

**ŠKOLENÍ A VZDĚLÁVÁNÍ  
PRACOVNÍKŮ V CESTOVNÍM RUCHU**

**INFORMAČNÍ CENTRUM**  
provoz a služby v kontextu EU

esf f

[www.vzdelavanivcr.cz](http://www.vzdelavanivcr.cz)



<b>1. ÚVOD DO MARKETINGU</b>	<b>10</b>
1.1 Podstata marketingu	10
1.2 Trh cestovního ruchu a zvláštnosti služeb	11
1.3 Strategické řízení	13
1.4 Marketingové řízení	14
1.5 Marketingový mix	18
1.6 Marketing v informačním centru	24
1.6.1. Role informačních center v marketingu CR měst a obcí.	24
1.6.2 Základní prvky marketingu užívané v IC	26
1.6.3 Marketingové plánování v IC	30
1.6.4 Kontrola a hodnocení marketingového procesu v IC	31
<b>2 INFORMAČNÍ CENTRUM V SYSTÉMU CESTOVNÍHO RUCHU, JEHO PROVOZ, ORGANIZACE PRÁCE A ŘÍZENÍ.</b>	<b>34</b>
<b>2.1. Informační centrum v systému řízení turismu</b>	<b>34</b>
2.1.1 Pozice turistického informačního centra (TIC) v cestovním ruchu	34
2.1.2. Definice TIC	36
2.1.3 Služby TIC	37
2.1.4 Navigace k TIC	37
2.1.5 Označení TIC	38
<b>2.2. Organizace práce a technika</b>	<b>39</b>
2.2.1 Technické prostředky a vybavení	39
2.2.2 Práce s informacemi	41
2.2.3 Vydávání a distribuce propagačních materiálů	43
2.2.4 Provozní doba TIC	43
<b>2.3. Management služeb v Informačním centru</b>	<b>44</b>
2.3.1 Služby informačního centra	44
2.3.2 Další možné aktivity TIC	46
2.3.3 Kompetence zaměstnanců	46
2.3.4 Zpětná vazba	47
2.3.5 Role Asociace turistických informačních center (A.T.I.C. ČR)	47
2.4.1 Kategorizace a certifikace v A.T.I.C. ČR	49
2.4.2 Kategorizace a certifikace TIC v regionu Slovácko	50
2.4.3 Kategorizace a certifikace TIC v Pardubickém kraji	51
2.4.4 Jednotné řešení kategorizace a certifikace TIC pro Českou republiku	54
<b>2.5 Formy informačních center v České republice a jejich specifika</b>	<b>56</b>
2.5.1 Rozpočtová a příspěvková organizace	57
2.5.2 Obecně prospěšná společnost	58
2.5.3 Občanské sdružení	58
2.5.4 Zájmové sdružení právnických osob	58
2.5.5 Společnost s ručením omezeným	58

2.5.6 Akciová společnost	59
2.5.7 Fyzická osoba podnikající na základě živnostenského oprávnění	59
2.5.8 Nadace	60
2.5.9 Veřejná obchodní společnost	60
2.5.10 Družstvo	60
<b>3 ÚVOD DO PERSONALISTIKY</b>	<b>62</b>
<b>3.1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců</b>	<b>62</b>
3.1.1 Vzdělávání zaměstnanců v organizaci – další profesní vzdělávání	63
3.1.2 Identifikace potřeb vzdělávání	64
3.1.3 Obecná charakteristika cílů organizace při zjišťování vzdělávacích potřeb	64
3.1.4 Vyhodnocení výsledku vzdělávacího programu	65
<b>3.2 Flexibilní formy zaměstnání – obecný trend v zemích Evropské unie</b>	<b>65</b>
<b>3.3 Nové formy práce</b>	<b>68</b>
<b>3.4 Teleworking – Call centra</b>	<b>68</b>
<b>3.5 Agenturní práce – zprostředkování práce</b>	<b>69</b>
<b>3.6 Sektor dočasného zaměstnávání ...</b>	<b>71</b>
<b>3.7 Rotace zaměstnanců (Job rotation)</b>	<b>71</b>
<b>3.8 Sdílení pracovního místa (Job sharing)</b>	<b>72</b>
<b>3.9 Distanční práce (práce na dálku)</b>	<b>73</b>
<b>3.10 Domácí práce</b>	<b>73</b>
<b>3.11 Význam flexibilní formy zaměstnávání pro zaměstnavatele</b>	<b>74</b>
<b>4. TEORIE CESTOVNÍHO RUCHU</b>	<b>76</b>
4.1 Obecné vymezení a základní pojmy cestovního ruchu	76
4.2 Typologie cestovního ruchu	78
4.3 Postavení cestovního ruchu v sociálně-ekonomickém systému	82
4.4 Předpoklady rozvoje cestovního ruchu	84
4.5 Vývoj cestovního ruchu	85
<b>5 EKONOMIKA A SYSTÉM ŘÍZENÍ CESTOVNÍHO RUCHU</b>	<b>88</b>
5.1 Význam cestovního ruchu	88
5.2 Trh cestovního ruchu	89

<b>5.3 Nabídka cestovního ruchu</b>	<b>90</b>
<b>5.4 Poptávka v cestovním ruchu</b>	<b>92</b>
<b>5.5 Služby cestovního ruchu</b>	<b>94</b>
<b>5.6 Systém řízení cestovního ruchu v České republice</b>	<b>95</b>
<b>5.7 Systém řízení cestovního ruchu ve světě</b>	<b>97</b>
<b>Další část systému řízení cestovního ruchu ve světě tvoří organizace oborového zaměření.</b>	<b>98</b>
<b>6. MEDIÁLNÍ PODPORA CESTOVNÍHO RUCHU</b>	<b>100</b>
<b>6.1 Média – masová média</b>	<b>100</b>
<b>6.2 Komunikace</b>	<b>100</b>
6.2.1 Typ přenosů komunikace	100
6.2.2 Možnosti sdílení komunikace	100
<b>6.3 Využití médií v marketingu služeb</b>	<b>101</b>
<b>6.4 Služby (podle Kotlera)</b>	<b>101</b>
6.4.1 Vlastnosti služeb	101
6.4.2 Vlastnosti služeb - Nedělitelnost	101
6.4.3 Vlastnosti služeb – Heterogenita	102
6.4.4 Vlastnosti služeb – Variabilita	102
6.4.5 Vlastnosti služeb – Zničitelnost	102
6.4.6. Vlastnosti služeb - Nemožnost vlastnictví	102
<b>6.5 Mediální komunikace</b>	<b>103</b>
<b>6.6. Marketing služeb</b>	<b>103</b>
6.6.1 Definice marketingu	103
<b>6.7 Chceme vědět o tom, co naše potřeby uspokojuje</b>	<b>103</b>
6.7.1 Pět základních pater uspokojování potřeb	104
<b>6.8 Reklama míjející se účinku - Mediální prostor, který není využit</b>	<b>105</b>
<b>6.9 Lidské potřeby</b>	<b>105</b>
6.9.1 potřeby afilace	105
6.9.2 potřeby akvizice	105
6.9.3 potřeby altruismu	105
6.9.4 potřeby moci	105
6.9.5 potřeby prestiže	106
6.9.6 potřeby tělesné	106
<b>6.10 Marketing a jeho atributy</b>	<b>106</b>
6.10.1 Marketing	106
6.10.2 Obrácený marketing	106

6.10.3	Dobré jméno, důvěra kupujícího	107
<b>6.11</b>	<b>Corporate Identity</b>	<b>107</b>
6.11.1	Corporate Communication (CC)- jednotná komunikace:	107
6.11.2	Corporate design	107
6.11.3	Corporate Advertising	108
6.11.4	Corporate Culture (Ccu - jednotná kultura)	108
<b>6.12</b>	<b>Kreativní plán</b>	<b>108</b>
<b>6.13</b>	<b>Základní kritéria předem stanovených úkolů (Brief)</b>	<b>108</b>
<b>6.14</b>	<b>Marketingový Mix (MM)</b>	<b>109</b>
<b>6.15</b>	<b>Komunikační mix</b>	<b>109</b>
6.15.1	Publicita	110
6.15.2	Prodejní podpora	110
6.15.3	Reklama	110
6.15.4	Osobní nabídka a prodej	110
6.15.5	Přímý marketing v oblasti služeb	111
<b>6.16</b>	<b>Elektronická média</b>	<b>111</b>
<b>6.17</b>	<b>Katalogový marketing</b>	<b>111</b>
<b>6.18</b>	<b>Letáky vkládané do časopisů, roznos letáků do schránek</b>	<b>112</b>
<b>6.19</b>	<b>Kvalita reklamy</b>	<b>112</b>
<b>6.19.1</b>	<b>Logotyp subsystém Corporate Identity / Corporate Design</b>	<b>112</b>
6.19.2	Grafický manuál	113
6.19.3	Kdy je reklama dobrá?	113
<b>6.20</b>	<b>Rozdíly mezi REKLAMOU a PUBLIC RELATIONS</b>	<b>113</b>
6.20.1	Co charakterizuje reklamu?	113
6.20.2	Co charakterizuje Public Relations?	114
6.20.3	Public Relations (PR)	114
<b>6.21</b>	<b>Marketingový mix</b>	<b>115</b>
6.21.1	Promotion totiž zastřešuje:	115
6.21.2	Kdo je veřejnost?	116
6.21.3	Co všechno patří do PR..?	116
6.21.4	Nástroje PR	116
6.21.5	Jak připravit materiál pro tisk?	117
6.21.6	Osobnost tiskového mluvčího	117
6.21.7	Práce s negativní informací	117
<b>6.22</b>	<b>Elektronická komunikace</b>	<b>118</b>
6.22.1	Rozesílání emailů	118
6.22.2	Elektronické mediální prostředky dělíme na:	118
6.22.3	Internetová reklama	119
6.22.4	Ujasnění terminologií	119

<b>6.23 Internet v cestovním ruchu</b>	<b>120</b>
6.23.1 Adresář webu cestovního ruchu	120
<b>6.24 MEDIÁLNÍ PODPORA ČINNOSTI INFORMAČNÍCH CENTER</b>	<b>125</b>
<b>7. PSYCHOLOGICKÉ ASPEKTY KOMUNIKACE</b>	<b>130</b>
<b>7.1 Psychologie lidské komunikace</b>	<b>130</b>
<b>7.2 Motivace komunikačních funkcí</b>	<b>131</b>
<b>7.3 Komunikace a situační role</b>	<b>132</b>
<b>7.4 Naslouchání – neodlučitelná součást komunikace</b>	<b>133</b>
<b>7.5 Taktika komunikace</b>	<b>134</b>
7.5.1 Benevolentní taktika	135
7.5.3 Malevolentní taktika	135
<b>7.6 Komunikace v organizaci</b>	<b>136</b>
<b>7.7 Interkulturální komunikace</b>	<b>137</b>
<b>7.8 Psychologické aspekty a techniky komunikace se „svízelnými“ typy lidí</b>	<b>137</b>
7.8.1 „Svízelné“ typy lidí	138
<b>8 KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOST A TECHNIKY</b>	<b>141</b>
<b>8.1 Trénink prezentačních dovedností pracovníků</b>	<b>141</b>
8.1.1 Odborný projev	141
8.1.2 Neformální (příležitostný projev)	145
8.1.3 Pochvala	145
<b>8.2 Dovednosti a taktiky interpersonální komunikace</b>	<b>146</b>
8.2.1 Kritický rozhovor	146
8.2.2 Pracovní porada	148
<b>9. SPOLEČENSKÁ ETIKA A ETIKETA</b>	<b>155</b>
<b>9.1. Etika jako teorie morálky a mravnosti</b>	<b>155</b>
9.1.1 Normy společenské etiky	155
9.1.2 Morálka a právo	157
9.1.3 Morální rozhodování a morální dilema – profesní etika	158
9.1.4 Podnikatelská etika - etický kodex	158
<b>9. 2. Společenská etiketa</b>	<b>160</b>
9. 2. 1 Vymezení pojmu etiketa	160
9.2.2 Historický charakter norem společenského chování	162
9.2.3 Geografická různost norem společenského chování – národní mentalita	163
<b>10 EVROPSKÁ UNIE A ČESKÁ REPUBLIKA</b>	<b>165</b>

<b>10.1 Založení Evropské unie – první kroky</b>	<b>165</b>
10.1.1 Založení Evropského společenství uhlí a oceli	166
10.1.2 Neuskutečněné záměry	166
10.1.3 Založení dalších dvou společenství	166
10.1.4 Novum: nadnárodní (supranacionální) společenství	167
<b>10.2 Základní rysy vývoje ES a EU</b>	<b>168</b>
<b>10.3 Vstup ČR do EU</b>	<b>170</b>
<b>10.4 Organizační uspořádání a činnost EU</b>	<b>171</b>
<b>10.5 Členství ČR v EU a rozvoj cestovního ruchu</b>	<b>172</b>
10.5.1 Volný pohyb osob v EU	173
10.5.2 Zrušení hraničních kontrol	174
10.5.3 Zavedení jednotné měny (euro)	174
10.5.4. Sblížení legislativy členských států EU	174
<b>10.6 AKTUÁLNĚ O EU VE VAZBĚ NA INFORMAČNÍ CENTRA</b>	<b>178</b>
10.6.1 Orgány Evropské unie a jejich ingerence do oblasti turismu	178
10.6.2 European Cities Tourism	179
10.6.3 Městské organizace turismu (CTO)	179
10.6.4 Obsahová náplň CTO	180
10.6.5 Právní podstata CTO	181
10.6.6 Financování CTO	182
10.6.7 EFEKTIVITA ČINNOSTI CTO	185
<b>11 GEOGRAFIE CESTOVNÍHO RUCHU</b>	<b>187</b>
<b>11.1 Teritoriální rozmístění cestovního ruchu</b>	<b>187</b>
<b>11.2 Kongresový cestovní ruch</b>	<b>190</b>
<b>11.3 Makroregiony cestovního ruchu</b>	<b>192</b>
<b>11.4 Lokalizační změny v cestovním ruchu – perspektivy vývoje</b>	<b>197</b>
<b>12 INFORMAČNÍ A KOMUNIKAČNÍ SYSTÉMY</b>	<b>201</b>
<b>12.1 Informatika</b>	<b>201</b>
12.1.1 Základní pojmy	201
12.1.2 Informační systémy	201
12.1.3 Počítačové rezervační systémy	202
<b>12.2 Statistika</b>	<b>203</b>
12.2.1 Základní pojmy	203
12.2.2 Četnosti	204
12.2.3 Pořizování údajů	204
12.2.4 Typ výběru	204
<b>12.3. Práce s informačními prameny a technologiemi</b>	<b>206</b>

12.3.1	Obsah kurzu	206
12.3.2	Internet	206
12.3.3	Tvorba internetových stránek	207
12.3.4	Kancelářské produkty Microsoft	210
12.3.5	Word	210
12.3.6	Excel	211
12.3.7	Powerpoint	212
<b>13</b>	<b>SYSTÉMY ŘÍZENÍ JAKOSTI V CESTOVNÍM RUCHU</b>	<b>214</b>
<b>13.1</b>	<b>Definice a vymezení pojmů</b>	<b>214</b>
<b>13.2</b>	<b>Historie a současné koncepce řízení kvality</b>	<b>214</b>
13.2.1	Historie řízení kvality	214
13.2.2	Koncepce řízení kvality v Evropě a ve světě	215
13.2.3	Směry řízení kvality v České republice	216
13.2.4	Řízení kvality v cestovním ruchu	219
13.2.5	ISO 9000	220
13.2.6	TQM - Modely úspěšnosti	226
13.2.7	Model Demingovy ceny	226
13.2.8	Model ceny Malcoma Baldrige	227
13.2.9	Model excelence EFQM	228
13.2.7	Soutěž o Evropskou cenu kvality - EQA	232
<b>14</b>	<b>METODIKA TVORBY TURISTICKÝCH PRODUKTŮ</b>	<b>234</b>
<b>14.1</b>	<b>Definice pojmů</b>	<b>234</b>
<b>14.2</b>	<b>Segmenty turistického produktu</b>	<b>235</b>
<b>14.3</b>	<b>Zákonná forma prodeje</b>	<b>236</b>
<b>14.4</b>	<b>Cenotvorba ubytování</b>	<b>237</b>
<b>14.5</b>	<b>METODIKA TVORBY TURISTICKÝCH PRODUKTU ANEB PERNÍKOVÁ CHALOUPKA KROK ZA KROKEM</b>	<b>239</b>
14.5.1	Prvotní podnět	239
14.5.2	Hledání nápadu	239
14.5.3	Průzkum či inventura možností	241
14.5.4	Perník nebo koně?	241
14.5.5	Inspirace aneb jak fenomén perníku uchopit?	241
14.5.6	Rozvíjení nápadu	242
14.5.7	Nepochopení a srážka s realitou	242
14.5.8	Osudová změna k lepšímu	242
14.5.9	Bez veřejných financí	243
14.5.10	S mediální podporou	243
14.5.11	Balíček služeb a zboží	244
<b>14.6</b>	<b>METODIKA TVORBY TURISTICKÝCH PRODUKTŮ</b>	<b>245</b>
14.6.1	TURISTICKÝ PRODUKT	245



14.6.2 DRUHY TURISTICKÝCH PRODUKTŮ	245
14.6.3 PROGRAMOVÝ BALÍČEK jako produkt cestovního ruchu	246
14.6.4 TVORBA TURISTICKÉHO PRODUKTU	246
14.6.5 OBSAH TURISTICKÉHO PRODUKTU (BALÍČKU)	247
14.6.7 PŘIPRAVA TURISTICKÉHO PRODUKTU	248
14.6.8 ZDROJE FINANČÍ	248
<b>15. PRÁVO V ČR</b>	<b>250</b>
<b>15.1 Obecně o ustanoveních nového pracovního kodexu</b>	<b>250</b>
15.1.2. Členění nového kodexu	258

# 1. ÚVOD DO MARKETINGU

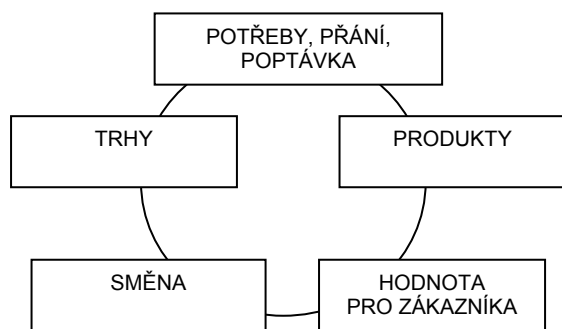
Marketing je nejčastěji lidmi chápán jako propagace, umění prodeje či výzkum trhu. Takovéto chápání marketingu je velmi vzdálené jeho skutečné podstatě. Marketing je mnohem více.

## 1.1 Podstata marketingu

**Marketing je proces řízení**, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.

**Marketing je směnný proces**, který zahrnuje řadu činností: výzkum trhu, analýzu prostředí, průzkum potřeb a přání zákazníků, koncepční činnosti, plánování, tvorbu produktu, volbu distribučních cest, cenovou politiku, marketingovou komunikaci, marketingový management a další činnosti s jediným cílem, kterým je uspokojení individuálních a hromadných potřeb cílových zákazníků, a to účinněji a efektivněji než konkurence. Prostřednictvím tohoto směnného procesu organizace uskutečňuje splnění svých cílů (obr. č. 1 ).

**Obr. č. 1 : Marketing jako směnný proces nebo také podstata marketingové koncepce**



Zdroj: KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing Management. Praha: Grada 2004 – upraveno

**Pozn.:** Hodnota pro zákazníka je vyjádřena rozdílem mezi hodnotou, kterou zákazník získá z vlastnictví a užívání příslušného produktu, a náklady, které musí vynaložit na to, aby si daný produkt opatřil. Zákazníci často neposuzují hodnotu produktu a náklady na jeho pořízení objektivně, ale na základě vnímané hodnoty.

Marketing je regulátorem poptávky.

Marketing je založen na specifické organizační kultuře, jejíž ústřední hodnotou je zákazník. Všichni zaměstnanci ví, v čem je jejich práce důležitá ve prospěch zákazníka.

## **1.2 Trh cestovního ruchu a zvláštnosti služeb**

Zvláštností trhu cestovního ruchu je, že se na něm uskutečňuje prodej zboží i prodej služeb, přičemž prodej služeb dominuje. Jedna část prodeje se realizuje výlučně na trhu CR a nabízejí ji specializované podniky CR (cestovní kanceláře, cestovní agentury, informační střediska, hotely, turistická střediska aj.). Druhá část prodeje je předmětem realizace trhu jako celku (obchody, banky, pojišťovny, aj.). Trh cestovního ruchu je citlivý na vlivy makroprostředí, a to zejména na přírodní, kulturní, politické a technické vlivy.

Organizace si pečlivě vybírají trhy, na které se ve své činnosti chtějí zaměřit. Při výběru cílového trhu vycházíme z co nejlepší znalosti zákazníků, z toho, co mají společného a v čem se naopak odlišují. Na druhé straně si musíme uvědomit, že stejný postup používá i naše konkurence. Výběr cílového trhu je považován za klíč k úspěchu.

Cestovní ruch má svá specifika. Foret a Foretová (2001, s. 19 - 20) je shrnuli takto:

1. Rozvoj cestovního ruchu je podmíněn politicko-správními podmínkami.
2. Produkt cestovního ruchu nelze vyrábět na sklad.
3. Místní vázanost, bezprostřední spojitost s územím (místem), ve kterém se realizuje, zejména s jeho kvalitou přírodního prostředí.
4. Výrazná sezónnost.
5. Trh je silně determinován přírodními faktory a dalšími nepředvídatelnými vlivy.
6. Vysoký podíl lidské práce.
7. Těsný vztah nabídky a poptávky (změny v cenách a příjmech se obvykle bezprostředně projeví na trhu).
8. Poptávka je výrazně ovlivňována důchody obyvatelstva, fondem volného času, cenovou hladinou nabízených služeb, spotřebitelskými preferencemi, motivací, módou a prestiží, celkovým způsobem života.

9. Nabídku silně ovlivňuje také rozvoj a využívání techniky a technologií (internet, informační a rezervační systémy – Start-Amadeus, Galileo, Sabre

Dalším specifikem, které musíme jako pracovníci zařízení cestovního ruchu vnímat je to, že produkt cestovního ruchu není pouze jeden komponent (jedna služba), ale je složen z mnoha komponentů. Lidé necestují sta a tisíce kilometrů, aby strávili svůj volný čas v určitém hotelu, ale přijíždějí do určité destinace, která je „něčím“ oslovena.

**Destinace** je území, ve kterém se uskutečňuje cestovní ruch, a které vytváří určitý celek. Za destinaci lze považovat celý kontinent, region včetně těch regionů, které překračují hranice států, jednotlivá střediska cestovního ruchu nebo města, místo a cíl cestování a dovolené. Existují různá chápání destinace (Jakubíková 2005 ).

- Destinaci cestovního ruchu lze pokládat za jeden produkt, který je složen z mnoha dílčích produktů.
- Destinaci lze pokládat za kolektivního výrobce. Destinace jako výrobce musí být řízena stejně jako kterýkoliv podnik či organizace.

