dřevěné divadlo.....	18
Obrázek 5: Schéma marketingového informačního systému	28
Obrázek 6: Schéma dopadu cestovního ruchu	40
Obrázek 7: Systém poptávky po cestovním ruchu	42
Obrázek 8: Objekt cestovního ruchu	49
Obrázek 9: Celkový potenciál cestovního ruchu ČR v bodovém vyjádření	54
Obrázek 10: Skutečný odstřel srstnaté zvěře na hektar v roce 2015	55
Obrázek 11: Skutečný odstřel pernaté zvěře na hektar v roce 2015	56
Obrázek 12: Pilíře indexu konkurenceschopnosti	58
Obrázek 13: Strom problémů Česko-saského Švýcarska.....	74
Obrázek 14: Ukázka odhadované délky trvání tvorby strategického dokumentu.....	78
Obrázek 15: Ukázka zadání RACI matrix.....	81
Obrázek 16: Přehled úrovní strategických dokumentů	106

Obrázek 17: Opatření a aktivity v rámci jedné z priorit Koncepce státní politiky rozvoje cestovního ruchu	108
Obrázek 18: Rajonizace cestovního ruchu	114

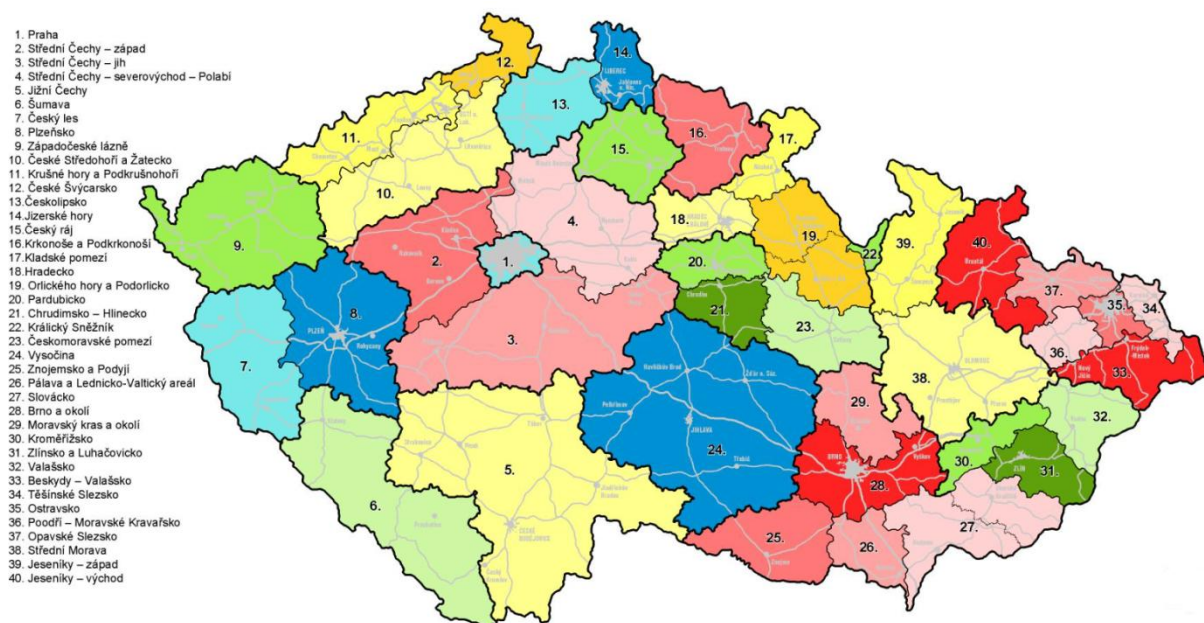
Seznam případových studií

- 1) Případová studie úspěšnosti destinačního marketingu
- 2) Případová studie Postavení cestovního ruchu v České republice
- 3) Případová studie Segmentace zahraničních turistů podle CzechTourismu
- 4) Případová studie Potenciál České republiky pro cestovní ruch
- 5) Případová studie Potenciál venkovských regionů pro rozvoj loveckého cestovního ruchu
- 6) Případová studie TTCI zemí V4
- 7) Případová studie Koncepce rozvoje cestovního ruchu v regionu České Švýcarsko
- 8) Případová studie Poskytování podpory na rekreační funkce lesa
- 9) Případová studie Ukázka projektové žádosti
- 10) Případová studie Strategie komunitně vedeného místního rozvoje MAS Brdy pro období 2014 – 2020.

Příloha č. V: Rajonizace CR – turistické regiony a oblasti



Zdroj: Czechtourism. *Turistické regiony*. [on-line] [cit. 2018-08-03].



Zdroj: Czechtourism. *Turistické oblasti*. [on-line] [cit. 2018-08-03].