Destinace je katalyzátorem, který stimuluje všechny ostatní obory, tj. ubytování, dopravu, atraktivitu cestovního ruchu, stravování, zábavu, sportovní vyžití .. (Palatková 2006, s. 78)

Účastníci cestovního ruchu vnímají svůj pobyt v destinaci jako celek, který zahrnuje všechny zážitky a zkušenosti ze spotřebování služeb i z vlastního prostředí.

Marketing cestovního ruchu, stejně tak jako marketing destinací, hotelů, lázeňských zařízení aj. je součástí marketingu služeb.

**Služba** je činnost, kterou může jedna strana nabídnout straně druhé, je naprosto nehmataelná a nevytváří žádné nabyté vlastnictví. Je velmi snadno napodobitelná. Služby lze členit do dvou skupin, a to na:

- **tržní služby:** služby skutečně prodané na trhu nebo ty, které by se pravděpodobně na trhu prodaly;

- **netržní služby:** služby jejichž nabídka a poptávka se neregulují tržním cenovým mechanismem, neexistují pro ně příslušné trhy a tržní ceny a orgány státní a veřejné správy nebo neziskové organizace je poskytují zadarmo nebo za uměle snížené ceny.

**Tržní služby v cestovním ruchu:** ubytování, stravování, doprava, služby cestovních kanceláří a agentur; kulturní, sportovní, zábavní a rekreační služby; služby spojů, pojišťovací služby, finanční služby, pronájmy, aj.; maloobchod, velkoobchod, údržba a opravy ...

**Netržní služby v cestovním ruchu:** turistické informační kanceláře, turistické kluby...

Služby mají své specifické vlastnosti: jsou nehmotné, nestálé, neoddělitelné od osoby poskytovatele, neskladovatelné a nedají se vlastnit.

### 1.3 Strategické řízení

V současné době, kdy se změny stávají každodenní součástí dnešního života, roste a zostřeňuje se konkurence, která je umocňována procesem globalizace, sílí tlak na uplatňování strategického řízení. To přísluší vrcholovému managementu. Zatím se však v praxi mnoha našich organizací uplatňuje spíše řízení operativní namísto strategického a řízení finanční namísto marketingově orientovaného.

Strategické řízení organizace zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi jejími strategickými cíli a disponibilními zdroji.

Prvotním úkolem vrcholového managementu jakékoliv organizace, tedy i obce a organizace destinačního managementu, by mělo být formulování vize (pokud tuto vizi neformuloval sám vlastník), definování poslání a formulace základních - globálních cílů a strategií vedoucích k jejich dosažení. Z nich se odvozují cíle jednotlivých funkčních oblastí (výroby – produkce, financí, personalistiky, marketingu aj.).

**Vytvoření vize a formulaci mise** (poslání) je přikládána velká důležitost. Organizace jejich prostřednictvím sdělují široké veřejnosti, jak vnější, tak vnitřní (zaměstnancům), kam svou činností směřují, proč existují a o co usilují. Vize znamená odpověď na otázku: „Kam směřujeme?“; mise je odpovědí na další důležitou otázku: „Proč existujeme?“. K naplnění vize i poslání si organizace stanovují cíle, a to: strategické, dlouhodobé, střednědobé i krátkodobé cíle.

Ty poté přetransformují do podrobných cílů, pro každou úroveň řízení i pro jednotlivé funkční oblasti (výrobu – produkci, finance, personalistiku, obchod a prodej, marketing aj.). Jejich dosažením naplní organizace vymezené poslání.

Strategie, to jsou cesty vedoucí k dosažení cílů. Strategie, stejně jako cíle, představují důležité nástroje prosperity organizací. Strategie se volí jak pro dosažení vrcholových cílů organizace, ale i různých úrovní řízení a dílčích oblastí.

## **1.4 Marketingové řízení**

Organizace, které chtějí na trhu uspět jsou nuceny více než kdy jindy uplatňovat ve své činnosti marketing. Ten se stává nedílnou součástí jejich celkového řízení. Jednotlivé fáze (etapy) marketingového řízení jsou: plánování, realizace (implementace) a kontrola.

**Marketingové plánování** je systematické a racionální prosazování tržních a podnikových úkolů, odvozené od základních podnikových a marketingových cílů. Představuje podstatnou část podnikového plánování. Je třeba rozlišovat strategické a operativní plánování. (Tomek, Vávrová 1999, s. 69)

**Marketingové plánování** je proces, který obsahuje několik fází, a to: situační analýzu, predikci vývoje, SWOT analýzu, stanovení marketingových cílů, výběr vhodných strategií a tvorbu prováděcích programů.

Marketingové plánování patří k nejsložitějším marketingovým úkolům. Výstupem procesu marketingového plánování je vypracování marketingového plánu.

**Marketingová situační analýza** je systematické a důkladné, kritické a nestranné zkoumání a posouzení:

- vnitřní situace podniku s důrazem na jeho marketingové činnosti,
- postavení podniku ve vnějším prostředí s důrazem na analýzu trhu a analýzu konkurence. (Boučková 2003, s.17)

Smyslem provádění analýzy je nalezení správného poměru mezi příležitostmi, jež přicházejí v úvahu ve vnějším prostředí a jsou výhodné pro organizaci, a jejími schopnostmi a zdroji generujícími se ve vnitřním prostředí.

## **Analýza prostředí organizace**

Organizace působící v cestovním ruchu musí věnovat velkou pozornost zkoumání prostředí. V procesu postupující globalizace působí na objekty cestovního ruchu různých vlivů a den ode dne sílí konkurence. Prostředí každé organizace se člení na vnější prostředí, které zahrnuje síly (faktory) makroprostředí a mikroprostředí, a prostředí vnitřní.

**Síly makroprostředí** působí na všechny organizace, ale s různou intenzitou. Nejčastěji se zde setkáváme se zkratkou PEST, podle začátečních písmen českých a anglických názvů:

**P** – politicko-právní

**E** - ekonomické

**S** – sociálně kulturní

**T** – technologické

V cestovním ruchu obzvláště sledujeme vývoj politického, demografického, přírodního, životního, kulturního prostředí a dalších faktorů, podle předmětu našeho podnikání, případně poskytování bezplatných služeb.

**Mikroprostředí (úkolové prostředí)** je tvořeno faktory, které bezprostředně ovlivňují možnosti organizace uspokojovat potřeby a přání zákazníků. Do **mikroprostředí** lze zařadit: prostředí organizace, partnery (dodavatele, odběratele, finanční instituce, pojišťovny, dopravce, firmy poskytující další služby atd.), cílové skupiny – klienty, touroperátory, firmy, konkurenci (stávající, potenciální; přímou, nepřímou, substituty atd.), veřejnost (finanční instituce, média, vládní instituce, občanské iniciativy, místní samospráva a občané, široká veřejnost, zaměstnanci organizace).

**K nejvýznamnějším složkám vnitřního prostředí patří:** finanční situace a schopnosti, technická a technologická základna produkce, surovinové a materiálové zdroje, vědeckovýzkumné a vývojové zdroje, lidské zdroje (kvalita managementu a pracovníků, mezilidské vztahy), úroveň řízení a organizace práce, materiální prostředí, kultura firmy, image a goodwill firmy aj.

- **Predikce vývoje prostředí** je buď součástí situační analýzy, nebo může být pro její důležitost zpracována zvlášť. Každá organizace, pokud chce na trhu dlouhodobě prosperovat je nucena vyhledávat informace o budoucím vývoji prostředí. Zdrojem těchto informací jsou nejrůznější světové instituce, svazy, asociace apod. Nejen informace, ale zejména úvahy o tom, jaký vliv budou mít tyto předpovědi na činnost organizace, by měly být záležitostí, kterou se budou zabývat manažeři a marketingoví pracovníci.
- **SWOT analýza** je syntézou situační analýzy a predikce vývoje. Analýza SWOT je složena z původně dvou analýz, a to: analýzy OT (příležitostí a hrozeb generujících se ve vnějším prostředí organizace) a analýzy SW (silných a slabých stránek organizace). Sestavení SWOT analýzy má svá pravidla. Analýzu SW používáme také při analyzování konkurence. Pro organizace je důležité dobře poznat své konkurenty a odhalit jejich silné a slabé stránky a tyto následně porovnat se svými vlastními silnými a slabými stránkami. Cílem tohoto postupu je mezi jiným identifikovat oblasti získání možné konkurenční výhody.
- **Marketingové cíle** představují konkrétní marketingové záměry, soubor úkolů, které se vztahují k produktům a trhům, a firma předpokládá, že budou splněny během určitého časového období. (Jakubíková, 2005) Jako marketingové cíle mohou být stanoveny: podíl na trhu, objem prodeje, návratnost investic, ziskovost, zvýšení zákaznické základny nebo konkrétní jmenovité úkoly, např. vstup na určitý trh, zavedení nového nebo inovovaného produktu na trh, snížení cen určitých produktů, změna kontraktačních podmínek, zajištění významné propagační akce, rozšíření forem prodeje, zúžení distribuční sítě, snížení marketingových nákladů. Marketingové cíle se vypracovávají na různě dlouhá období.
- **Marketingové strategie** určují základní směry vedoucí ke splnění cílů. Prezентují prostředky metody, pomocí kterých bude stanovených cílů dosaženo.

Ke strategickým marketingovým rozhodnutím patří:

- volba trhů a jejich částí,
- volba způsobu stimulace trhu,
- určení pozice vůči konkurenci,



- rozhodnutí o eventuálních aliancích s konkurenty.

**Výběr cílových trhů má tři fáze:** **1.** Segmentaci trhu (členění spotřebního trhu dle některých z následujících kritérií: geografické, demografické, psychografické, behaviorální, podle nákupních příležitostí, podle očekávaného užítku, podle uživatelského statusu, podle frekvence užití aj.); **2.** Výběr cílového (cílových) trhu, v angl. Targeting; **3.** Určení pozice vůči konkurenci v myslích cílové skupiny spotřebitelů (umístování), v angl. Positioning. Umístování se může provádět na základě specifických rysů produktu; na základě výhod; s ohledem na specifické příležitosti využití; s ohledem na kategorii uživatele; s ohledem na konkurenci aj.

Marketingové strategie se třídí podle různých hledisek, např. podle trendů trhu, podle přístupu k segmentům trhu, podle chování ke konkurenci, podle specifických skupin zákazníků, podle cyklu životnosti trhu, podle šíře pokrytí spektra rozhodovacího procesu, podle jednotlivých prvků marketingového mixu („4P“).

- **Vyhotovení marketingového plánu** je vyvrcholením marketingového plánovacího procesu. „Marketingový plán je dokument, který detailně popisuje cíle, strategie a aktivity, jež mají být použity v marketingu výrobku nebo služby“. (Clemente 2004, s. 115). Marketingový plán má čtyři funkce. Je prostředkem: komunikace, delegování pravomoci, koordinace a alokace.

**Realizace (implementace)** je rovněž důležitou fází procesu marketingového řízení. Dobře připravený marketingový plán ještě nemusí být zárukou úspěchu. K selhání může dojít v samotné jeho realizaci. Proto je nutné k zajištění plánovaných úkolů rozdělit pravomoci a zodpovědnosti jednotlivých osob i úseků a určit období platnosti. (Jakubíková, 2005) Všichni zaměstnanci organizace na všech úrovních by se měli podílet nejen na zajištění a provádění plánu, ale měli by přijmout marketingové myšlení za vlastní, za základní „filosofii“ organizace. V marketingově řízené organizaci zákazník (host, klient) neustále vstupuje do rozhodování o podobě produktu, ceny, distribuce, komunikace atd.

**Kontrola** se týká všech postupů, které organizace uskuteční k naplnění svých cílů, nikoliv pouze konečných výsledků. Jsou to především marketingové strategie, které určují směr těchto postupů. Kontrola se také týká jednotlivých kroků, které firma realizuje v souvislosti s posuzováním vývoje marketingového plánu.

K úspěšnému zvládnutí marketingového řízení podniku je zapotřebí pracovat s informacemi. Určit optimum potřebných informací je závažným rozhodnutím. Organizace si proto budují své informační soustavy, informační systémy. **Marketingové informační systémy** soustřeďují informace z interních zdrojů, z marketingových zpravodajských systémů, informace získané marketingovým výzkumem a využívají různé metody i softwarové systémy k jejich zpracování, aby mohly být předány managementu jako podklad pro rozhodování.

## 1.5 Marketingový mix

Marketingový mix tvoří souhrn všech nástrojů, které vyjadřují vztah firmy k jejímu bezprostřednímu okolí, tzn. k zákazníkům, dodavatelům, odběratelům, dopravním firmám, finančním institucím, agenturám apod.

Marketingový mix je sestaven ze základních čtyř prvků, tzv. „4P“ podle jejich názvů v angličtině:

**P**roduct – produkt

**P**rice – cena, kontraktační podmínky

**P**lace – distribuce, místo

**P**romotion – marketingová komunikace (v dřívějších překladech: propagace, podpora prodeje, stimulace prodeje)

Základní prvky marketingového mixu jsou podle potřeby doplňovány o další prvky. **V oblasti cestovního ruchu** se používají **další 4P**, a to: **P**eople (lidé), **P**ackaging (sestavení balíčků služeb), **P**rogramming (programová specifikace balíčků služeb) a **P**artnership (spolupráce).

Tyto prvky jsou managementem kontrolovatelné a jsou vzájemně propojeny. Změna v oblasti jednoho prvku vyvolává změny v dalších prvcích.

**Produkt** je cokoliv, co může být na trhu nabídnuto ke směně a druhá strana o to projeví zájem – výrobek, služba, myšlenka, místo aj.

Produkt je základní stavební jednotkou marketingových aktivit. Produkt by měl konkretizovat potřeby, přání, požadavky a očekávání zákazníků, odpovídat svými charakterovými vlastnostmi požadovanému užítku a účelu využití. Produkt cestovního ruchu se vyznačuje průřezovostí, spojuje různé služby poskytované zákazníkům různými zařízeními. „Produkt destinace cestovního ruchu se odvíjí od přirozených kulturně-historických a přírodních předpokladů nebo může být výsledkem dodatečných „umělých“ aktivit, vytvářejících materiálně-technickou základnu, resp. nabídku (Palatková 2006, s. 136)

„Zákazníci kupují něco mnohem víc než pouhé výrobky nebo služby a užitek z nich. Zákazníci si kupují prožitky, které přitom získají“. (Kotler, Armstrong 2004, s. 383) Důležité je, abychom všichni viděli produkt tak, jak jej vidí zákazník. Jedině on rozhoduje o tom, zda-li si jej koupí nebo ne. Zákazník vlastně rozhoduje o existenci firmy a o osudech jejich vlastníků i zaměstnanců.

**Komplexní produkt** se skládá z několika vrstev. Všeobecně známé je Kotlerovo členění do tří vrstev: jádro produktu, vlastní produkt, doplňkové služby k produktu. V cestovním ruchu věnujeme zvláštní pozornost značce produktu, zejména její tvorbě „brandingu“, image a kvalitě.

**Produkty mají různou dobu své životnosti.** Během „svého života“ produkty procházejí několika fázemi: zavádění; růstu; zralosti; úpadku. Životní cyklus destinace cestovního ruchu se obvykle člení do šesti fází: průzkum, zapojení, rozvoj, upevnění, stagnace, pokles. V jednotlivých fázích se volí různé strategie v oblasti prvků marketingového mixu. Určit, ve které fázi svého životního cyklu se produkt nachází je velmi obtížné.

**Cena** je v marketingu chápána jako prvek marketingového mixu, který dotváří charakter produktu. Produkt je prodáván zejména prostřednictvím údajů o ceně. Cena je vyjádřením hodnoty produktu. Ceny jsou z hlediska prostoru kontrolovány trhem, firmou a mohou být kontrolovány státem.

Cena v marketingu je: významným marketingovým nástrojem, signálem pro kupující, konkurenčním nástrojem, zdrojem příjmu organizací, manifestací firemní kultury.

Pro určení ceny produktů existují různé metody, např.:

- Cena jako vyjádření hodnoty vnímané zákazníkem.
- Následování cen konkurence.

- Stanovení ceny respektující návratnost investic.
- Stanovení ceny se zřetelem na možnost uzavření kontraktu.
- Stanovení ceny podle velikosti poptávky.
- Stanovení ceny s ohledem na náklady.
- Stanovení ceny balíčku služeb

Využívá se diskriminační i propagační tvorby cen.

Cestovní ruch je odvětvím, které se vyznačuje vysokou diverzifikací cenové politiky. Hotely, cestovní kanceláře, dopravci aj. si často účtují za stejnou službu několik úrovní cen.

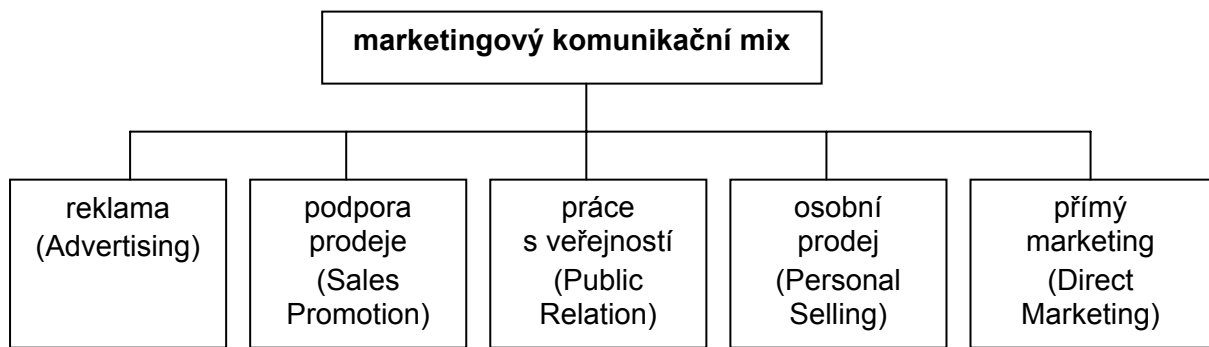
Organizacím k úspěchu nestačí jen vyrobit produkty, které uspokojí potřeby a přání zákazníků, zvolit správnou cenu, se zákazníky správně komunikovat, ale také musí umět tyto produkty zákazníkům správně distribuovat tak, aby se zvýšila jejich hodnota. **Úkolem distribuce** je co nejvíce přiblížit vyrobené produkty zákazníkovi. Vybudování distribuční sítě, která odpovídá představám zákazníka, představuje pro firmu konkurenční výhodu.

**Distribuční cesta** je souhrn prostředníků a zprostředkovatelů, tzv. mezičlánků, jejímž prostřednictvím přecházejí produkty od výrobců k zákazníkům. Ne vždy musí firma mezičlánků využívat. Distribuční cesty destinace cestovního ruchu se člení na vnější (zahraniční reprezentace, národní turistické organizace, touroperátoři a agenti) a vnitřní (kooperující regionální a lokální turistické organizace, domácí touroperátoři, agenti, poskytovatelé služeb). Součástí vnitřního distribučního systému destinace jsou turistická informační centra. V cestovním ruchu je obvyklý opačný směr distribuční cesty, což znamená, že klient se musí dostavit na místo produkce služeb, tj. přijít do restaurace, hotelu, nasednout do dopravního prostředku apod.

Firma komunikuje vším co dělá. Marketingovým nástrojem, který je speciálně zaměřen na komunikaci je „**marketingová komunikace – Promotion**“.

**Cílem marketingového komunikačního mixu (obr.č. 2)** je seznámit cílovou skupinu s produktem organizace (výrobkem nebo službou) a přesvědčit ji o nákupu; vytvořit věrné zákazníky; zvýšit frekvenci a objem nákupu; seznámit se podrobněji s veřejností a cílovými zákazníky; komunikovat se zákazníky; redukovat fluktuaci prodeje.

Obr. č. 2



#### Dělení ATL / BTL

ATL = Above the line (nadlinková): reklama - TV, tisk, venkovní reklama

BTL = Below The Line (podlinková): PR, podpora prodeje, přímý marketing, osobní prodej

Při tvorbě marketingové komunikace se vychází z modelu AIDA:

**Attention** = upoutat pozornost

**Interest** = vzbudit zájem

**Desire** = vzbudit touhu

**Action** = vyvolat akci

Cílem marketingové komunikace je informovat, přesvědčovat a připomínat. Komunikace firmy k tomu, aby byla účinná, musí být nutně integrovaná.

Morrison (1989) došel k závěru, že v marketingu pohostinství a CR je vhodné používat více než „4P“ (produkt, cenu, distribuci, marketingovou komunikaci), přikládat větší význam ústní reklamě, využívat emotivní přitažlivosti marketingové komunikace a dbát na rozvoj dobrých vztahů s komplementárními firmami. Poukázal také na složitost ověřování inovací.

**Lidé** jsou nejdůležitější složkou nejen marketingového mixu, ale také jeho tvůrci i příjemci produktů, které nabízejí nejrůznější organizace cestovního ruchu. Lidem je třeba věnovat velkou pozornost. Pozornost jejich výběru, rozmístění, vzdělávání i výchově.

**Tvorba balíčků a programování** plní v marketingu cestovního ruchu podle Morrisona (1989, s. 273) pět klíčových úloh: 1) eliminují působení času; 2) zlepšují rentabilitu; 3) podílejí se na využívání segmentačních marketingových strategií; 4) jsou komplementární vůči ostatním součástem mixu; 5) spojují dohromady vzájemně závislé organizace pohostinství a cestovního ruchu. Balíčky a programy jsou mezi klienty oblíbené. Usnadňují a zpříjemňují cestování.

**Partnerství** (spolupráce) poskytovatelů produktů je v cestovním ruchu nesmírně důležité. Účastníci cestovního ruchu vnímají svůj pobyt jako celek, který zahrnuje všechny zážitky a zkušenosti ze spotřebování služeb. Představu o cílovém místě si vytvářejí podle celkového dojmu. Spolupráce rozšiřuje možnosti nabídky, šetří organizačním náklady, pomáhá snižovat rizika související s podnikáním a přináší výhody plynoucí ze synergie spojení. Spoluprací se zvyšují synergické efekty místa, příjmy místní správy, ale i jednotlivých podnikatelských subjektů.

Ačkoliv jsme se právě zabývali jednotlivými prvky rozšířeného mixu v podobě „P“, je nutno říci, že podoba „P“ reprezentuje hledisko prodejce nikoliv zákazníka. Robert Lauterborn (Kotler 2003, s. 70), doporučoval, aby prodejci nejprve pracovali se **4C než určí 4P**.

#### **Marketingový mix s označením “4C“**

- **Customer Benefits** – celkový užitek pro zákazníka
- **Customer Costs** – celkové náklady na získání a užití produktu
- **Convenience** – komfort, pohodlí
- **Communication** – oboustranná komunikace

#### **Co říci závěrem ?**

Zákazník (klient, host, návštěvník, turista..) by měl být alfou omegou našeho snažení, neboť bez něj nemůžeme existovat, a proto je pro nás nutné vycházet z jeho pohledu a aplikovat v naší praxi marketingový přístup k podnikání.

Zpracovala: Doc. Dagmar Jakubíková, CSc.

## Literatura

- BOUČKOVÁ, J. A KOL.: Marketing. Praha: Beckovy ekonomické učebnice 2003.  
ISBN 80-7179-577-1
- CLEMENTE M.N.: Slovník marketingu. Brno: Computer Press, a.s. 2004.  
ISBN 80-25-0228-9
- FORETOVÁ, V., FORET, M.: Jak rozvíjet místní cestovní ruch. Praha: Grada, 2001
- JAKUBÍKOVÁ, D.: Strategický marketing. Praha: Oeconomia 2006.  
ISBN
- KESNER, L.: Marketing a management muzeí a památek. Praha: Grada 2005.  
ISBN 80-247-1104-4
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: Marketing. Praha: Grada 2004.  
ISBN 80-247-0513-3
- KOTLER, P.: Marketing od A do Z. Praha: management Press 2003.  
ISBN 80-7261-082-1
- MORRISON, A. M.: Marketing pohostinství a cestovního ruchu. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80- 85605-90-2
- PALATKOVÁ, M.: Marketingová strategie destinace cestovního ruchu. Praha: Grada 2006. ISBN 80-247-1014-5
- TOMEK, G., VÁVROVÁ,V.: Malý výkladový slovník marketingu. 2. vydání. Praha: A plus, 1999.

## 1.6 Marketing v informačním centru

### 1.6.1. Role informačních center v marketingu CR měst a obcí.

Chceme-li jednoznačně odpovědět na tuto otázku, je třeba vnímat problematiku TIC komplexně. Je nutné jít k samotné podstatě provozu TIC, uvědomit si, kdy a za jakých podmínek vznikala, jaká je jejich struktura činností, jak zapadají do celkového objemu služeb cestovního ruchu v dané lokalitě a zda jsou součástí přímé struktury řízení.

Informační centra vznikala především na základě poptávky po poskytování informací turistům a návštěvníkům a zároveň jako nástroj pro realizaci propagace a prezentace konkrétního místa. Velká část dnes existujících TIC byla založena v polovině 90 let minulého století. **Poměrně velký vliv na rozhodnutí o vzniku TIC měly účasti měst a obcí na akcích cestovního ruchu.** Zde totiž docházelo ke konfrontaci nabídky a poptávky. Nový vystavovatelé ( města a obce ) si začaly uvědomovat důležitost prezentace, a proto hledaly vhodné nástroje pro její realizaci. V polovině 90 let minulého století však cestovní ruch nebyl na komunální úrovni základní prioritou.

V té době se města a obce potýkala s přípravou územních plánů a řešením základních problémů jako byly opravy komunikací, zajištění dopravní obslužnosti , obnova občanské vybavenosti, údržba veřejné zeleně, vznik městské policie, zavádění separovaného sběru atd. Zároveň velmi intenzivně probíhaly privatizační procesy, které se velmi významně dotkly oblasti služeb. V průmyslově exponovaných regionech navíc docházelo k nárůstu nezaměstnanosti , což negativně ovlivňovalo poptávku. **Jednalo se tedy o procesy, které probíhaly mnohdy živelně.** Co udělal jeden subjekt, chtěl udělat další. **Mezníkem pro rozvoj cestovního ruchu na území obcí a města bylo využití předvstupních fondů EU ( zejména PHARE ). Tyto fondy nepřinesly pouze finanční prostředky na realizaci záměrů, ale také zavedly standardizované postupy pro plánování a realizaci projektů mimo jiné i v oblasti cestovního ruchu.** Tyto byly velmi často zaměřeny na tvorbu



propagačních materiálů, prezentaci na veletrzích, podporu kulturních a sportovních akcí, ale také značení turistických, naučných a cyklistických tras.

V rámci projektů vznikala také informační centra pro turisty, pořizovalo se jejich vybavení a dokonce byl školen jejich personál. Vše samozřejmě v mezích daných pravidly EU a možnostmi příjemců dotací. Postupným nárůstem zájmu o TIC ze strany jejich uživatelů, dochází k jejich stále častějšímu zapojování do řídicích a výkonných složek cestovního ruchu v jednotlivých městech a obcích. Můžeme tedy hovořit o přímém zapojení TIC do marketingových procesů v destinacích. Tato míra zapojení však není v současné době v rámci ČR jednotná. Opět jsme svědky značných regionálních rozdílů, jak na úrovni obecních a městských samospráv, krajů, turistických oblastí či regionů. Lze říci, že stávající stav ovlivňují dva základní faktory. Jde o vnější a vnitřní podmínky. Role TIC v marketingu cestovního ruchu měst a obcí by tedy měla být daleko vyváženější. **Jednou z možností, jak změnit stávající stav, je také uznání poskytování informací turistům a návštěvníkům, jako veřejné služby.** Jedná se o proces, který sebou nese nezbytnou standardizaci jednotlivých činností TIC v celé ČR včetně stanovení kvalitativních parametrů a kontrolních mechanismů. V tomto duchu je popsána úloha TIC v materiálu "**Koncepce státní politiky cestovního ruchu v České republice na období 2007 - 2013**". Informačních center se přímo dotýká Priorita č. 4 - Podpora budování a vytváření organizační struktury cestovního ruchu a to bod **4. 2 Podpora činnosti regionálních a lokálních turistických informačních center.** Jako základní aktivity naplňující opatření koncepce jsou uvedeny:

- vytvoření grantového systému podpory činnosti TIC
- standardizace základního spektra nabízených služeb TIC
- dokončení realizace turistických informací jako certifikované služby, tzn. naplnit vládní usnesení č. 848 z 3.9. 2003 k analýze veřejných služeb
- realizace jednotné certifikace a značení TIC
- tvorba regionální sítě TIC
- příprava jednotného modulu pro vybrané činnosti TIC
- vytvoření datového katalogu se základními informacemi o turistickém potenciálu ČR pro TIC

Při naplňování aktivit tak dojde ke změně stávajícího stavu. Je tedy nutné zaměřit se na roli TIC při realizaci marketingu CR měst a obcí. Klíčové je vůbec vnímání IC jako rovnocenného partnera dalších subjektů CR v destinaci.

Z tohoto důvodu by TIC mělo být vybaveno příslušným stupněm pravomocí, které mu umožní samostatné rozhodování a tím i plnohodnotné zapojení do marketingového procesu. Je pochopitelné, že v takovém případě nese TIC i příslušnou odpovědnost. TIC se v současné době podílí na marketingovém procesu jen částečně. Nejčastěji TIC zajišťují dílčí části prezentace, vedou statistiky návštěvnosti lokality, nebo se podílí na přípravě produktů. Velice zřídka vstupují do marketingového procesu od samého začátku. Spíše bývají partnerem či pomocníkem příslušných odborů či oddělení cestovního ruchu městských či obecních úřadů.

Role TIC by mohla být posílena tak, aby se staly subjekty analyzujícími situaci CR v lokalitě, připravujícími realizaci produktů lokality, nabízejícími tyto produkty, vyhodnocujícími jejich účinnost a zároveň nesoucími zodpovědnost za tyto produkty. Šlo by tedy o transformaci stávajících TIC na turistické kanceláře dané oblasti, jejichž činnost bude rozdělena na část informační a produkčně-prodejní. Tento vývoj však bude poměrně dlouhodobý.

Role TIC v marketingu CR měst a obcí je tedy zatím velmi různorodá, závislá na míře autonomie, možnostech a záměrech zřizovatele. Proto je nezbytné, aby činnosti a kompetence TIC v dané lokalitě byly součástí strategie rozvoje cestovního ruchu této lokality a TIC se na přípravě takové strategie přímo podílelo. Tím dojde k zapojení TIC do marketingového procesu CR města či obce na jeho začátku. V jednotlivých krocích strategie je možné vidět i účast (podíl) vlastního TIC. Půjde zejména o účast TIC na výzkumu a analýzách, segmentaci trhu, vytvoření marketingového plánu, stanovení role při realizaci marketingového plánu a podílu na řízení, hodnocení a kontrole.

### 1.6.2 Základní prvky marketingu užívané v IC

**Marketing v IC chápeme jako vytváření, propagování a poskytování služeb a zboží turistům a návštěvníkům.** Tento proces v případě ČR není plně standardizován. V některých případech jsou služby poskytovány komplexně pouze

turistům a návštěvníkům, někdy jsou doplněny o skupinu vlastních obyvatel destinace ( města, obce ), přičemž jsou pro tuto skupinu modifikovány.

**Fakticky pracovníci IC ve své práci užívají a kombinují služby, zboží, zkušenosti, události, osoby, místa, vlastnictví, organizace, informace a ideje.**

**Nejčastější kombinací funkcí IC je shromažďování informací spolu s jejich tříděním a poskytováním turistovi a návštěvníkovi, doplněné o prodej či předání propagačních materiálů konkrétního místa.** Tyto materiály mohou mít faktickou informační hodnotu, ( průvodce, mapy, pohlednice, atd.), nebo mohou prezentovat dané místo formou upomínkového předmětu ( turistické známky, štítky na hole, přívěšky, místní výrobky, atd.). To znamená , že se u TIC setkáváme s kombinací zboží a služeb. Jestliže se podíváme podrobněji na poměr mezi objemem služeb a zboží nabízeného v IC, zjistíme , že je výrazně závislý na zřizovateli IC. U informačních center, která jsou zřizována městy převažují především bezplatné služby nad objemem prodávaného zboží. U soukromých IC se tento poměr minimálně vyrovnává a v mnoha případech převažuje prodej vlastního zboží. Tyto rozdíly způsobují odlišné vnímání informačních center turisty a návštěvníky. Samotní zřizovatelé si tuto skutečnost vůbec neuvědomují. **Jestliže dokážeme vhodně, v dostatečné míře, na základě skutečného poznání potřeb turistů a návštěvníků kombinovat zboží a služby, naplníme tak základní poslání IC v daném městě či obci.** Informační centrum musí tedy využívat potenciálu daného místa ( shromažďování informací, jejich aktualizace a vhodná forma prezentace). Musí vědět, kdo jsou jeho zákazníci a na ty se musí orientovat. Znamená to vedení statistiky návštěvnosti nejen IC, ale i všech turistických objektů v lokalitě působnosti. Tím se samozřejmě nemyslí přímé zajišťování všech dat prostřednictvím vlastního IC. Je nutné využívat i externích zdrojů. V tomto ohledu jsou nezbytné informace především o významných událostech , které napomáhají k zvyšování povědomí o dané lokalitě. Obdobně může IC pro prezentaci města či obce využít známé osobnosti, jejíž život či dílo je spojeno s prezentovanou lokalitou (např. Smetanova Litomyšl ). IC může jako prezentační nástroj užít historické popularity daného místa, která je v porovnání s konkurencí výjimečná. ( Karlovy Vary - lázně - minerální prameny ). Vlastnictví IC je v ČR v cca 80% případů veřejné, spadající pod jednotlivé úřady měst a obcí. I když průběžně dochází k přesunu vlastnictví ( provozu ) IC mezi veřejným a soukromým sektorem, mění se většinou pouze podíl na kombinaci zboží

a služeb. V obou případech však provozovatelé ( vlastníci ), musí **usilovat o dobré jméno své organizace.**

Z tohoto důvodu je důležité zařazení činnosti IC do místní strategie cestovního ruchu. **Jestliže se vytvoří jasný směr rozvoje CR v lokalitě, nebude mít případná změna vlastnických vztahů vliv na faktické fungování IC, protože bude vždy dodržen společný cíl.** IC by mělo užívat jasnou a identifikovatelnou prezentaci, která podpoří jeho činnost a současně podpoří prezentaci města a obce. Stejně tak důležitá je i forma poskytnutí informace, se kterou IC pracuje. Mnohdy způsob poskytnutí informace zásadním způsobem ovlivní rozhodnutí turisty a návštěvníka o využití dalších služeb. Zde by mělo platit především to, že musí být k dispozici informace ve vhodné podobě pro všechny cílové skupiny. V dnešní době již nevystačíme s osobní komunikací, médii, IT technologiemi v jednotné formě pro všechny. IC musí pracovat nejen s informacemi o vlastní nabídce ( toho tradičního ), ale musí zjišťovat motivy a očekávání turistů a návštěvníků. V tomto ohledu je pozice IC mimořádná, protože umožňuje okamžitou konfrontaci nabídky a poptávky po službách daného místa. IC v tomto duchu naplňuje naděje turistů a návštěvníků přijíždějících do destinace ( města a obce). Do určité míry můžeme říci, že prodáváme historické památky , ubytování a stravování a další služby. Pro naplnění této ideje je nutná opět kooperace mezi IC a poskytovateli služeb. IC plní tedy i roli zprostředkovatele. Když jsme si popsaly základní rozsah marketingových činností v IC , můžeme přikročit k bližší specifikaci orientace na zákazníka. **Hlavní prioritou jsou zákaznickovy potřeby. Porozumění těmto potřebám by mělo být trvalým zájmem provozovatele TIC.** Abychom potřeby správně identifikovali a zachytili jejich proměnu v čase, **je nutné realizovat marketingový výzkum.** Tento výzkum by neměl být jednorázovou, ale naopak stálou činností mající vysokou prioritu. Po analýze výzkumu je nutné uvědomit si naši pozici na trhu poskytování informací. Musíme posilovat naše silné stránky a potlačovat slabé stránky. **Zapojením TIC do strategického procesu plánování rozvoje cestovního ruchu v lokalitě je plně doceněna jeho role.** Takto plánovaná a realizovaná činnost neunikne turistům a návštěvníkům. IC se stává respektovanou značkou v povědomí turistů a návštěvníků. To je vnímáno i ostatními subjekty v destinaci a pozitivně hodnoceno. Dostavuje se podpora na úrovni řídicí struktury v destinaci. Do procesu spolupráce vstupují další subjekty cestovního ruchu v destinaci. IC na základě aktivního procesu realizuje změny formy a rozsahu nabídky a rozšiřuje své činnosti. Tyto činnosti jsou

hodnoceny a kontrolovány. Tím dochází k eliminaci chyb a fakticky k uspokojování potřeb turistů a návštěvníků.

V rámci průzkumu činností TIC, který byl realizován ATIC ČR v roce 2004, byly identifikovány **tři základní okruhy činností TIC**. Jednalo se o **poskytování informačních služeb, poskytování ostatních služeb a prodej zboží**. Pro přehlednost uvedeme popis každého okruhu činností samostatně.

Poskytování informačních služeb zahrnuje informace o památkách, historii a přírodních zajímavostech, informace o společenském, kulturním a sportovním dění, informace o ubytování a stravování, informace o dopravě a jízdních řádech, taxi, autostopu atd., informace o službách, firmách a organizacích.

Poskytování ostatních služeb zahrnuje rezervace ubytování, prodej vstupenek, směnářskou činnost, průvodcovské služby a tlumočení, kopírování a faxové služby, internet pro veřejnost, tvorbu a organizaci turistických produktů, partnerské vztahy měst, prodej známek, jízdenek, povolenek, mládežnických slev, průkazů, ověřování listin, tvorbu a údržbu webových stránek, tvorbu a údržbu veřejných informačních systémů, výběr poplatků za odpad, provoz veřejných WC, provoz recepcí, prezentaci na veletrzích ČR, vedení databází firem, plakátovací služby, galerijní a výstavní služby, vydávání časopisů, fotoarchívy, vydávání propagačních tiskovin a kupříkladu i fotosběrny.

Prodej zboží zahrnuje prodej map, pohlednic, upomínkových předmětů, knih, časopisů, videokazet, poštovních známek a podobně.

**Lze tedy říci, že TIC především používá prvky marketingového výzkumu, stává se součástí tvorby marketingové koncepce a strategie, spolupracuje s orgány samosprávy a státní správy, vytváří základní informační databázi konkrétního místa, sleduje a vyhodnocuje kvalitu poskytovaných služeb, poskytuje informace turistům a návštěvníkům, prodává produkty cestovního ruchu a poskytuje další služby vyvolané poptávkou.**

### 1.6.3 Marketingové plánování v IC

**Marketingové plánování v IC by měl být proces sestávající z jednotlivých kroků vedoucích k dosažení hlavního cíle.** Jeho forma by měla mít písemnou podobu a každé IC by mělo podle tohoto plánu postupovat a být schopno identifikovat jeho naplňování v jednotlivých fázích realizace. Marketingové plánování v TIC můžeme popsat následnými kroky. **V první řadě je třeba připravit stručný obsah marketingového plánu zahrnující souhrn plánovaných cílů a doporučení pro TIC v daném časovém horizontu ( 1 rok ).** Zde budeme vycházet z obsahu cílů definovaných strategií CR daného místa či regionu, popřípadě z místních potřeb.

**Následně přikročíme k popisu současné marketingové situace.** Znamená to popsat základní informace o provozu IC a jeho nabídce. Popsat situaci poskytování služeb a prodeje zboží, identifikovat konkurenci, spočítat náklady provozu a jeho případný zisk. Nesmíme zapomenout na způsoby distribuce a komunikace. **Po shromáždění těchto údajů přikročíme k zpracování SWOT analýzy.** Musíme popsat silné a slabé stránky TIC. Zde uvedeme podle našeho názoru přednosti a nedostatky provozu TIC , které mají vliv na poskytování služby. Následně popíšeme analýzu vnějšího prostředí. To znamená , že popíšeme hlavní příležitosti pro TIC v následujícím časovém horizontu a také hrozby, které by mohly mít vliv na provoz TIC. Měli bychom brát v zřetel i další faktory, které mohou mít vliv na udržení služby ( volby, financování, změna vlastnictví, atd. ). **Na základě takto zpracované analýzy, by měli zřizovatelé nebo provozovatelé stanovit finanční a marketingové cíle pro TIC v dané lokalitě. Pro dosažení plánovaných cílů je nutné navrhnout konkrétní marketingovou strategii TIC.** Při jejím sestavování musí odpovědný pracovník TIC komunikovat jak se zřizovatelem ( poskytovatelem finančních prostředků), tak s dalšími poskytovateli služeb či zboží, bez nichž se provoz TIC neobejde. Máli být strategie účinná, nesmí nikoho opomenout. Pro jednotlivá období ( roky činnosti ) TIC může být strategie odlišná. **Následně přikročíme k zpracování akčních programů ( plánů ) , kterými popíšeme způsoby dosažení jednotlivých cílů.** Znamená to popsat co se má dělat, kdy se to má dělat, kdo to bude dělat a kolik to bude stát. Takto zpracované akční plány ( jeden či více ), musí být doplněny o konkrétní rozpočet činností TIC na plánované období. Připravený a schválený

rozpočet je potom pro TIC jedním z rozhodujících parametrů pro dosahování vytčených cílů.

**V procesu marketingového plánování TIC musí být zahrnuta i kontrola, která určí jak bude vyhodnocováno plnění plánu.** Kontrola by měla potvrdit či vyvrátit námi zvolenou strategii a případně odhalit kdy, kde, proč a kým došlo k porušení stanoveného plánu. Klíčové v oblasti plánování je vybrání vhodné strategie. Nabízí se strategie jednoho cílového trhu, koncentrovaná marketingová strategie, totální marketingová strategie, nebo nerozlišovací marketingová strategie. Volba příslušné strategie závisí na podmínkách, které má každé TIC. Lze očekávat, že strategie se bude místně lišit, i když používané nástroje k dosažení cílů budou obecně obdobné. Každé IC využije jiný marketingový mix. **Vždy platí, že použité komponenty mixu musí být plně kontrolovatelné.** Vlastní marketingový plán musí být dostatečně objektivní, opřený o analýzu konkurence a musí být dostatečně dlouhodobý.

#### 1.6.4 Kontrola a hodnocení marketingového procesu v IC

Co je možné v rámci marketingu TIC kontrolovat? Lze jistě kontrolovat, zda bylo dosaženo předpokládaných cílů organizace TIC. Je možné kontrolovat, zda jsme dodrželi náš marketingový plán ve všech jeho částech. Je možné kontrolovat zda námi použitý marketingový mix a naše marketingová strategie nebyly v průběhu realizace změněny. **Jedná se tedy o analýzu výsledků s cílem určit dosažený úspěch realizovaného marketingového plánu.** Velmi důležité je, abychom naši pozornost při realizaci marketingu TIC věnovali správným cílovým skupinám. Proto je důležité tyto cílové skupiny podrobně zkoumat. **Kontrola marketingového procesu v TIC by měla mít tři základní fáze.**

**Prvou fází je stanovení základních parametrů marketingového plánu.** Stanovení parametrů měřitelnosti. **Druhou fází je provedení skutečného měření,** které porovná dosažené parametry s těmi navrženými v první fázi. **Třetí fází je korekce úchylek** od těchto standardů.

**Často tedy kontrolujeme dosažení marketingových cílů a dodržení marketingového rozpočtu.** V TIC můžeme sledovat např. strukturu klientů v

případě, že naším cílem bylo zvýšení počtu návštěvníků u některé vybrané cílové skupiny. Zároveň můžeme sledovat, zda prostředky vynaložené na tuto skupinu, se vrací v podobě vzrůstajícího prodeje našeho zboží.

Můžeme také na základě zjištěné poptávky reagovat změnou naší nabídky. **V rámci TIC můžeme reagovat na míru dosažení cílů a zároveň zhodnotit naše marketingové úsilí.** Pro toto hodnocení můžeme použít některé standardní nástroje. **Pro TIC je vhodné použít metodu analýzy prodeje,** která bude sledovat jednotlivé typy cílových skupin a bude hodnotit předpoklady prodeje se skutečně dosaženými výsledky. **Lze také uplatnit analýzu tržního podílu,** kdy porovnáváme vlastní prodej a eventuelní nabídku, s nabídkou konkurence. Jedná se o procentní podíl TIC na celkové realizaci v odvětví. V případě TIC by mohlo jít o srovnání v rámci příslušného kraje či regionu.

**Smyslem kontroly marketingového procesu V TIC by mělo být zjištění, zda jsme docílili většího využití TIC a v kterých oblastech jeho činnosti.** Zda jsme zvýšili tržby, dosáhli úspor či jiných cílů. **Postupovat můžeme také tak, že zřizovatel ( podnikatel, obec nebo město) stanoví v prvním kroku cíle a úkoly na předem určené období a v druhém kroku sleduje, jakých je dosahováno výsledků. V třetím kroku zjišťuje závažné odchylky v procesu a ve čtvrtém kroku realizuje korekci rozdílů mezi cíly a skutečností.** Jedná se o průběžný proces, který někdy vyžaduje změnu činností TIC a někdy dokonce i změnu hlavních cílů. **Kromě výše uvedených nástrojů, jsou používány také analýzy marketingových výdajů vzhledem k obratu, finanční analýza a analýza srovnávacích tabulek na základě prodeje. Kontrola marketingového procesu by měla být odpovídající úrovni TIC.** Jiný bude přístup ve velkých informačních kancelářích a jiný u malých sezónních TIC. **Doporučuji, aby kontrola procesu probíhala v intervalu 3 měsíců. Jako nejčastější kritéria při kontrolním procesu v TIC uijeme : příjmy, marketingové náklady, zisk, reakce návštěvníků, reklamace a stížnosti.** Doplnkově můžeme užít tržní podíl, návratnost investice, produktivitu prodejců, účinnost reklamy a udržení zákazníka. U větších TIC je možné pro efektivitu kontroly realizovat informační systém.



Zpracoval: Miroslav Foltýn

**Literatura:**

Alastair M. Morrison : Marketing pohostinství a cestovního ruchu

Victoria Publishing, a. s. , Praha 1995

ISBN 80-85605-90-2

Adrian Payne: Marketing služeb

Grada Publishing, spol. s r. o. , Praha 1996

ISBN 80-7169-276-X

Philip Kotler Marketing management

Grada Publishing, spol. s r. o. Praha 2001, 2005

ISBN 80-247-0016-6

## **2 INFORMAČNÍ CENTRUM V SYSTÉMU CESTOVNÍHO RUCHU, JEHO PROVOZ, ORGANIZACE PRÁCE A ŘÍZENÍ.**

### **2.1. Informační centrum v systému řízení turismu**

Turistické informační centrum (TIC) má v systému řízení turismu již nepostradatelné místo. V současnosti je v České republice více než 400 TIC, přičemž v této profesi dnes pracuje více než 800 zaměstnanců (v průměru 2 pracovní místa / kancelář TIC). Turistická informační centra začala vznikat a rozrůstat se od počátku 90. let 20. století po otevření hranic v souvislosti s růstem počtu zahraničních turistů a rozvojem průmyslu cestovního ruchu v tehdejší Československu a následně České republice.

Od doby vzniku prvních TIC u nás až do dnešních dnů se podařilo zakotvit TIC do pozice **mezičlátku linie** systému služeb: Návštěvník (zákazník) - služba TIC - služby cestovního ruchu návštěvníkům (zákazníkům), např. služby ubytování, stravování apod.

**Význam** turistického informačního centra v cestovním ruchu je primárně v uspokojení potřeb návštěvníka získat informace bezprostředně navazující na jeho motivaci cestovat. Takovou motivací je např. cesta za odpočinkem, za poznáním, za povinnostmi (služební, pracovní apod.), za rodinou a přáteli, za sportem a kulturou,...

#### **2.1.1 Pozice turistického informačního centra (TIC) v cestovním ruchu**

**Primární funkcí** TIC je pomoc cestujícím návštěvníkům zorientovat se v místě působení TIC a poskytnout jim všechny potřebné informace vedoucí k uspokojení jejich potřeb při jejich pobytu v oblasti. Tomuto cíli současně místně pomáhají mj. informační kiosky, tabule a cedule, místní obyvatelé a novodobě i internetové kafe. Předností TIC je v tomto případě osobní kontakt a možnost aktivní pomoci.

V porovnání s jinými informačními zdroji (tabule, informační kiosky apod.) je TIC v rámci své činnosti o úroveň výše díky lidskému faktoru, bez něhož se uvedené informační zdroje neobjedou. TIC přitom navíc přímo poskytuje možnost předat návštěvníkům informace, které si mohou odnést s sebou a použít kdekoliv mimo dosah služeb TIC, tj. propagační materiály, mapy atp.

Limitujícím faktorem činnosti TIC je časově omezená otevírací doba.

**Druhým významným aspektem** činnosti TIC je jeho pozice jako zdroje informací, které vedou turistu do oblasti. Takovým zdrojem informací je např.

- doporučení přátel a známých, informace od zaměstnavatele, kolegů v práci,...
- informace z médií – televize, rozhlas, internet, denní tisk, časopisy, odborný tisk,....
- propagační materiály, propagační a promotion akce – veletrhy, recepce,...
- informace z cestovních kanceláří a agentur

Mezi těmito zdroji informací je největší předností TIC propojení aktuálnosti, přesnosti a komplexnosti poskytnutých informací.

**Turistická informační centra** mají vůči jiným zdrojům informací možnost:

- uplatnění **verbální a nonverbální komunikace** obsluhy s návštěvníky TIC a tomu odpovídající možnost přesně poznat přání návštěvníka. Tato komunikace usnadní správný výběr služby a tím i ovlivní spokojenost návštěvníka s pobytem v oblasti.
- tlumit ztrátu z provozu bezplatné hlavní činnosti TIC (viz definice TIC) **příjmy z provozu doplňkové činnosti**, tj. prodeje zboží a služeb s vazbou na cestovní ruch (mapy, brožury, filmy, průvodcovská činnost apod.)

Při akceptování výše uvedených tezí má TIC nejlepší předpoklady být nejdůležitějším článkem praktické propagace města, okolního regionu i celého státu.

Jeho úkolem je zdarma poskytnout návštěvníkovi všechny důležité informace a navázat s ním lidsky přívětivý kontakt, aby byl při pobytu v oblasti spokojen, rád se sem opakovaně vracel, jeho pobyt byl co nejdelší a pro region ekonomicky přínosný. Současně TIC získává nezprostředkovanou zpětnou vazbu v podobě přehledu potřeb turistů a návštěvníků místa působnosti TIC, oblasti, regionu, popř. i státu.

### 2.1.2. Definice TIC

Turistické informační centrum či středisko (dále jen TIC) je účelové zařízení poskytující v oblasti svého působení (město, region, turistická oblast) komplexní informace o všech službách souvisejících s cestovním ruchem.

V rámci svého poslání plní následující funkce:

- TIC shromažďuje informace a vytváří **komplexní databanku cestovního ruchu dané oblasti** (dále jen databanka). Databanka obsahuje turistické, kulturní a všeobecné informace, tj. informace o oblasti svého působení, jejích atraktivitách, ubytovacích a stravovacích možnostech, dopravě, obchodní síti, kulturních, sportovních programech a dalších akcích podle zaměření regionu. Základní podmínkou tvorby databanky je soustavnost, úplnost a aktuálnost. Turistické informační středisko shromažďuje, zpracovává a průběžně ověřuje informace na základě předem stanovených zásad dokumentační činnosti tak, aby databanka poskytovala aktuální, objektivní a komplexní přehled o možnostech cestovního ruchu v oblasti jeho působení.
- TIC **poskytuje všemi dostupnými formami** (verbálně, telefonicky, prostřednictvím tiskovin a technických prostředků) **veřejnosti informace** uložené v databance. Formu bezprostředního styku s veřejností a jeho rozsah si stanoví podle individuálních podmínek odpovídajících potřebám cestovního ruchu v oblasti svého působení. Permanentní celoroční informovanost o oblasti svého působení zajišťuje dle svých možností zveřejněním databanky prostřednictvím vlastních průběžně aktualizovaných, celoročně dostupných internetových stránek.
- TIC může při výkonu své činnosti také nabízet **další služby související s cestovním ruchem** (např. působit jako cestovní agentura v rozsahu § 3 odst. 3 zákona č. 159/99 Sb.), pokud jsou poskytovány v souladu s platnými právními předpisy a jestliže nenaruší komplexnost, objektivitu a kvalitu poskytovaných informací.

**Provozní doba TIC** odpovídá atraktivitě lokality a zájmu návštěvníků a místních obyvatel o služby TIC - viz kapitola věnující se kategorizaci TIC (viz str. 38). Turistické informační centrum musí být připojeno k internetu, informace jsou poskytovány v českém a minimálně jednom světovém jazyce.

### 2.1.3 Služby TIC

Viz kapitola Management služeb TIC (viz str. 35).

### 2.1.4 Navigace k TIC

#### **Navigace k TIC z příjezdových komunikací**

TIC by mělo být značeno již na příjezdových komunikacích vstupujících do města, popř. vedoucích k místu zájmu návštěvníků. Již na těchto komunikacích je třeba umístit **ukazatele** (směrovky), které ukazují cestu k TIC. Na tyto směrovky pak navazuje městský informační systém, popř. samostatná navigace. Pro navigaci se používají směrové tabule o velikosti cca 20 x 70 (cm), 20 x 80 (cm), nebo 20 x 100 (cm) s bílým písmem na hnědém podkladu. Na ukazatelích je vhodné užít označení „infocentrum“, nebo „informační centrum“ a případně je doplnit o mezinárodně srozumitelný piktogram písmene „i“ v rámečku.

#### **Navigace k TIC v místě zájmu**

Pro navigaci v místě zájmu se používají ukazatele (směrovky) s označením „infocentrum“, nebo „informační centrum“ doplněné o mezinárodně srozumitelný piktogram bílého písmene „i“ v zeleném poli. Standardizované značení navržené agenturou CzechTourism má pro ukazatele rozměr piktogramu 15 x 15 cm.

- **Navigace pomocí jednotného informačního systému (např. městského)**

Navigace turistů a návštěvníků k TIC ve městě, nebo v lokalitě blízké objektu TIC by měla být zajištěna prostřednictvím jednotného (městského) informačního systému, který pomocí ukazatelů (směrovek) navádí návštěvníky k vybraným cílům. V rámci tohoto systému musí mít své místo také směrovky k TIC.

- **Navigace samostatná**

V případě, že v místě není vybudován informační systém, je potřeba zabezpečit umístění ukazatelů (směrovek) tak, aby se s jejich pomocí dostali návštěvníci daného místa k TIC. Tyto ukazatele mají návštěvníky navádět k TIC zejména od míst s jejich vysokou koncentrací - nádraží, odstavná parkoviště, významné turistické cíle (náměstí, zámek, hrad, muzeum, historické budovy apod.).

- **Navigace k TIC s pomocí informačních tabulí**

Tam, kde nelze uplatnit navigaci pomocí informačního systému ani samostatných ukazatelů, ať již z prostorových nebo finančních důvodů, se na turisticky exponovaných místech umísťují informační panely (cedule, tabule) s orientačním plánem daného místa. Zde je nezbytné nechat zaznačit v plánu polohu TIC a uvést kontaktní údaje (adresu, tel., fax, e-mail, web), popř. provozní dobou TIC.

V případě, že ani takto exponované místo není takovými tabulemi vybaveno, je vhodné, alespoň v hale autobusového (vlakového) nádraží (zastávky), umístit vlastní informační ceduli vč. úplného kontaktu popř. provozní dobou TIC a zveřejnit zde alespoň základní směr cesty k TIC.

### **2.1.5 Označení TIC**

TIC má být označeno na budově, v níž se nachází tak, aby bylo viditelné z dálky alespoň několika desítek metrů. Jedná se o označení TIC v blízkosti vchodu do budovy - nad vstupem, nebo na jeho boku. Zde platí použití mezinárodně známého bílého „i“ v zeleném poli.

Používání standardizovaného piktogramu: Agentura CzechTourism [www.czechtourism.cz](http://www.czechtourism.cz). Členové Asociace turistických informačních center (A.T.I.C. ČR) současně používají k označení TIC logo A.T.I.C. ČR.

## 2.2. Organizace práce a technika

### 2.2.1 Technické prostředky a vybavení

Kvalitu služeb TIC ovlivňuje významným způsobem provozně-technické zázemí, které vytváří základ pro úspěšný provoz turistického informačního centra.

#### Prostory

- Místo a nájemní smlouva

Pro provozování je nejvýhodnější prostor patřící městu, který je umístěn v přízemí budovy na frekventovaném místě v centru, nejlépe na náměstí a přístupný z ulice. Velmi důležitá je možnost informace veřejnosti o nabídce provozovaných aktivit a zboží prostřednictvím výlohy nebo alespoň vitríny (co není vidět, to se neprodá). Vzhledem k požadavkům živnostenského úřadu je nutno na dveře umístit informace o provozovateli (jméno, adresa, telefon a otevírací dobu, kterou lze upravovat). Tento prostor je vhodné pojistit proti vloupání a aktuálním živlům.

- Provozní záležitosti

Je nezbytné mít uzavřeny smlouvy s dodavateli na dodávky energie, vody a tepla.

- Vybavení nábytkem

Při návrhu vybavení TIC je třeba mít na mysli počet a organizaci pracovišť. Je třeba vyčlenit prostor pro:

- pracoviště operátora informačního systému s počítačem a tiskárnou
- jednací místo pro styk s klientem (stolek a 3 židle)
- prodejní pult s pokladnou (navrhnout s policí na tašku zákazníka)
- prodejní regály
- příruční sklad
- sociální zázemí (věšák na kabáty, police na tašky, vařič na kávu, stolek na nádobí, lednička)
- prostor pro další kancelářskou techniku (telefon, fax, kopírka, videopřehrávač, rádio)

- stojan na propagační materiály určené k volné distribuci

Umístění nábytku by mělo zaručovat všem pracovníkům i návštěvníkům dostatečné prostory pro pohyb. Jako podlaha se osvědčuje dlažba, která se dá snadno setřít. Vzhledem k velké frekvenci zákazníků se nedoporučují jakékoliv koberce. Zhoršují prašnost prostředí, která výrazně zvyšuje poruchovost počítačů a působí i zdravotní problémy.

- Výzdoba

Na stěnách prostoru kanceláře TIC by měla být na přístupném místě dostatečně velká mapa města, případně i okolního regionu pro názornou práci se zákazníkem. Není na škodu i velká letecká fotografie historického centra města.

Další výzdoba by měla být zaměřena na propagaci daného regionu – plakáty, obrázky a fotografie. Je dobré nezapomenout na trochu zeleně – v případě nedostatku světla i umělé.

### **Telekomunikační prostředky**

Kancelář TIC musí být vybavena minimálně jednou telefonní linkou. Pokud se TIC nachází v místě vyšší turistické atraktivity je vhodné mít dvě telefonní linky. Druhým neméně významným komunikačním prostředkem je Internet. Nejvhodnější je mít časově neomezené připojení pevnou linkou a tím i k dispozici e-mailovou poštu po celou, nejen provozní, dobu. Součástí vybavení kanceláře by měl být fax, což je vhodné nejen pro provoz TIC, získávání a zaslání informací, dokladů, dokumentů, ale i jako služba veřejnosti.

### **Počítače, software, výstupy dat**

Každé informační centrum by mělo být vybaveno tiskárnou a kopírkou. Každý zaměstnanec poskytující informace klientům TIC musí mít k dispozici vlastní počítač, aby bylo umožněno vyhledávání v PC při současné obsluze klienta na telefonu i v kanceláři TIC. Parametry PC se odvíjí od softwarového vybavení nezbytného k poskytování informací.

Dostatečná kapacita a rychlost PC by měly zajistit pohotovou obsluhu v rámci operačního programu např. Windows XP (word, excel, powerpoint, ...), při vyhledání v interní databance (viz 3.1.), vyhledávání autobusových spojů (ABUS), vlakových



spojů (IDOS), informací na internetu, při přípravě cestovního itineráře (ROUTE 66 apod.), v prohlížeči (fotografií apod.), vedení skladu a účetnictví.

Kapacita operační paměti by měla být dostatečná pro připojení /instalaci/ tiskárny, vypalovací mechaniky i scanneru nezbytného pro účely zasílání informací z písemné databáze mailovou poštou. Všechna PC v kanceláři by měla mít síťové sdílení dat.

## **2.2.2 Práce s informacemi**

### **Všeobecná pravidla**

Shromažďování informací probíhá neustále. Informace jsou vybírány a shromažďovány ze všech dostupných zdrojů - informační materiály, denní tisk, časopisy, apod. Ty se pak dokumentují, tzn. vybírají se z nich faktografické informace, které bude klientela TIC event. žádat. Tyto údaje se musí zpracovat a uspořádat do pevného systému tak, aby se v něm daly rychle nacházet. Uložené informace je třeba neustále prověřovat, zaznamenávat změny a doplňky. Jsou informace, které stárnou a tím se znehodnocují, jiné naopak stářím získávají. To musí pracovník TIC umět posoudit. Tato každodenní práce musí být přesná a pečlivá, aby její výsledek a náš hlavní cíl – podávané informace – byly pravdivé a maximálně uspokojily tazatele.

### **Shromažďování informací**

Způsoby a zdroje shromažďování informací

- a) sběr a selekce tištěných informací z informačních materiálů, denního tisku, reklamního tisku, běžných periodik, CD-romů, knih, časopisů, brožur a jiných neperiodických publikací
- b) ostatní média - rádio, televize, internet
- c) telefonický nebo písemný dotaz u příslušných organizací, institucí, firem apod.
- d) návštěva tiskových konferencí, vernisáží výstav, kulturních a společenských akcí apod.

### **Sezónnost sběru informací**

Určité skupiny informací je třeba shromáždit a aktualizovat s předstihem.

- Před zahájením turistické sezóny, obvykle do 30. března v periodě 1 roku ověřit otvírací dobu, kontakt a vstupné do památkových objektů,
- Před letní sezonou obvykle do 30. dubna v periodě 1 roku ověřit otvírací dobu, kontakt a vstupné koupališť a bazénů apod.
- Před Vánocemi obvykle do 30. října, v periodě 1 roku zjistit veškeré dění týkající se těchto svátků (jesličky, bohoslužby, kulturní programy),
- Před zimní sezonou obvykle do 30. listopadu se ověřují provozní doby, kontakt a vstupné (jízdné na vleku apod.) zimních stadionů a lyžařských středisek, vč. sněhových podmínek,...

Tyto údaje jsou velmi žádané a také se často mění. Jejich pravidelné ověřování písemně nebo telefonicky přímo u příslušné instituce je jednou z nejnáročnějších povinností TIC.

### **Zpracování informací**

Získaný informační fond se systematicky uspořádává podle potřeby TIC do:

- a) kartotéky
- b) elektronické databáze s výstupem na internet

Důsledně se dbá na dodržování zásad normalizované úpravy písemností. Průběžně se provádí i vyřazování. Vyřazují se informace již neplatné nebo ty, které můžeme nahradit novými a aktuálními.

### **Poskytování informací**

- Informace poskytované osobně v TIC nebo prostřednictvím call-centra

Informátor(ka) nevystupuje ve styku s klientem jako soukromá osoba, ale zastupuje celý pracovní kolektiv, ve styku se zahraničními tazateli je reprezentantem(kou) celé země. Informátor(ka) musí pochopit otázku. Dlouholetá praxe ukazuje, že tazatel není vždy schopen srozumitelně formulovat svůj dotaz a informátor(ka) by měl(a) umět přivést klienta nenásilnou formou k přesnému vyjádření. Musí být schopen(na) rychle se orientovat v informačním fondu, tzn. že musí znát vlastní databáze a kartotéku. V případě, že dotaz nelze v místě vyřídit, musí mít přehled a logicky umět posoudit, kam je nejvhodnější tazatele odkázat. Informátor(ka) musí také umět obsahově správnou informaci podat vhodným způsobem. Musí dbát na kulturu

projevu, nesmí se nechat ovlivnit emocemi, zachovat vždy slušnost a rozvahu, projevit ochotu a snahu odpovědět na každý dotaz.

Snažíme se o to, aby se tazatel cítil uspokojen správnou a vhodně podanou informací a s důvěrou se nás opět obrátil.

- Informace poskytované písemně

běžné písemné dotazy z ČR a ze zahraničí

Dotazy ke zpracování jsou přijímány i odesílány poštou, faxem, e-mailem. Odpovědi na dotazy tazatelů musí mít všechny náležitosti úředního dopisu. Platí zásada, že odpověď musí být stručná, jasná a přesná. Opět se důsledně dbá na dodržování zásad normalizované úpravy písemností.

### **2.2.3 Vydávání a distribuce propagačních materiálů**

#### **Udržování a doplňování propagačních materiálů určených k volné distribuci**

- spolupráce s IC v oblasti
- spolupráce se sektorem služeb v oblasti

**Distribuce propagačních materiálů** probíhá převážně prostřednictvím turistických informačních center, na veletrzích cestovního ruchu, na propagačních a prezentačních akcích

#### **Vydávání propagačních materiálů**

- zpracování dat
- třídění dat – zkracování textů, výběr fotek a dokumentace
- spolupráce s grafikem
- spolupráce s tiskárnou – termíny,
- se sektorem služeb

### **2.2.4 Provozní doba TIC**

Provozní doba by měla být stanovena s ohledem na význam místa působnosti TIC na poli cestovního ruchu. Provozní doba TIC není jednotná. Každé TIC stanovuje svoji provozní dobu individuálně podle:

1. množství potenciálních klientů – turistů v místě působnosti TIC v daném časovém úseku (sezóna, měsíc, den, hodina).
2. množství místních obyvatel vyhledávajících služby informačního centra jim určené
3. místních specifik

Obvyklé provozní dny jsou:

- mimo sezónu: pondělí až pátek celý den, sobota dopoledne
- v sezóně: pondělí až neděle

Sezonou je zde období několika měsíců libovolné části roku, v němž periodicky dochází ke znatelnému, často několikanásobně zvýšenému, nárůstu počtu turistů v místě působnosti TIC.

### **2.3. Management služeb v Informačním centru**

Management služeb v turistickém informačním centru (TIC) stojí na několika významných pilířích. Mezi ty přední patří:

- aktuální, přesná a komplexní informace
- znalost a schopnost komunikace s návštěvníky
- komunikace uvnitř pracovního kolektivu, interpersonální vztahy mezi kolegy s rozdílnou zodpovědností

Pracovník TIC se musí také orientovat v problematice vytváření služby a její nabídky veřejnosti. Nedílnou součástí managementu služeb je organizace činností a jejich rozdělení mezi pracovníky TIC.

#### **2.3.1 Služby informačního centra**

**Činnost TIC vzhledem k veřejnosti zahrnuje:**

**Bezplatnou službu poskytování komplexních informací, vč. sběru a aktualizace dat TIC poskytuje:**

- informace o možnostech ubytování a stravování, rezervace ubytování
- informace o turistických atrakcích v místě a oblasti, tipy na výlet

- informace o kulturním, sportovním a společenském dění v místě a oblasti, rezervace vstupenek
- informace o autobusových a vlakových spojích, vč. informací o spojích MHD
- informace o místních firmách, obchodech, institucích a organizacích
- možnost získat zdarma propagační materiály o městě

## **Placené služby TIC**

### standardní služby:

- prodej vstupenek,
- faxová služba
- kopírování
- veřejná internetová stanice
- poskytování formulářů finančního úřadu
- průvodcovské služby

### doplňkové služby

směnárenská činnost, inzertní vývěska, plakátovací služby, vydávání zpravodaje, seznamka, výběr různých poplatků,...

Uvedené doplňkové služby jsou specifické pro každé TIC, jsou málo četné a odpovídají poptávce v místě působení informačního centra.

## **Prodej zboží**

- vstupenek do kina, do divadla, na kulturní akce v místě i celé ČR
- telefonních karet a kuponů do mobilních telefonů
- fotografických filmů, známek na pohlednice
- map, pohlednic, brožur, videokazet, informačních materiálů
- upomínkových předmětů atd.

Celá činnost TIC se neobejde bez přípravy a zařazování nových služeb do nabídky a bez znalosti provozu TIC ve vztahu k organizaci práce a koncovým uživatelům.

## 2.3.2 Další možné aktivity TIC

### Propagace a prezentace turistických atraktivit v oblasti

Pro tento účel má TIC k dispozici **fotobanku** snímků turistických atraktivit a rekreačních možností v místě a oblasti jeho působení, nebo má přehled a kontakty na osoby či organizace, které mohou kvalitní snímky pro potřeby prezentace místa nebo oblasti dodat. Při rozesílání snímků do médií, vydavatelům tiskovin apod. musí být vybrané a požadované snímky smluvně ošetřeny dle **autorského zákona**.

### Účast na akcích a veletrzích cestovního ruchu

TIC, coby nástroj propagace města a turistické oblasti, se také účastní veletrhů cestovního ruchu, často jako jeden z partnerů společné regionální expozice. Tato akce vyžaduje přípravu na jednání s klienty (formuláře na zaznamenávání požadavků, vizitky apod.), přípravu propagačních materiálů a jejich sbalení pro transport, informování partnerů, s nimiž chce na veletrzích jednat, ...

Přípravné práce zahrnují v sobě řadu dlouhodobě cenných činností, např. zaznamenání množství materiálů vydaných ze skladu a záznam množství materiálu, které se po akci vrací zpět usnadňuje odhad množství materiálu, které je nutné na akci nabalit příště. Tento proces pomáhá snižovat zátěž v podobě zvýšeného balení propagačních materiálů před akcí, jejich transportu a následně jejich vybalování po akci.

## 2.3.3 Kompetence zaměstnanců

Každé TIC potřebuje mít k úspěšnému provozu vyjasněné kompetence jednotlivých pracovníků za příslušné činnosti.

**První pracovník** tak může být tím, který se věnuje účetnictví a provozním otázkám, vč. vedení skladu zboží (tvorby skladových zásob, nákupem zboží a příjmem zboží do komisního prodeje, odpisům a vyskladnění zboží), vedení pokladní, výdajové a příjmové knihy, přípravě rozpočtu apod., je zodpovědný za sledování trendů a novinek z oblasti informačních systémů a technologií, aktualizaci webových stránek ve smyslu udržování informovanosti o nabídce TIC,....

**Druhý pracovník** naopak může zodpovídat za aktualizaci komplexní databanky, aktualizaci databáze sezónních aktivit a akcí, měl by se zabývat sledováním grantů v oblasti cestovního ruchu a přípravou projektů, tvorbou propagačních materiálů a prezentací, z cestovního ruchu jak domácího, tak i zahraničního (informace čerpá z odborných časopisů a literatury, novin a časopisů, internetu, televize a rozhlasu), měl by být tím, kdo komunikuje s novináři a médii, zastupováním TIC na fórech cestovního ruchu, pracovních jednáních, setkáních apod.

### **2.3.4 Zpětná vazba**

Jednou z činností TIC bývá monitoring návštěvnosti informačního centra, při němž se sleduje počet domácích a zahraničních turistů, množství informací podaných telefonicky, e-mailem apod.

### **2.3.5 Role Asociace turistických informačních center (A.T.I.C. ČR)**

K udržování a zvyšování standardu služeb TIC pomáhá členství v Asociaci turistických informačních center A.T.I.C. ČR sdružující již více než 150 informačních center z celé ČR. Významnou událostí jsou členská fóra asociace, která každoročně dávají svým členům prostor prodiskutovat s kolegy všechny důležité aspekty činnosti TIC. Členská fóra se konají 2 x a jsou tak největšími neformálními diskusními fóry pracovníků informačních center. Fóra slouží nejen k výměně informací, ale i rozvíjení potřebných vazeb napříč celým územím našeho státu a zlepšování komunikace mezi pracovníky TIC.

## **2.4. Kategorizace a certifikace informačních center v ČR**

První kategorizací Informačních center v ČR se zabývala Asociace turistických informačních středisek v roce 1994. V brožuře, kterou tehdejší asociace vydala byl poprvé zveřejněn návrh členění turistických informačních center (dále TIC) do kategorií. Od té doby nebyla kategorizace upravována a doposud slouží k roztřídění členů Asociace turistických informačních center A.T.I.C. ČR do skupin. Od roku 2005

probíhá v asociaci diskuse směřující ke změně kategorizace TIC v souvislosti se snahou pozitivně ovlivňovat zvýšení standardu služeb poskytovaných členskými TIC.

#### Opodstatnění a principy kategorizace turistických informačních center

Třídění TIC do kategorií má svůj původ ve snaze **udržet a zvyšovat kvalitu služeb** poskytovaných informačními centry. Různé oblasti naší země však mají různou atraktivitu a tím se řídí i nároky na rozsah služeb zajišťovaných TIC. V místech s vysokou intenzitou turistického ruchu vznikly TIC s delší otvírací dobou, lépe jazykově vybavenou obsluhou i postupně se rozšiřujícím spektrem služeb.

Rozvoj cestovního ruchu v 90. letech 20. století podnítil snahu místních samospráv, mikroregionů, ubytovatelů aj. k založení dalších informačních center ve snaze vyjít vstříc turistům v dané lokalitě.

**Finanční možnosti zřizovatelů** TIC jsou však často limitujícím faktorem pro délku provozní doby, zajištění optimálního počtu proškolených a profesionálně zdatných zaměstnanců i rozsah nabízených služeb TIC.

Kategorizace TIC s jasnou klasifikací a stanovenými minimálními požadavky na standard služeb TIC v dané kategorii může v tomto případě pomoci při **vyjasnění nároků a potřeb výdajů** na činnost příslušného informačního centra.

#### Kategorizace z pohledu návštěvníka TIC

Návštěvník, coby osoba nacházející se v cizí, více či méně známé oblasti se v případě potřeby získat informace obrací na TIC v místě, kde se právě nachází. Návštěvník nevyhledává službu TIC vyšší kategorie, ale TIC, které je pro něj momentálně nejbližší.

#### Kategorizace z pohledu zaměstnanců a zřizovatele TIC

Zaměstnanec i zřizovatel vnímá současnou kategorizaci jako nástroj k porovnání rozsahu služeb nabízených turistickými informačními centry.



### 2.4.1 Kategorizace a certifikace v A.T.I.C. ČR

Kategorizace TIC v A.T.I.C. ČR je nejstarší kategorizací u nás. Jednotlivá TIC jsou zařazena do následujících tříd:

#### **KATEGORIE D – sezónní TIC**

- není otevřeno po celý rok, slouží k podávání informací v sezoně, otevírací doba činí minimálně 5 dní v týdnu. TIC poskytuje bezplatně verbální informace o místě nejméně v 1 světovém jazyce

#### **KATEGORIE C – místní celoroční TIC**

- je otevřeno po celý rok a poskytuje informace o místě své působnosti, otevírací doba činí 5 dní v týdnu. TIC poskytuje bezplatně verbální informace o místě nejméně v 1 světovém jazyce

#### **KATEGORIE B – oblastní TIC**

- je otevřeno po celý rok a podává informace o celém regionu (oblasti), otevírací doba je 6 dní v týdnu. TIC poskytuje bezplatně verbální informace o oblasti (regionu) ve 2 světových jazycích a dále zprostředkovává průvodcovskou a ubytovací činnost

#### **KATEGORIE A – republikové TIC**

- je otevřeno po celý rok a podává informace o celé ČR, otevírací doba je 7 dní v týdnu, do TIC je bezbariérový přístup. TIC poskytuje bezplatně verbální informace o ČR ve 3 světových jazycích a dále: zajišťuje průvodcovskou činnost v místě působení, zprostředkovává ubytovací činnost v celé ČR a zprostředkovává průvodcovskou činnost v ČR

Součástí kategorizace je **minimální standard služeb a podmínek činnosti TIC**, což kromě podmínky označení provozovny TIC logem A.T.I.C. ČR zahrnuje nezbytnost technického vybavení (telefon, fax,...) a povinnost poskytovat informace:

- sloužící k orientaci návštěvníka v místě působení TIC
- o dopravě, službách, ubytovacích a stravovacích možnostech, kulturních, sportovních a společenských akcích v místě působení TIC

Pro návštěvníky TIC musí být k dispozici mapa místa, oblasti a ČR.

**Pozitivem** tohoto systému je motivace k postupu do vyšší kategorie rozšířením provozní doby, zlepšením jazykových schopností obsluhujícího personálu a rozšířením záběru vybraných činností na území celé ČR.

**Nevýhodou** je, že uvedená kategorizace nereflektuje změny, kterými TIC od roku 1994 prošla a bez finanční motivace nemá velký vliv na zvyšování kvality služeb TIC.

### **Certifikace**

Certifikace TIC probíhá tak, že člen rady A.T.I.C. ČR, delegovaný do rady za příslušný kraj, v němž se jeho TIC nachází, každé dva roky osobně navštíví všechna členská TIC ve svém kraji a prověří jejich zařazení do příslušné kategorie. Po kontrole předá zprávu sekretariátu, který připraví certifikát. Aktualizovaný certifikát je každé dva roky slavnostně předán na členském fóru A.T.I.C. ČR.

## **2.4.2 Kategorizace a certifikace TIC v regionu Slovácko**

Novou kategorizaci a certifikaci TIC zahájili před několika lety v regionu Slovácko. Tato kategorizace je pojata jako regionální. Turistická informační centra jsou v tomto systému členěna do 3 skupin: TIC místní, oblastní a regionální. Toto rozdělení vychází z cíle pokrýt území regionu tak, aby vznikla funkčně propojená síť TIC. Současně je s regionální kategorií uváděna i kategorie A.T.I.C. ČR.

**Místní TIC** jsou považována za základní článek sítě, přičemž na rozsah jeho činnosti jsou kladeny v porovnání s ostatními kategoriemi nejnižší nároky.

**Oblastní TIC** je o stupeň vyšší kategorií. Rozsah jeho činností v porovnání s místním TIC je nastaven tak, aby navíc zastupoval a prezentoval svoji turistickou oblast v rámci regionu Slovácko.

**Regionální TIC** musí splňovat největší nároky na kvalitu a rozsah poskytovaných informací a služeb. Navíc TIC této kategorie musí výrazně spolupracovat při marketingu a managementu regionu Slovácko, vč. distribuce jeho produktů.

Všechna TIC také zde spojuje **minimální standard služeb a podmínek činnosti TIC**. V porovnání s uvedeným standardem služeb členů A.T.I.C. ČR jsou zde služby a podmínky specifikovány konkrétněji a ve větší šíři. Například pracovníci TIC musí po ukončení směny zapnout telefonní záznamník, který v min. českém a anglickém jazyce uvádí název, adresu a tel. číslo nejbližšího TIC s delší provozní dobou. Dále musí TIC poskytovat cestovní informace (možnosti pojištění, lékařská služba, taxi, ...), mít zdarma k dispozici propagační materiály, u vchodu do TIC viditelně umístěnou mapku Slovácka s kontakty na TIC v regionu, prodávat zboží s vazbou na cestovní ruch apod.

V porovnání s **kategorizací A.T.I.C. ČR** je **pozitivem** tohoto systému větší konkrétnost a spojení dvou kategorií plnících takřka totožnou funkci (sezónní a místní TIC) do jedné.

Kategorizace a certifikace členů A.T.I.C. ČR se vztahuje automaticky na všechny členy asociace, na rozdíl od uvedené regionální kategorizace, kde je **certifikace TIC** otázkou dobrovolnosti. Projít certifikací není z pohledu TIC zřejmě příliš lákavé, protože certifikát vlastní pouze 6 z 27 TIC. Správně cílená motivace se jeví být **nedostatkem** tohoto systému.

### **Certifikace**

Certifikát je udělován na 1 rok komisí pro certifikaci složenou ze zástupců krajů, sdružení Regionu Slovácko, destinační agentury a člena rady A.T.I.C. ČR.

#### **2.4.3 Kategorizace a certifikace TIC v Pardubickém kraji**

V letošním roce 2006 probíhá v Pardubickém kraji příprava kategorizace a certifikace TIC, která v sobě oproti předchozím systému nově zahrnuje motivační složku a sběr informací. V aspektu klasifikace TIC do kategorií se tento systém opírá o model kategorizace v Regionu Slovácko a stejně jako na Slovácku řeší zařazení TIC do kategorií: místní, oblastní a regionální TIC.

### **Princip systému kategorizace a certifikace je následující:**

Celé území Pardubického kraje, bez ohledu na turistickou atraktivitu jeho částí, bude pokryto činností TIC. Navrženy jsou **3 kategorie TIC: místní** (včetně sezónních), **oblastní** a **regionální**. Každé stálé (nesezónní) TIC bude mít přiděleno své území pro smluvní sběr dat (tzv. **smluvní území**), tato území budou na sebe přesně bezmezerovitě navazovat, hranice území budou vedeny po hranicích mezi obcemi. Změny území bude možné vykonávat s frekvencí maximálně jednou za rok, a to k 30.dubnu. **Za sběr a aktualizace předem stanovených dat** bude TIC odměňováno krajem. Součástí odměny bude i zohlednění provozní doby a certifikace jeho služeb. Pracovníci TIC budou data ukládat do **databanky Pardubického kraje** na internetovém portálu. Data budou sdílená všemi TIC. Informační centra si paralelně povedou vlastní **doplňující databanku**, přednostně rovněž v digitální formě se zpřístupněním na Internetu (např. na svých vlastních webových stránkách), eventuálně i informace v písemné podobě. Databanka Pardubického kraje i doplňující databanka budou fungovat jako „spojité nádoby“.

**Pro kategorizaci TIC** byly stejně jako u předchozích příkladů kategorizací (A.T.I.C. ČR, Slovákko) vytvořeny 2 skupiny kritérií. Zde jsou pojmenovány jako:

- **Zásadní kritéria**

Tato kritéria rozdělují informační centra do kategorií - na místní, oblastní a regionální TIC. Pro každou kategorii jsou předepsané minimální požadavky. Zařazení TIC do příslušné kategorie je podmíněno splněním těchto požadavků v rámci:

- sběru a aktualizace informací a dat
- poskytování informací a služeb TIC, distribuci propagačních materiálů
- technické vybavenosti, otevírací doby a lidských zdrojů

V oblasti **sběru a aktualizace informací** je kritériem velikost území, z něhož jsou informace sbírány. Regionální TIC má na starosti území 10 a více obcí, přičemž navíc sbírá ze všech oblastí regionu turistické produkty. Oblastní TIC má území 5 a více obcí a sbírá turistické produkty ze své oblasti, místní má území 1 – 5 obcí.

**Poskytování informací a služeb** lze uvést na příkladu rezervace a prodeje vstupenek na akce, kdy místní TIC tuto službu zajišťuje v místě svého působení, lokální také a navíc na některé významné akce v oblasti, regionální TIC oproti

oblastním navíc na některé významné akce v regionu. Podobně jsou řešeny další požadované služby TIC

Klasifikaci TIC do kategorií **v technické vybavenosti, otevírací době a oblasti lidských zdrojů** lze dokumentovat na příkladu otevírací doby. Požadavek na regionální TIC je definován jako otevírací doba 7 dní v týdnu, min. 60 hodin týdně, oblastní TIC musí mít otevřeno 6 dní v týdnu, min. 45 hodin týdně a místní TIC 5 dní v týdnu a min. 30 hodin týdně.

- **Doplňující kritéria**

Tato kritéria jsou stejná pro všechny kategorie a určují **minimální standard služeb TIC** na území Pardubického kraje.

V případě, že TIC nemůže splnit ani kritéria uvedená pro místní TIC, nemůže přistoupit k certifikaci a tím se ucházet o významnou část dotace Pardubického kraje.

Zmíněná kritéria jsou doplněna přehledem možných a **doporučených služeb a činností** TIC, vylepšujících ekonomiku provozu. Tyto doporučené činnosti nemají žádný dopad do certifikace.

### **Certifikace TIC**

Proces certifikace předpokládá existenci **výkonného subjektu**, který bude přijímat žádosti o certifikaci, změny kategorie apod., provádět kontroly, organizovat jednání certifikační komise, vyhotovovat a předávat certifikáty, vést evidenci certifikovaných subjektů, připravovat smlouvy, provádět záznamy procesu certifikace na Infoportálu.

**Certifikační komise** bude fungovat jako **schvalující subjekt**, který bude vydávat doporučení Pardubickému kraji (jako poskytovateli dotace na činnost TIC a současně smluvní straně odběratele služeb TIC) a projednávat veškeré podklady připravené výkonným subjektem. Členové budou moci provádět sami nezávislé námatkové kontroly.

Certifikační komise bude složena ze zástupců Pardubického kraje (Pk), Sdružení Východní Čechy, Regionální rozvojové agentury Pk, zástupce odborné firmy z cestovního ruchu a zástupce TIC (z území mimo Pk)

### **Certifikační podmínky:**

Certifikát pro určitou kategorii může získat TIC, které splní všechna kritéria v dané kategorii. Platnost certifikátu je 2 roky, certifikát lze prodlužovat vždy na další 2 roky. Maximálně jednou za kalendářní rok může TIC požádat také o recertifikaci - změnu kategorie. Proces certifikace je pro TIC bezplatný

### **2.4.4 Jednotné řešení kategorizace a certifikace TIC pro Českou republiku**

Česká republika v současnosti **nemá jednotný systém** kategorizace a certifikace TIC. Z uvedených systémů kategorizace jednoznačně vyplývá, že nejpropracovanějším systémem je v současnosti kategorizace a certifikace TIC, kterou má vytvořen Pardubický kraj.

Z uvedených systémů je to také jediný, do něhož se začleňuje **vícezdrojové financování hlavní činnosti** TIC, a to z krajských prostředků. Každá kategorie předpokládá splnění minimálního standardu služeb a činnosti turistických informačních center. Tento systém v sobě jako jediný zahrnuje motivační prvek financování sběru dat a odměny ve vazbě na rozsah bezplatně poskytovaných informací.

Systém je postaven na **bodování činností a úkonů**, jejich jednoduché kontrole a provázanosti na společný internetový informační portál se sdílením nashromážděných a aktualizovaných dat. Na tento systém navazuje také tvorba turistických produktů, jejich management a marketing.

Koncept kategorizace a certifikace TIC v Pardubickém kraji má největší šanci stát se vzorovým příkladem (pilotním projektem) pro jednotnou kategorizaci a certifikaci TIC v České republice.

Pozn.: V přehledu kategorizací v ČR nefiguruje certifikace TIC využívaná agenturou CzechTourism a certifikace dle norem ISO. Důvodem je, že uvedené certifikace jsou svým způsobem specifické a bez vazby na kategorizaci.

Zpracoval: Mgr. Jan Matouš

Literatura:

Ing. Oldřich Kuchař, Ing. Václav Novotný, Mgr. Jan Matouš, Luděk Šorm: Abeceda  
turistického informačního centra, A.T.I.C. ČR, říjen 2005

## 2.5 Formy informačních center v České republice a jejich specifika

V současné době existují v České republice různé právní formy zřizovatelů turistických informačních center. Vzhledem k náplni činnosti informačního centra však zůstává rozhodující rozsah a kvalita poskytovaných služeb, nikoli právní forma zřizovatele.

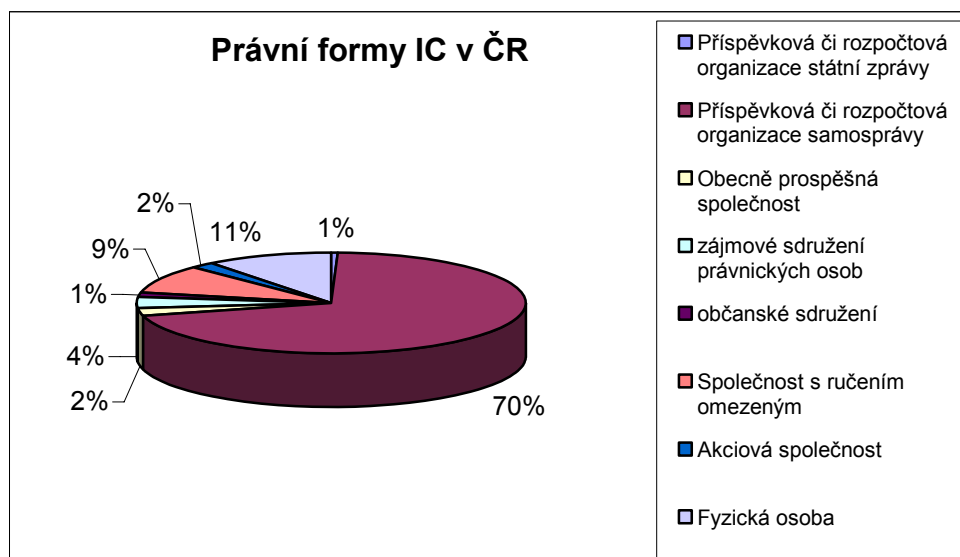
Nejčastější právní formy informačního centra v České republice:

- Příspěvková či rozpočtová organizace státní správy
- Příspěvková či rozpočtová organizace samosprávy
- Obecně prospěšná společnost
- Zájmové sdružení právnických osob
- Občanské sdružení
- Společnost s ručením omezeným
- Akciová společnost
- Fyzická osoba

Právní formu členů a čekatelů A.T.I.C. ČR ukazuje následující tabulka a graf

Příspěvková či rozpočtová organizace státní správy	1
Příspěvková či rozpočtová organizace samosprávy	113
Obecně prospěšná společnost	4
Zájmové sdružení právnických osob	6
Občanské sdružení	2
Společnost s ručením omezeným	15
Akciová společnost	3
Fyzická osoba	17
<b>Celkem</b>	<b>161</b>





Zdroj: interní zdroj A.T.I.C. ČR

Další možné právní formy:

- Nadace, příp. fond
- Orgán samosprávy
- Veřejná obchodní společnost
- Družstvo

### 2.5.1 Rozpočtová a příspěvková organizace

Rozpočtová a příspěvková organizace poskytuje své služby a dodává své výrobky bezplatně nebo za cenu nižší než jsou skutečné náklady v případě, že na jejich pořízení dostává příslušné prostředky z rozpočtu zřizovatele nebo přímo ze státního rozpočtu. V ostatních případech poskytuje rozpočtová a příspěvková organizace své služby a dodává výrobky fyzickým i právnickým osobám úplatně v souladu s platnými předpisy.

## **2.5.2 Obecně prospěšná společnost**

Obecně prospěšná společnost (o.p.s.) je právnická osoba, která je založena podle zákona o obecně prospěšných společnostech číslo 248/1995 Sb.

Poskytuje veřejnosti obecně prospěšné služby za předem stanovených a pro všechny uživatele stejných podmínek a její hospodářský výsledek (zisk) nesmí být použit ve prospěch zakladatelů, členů jejích orgánů nebo zaměstnanců a musí být použit na poskytování obecně prospěšných služeb, pro které byla obecně prospěšná společnost založena.

## **2.5.3 Občanské sdružení**

Právně znamená spolek – zákonem č. 83/1990 Sb. nazývaný občanské sdružení. Je nevýdělečnou (nekomerční, „neziskovou“) právnickou osobu.

## **2.5.4 Zájmové sdružení právnických osob**

Dobrovolné sdružení dvou nebo více právnických osob za účelem dosažení společného cíle. Je to tedy seskupení právnických subjektů, vytvořené společnými potřebami, myšlenkami, tendencemi nebo zájmy.

## **2.5.5 Společnost s ručením omezeným**

Typ obchodní společnosti patřící do kategorie kapitálových společností, jejíž základní kapitál (minimálně ve výši 200 000,- Kč) je tvořeno předem stanovenými (peněžitými či nepeněžitými) vklady společníků. Společnost může založit jedna fyzická či právnická osoba zakladatelskou listinou nebo více osob (maximálně však 50) společenskou smlouvou.

Ke vzniku dochází zápisem do obchodního rejstříku.

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada společníků. Statutární orgán představuje jednatel či jednatelé, kteří vedou záležitosti společnosti a zastupují ji navenek. Jako kontrolní orgán může být vytvořena dozorčí rada.

### **2.5.6 Akciová společnost**

Akciová společnost je kapitálová obchodní společnost, jejíž základní kapitál, tvořený peněžitými a nepeněžitými vklady společníků (akcionářů), je rozvrženo na určitý počet akcií o určité jmenovité (nominální) hodnotě.

Hodnota základního kapitálu musí činit alespoň 2 000 000 Kč. Společnost vzniká zápisem do obchodního rejstříku.

Nejvyšší orgán společnosti představuje valná hromada akcionářů, která má většinou právo volit a odvolávat statutární orgán, kterým je představenstvo, jenž řídí činnost společnosti a jehož každý člen je oprávněn jednat jménem společnosti, není-li ve stanovách uvedeno jinak. Valná hromada mimo jiné volí a odvolává členy kontrolního orgánu, dozorčí rady.

### **2.5.7 Fyzická osoba podnikající na základě živnostenského oprávnění**

Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených zákonem.

Živnosti ohlašovací:

Řemeslné – je-li podmínkou provozování odborná způsobilost

Vázané – je-li podmínkou provozování odborná způsobilost uvedená v příloze č. 2 zákona č. 455/1995 Sb.

Volné – pro jejich provozování zákon nevyžaduje prokazování odborné ani jiné způsobilosti

Živnosti koncesované: odborná způsobilost pro koncesované živnosti je upravena zvláštními předpisy uvedenými v příloze č. 3 zákona č. 455/1995 Sb.

### **2.5.8 Nadace**

Nadace je účelové sdružení majetku zřízené zakladatelem nebo zakladateli k dosahování obecně prospěšných cílů.

Jedná se o právnickou osobu s majetkovým substrátem, která sice má vlastní statutární orgány, ty však smějí s majetkem nadace disponovat jen v souladu s příkazy obsaženými v nadační listině nebo v závěti, již byla nadace zřízena. Účel nadace nesmí dodatečně měnit nikdo, ani její zakladatel, čímž se - ve veřejném zájmu - zčásti prolamuje právní zásada, že nositeli práv mohou být pouze lidé, nikoli věci. V nadaci přežívá a je navždy petrifikována vůle zakladatele.

### **2.5.9 Veřejná obchodní společnost**

Je založena na společenské smlouvě mezi minimálně dvěma společníky, kteří podnikají pod společným obchodním jménem.

Společníci (fyzické či právnické osoby) nemají vkladovou povinnost a za závazky společnosti ručí ze zákona společně a nerozdílně veškerým svým majetkem. Veřejná obchodní společnost vzniká zápisem do obchodního rejstříku. Nevytváří povinně žádné orgány.

Každý ze společníků, není-li ve smlouvě uvedeno jinak, je oprávněn zastupovat společnost a podílet se na jejím řízení.

Tato forma podnikání je vhodná zejména pro malé a rodinné podniky.

### **2.5.10 Družstvo**

Družstvo je společenství neuzavřeného počtu osob založené za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních, případně jiných potřeb svých členů.

Musí mít nejméně pět členů, nejsou-li jeho členy alespoň dvě právnické osoby. Základní kapitál družstva musí být minimálně 50000 Kč a tvoří ho členské vklady, k jejichž splacení se družstevníci zavázali.

Nejvyšším orgánem družstva je členská schůze, která volí představenstvo (statutární orgán) a kontrolní komisi (kontrolní orgán). Při hlasování má každý člen jeden hlas. Představenstvo volí předsedu družstva, pokud stanovy neurčují, že ho volí členská schůze.

**Zpracovala:**

Bc. Štěpánka Radostná

**Použité zdroje:**

Abeceda turistického informačního centra,

Zákon č. 150/2001 Sb. o finančním hospodaření příspěvkových a rozpočtových organizací, <http://portal.gov.cz/>

Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání, Ostrava 2004, ISBN 80-7208-420-8

Žák, M.: Velká ekonomická encyklopedie, Praha 2002, ISBN 80-7201-381-5

## 3 ÚVOD DO PERSONALISTIKY

Vážení účastníci strategického vzdělávání, mimo metodické materiály, které jste každý ode mne obdržel osobně, a které byly při našich setkáních vyloženy, včleňuji do učebního textu témata vysoce aktuální, která hýbou moderní personalistikou, a která se časem dotknou v praxi mnohého ze zaměstnanců. Jde o nové přístupy, metody a formy, které je třeba využít v personalistice pro plnění úkolů v aktivní politice zaměstnanosti.

### 3.1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Jednou z velmi důležitých oblastí péče o lidské zdroje je i poskytování možností vzdělávání. Organizace se mohou stát bohatšími, umožní-li zvyšování hodnoty svého lidského kapitálu. To však pouze za předpokladu, že tento způsob zvyšování hodnot bude moci plynule navázat na dosud získané vzdělání, na jehož základech se dá úspěšně budovat a zvyšovat úroveň zaměstnanců.

Dnešní situace ve vzdělávání je obecně známa. Z mnoha orgánů na mezinárodní i národní úrovni se trvale ozývají apelace na nutnost „celoživotního vzdělávání“. Důvody jsou jednoznačné: vzdělání jedince nemůže končit v současné době absolvováním určitého stupně střední či vysoké školy. Jedinec se musí vzdělávat i později, neustále, v průběhu všech etap života a to i v seniorském věku.

Všechny vyspělé země světa mají dnes ve své školské legislativě mezi prioritami národního vzdělávání formulovány pasáže, které zakotvují a definují vzdělávací systémy jako zcela nezbytnou součást života a vývoje celé společnosti.

Jaké důvody k těmto krokům vedou?

- **Znalosti a dovednosti zastarávají nástupem nových technik a technologií.**
- **Zrychluje se proměnlivost lidských potřeb, trhu zboží, služeb.**
- **Mění se povaha práce a způsoby řízení.**
- **Proměňuje se podnikatelské prostředí.**
- **Dochází ke globalizaci a internacionalizaci hospodářských aktivit.**

- **Objevuje se nutnost podnikat, profesionálně žít a komunikovat v internacionálním prostředí.**

Shrneme-li uvedené, k fungování jedince jako pracovní síly nestačí už jenom být **zaměstnaný**, ale je nutné být také stále **zaměstnatelný**. O to musí v současnosti pečovat především sám zaměstnanec, ale zároveň nesmí promeškat žádnou možnost, která je mu v této oblasti zaměstnavatelem poskytnuta.

Formování pracovních schopností prostřednictvím vzdělávacích systémů překračuje dnes hranice pouhé kvalifikace a stále více se zabývá i formováním sociálních vlastností a osobnosti zaměstnanců. Vzdělání tedy nelze považovat za samostatnou oblast, neboť se prolíná hluboce s ostatními činnostmi a prostupuje všechny aktivity řídicích pracovníků při vedení lidí. Vzdělávání je tedy orientováno jednak **na formování vztahu k práci**, jednak **na rozvoj osobnosti zaměstnanců**.

### **3.1.1 Vzdělávání zaměstnanců v organizaci – další profesní vzdělávání**

**Filosofie vzdělávání** každé organizace vyjadřuje důležitost, jakou organizace vzdělávání přikládá. Význam vzdělávání pro organizaci se musí nutně opírat o realistickou představu vedení, jakým způsobem vzdělávání může přispět k výsledkům organizace. Tato představa musí vyústit ve stanovení konkrétních cílů vzdělávání samozřejmě v souvislosti s hlediskem návratnosti vložených investic. **Strategický přístup** ke vzdělávání formující dlouhodobý výhled na potřeby organizace v oblastech dovedností, schopností a znalostí pracovníků vyžaduje posloupnost určitých kroků, které je v zájmu efektivnosti a úspěšnosti třeba dodržovat.

Formování programů profesního vzdělávání je v organizaci založeno:

- **na identifikaci potřeb vzdělávání,**
- **na rozhodnutí o formě vzdělávání,**
- **na dlouhodobé spolupráci s významnými experty oboru ve funkci školitelů,**
- **na monitorování a vyhodnocení dosažených výsledků,**

- **na porovnání těchto výsledků se stanovenými cíli.**

### **3.1.2 Identifikace potřeb vzdělávání**

Účelem identifikace potřeb vzdělávání je stanovení difference mezi skutečnou a požadovanou způsobilostí, jestliže skutečná způsobilost neodpovídá způsobilosti požadované pro určité úkoly.

V každé organizaci mohou existovat tři dobré důvody pro provádění identifikace potřeb. Tyto důvody jsou následující:

- **Identifikací potřeb lze definovat základ pro výkonnost a měřit podle něho proces zlepšování.**

Tato základní informace umožňuje určit, co vzdělaný již zná, pomáhá odhadnout náklady současného vzdělávání, navrhnout program, aby zaměstnanec byl vzděláván jen v oblastech, které potřebují zlepšení a dovoluje provést analýzu poměru vynaložených prostředků a výsledného přínosu daného programu.

- **I zaměstnavatelé mají právní odpovědnost za posouzení znalostí a dovedností zaměstnanců v oblastech, které jsou stanoveny právními předpisy a požadavky na odbornou způsobilost.**
- **Zaměstnavatelé mají také morální závazky posuzovat potřeby zaměstnanců, vyplývající z nutnosti snížení vlivu zapomínání a zastarávání znalostí a dovedností zaměstnanců, tj. udržovat je na požadované úrovni znalostí a dovedností nutných k posilování jejich schopnosti při pracovním zařazení.**

### **3.1.3 Obecná charakteristika cílů organizace při zjišťování vzdělávacích potřeb**

Organizace si po zjištění nedostatků ve vzdělanosti svého lidského kapitálu stanoví své cíle, jejichž splnění povede ke zlepšení problémové situace, ke zvýšení profesionální úrovně zaměstnanců. Tyto cíle jsou obvykle popisovány jako **úkoly**.



Při písemném formulování cílů je vhodné postupovat tímto způsobem:

- **Uvést cíle výuky.**
- **Převést cíle na pozorovatelné a měřitelné položky.**
- **Definovat okolnosti a podmínky hodnocení.**
- **Kontrolovat cíle jinými vzdělavateli a minulými i současnými účastníky.**

### 3.1.4 Vyhodnocení výsledku vzdělávacího programu

Charakteristika vzdělávacího programu, jeho délka a obsah také určují nejvhodnější dobu kdy hodnotit. Odborná literatura doporučuje vhodnou dobu podle čtyř hodnotících úrovní:

- **hodnocení reakce posluchačů,**
- **hodnocení poznatků,**
- **hodnocení profesionálního chování a jednání,**
- **hodnocení výsledků.**

Na závěr je třeba konstatovat, že vzdělávání a rozvoj pracovníků musejí mít strategickou povahu, jinak nejsou efektivní.

## 3.2 Flexibilní formy zaměstnání – obecný trend v zemích Evropské unie

Členské státy EU jsou aktivně zapojeny do modernizace ekonomiky zaměstnanosti a sociálních systémů organizace práce. I když změny v organizaci práce jsou především záležitostí jednotlivých firem a podniků, je nutné v zájmu úspěšnosti celého procesu přeměn zesílit úroveň spolupráce mezi sociálními partnery na ekonomické bázi a politickým akcentem zaměstnanosti. Návody k řešení a spolupráci jsou obsaženy v tzv. **Zelené knize**. (Tuto knihu vydala v roce 1993 Evropská komise pod názvem „**Evropská sociální politika**“.)

Zelená kniha precizuje vztahy mezi zaměstnavateli, zaměstnanci a svazy, úřady a dalšími zainteresovanými stranami. Tato tematika se stala předmětem jednání mnoha konferencí a bylo vypracováno více než 150 zpráv různými institucemi, sociálními partnery, svazy i výzkumnými ústavy.

Z konzultací a diskusí vznikly následující závěry:

- **Evropa potřebuje prosazovat vysokou kvalifikaci a podporovat vysokou kvalitu na pracovišti, aby zlepšila produktivitu a vytvořila podmínky pro konkurenceschopnost a zaměstnanost.**
- **Evropa potřebuje urychlit modernizační proces. Nové flexibilnější formy práce nejsou dosud v Evropě obecně rozšířené.** (Existuje řada příkladů z praxe, ale je zapotřebí podpory k jejich transformaci do inovačních politik.)
- **Nová organizace práce se týká všech pracovišť, veřejného i soukromého sektoru, malých i velkých firem.**
- **Konkrétní opatření pro organizaci práce jsou v kompetenci firem. Je klíčovou věcí vedení ve spolupráci se zaměstnanci vyvinout nejvhodnější a nejefektivnější metody organizace práce.**
- **Při hledání efektivnější organizace práce je třeba věnovat větší pozornost otázce rovnoprávnosti pohlaví včetně sladění pracovního a rodinného života.**

Komise evropského společenství je toho názoru, že je zapotřebí nového přístupu k modernizaci organizace práce.

**Prvním krokem** pro sociální partnery by mělo být podle ní usilování o určité společné cíle.

Cíli EU je **konkurenceschopnost a zaměstnanost**. Mají-li jednotlivé podniky zlepšit svoji konkurenční pozici a má-li společenství dosáhnout svých ekonomických cílů, je nutné zlepšit produktivitu prostřednictvím efektivnější organizace práce.

Je nutný zásadní pozitivní přístup ke sladění potřeb firem (**flexibilita**) a potřeb pracovníků (**jistota**).

**Druhým krokem**, doporučeným Komisí, je zavedení procesu pro společné iniciativy sloužící modernizaci organizace práce. Tyto společné iniciativy se týkají sociálních partnerů na evropské úrovni, kteří mohou vypracovat proces pro modernizaci organizace práce a zejména pomáhat a podporovat adaptabilitu na dalších úrovních.

Komise dále považuje za výhodné, aby sociální partneři řešili:

- **Zajištění řádného vzdělání**, což představuje usnadnit přizpůsobení kvalifikací pracovníků a manažerů podniku, pokud jde o realizaci flexibilní organizace práce. To vyžaduje neustálé přeškolení a chápání vzdělání jako investice.
- **Rozpracování otázek pracovní doby v komplexním rámci**, neboť pracovní dobu nelze oddělit od organizace práce.  
Bylo dosaženo shody o pracovním poměru na částečný pracovní úvazek i v otázkách sladění flexibility a bezpečnosti. Jde i o to, aby nová uspořádání pracovní doby a flexibilní pracovní doba mohly být přínosem např. pro růst produktivity, zlepšení zaměstnanosti nebo zvýšení rovnováhy mezi životem pracovním a rodinným.
- **Usnadnění diverzifikace pracovních vztahů a nových forem práce** ve smyslu umožnění rozvoje nových forem smluvních vztahů a způsobů kariérního postupu při současném zajištění bezpečnosti pracovníků, pokud jde o kontinuitu zaměstnání, sociální zabezpečení a příležitosti ke vzdělávání.
- **Zajištění optimálních podmínek pro zavádění a osvojení nových technologií** spolu s rozvojem neustálého vzdělávání a ulehčováním modifikace pracovních operací, je zásadní otázkou zavádění nových technologií především informačních a komunikačních.
- **Podpora motivace a adaptability pracovníků prostřednictvím většího zapojení**, neboť mnoho případových studií prokazuje, že klíčový je rozvoj vnitrofiremní komunikace a odhodlání pracovníků zúčastnit se procesu změny a nové organizace práce. (Například finanční účast zaměstnanců je oblastí, ve které se očekává pokrok.)
- **Podpora rovných příležitostí** představuje kromě rovného zacházení s ženami jako s muži i otázku opakovaného vstupu žen na trh práce, dostupnost vzdělání a problematiku lepšího kombinování rodinných a pracovních odpovědností.

### 3.3 Nové formy práce

Spolu se zvyšující se konkurencí, a tím potřebou vyšší konkurenceschopnosti podniků, se urychluje tempo ekonomických strukturálních změn, kdy kvalita organizace práce se stává důležitým faktorem ovlivňujícím rozvoj a zvyšování produktivity. V přímé závislosti na probíhající globalizační procesy hrají **nové formy práce** stále důležitější úlohu. V boji s nezaměstnaností představují prostředek k vytváření nových pracovních příležitostí v řešení nezaměstnanosti. I dočasně vytvořené pracovní místo nebo práce na kratší než stanovenou pracovní dobu je pracovní příležitostí pro nezaměstnaného.

### 3.4 Teleworking – Call centra

Teleworking je způsobem práce, při kterém jsou využívány telekomunikační a informační technologie a počítačové systémy. Jde o formu práce využívanou obchodníky, konzultanty, mobilními pracovníky, technickými službami, informačními centry apod. Teleworking – jako způsob práce – dal vzniknout speciálním obchodním a informačním centrům známým jako Call centra.

Call centra mohou být definována jako fyzická nebo virtuální operace, kde pracovníci tráví většinu času obchodováním po telefonu a prací na počítačích pomocí propojených počítačových sítí. Pracovníky jsou: telefonní agenti, telefonní operátoři, telefonní komunikátoři, prodejci po telefonu, konzultanti, servisní zákaznická služba, manažeři, asistenti. Lidé pracující v Call centrech jsou zkušení pracovníci disponující interními i externími znalostmi. Call centra jsou ekonomickým i sociálním fenoménem. Stala se jednou z forem nové organizace práce, ovlivňující růst zaměstnanosti. Na pracovním trhu v USA (kde vznikla v 60. letech minulého století jako volné linky pro standardní odpovědi a žádosti některých pracovníků) připadá na práci v Call centrech v roce 2006 jedno pracovní místo ze sedmi. Z původních, jakýchsi bytových firem, vznikly samostatné organizace nebo organizační útvary v rámci velkých společností.

Předpokladem pro rychlé a kvalitní fungování Call center je vybavenost nejnovějšími informačními a komunikačními technologiemi, kde zákazníci jsou hlavně návštěvníci webových stránek a rovněž spolupráce zaměstnanců při zpětném volání a hlasování a textovém spojení přes internet.

Zákazníci vnímají Call centra jako pracoviště se zkušenými odborníky.

Výsledky ze sledovaných Call center v evropských státech však vykazují několik nezdravých jevů, kterými jsou: relativně vysoká fluktuace, velká pracovní zatížení a stres.

Úroveň vzdělání zaměstnanců Call center je obvykle vysoká, ale vlastní řízení obstarávají manažeři. Zaměstnanci Call center nejsou do procesu řízení zapojeni, řada z nich neví, pro koho pracuje. Call centra mají jen malý kontakt s odděleními obchodu nebo marketingu organizace, což není optimální pro probíhající integraci a další vývoj technologií. Pro práci v Call centrech také dlouho neexistoval systematický výcvikový program.

V současné fázi vývoje Call center jsou řešeny otázky platů, výcviku v pracovním čase, vzdělávání, organizace center a jejich spolupráce atp.

Nárůst této formy práce umocňují 2 faktory:

- **pokrok v technice a komunikaci,**
- **flexibilnější pracovní prostředí a podmínky.**

Celkově teleworking přináší vyšší produktivitu práce, motivaci, nižší absenci a snižování nákladů.

### **3.5 Agenturní práce – zprostředkování práce**

Je jednou z forem, která řeší na jedné straně potřebu jednotlivce být zaměstnán a na druhé straně naplňuje potřebu zaměstnavatele hledajícího vhodnou pracovní sílu na danou práci v určité lokalitě, s potřebou kvalifikací a na určitou dobu.

V současné době byla naše právní úprava zpřesněna a korigována v souladu s evropskou právní úpravou a dává dostatečný prostor pro zabezpečení potřebných zdrojů pracovních sil pro zaměstnavatele. Činnost agentur ČR je zaměřena hlavně na vykrytí nárazových zakázek. (např. provozovatelům hotelů poskytují potřebný počet zaměstnanců v období letní sezóny, při pořádání konferencí, symposií, atd.)

Agenturní práce je v ČR obvykle chápána jako pouhé zprostředkování práce mezi uchazečem o práci a poptávající firmou bez jakéhokoliv pracovněprávního vztahu s agenturou, a tím i bez nároku na byť minimální mzdu od agentury.

Ve světě se však mnohdy jedná o zcela jiný druh agenturní práce, kdy jde o zprostředkování práce a uchazeč vstupuje do pracovněprávního vztahu s agenturou jako její zaměstnanec a tato jej dále pronajímá firmám. Pokud nemá dočasně pro uchazeče uplatnění, zaručuje pracovníkovi tzv. „garanční mzdu“ ve výši 75 % - 85 % odpovídajícího ohodnocení. Tato právní úprava funguje například ve zprostředkovatelských agenturách ve švédském modelu. (Např. agentura Poolia dočasně zaměstnává a přiděluje zaměstnance nejenom pro dělnické profese, ale také odborníky z oblasti financí, lidských zdrojů, cestovního ruchu apod. Příklad ekonomů, který je přidělován firmám, aby nastavil systém finančního řízení, jak bylo uváděno na 5 – 6 let, získá velké zkušenosti.

Seznámí se s různými odvětvími činnosti, jeho znalosti budou předpokladem pro získání dobře placeného zaměstnání, agentura může za takového zaměstnance vyžadovat od uživatele i vyšší provizi.)

Na rozdíl od některých zemí EU, ve kterých zprostředkovatelská agentura nemusí mít zvláštní povolení k provozování agenturní práce, legislativa ČR upravuje činnost zprostředkovatelských agentur Zákonem o zaměstnanosti. Zprostředkování zaměstnání provádějí příslušné státní orgány a jiné právnické či fyzické osoby, které musí mít k této činnosti zvláštní povolení.

Zprostředkování práce se uskutečňuje ve:

- státních zprostředkovatelích (v ČR to jsou Úřady práce), které se řídí směrnicemi vládní politiky zaměstnanosti.
- soukromých zprostředkovatelích práce, které fungují jako konkurence státním zprostředkovatelům. Jsou orientovány především na zisk.

V evropském pojetí je agenturní práce a ostatní činnost působící v oblasti pronajímání pracovní síly i získávání pracovníků souhrnně začleněna **do sektoru dočasného zaměstnávání**.

Tento sektor zprostředkovatelských agentur díky své schopnosti rychle umisťovat správné lidi na správná místa a působit jako profesionální zaměstnavatel skupin zaměstnanců, kteří tvoří součást podpůrného servisního personálu. Podniky tohoto sektoru pracují s lidmi, kteří jsou vybaveni speciálními dovednostmi, nebo kteří pracují pro společnosti jen dočasně.

### 3.6 Sektor dočasného zaměstnávání ...

... se prudce rozvíjí v nových oblastech, jako jsou vzdělávací a výcvikové kurzy, telemarketing, dispečinky, umístování pracovníků v zahraničí, řízení restrukturalizačních projektů a jeho firmy působí rovněž podle potřeby při zabezpečování služeb. Pojetí sektoru dočasného zaměstnávání se mění a rozšiřuje podle potřeb trhu práce. Velký nárůst zaznamenal v letech 1991 – 1998 až od 10 % ročně. V zemích EU je touto formou zaměstnáno v současnosti 1,5 % celkové pracovní síly.

Hlavními důvody nárůstu pronajímání pracovní síly jsou:

- **zvýšená potřeba pružnosti při řešení výkyvů v objemech práce a vyrovnání se s nedostatkem personálu – např. sezónní práce, nárazové zakázky atp.,**
- **nedostatek pracovníků v určitých oborech – zvláště v oblasti informačních technologií,**
- **zlepšení legislativního rámce v EU v zájmu zvýšení pružnosti a tím i možností zprostředkovatelen práce s cílem snižování nezaměstnanosti.**

### 3.7 Rotace zaměstnanců (Job rotation)

Nástroj podpory celoživotního vzdělávání a zaměstnanosti.

Jde o způsob zaměstnávání, který je využíván v zahraničí a je spojen mimo jiné i s řešením problému nezaměstnanosti. Pojem **rotace pracovníků** znamená situaci, ve které, jeden nebo více zaměstnanců, je na určitou dobu uvolněno z plnění svých běžných povinností za účelem dalšího vzdělávání, přičemž jsou v této době nahrazeni vhodnými nezaměstnanými, kteří za ně vykonávají po tuto dobu práci formou odborné praxe. Jde o formu práce užitečnou, jak pro nezaměstnané, kterým umožňuje získávání nebo znovuobnovení pracovních návyků, důležitých sociálních kontaktů, nových zkušeností, tak pro zaměstnavatele, který může vyslat zaměstnance na školení a přitom jeho pracovní povinnosti jsou plněny.

Z hlediska personalistiky naplňuje úlohu prozíravého zaměstnavatele, který pečuje o zvyšování kvalifikace a celkový rozvoj svých zaměstnanců a zároveň využívá možnosti otestovat si případné potencionální nové zaměstnance.

Rotace pracovníků znamená ukončení mnohaleté tradice pasivního využívání ekonomických zdrojů nezaměstnanosti. Všechny zdroje, z kterých čerpá rotace pracovníků, jsou používány aktivně. Účastí na projektu rotace pracovníků si nezaměstnaná osoba zlepšuje svou situaci ve dvou směrech:

- Účastní se vzdělávacího programu a tím zlepšuje svou kvalifikaci.
- Poté je dočasně zaměstnána v konkrétní firmě, čímž posiluje svou účast na trhu práce. V důsledku toho je lépe vybavena k tomu, aby si hledala stálé zaměstnání.

Pro některé se dočasné zaměstnání stává stálým, a to u stejného podniku, zatímco ostatní vytvářejí buď skupinu disponibilních pracovníků – náhradníků, nebo se stanou jakousi bankou práce (job bank) nových kvalifikovaných pracovníků.

Pro mnoho podniků představuje účast na rotaci pracovníků začátek procesu, ve kterém se plánování školících programů s následným dalším vzděláváním zaměstnanců stává nedílnou součástí praxe v podniku. Nové a zlepšené kompetence získané při kvalifikačních kurzech zvyšují motivaci a výkonnost kmenových zaměstnanců. I náhradní síly mohou dodat podněty, protože jako externí pracovníci nutně pohlíží na podnik z jiného úhlu.

### **3.8 Sdílení pracovního místa (Job sharing)**

Jde o rozdělení jednoho pracovního místa většinou mezi dvě osoby. Obě uzavřou s organizací smlouvu, že společně zajistí práci na tomto pracovním místě, samy si rozdělí pracovní povinnosti místa mezi sebou, stejně naloží s odměnou.



### **3.9 Distanční práce (práce na dálku)**

Jde o plnění pracovních úkolů, kdy pokyny a odevzdávání konečných výsledků probíhá převážně prostřednictvím telekomunikačního spojení a zaměstnanec nepracuje na pracovišti pro zaměstnavatele.

Jde o zaměstnance, kteří zastupují organizaci v různých lokalitách, případně pracují pro zaměstnavatele u jednotlivých zákazníků mimo objekty zaměstnavatele.

### **3.10 Domácí práce**

Je prací vykonávanou na základě pracovní smlouvy, kdy zaměstnanec pracuje na jiném trvalém místě než jsou objekty zaměstnavatele. Tento druh práce není závislý na pracovních podmínkách, na provozní a pracovní době zaměstnavatele.

Jednotlivé druhy domácí práce mohou být různé. Zaměstnanci přebírají úkoly (práci) a odevzdávají hotové výsledky zaměstnavateli v dohodnutých cyklech.

Zaměstnavatel nemá volný přístup na pracoviště zaměstnance ani nekontroluje průběh pracovních operací ani pracovní podmínky. Těmto pracovníkům nenáleží náhrada mzdy při důležitých překážkách v práci, ani jim nenáleží příplatky za práci přesčas nebo za práci ve svátek.

V současné době dochází ke výrazné změně domácí práce, neboť tato forma práce je daleko více využívána – především v oblasti výpočetní techniky, administrativních a účetních prací, dále je součástí moderních výrobních způsobů v sektorech elektroniky, odívání, tisku, i strojírenství. Vesměs jde o kompletace výrobků, šití prádla, oděvů atp. (Dle odhadů je domácí práce převážně prací neregistrovanou – prací „na černo“ – a je chápána jako „neformální sektor“.)

Předpokládá se, že dojde k dalšímu nárůstu domácí práce, zvláště v oblasti aplikací výpočetní a telekomunikační techniky, což je ve světě stále rozšířenější forma zaměstnání. Zde bude nutné celou pracovněprávní legislativu zkvalitnit, s cílem umožnit rychlejší rozvoj této formy práce.

### 3.11 Význam flexibilní formy zaměstnávání pro zaměstnavatele

Zaměstnavatelům umožňují flexibilní formy zaměstnání přizpůsobit rychle strukturu svých zaměstnanců měnícím se požadavkům trhu, neboť výrobu služby určuje v tržní ekonomice především zákazník, nikoliv plán.

Nikdo si nemůže dovolit vyrábět setrvačně produkci, ani vytvářet služby, když obojí nepůjde na odbyt, nelze tedy ani zakonzervovat profesní strukturu zaměstnanců ani jejich počet, resp. počet pracovních míst. Zaměstnavatelé musí reagovat na náhlé zakázky, jejich zabezpečení je zárukou jejich existence, možnosti obstát v konkurenci a tedy zachovat i zaměstnanost, pracovní příležitosti do budoucna. To platí i pro služby cestovního ruchu v ČR.

Podstatou problému je minimalizace nákladů. Mzdové náklady jsou součástí celkových nákladů firmy.

Zaměstnavatelé si dnes nemohou dovolit zaměstnávat nadměrný počet zaměstnanců pro případ náhle zvýšeného zájmu o určité výrobky či nabízené služby. V kontextu s uvedenými požadavky se nabízené nástroje a postupy v oblasti moderní personalistiky jeví jako velmi aktuální.

Zpracovala: Doc. PhDr. Milada Šmejcová, CSc.

#### Literatura

1. Hejduková, J. – Šmejcová, M.: Moderní personalistika v soudobém hotelnictví. VŠH, Praha 2005, ISBN 80-86578-44-5
2. Kleibl, J. – Dvořáková, Z. – Šubrt, B.: Řízení lidských zdrojů. C. H. Beck, Praha 2001, ISBN 80-7179-389-2
3. Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Management Press, Praha 2002, ISBN 80-7261-033-3
4. Koubek, J.: Personální práce v malých podnicích. Grada Publishing, Praha 2003, ISBN 80-247-0602-4
5. Koubek, J.: ABC praktické personalistiky. Linde, Praha 2000, ISBN 80-86131-25-4

## **Použité materiály**

1. Employment and labour market in central European countries, Eurostat 2003
2. Národní lisabonský program 2005 – 2008 (Národní program reforem České republiky), schválen vládou v červnu 2005, předložen EK v říjnu 2005
3. OECD, Factbook 2005
4. Specifická doporučení EK pro ČR (2004)
5. Strategie hospodářského růstu ČR, 2005, schválená předkládací zpráva
6. Strategie udržitelného rozvoje ČR, 2005, schválená předkládací zpráva
7. <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/ainformace/6FF900432A37>
8. <http://www.spcr.cz/cz/tiskovezpravy/lisabon.htm>

## 4. TEORIE CESTOVNÍHO RUCHU

### 4.1 Obecné vymezení a základní pojmy cestovního ruchu

Cestovní ruch složitě strukturovaný sociálně-ekonomický jev. Je významným ekonomickým oborem lidské činnosti. Zároveň je výrazem jednání člověka, jeho určitých potřeb, zájmů, úmyslů a jejich uspokojování. Charakteristickými rysy cestovního ruchu jsou:

- změna místa pobytu;
- dočasný (přechodný) pobyt v místě, které není místem běžného životního prostředí účastníka cestovního ruchu;
- hlavní účel cesty není výdělečná činnost v navštívené zemi;
- realizace se uskutečňuje převážně ve volném čase účastníka cestovního ruchu;
- vytváření vztahů mezi lidmi.

Složitost sociálně-ekonomického jevu cestovní ruch je dále podtržena tím, že jeho dalším charakteristickým rysem je bezprostřední, existenčně nevyhnutelné spojení subjektu s objektem, k němuž dochází při vlastní realizaci cestovního ruchu. Subjekt – účastník cestovního ruchu se spojuje se svým objektem - místem dočasného pobytu, kde dochází k uspokojování jeho potřeb, jež rozhodly o účasti na cestovním ruchu. V cestovním ruchu dochází k složitému systému sociálních a ekonomických vztahů. Názory na podstatu cestovního ruchu se postupně vyvíjely měnila se i jeho definice.

A tak až v roce 1991 přijala Světová organizace cestovního ruchu (WTO) po několikaletých jednáních na Mezinárodní konferenci o statistice cestovního ruchu v Ottawě usnesení, které můžeme považovat za **definici cestovního ruchu**: Cestovní ruch je činnost osoby, cestující na přechodnou dobu do místa na přechodnou dobu do místa mimo její běžné životní prostředí (někdy se uvádí místo běžné životní prostředí „obvyklé prostředí“), a to na dobu kratší než je stanovena, přičemž hlavní účel její cesty je jiný než vykonávání výdělečné činnosti v navštíveném místě.

Mezi základní pojmy cestovního ruchu patří:

### **Stálý obyvatel (angl. Resident)**

V mezinárodním cestovním ruchu se jedná o osobu, která žije v zemi minimálně jeden rok před příjezdem do jiné země dobu kratší než 1 rok. V domácím cestovním ruchu se jedná o osobu, která žije v určitém místě nepřetržitě 6 po sobě jdoucích měsíců před příjezdem do jiného místa na dobu kratší než 6 měsíců.

### **Návštěvník (angl. Visitor)**

V mezinárodním cestovním ruchu se jedná o osobu, která cestuje do jiné země, než má své trvalé bydliště a mimo jeho obvyklé prostředí na dobu nepřekračující 12 měsíců, přičemž hlavní důvod cesty je jiný než výdělečná činnost v navštívené zemi.

### **Turista (angl. Tourist, Overnight Visitor)**

V mezinárodním cestovním ruchu se jedná o návštěvníka, který v navštívené zemi stráví alespoň jednu noc v hromadném ubytovacím zařízení nebo v individuálním ubytování.

### **Jednodenní návštěvník (angl. Same-day visitor)**

V mezinárodním cestovním ruchu se jedná o návštěvníka, který v navštívené zemi nestráví ani jednu noc v hromadném ubytovacím zařízení nebo v individuálním ubytování. Dále je důležité si vymezit některé další pojmy a vztahy cestovním ruchu.

### **Cestování**

Cestování je širší pojem než turismus. Cestování může být spojeno i s dalšími motivy (cesta do práce) které nepatří do cestovního ruchu.

### **Turistika**

Je pouze částí (podmnožinou) turismu. Jedná se o takovou část cestovního ruchu, která je spojena s pohybovou aktivitou účastníků (horská turistika, cykloturistika, vodní turistika apod.). Někdy nesprávně používáno s vybranými formami cestovního ruchu (např. kongresová turistika).

### **Průmysl cestovního ruchu**

Zahrnuje veškeré přímé ekonomické aktivity spojené přímo a výlučně s realizací turismu. Jedná se tedy o služby ubytovací, průvodcovské, animační, dopravní, lázeňsko-léčebné apod.

## **Ekonomika cestovního ruchu**

Jedná se o širší pojem. Kromě aktivit zahrnutých do průmyslu cestovního ruchu jsou to i veškeré vyvolané (nepřímé) ekonomické aktivity spojené s realizací cestovního ruchu.

### **4.2 Typologie cestovního ruchu**

V následujícím textu jsou vyjmenovány základní kritéria pro členění cestovního ruchu. V textu není rozlišeno členění na formy, typy nebo druhy cestovního ruchu. Základní typy jsou následující:

#### **Typy cestovního ruchu dle motivace k účasti na turismu**

Kritériem je motivace účastníků vedoucí k účasti na jednotlivých typech cestovního ruchu.

- rekreační cestovní ruch přispívá k regeneraci a reprodukci fyzických a duševních sil člověka. Realizuje se ve vhodném rekreačním prostředí (vody, lesy, hory). Specifickým podtypem v českém prostředí je chataření a chalupaření.
- kulturně poznávací cestovní ruch je cílený na poznávání historie, kultury, tradic, zvyků apod.
- zdravotně orientovaný cestovní ruch má jednotlivé podtypy, jako například lázeňský turismus využívající přírodní léčivé zdroje, wellnessový turismus, který je zaměřen na prevenci, relaxaci, celkovou obnovu fyzických a duševních sil jednotlivce.
- cestovní ruch se společenskými motivy je zaměřený na komunikaci mezi lidmi, na setkávání a společenské styky. Jedná se např. o návštěvy příbuzných, známých, návštěvy společenských událostí a akcí, klubový turismus.
- sportovně orientovaný cestovní ruch využívá zájmu účastníků o aktivní účast na sportovní činnostech. Obsahem je i organizování pasivní účasti na sportovních akcích.
- dobrodružný turismus se vyčlenil ze sportovně orientovaného turismu. Jedná se o aktivity vyžadující fyzickou zdatnost a sportovní dovednost. Někdy se jedná o podniku typu survival (přežití), exploration (průzkumné expedice) apod.

- lovecký a rybolovný turismus je zaměřený na specifické skupiny zákazníků, zabývajících se lovem a rybolovem.
- cestovní ruch s profesní motivací je typ, který je spojen s profesní činností účastníků cestovního ruchu a probíhá v převážné míře v jejich pracovním a nikoliv volném čase.
- Dále jej lze členit na obchodní turismus zahrnující obchodní a další pracovní cesty, kongresový turismus zahrnující účast na kongresových akcích všeho druhu, incentivní turismus, který se jinak také nazývá motivační a zahrnuje pobyty zaměřené na zvýšení výkonnosti zaměstnanců, partnerů a spolupracovníků organizace.

### Typy cestovního ruchu podle místa realizace

Členění podle tohoto kritéria dobře vyjadřuje následující graf. Základní typy jsou v dalším textu podrobněji popsány a jsou také charakterizovány jejich vzájemné vazby.



- domácí cestovní ruch, při kterém osoby trvale sídlící v zemi cestují uvnitř tohoto státu a nepřekračují jeho hranice.
- zahraniční cestovní ruch, při němž dochází k překračování hranic jednoho či více států. Jde o výjezdový cestovní ruch spojený s výjezdy osob z tuzemska do zahraničí a dále příjezdový cestovní ruch spojený s příjezdy osob

ze zahraničí do tuzemska. Specifický je tranzitní cestovní ruch, při které dochází k průjezdu přes území státu do jiného státu.

- Kombinací těchto základních pojmů vznikají ještě vnitřní cestovní ruch zahrnující veškerý cestovní ruch na území jednoho státu, tj. domácí a příjezdový cestovní ruch, národní cestovní ruch zahrnující veškerý cestovní ruch osob trvale sídlících v jednom státu, tj. domácí a výjezdový cestovní ruch, mezinárodní cestovní ruch zahrnující veškerý cestovní ruch při němž dochází k překročení hranice státu, tj. výjezdový a příjezdový cestovní ruch. Veškerý cestovní ruch ve světě s překročením hranic se nazývá světový cestovní ruch. Jestliže se k němu přičte ještě veškerý domácí cestovní ruch ve světě, dostáváme cestovní ruch světa.

### **Typy cestovního ruchu podle vztahu k platební bilanci**

Cestovní ruch významným způsobem ovlivňuje platební bilanci státu. Podle vztahu k platební bilanci se rozlišuje na aktivní cestovní ruch zahrnující příjezdy zahraničních návštěvníků do tuzemska, při kterém dochází k inkasu devizových příjmů od zahraničních návštěvníků. Pasivní cestovní ruch zahrnující výjezdy tuzemců do zahraničí, při kterých dochází k devizový výdajům, resp. vývozu devizových prostředků do zahraničí.

### **Typy cestovního ruchu podle délky pobytu**

Podle tohoto kriteria se dělí na krátkodobý cestovní ruch s dobou pobytu v místě do 3 přenocování a dlouhodobý cestovní ruch s více než 3 přenocováními.

### **Typy cestovního ruchu dle počtu účastníků**

Individuální turismus je takový cestovní ruch, kdy se návštěvník nebo turista účastní cestovního ruchu sám někdy i s rodinou. Druhým typem je spojen s účastí více osob a nazývá se kolektivní turismus, který může mít dále podobu skupinového, masového nebo rodinného cestovního ruchu. Zcela zvláštní formou je pak klubový cestovní ruch

### **Typy podle věku účastníků**

Patří sem cestovní ruch dětí, kdy se jedná o organizované programy pro děti do 15 let, většinou bez rodičů, ale vždy pod dozorem odpovědných dospělých osob. Cestovní ruch rodin s dětmi je zaměřen na podobnou věkovou skupinu, protože rozhodující věkovou skupinou určující obsahovou náplň nabídky pro tento tržní segment jsou děti do 15 let. Cestovní ruch mládeže je určován věkovou skupinou 15-26 let. Jedná se o mladé lidi, kteří se snaží alespoň v některých



situacích vystupovat samostatně, už nejezdí na dovolenou a cesty se svými rodiči a ještě nemají vlastní rodiny. Cestovní ruch osob v produktivním věku je cestovní ruch osob, které jsou v produktivním věku, zpravidla se uvádí hranice 20-60 let. Cestovní ruch seniorů, je označením pro cestovní ruch osob, které již většinou nejsou trvale zaměstnání (jsou v důchodu) a disponují značným fondem volného času. Věkové vymezení je velmi různorodé, zpravidla od 60 let, někdy však již od 55 let.

### **Typy podle způsobu zabezpečení cesty**

Toto kritérium člení cestovní ruch podle subjektu organizujícího cestu a pobyt na organizovaný cestovní ruch, kdy cestu a pobyt zajišťují především cestovní kanceláře nebo jiné zprostředkovatelské a neorganizovaný cestovní ruch, kdy si služby volí a většinou také zabezpečuje účastník sám.

### **Typy cestovního ruchu podle způsobu financování**

Podle způsobu úhrady se turismus člení na komerční (dříve volný), kdy si veškeré náklady hradí účastník sám a sociální (dříve vázaný), kdy je část nákladů účasti na cestovním ruchu hrazena z jiných zdrojů. Plátcem může být zaměstnavatel (podniková rekreace, dětské tábory či pobyty), zdravotní pojišťovny (lázeňský cestovní ruch), odbory (rekreační pobyty), sportovní organizace, školy a vzdělávací instituce apod.

### **Typy podle charakteru místa pobytu**

Na základě tohoto kritéria rozlišujeme městský turismus, jehož hlavní motivací je návštěva a pobyt v historicky, památkově, kulturně, společensky zajímavých městech a poznání života v těchto místech a okolí. Dále sem patří venkovský turismus zaměřený na pobyt ve venkovském prostředí, na styk s přírodou, na seznámení se s životem na venkově a jeho zvláštnostmi (agroturismus, ekoturismus, ekoagroturismus). Dále se jedná o cestovní ruch ve střediscích cestovního ruchu (resortech). Zcela specifickými místy jsou lázně, ve kterých se realizuje lázeňský turismus zahrnující klasické léčebné a preventivně udržovací pobyty v lázních při nichž se využívají přírodní léčivé zdroje lokality

### **Typy podle ročního období**

Dle tohoto kritéria se rozlišují typy jako je letní turismus, zimní turismus, sezónní turismus, kde sezóna je obdobím s vysokou koncentrací návštěvnosti místa a tím i maximální nabídkou služeb. Dále mimosezónní turismus, kde mimosezóna je obdobím nízké návštěvnosti místa, což je někdy doprovázeno sníženou nabídkou služeb.

## Typy podle vlivu na životní prostředí

Toto kritérium rozlišuje tvrdý turismus, který nebere ohled na svůj vliv na environmentální, sociální a kulturní vnější prostředí. Jedná se především o masový turismus ve všech podobách. Měkký turismus, který se snaží uvědoměle chovat šetrně k prostředí, v němž se realizuje a přispívá tak k trvale udržitelnému rozvoji turismu.

## 4.3 Postavení cestovního ruchu v sociálně-ekonomickém systému

Systém cestovních ruchů neexistuje osamoceně, nýbrž je součástí globálního sociálně-ekonomického systému, který je tvořen množinou trvale se vyvíjejících dílčích systémů, které stejně tak jako cestovní ruch jsou ve vztahu k tomuto makrosystému jeho subsystemy (prvky) a ve vztahu mezi sebou jsou jednotlivými systémy. Prostor, v němž se cestovní ruch nachází, je pro něj vnějším prostředím, které je mnohvrstevnou kategorií, v níž jednotlivé vrstvy mají v čase a místě různou váhu a význam. Systém cestovních ruchů se skládá ze dvou zásadních částí, a to subsystemů **subjekt** (účastníci, poskytovatelé služeb a zprostředkovatelé služeb CR) a **objekt** (služby, zboží a volné statky).

Globální sociálně-ekonomický systém je tvořen dvěma skupinami svých podsystémů (prvků), které vystupují ve vzájemných vztazích. V první skupině jsou prvky globálního sociálně-ekonomického systému, které ve vztahu k některým jiným prvkům globálního. Zásadními nadřazenými systémy cestovnímu ruchu jsou ekonomické, sociální, technologické, informační, politické a životní prostředí. Rovnocennými systémy jsou systém kulturně-historický a systém péče o zdraví.

### Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí je pro rozvoj cestovních ruchů velmi důležité. Vliv (pozitivní i negativní) ekonomického prostředí můžeme hodnotit podle následujících ukazatelů:

- ekonomický růst, který měříme pomocí ukazatele hrubého domácího produktu.
- zaměstnanost, která ovlivňuje sociální situaci a úroveň koupěschopné poptávky

- inflace, která má vliv na kupní sílu peněz a tím též na úroveň koupěschopné poptávky
- měnový kurz, kde dochází a růstem kurzu koruny vůči zahraničním měnám k pozitivnímu vlivu na výjezdový cestovní ruch a negativnímu vlivu na příjezdový cestovní ruch. Při poklesu kurzu je tomu obráceně.
- úroveň úrokové míry, která určuje cenu peněz a tím i možnosti pro poskytnutí úvěrů.

### **Sociální prostředí**

Sociální prostředí je prostředí, které souvisí a podmínkami pro rozdělování hrubého domácího produktu, dále s pracovními a mimopracovními podmínkami. Důležitý je také rozsah fondu volného času. Sociální situace ve společnosti se také odráží v možnostech a rozsahu vázaného (sociálního) cestovního ruchu.

### **Technologické a informační prostředí**

Vliv technologického prostředí je v současné době velmi dynamický. Projevuje se především ve dvou základních oblastech. Jednak se jedná o oblast informačních technologií, kde došlo k zásadním změnám v rychlosti, kvalitě a rozsahu přenášených informací (Internet, mobilní telefony atd.). Druhou významnou oblastí jsou dopravní technologie. Vliv nových technologií lze vnímat pozitivně. Jsou zde ale také negativní vlivy, především na životní prostředí.

### **Politické prostředí**

Politické prostředí je nezbytnou podmínkou pro rozvoj cestovního ruchu. Výrazem politické situace jsou administrativní opatření, která usnadňují nebo naopak znesnadňují rozvoj cestovního ruchu. Mezi základní patří vízová, celní a pasová politika a opatření. Z hlediska bezpečnostní a politické situace se svět dělí člení do pěti základních oblastí. Od těch označovaných jako bezpečné oblasti, přes oblasti s mírným rizikem, zvýšeným rizikem a rizikové oblasti až po oblasti zcela nevhodné pro rozvoj cestovního ruchu (ve válečném stavu).

### **Životní prostředí**

Vztah životního prostředí a cestovního ruchu je v současné době velmi problematický a často protichůdný. Cestovní ruch má často negativní vliv na životní prostředí (zábor půdy, kácení lesů, znečištění pláží a vody, produkce odpadků, zplodiny a hluk z dopravy), může ji však ovlivňovat i pozitivně (ochrana vybraných území, finanční podpora ochrany vybraných území a památek). Naopak, životní

prostředí může negativně ovlivňovat cestovní ruch (zemětřesení, povodně, požáry, změny klimatu). Snaha omezit negativní vliv cestovního ruchu na životní prostředí se promítá do řady dokumentů, z nichž nejvýznamnější je Agenda 21, obsažená v Deklaraci o životním prostředí a rozvoji přijatá v roce 1995 na konferenci v Rio de Janeiru.

Kulturně historické prostředí a cestovní ruch se vzájemně ovlivňují. Kultura a historické památky patří k základním motivačním prvkům pro účast na cestovním ruchu.

Obdobně se ovlivňují i cestovní ruch a péče o zdraví, která dnes představuje jednu z nejdůležitějších motivací k účasti na cestovním ruchu.

#### **4.4 Předpoklady rozvoje cestovního ruchu**

Pro rozvoj cestovního ruchu existuje celá řada předpokladů. Existuje celá řada členění. Následující struktura předpokladů spočívá v rozdělení na tři skupiny předpokladů (selektivní, lokalizační, realizační).

##### **Selektivní předpoklady**

Jedná se o předpoklady, které jsou různorodé ve vztahu k jednotlivým územím. Mezi nejvýznamnější patří předpoklady:

- demografické, např. hustota a věková struktura obyvatelstva, struktura podle pohlaví
- politické, např. politická stabilita či nestabilita, války, bezpečnostní situace apod.
- sociologické, např. sociální příslušnost, vzdělanost, fond volného času atd.
- urbanizační, např. velikost a hustota sídel apod.
- ekologické, což znamená vstav životního prostředí, jeho očekávaný vývoj a vzájemný vliv na cestovní ruch
- personální, např. odbornost vedení a zaměstnanců subjektů cestovního ruchu aj.
- administrativní, např. vízová, celní a pasová politika aj.

### Lokalizační předpoklady

Lokalizační předpoklady se vztahují přímo k jednotlivému místu a představuje jeho konkurenční výhodu a také vytváření jeden z rozhodujících motivačních faktorů pro návštěvu destinace. Patří sem:

- přírodní, např. reliéf krajiny, přírodní atraktivity, vodstvo, fauna, flóra, klima atd.
- kulturně-municipální, atraktivity vytvořené lidmi - materiální, společenské, programové aj., dále struktura státních, regionálních a místních institucí.

### Realizační předpoklady

Poslední skupina předpokladů souvisí s možností uskutečňovat cestovní ruch v určitém území a s jeho vybaveností.

K základním realizačním předpokladům patří:

- komunikační, např. dopravní sítě a systém dopravy, dostupnost území)
- infrastruktura cestovního ruchu, např. ubytovací a stravovací služby, sportovní, kulturní, zábavní a další zařízení poskytující služby účastníkům cestovního ruchu aj.

## 4.5 Vývoj cestovního ruchu

Vývoj cestovního ruchu je v nejzákladnějších rysech obsažen v následujícím přehledu. Podle Freyera jsou pro charakteristiku jednotlivých vývojových etap cestovního ruchu charakteristické následující rozlišovací znaky:

- druh používaných dopravních prostředků
- základní motivace pro účast na cestovním ruchu
- účastníci cestovního ruchu, jejich počet a struktura.

Epocha	Období	Převládající druh dopravy	Hlavní motivace cestování	Účastníci
Předfáze	Do roku 1850	Silniční (nemotorová), pěší, lodní (nemotorová)	Poutní cesty, objevitelské cesty, poznávání,	Šlechta, církve, obchodníci

			obchod	
Počáteční fáze	1850 – 1914	Železniční (parní), pěší, silniční (nemotorová), lodní (parní)	Lázeňství, poznávání, obchod, turistika (hory)	Buržoazie, církve, nejbohatší zaměstnanci
Rozvojová fáze	1914 – 1945	Železniční (parní), silniční (motorová), letecká (vrtulová)	Rekreace (moře, venkov), obchod, poznávání	Buržoazie, pracující s vyšší životní úrovní
Vrcholová fáze	Po roce 1945	Silniční (dálnice), letecká (trysková, charterová, low costová)	Rekreace, poznávání, péče o zdraví, poznávání, dobrodružství, obchod	Všechny vrstvy obyvatelstva

**První etapa** cestovního ruchu začíná v polovině 19. století poznávacími cestami mladých anglických šlechticů (tzv. Grand Tour) do Itálie. Cestovního ruchu se v této etapě mohli účastnit především nejbohatší členové společnosti (šlechta, církve, buržoazie). Rozvíjelo se především lázeňství, cesty za poznáním. Hlavní hnací silou rozvoje cestovního ruchu byla železniční doprava, rozvíjející se od počátku 19. století. Důležitým předpokladem byly politické a sociální změny (zrušení nevolnictví, průmyslová revoluce).

Na konci první etapy již hrála železnice značný význam a zásadně ovlivnila rozvoj **druhé etapy**. V souvislosti s železniční dopravou vzniká první organizovaný výlet (1841) a první cestovní kancelář (1845).

Zakladatelem byl Thomas Cook. V druhé polovině 19. století se začíná rozvíjet horská a pěší turistika (alpské spolky). Svůj vrchol prožívá rozvoj lázeňství. Doprava se rozvíjela především parní železniční, byly položeny základy dopravy motorové silniční (80. léta 19. století) a letecké (počátek 20. století). Účast na cestovním ruchu se rozšířila o rostoucí buržoazii a zaměstnance s nejvyšší životní úrovní.

**Třetí fáze** byla poznamenána významnými politickými událostmi (první a druhá světová válka) a hospodářským vývojem (světová hospodářská krize). Roste podstatně fond volného času. Mohutný rozvoj zaznamenala doprava, především silniční (autobusová) a letecká osobní (letecké společnosti). Objevuje se klasická motivace pro účast na cestovním ruchu (rekreace). V této souvislosti se pro cestovní ruch začíná využívat moře a venkovský prostor (chaty, tramping).

Zatím poslední, **čtvrtá etapa** rozvoje cestovního ruchu je poznamenána mohutným rozvojem dopravy. Na dlouhé vzdálenosti dominuje letecká doprava (charterová, později nízkonákladová), na krátké vzdálenosti silniční (rozvoj dálnic, rozšíření do všech koutů světa). Roste dále fond volného času, zlepšuje se sociální situace obyvatelstva, která nakonec umožňuje účast všem členům společnosti. Objevují se nové formy cestovního ruchu (klubový cestovní ruch, agroturismus, dobrodružný cestovní ruch atd.).

Zpracoval: Ing. Pavel Attl, PhD

### **Literatura**

Attl, P., Nejdí, K.: Turismus I. VŠH, Praha 2004. ISBN 80-86578-37-2

Hesková, M. a kol.: Cestovní ruch pro vyšší odborné a vysoké školy. Fortuna, Praha 2006. ISBN 80-7168-948-3

## **5 EKONOMIKA A SYSTÉM ŘÍZENÍ CESTOVNÍHO RUCHU**

### **5.1 Význam cestovního ruchu**

Cestovní ruch má velký ekonomický význam. V současné době se vedle ropného a automobilového průmyslu řadí ke třem nejvýznamnějším ekonomickým oborům světového hospodářství. Ekonomický význam lze spatřovat v několika rovinách.

#### **Realizace prodeje zboží a služeb**

Cestovní ruch je jedním z nejvýznamnějších odvětví světového hospodářství, prostřednictvím kterého se realizuje velké množství zboží a služeb.

#### **Podíl na tvorbě HDP**

Turismus se podílí významně na tvorbě HDP. V podmínkách České republiky je podíl průmyslu cestovního ruchu na tvorbě HDP 2,45 %, podíl ekonomiky cestovního ruchu na HDP je dokonce 13,7 %.

#### **Podíl na příjmech do státního rozpočtu**

Také z hlediska státního rozpočtu hraje cestovní ruch významnou roli a podílí se významně na jeho příjmech.

#### **Ekonomický multiplikátor**

Jak již bylo zmíněno, vyvolává cestovní ruch potřebu produkce dalších navazujících služeb a zboží (tzv. ekonomika cestovního ruchu). Tento efekt je nazván multiplikačním (zmnožujícím) efektem.

#### **Tvorba pracovních příležitostí**

Vzhledem k tomu, že služby jsou obecně závislé podstatně více než primární a sekundární sektor ekonomiky na množství pracovních příležitostí, je také cestovních ruch významným tvůrcem pracovních příležitostí. V průmyslu cestovního ruchu je v České republice zaměstnáno 2,6 % lidí, v ekonomice cestovního ruchu tento podíl činí 12,9 %. Celosvětově i v podmínkách Evropské unie jsou pak hodnoty zaměstnanosti v cestovním ruchu obdobné.

#### **Tvorba podnikatelských příležitostí**

Kromě tvorby pracovních příležitostí je cestovní ruch také významným tvůrcem podnikatelských příležitostí. Přestože i zde probíhají procesy integrace a stále



důležitější roli hrají velké nadnárodní společnosti, významné místo zde najdou i drobní a střední podnikatelé.

### **Nositel konečné spotřeby**

Cestovní ruch je nositelem konečné spotřeby a je dnes vnímám jako významný indikátor životní úrovně obyvatelstva.

### **Podněcuje regionální rozvoj**

Regionální význam cestovního ruchu se liší. Mezi vlastnosti cestovního ruchu patří například zhodnocování doposud ekonomicky nevyužitého území (turistická renta). V současné době napomáhá cestovní ruch rozvíjet cestovní ruch i v oblastech turisticky doposud nevyužívaných. Například venkovský prostor je využíván pro agroturismus, tzv. brownfields, tj. předchozí činností (důlní, průmyslovou) zdevastovaná území pro incentivní, montánní a jiné formy turismu.

## **5.2 Trh cestovního ruchu**

Trh jako obecná ekonomická kategorie je místem, kde se střetává nabídka a poptávka, kde dochází ke směně zboží a služeb za účelem uspokojování lidských potřeb. Na trhu se setkávají nabídka a poptávka, jež jsou reprezentovány konkrétními **subjekty**. Mezi nimi dochází ke směně a obsahem této směny jsou **objekty** trhu, kterými jsou hmotné a nehmotné statky. Subjekty, které vstupují na trh cestovního ruchu jako jeho aktivní činitelé jsou:

- prodávající = jednotlivci a organizace, prodávající zboží a služby cestovního ruchu
- kupující = účastníci cestovního ruchu, kteří kupují služby a zboží. Mohou jimi být jednotlivci i organizace.
- zprostředkovatelé = organizace a ojedinele jednotlivci, kteří vystupují jako kupující i prodávající. Jedná se např. o cestovní kanceláře, cestovní agentury, turistická informační centra atd.

Objekty trhu cestovního ruchu jsou hmotné a nehmotné statky, které se stávají předmětem koupě a prodeje. Jsou to:

- služby, rozhodující objektová část trhu. Charakteristika služeb cestovního ruchu je uvedena v další části textu.

- zboží, část označována jako doplňková pro maximální využití služeb cestovního ruchu, jejíž význam vzhledem k intenzivnímu hledání nových motivací k účasti na cestovním ruchu v současné době stále roste
- volné statky, představované přírodními statky, jež nejsou výsledkem ekonomické činnosti, ale jsou vyhledávány účastníky cestovního ruchu jako důvod k návštěvě určitého místa (např. moře, vodní plochy, krajinného reliéfu, horstva atd).

### 5.3 Nabídka cestovního ruchu

Nabídkou se obecně rozumí souhrn zboží a služeb, které se prodávající snaží uplatnit na trhu. Tvoří ji dvě základní skupiny.

#### Atraktivita cílových míst cestovního ruchu

Atraktivita míst cestovního ruchu jsou určující částí nabídky, vytvářejí jednak motivaci pro návštěvu konkrétního místa, destinace, jednak vytvářejí prostředí pro realizaci typu turismu v místě včetně jeho kvality a schopnosti uspokojovat určité potřeby. Atraktivita místa determinují jeho konkurenční postavení na trhu.

Atraktivita míst cestovního ruchu jsou tvořeny především přírodními atraktivitami (geografická poloha, reliéf krajiny, klimatické podmínky, vodstvo, flora a vegetační kryt, fauna, přírodní zvláštnosti tvořené solitéry nebo malými seskupeními přírodních zvláštností stejného typu, přírodní léčivé zdroje. Dále sem patří kulturně historické atraktivita (architektonické památky, kulturní zařízení, významná kulturní a historická místa spojená s historií země, technické památky, lidové umění – umělecká a řemeslná výroba), organizované atraktivita (festivaly a podobné slavnosti či setkání hudební, filmové, divadelní, folklórní slavnosti, sportovní akce, přehlídky, soutěže a podobné společenské akce, veletrhy a výstavy, kongresy, konference, symposia) a sociální atraktivita (způsob života lidí, tradice, zvyky, odívání, jazyk, nářečí gastronomie, krajové speciality).

## Vybavenost míst zařízeními cestovního ruchu

Vybavenost místa tvoří materiální a technické předpoklady pro realizaci služeb cestovního ruchu, jejichž konzumací se uspokojují potřeby, které vyvolaly motivaci k návštěvě konkrétního místa či území. Vybavenost je odvozená od charakteru a rozsahu atraktivit cílového místa, které ovlivňují její objem a kvalitu kapacit. Jedná se o služby dopravní, ubytovací, stravovací, volnočasové (např. sportovní, kulturně zábavní, animační aj.) a další..

Infrastruktura cestovního ruchu je tvořena:

- navýšením rozsahu všeobecné infrastruktury v důsledku realizování cestovního ruchu
- vlastní infrastrukturou turismu, např. speciální dopravní zařízení cestovního ruchu (lanovky, vleky aj.), zařízení, která využívají návštěvníci na sportovní činnost a rekreaci (turistické cesty, parkoviště, sjezdovky, kluziště, tenisové dvorce, golfová hřiště, zařízení pro vodní sporty a rekreaci, jezdecké areály atd.), lázeňská zařízení, společensko-zábavní zařízení, kongresová střediska, informační a průvodcovské služby apod.
- suprastrukturou turismu, do níž zahrnujeme ubytovací a stravovací zařízení pro účastníky cestovního ruchu.

Nabídka v cestovním ruchu je charakteristická určitými zvláštnostmi oproti nabídce ostatního zboží a služeb, které vycházejí ze specifických rysů turismu jako socio-ekonomického jevu.

Základním rysem je fakt, že turismus jako aktivita je vždy souborem, flexibilním komplexem jednotlivých, rozdílných a relativně samostatných aktivit, realizovaných prostřednictvím jednotlivých služeb a některých druhů zboží, které vytvářejí unikátní, proměnlivý komplex jednotlivých, diferencovaných služeb. Dalšími hlavními charakteristickým rysy jsou:

- komplexnost vytváří novou, přidanou hodnotu a vyšší kvalitu nabídky (produktu), ve srovnání s prostým součtem jednotlivých prvků komplexu

- komplexnost a komplementárnost je flexibilní, tzn. struktura nabídky umožňuje vnitřní rozmanitost, operativní reakci na přání a představy poptávky nahrazováním jednotlivých segmentů nabídky jinými nebo změnou poměrů jejich spojení. Tímto řetězením se zakládá možnost neustálého vytváření nových nabídek
- pro zajištění komplexnosti nabídky je nutná spolupráce (partnership) všech jednotlivých poskytovatelů služeb
- nabídka je determinována co do kvantity i kvality sezónností
- z důvodů sezónnosti se vyžaduje vysoká pohotovost nabídky v reakci na požadavky poptávky vedená snahou uspokojit ji pokud možno vždy v maximálně možné míře
- nabídka se vzhledem k vázanosti na konkrétní místo a ve značné míře také na přírodní či uměle vytvořené zdroje, na infrastrukturu a suprastrukturu cestovního ruchu vyznačuje limitovanou pružností, resp. strnulostí, znamenající, že ji nelze libovolně přemísťovat z místa na místa, nelze neustále zvyšovat produkci (nabídku ubytování, stravování, návštěvníků zámek, kulturních událostí atd.). Limitování pružnosti je způsobeno také vlivem sezónnosti<sup>1</sup>
- nabídka je výrazně ovlivňována lidským faktorem, protože je realizována stále především lidskou pracovní silou.

## 5.4 Poptávka v cestovním ruchu

Poptávku v cestovním ruchu chápeme jako projev potřeb účastníka cestovního ruchu podložený koupěschopností“, jako ochotu účastníka cestovního ruchu vyměnit své peníze za určité množství služeb a statků cestovního ruchu. K charakteristickým rysům poptávky patří:

- komplexnost, která vytváří její zvláštní postavení v portfoliu možností pro uspokojování předmětných lidských potřeb

---

<sup>1</sup> Nepružnost vycházející z vazby na konkrétní místo nevylučuje inovační pružnost nabídky, tj. reagování na nová přání poptávky v důsledku schopnosti předkládat poptávce nové druhy služeb

- sezónnost, která určuje její periodický charakter. Sezónnost je dána jednak přírodními, klimatickými podmínkami (roční období a jejich průvodní jevy), jednak legislativními, administrativními úpravami, které se týkají volného času (např. zvyklostí výběru [v Itálii v srpnu] či stanoveného jednorázového výběru dovolených, školních prázdnin, disponibilního volného času) také zpřístupnění některých atraktivit cestovního ruchu (např. památek v období roku i týdne, bezplatného vstupu v některých dnech apod.)
- pružnost odvíjející se od konstantního vývoje poptávky reagujícího především na ekonomickou situaci účastníků cestovního ruchu. Objem poptávky závisí na příjmech a hospodářské situaci jednotlivce, při poklesu příjmů nebo zhoršení hospodářské situace z jiných důvodů nebo kumulace obou vlivů potenciální účastník cestovního ruchu reaguje nejdříve na cenu, roste poptávka po levnějších produktech; dochází rovněž k přesunu od výjezdového turismu k domácímu; při zlepšení hospodářských podmínek je situace opačná. Dále poptávka reaguje na nové nabídkové produkty a destinace, které se objevují na trhu v důsledku vstupu nových subjektů na trh a jejich snahy prosadit se novou, unikátní nabídkou. Zvláštní pozornost zaslouží reakce na ekonomickou situaci poptávkové části, na objem reálných příjmů a na cenovou politiku nabídky; při poklesu cenové hladiny dochází obecně k vyšší poptávce a naopak, přičemž bezprostřední dopad je markantní v domácím turismu, zatímco ve vztahu k zahraničí hraje rozhodující roli vývoj devizového kursu měny nabídky k hlavním mezinárodním měnám. Globalizační procesy zaměřené na vytváření nadstátních politických a ekonomických celků vliv měnových kurzů snižují, zejména v závěru 20. a na začátku 21. století (NAFTA v Severní a Střední Americe, EU v Evropě zejména po zavedení jednotné měny EURO). Při zhoršování ekonomického prostředí, růstu cen obecně i služeb cestovního ruchu dochází v současnosti především ke změně struktury poptávky (vyžadování levnějších produktů, zkracování pobytů apod.) a účastníci cestovního ruchu věnují cenám větší pozornost nežli v období hospodářského růstu. Citlivější je zahraniční než domácí turismus na mezinárodní politickou situaci a na mimořádné přírodní události atd.
- masovost – turismus se stává dostupným pro většinu populace v hospodářsky vyspělých zemích, což vyvolává růst poptávky
- diferenciace, která vyplývá z vazby poptávky na rozvoj osobnosti, záliby lidí, růst populace a zapojování nových vrstev společnosti do cestovního ruchu

- značná váha subjektivního hodnocení účastníka cestovního ruchu při rozhodovacích procesech poptávky.

Poptávka v sobě obsahuje vždy tři součásti, a to

- motiv účasti na cestovním ruchu vycházející z potřeb účastníka cestovního ruchu
- požadované služby a zboží nezbytné pro naplnění motivace, tj. potřeb účastníka turismu
- požadavky na místo a prostředí v němž má dojít k uspokojování potřeb.

## 5.5 Služby cestovního ruchu

Službami se obecně rozumí „ekonomická činnost lidí, jejímž výsledkem jsou nemateriální hodnoty, které se projevují jako užitečné efekty pro spotřebitele služeb“. Službu možno také charakterizovat jako proces vynakládání práce, při němž nevzniká hmotný výrobek, nýbrž užitečný efekt. Službami cestovního ruchu nazýváme služby, kterými se zabezpečují potřeby účastníků cestovního ruchu. Cestovní ruch je svázán s poskytováním služeb. Z hlediska struktury má služby následující strukturu:

### Jádro služby

To představuje základní užitek pro zákazníka, tvoří jevovou podstatu služby.

### Jevové prvky služby

Mezi jevové prvky služeb patří kvalita, čekací čas, doba poskytnutí služby, etiketa, balení (včetně personálu, jeho vystupování, vzhledu apod.)

### Nadstavba služby (doplňek služby)

Sem patří především servis a opravy, tj. celý proces následující po poskytnutí jádra služby.

Služby cestovního ruchu mají celou řadu vlastností, které jsou důležité především z hlediska marketingu. Mezi základní lze zařadit:

- Nehmotný charakter služeb. Na rozdíl od zboží mají služby cestovního ruchu nehmotný charakter. Význam zboží jako doplňku ke službám cestovního ruchu však stoupá.

- Neoddělitelnost. Služby cestovního ruchu tvoří nedělitelný komplex. Rozdělením komplexu služeb vzniká jiná služba.
- Proměnlivost (heterogenita). Vzhledem k působení řady vnějších faktorů (klíma, změna životního prostředí, politika) a vzhledem k vázanosti na poskytovatele je obtížné dodržet stále stejnou úroveň služeb cestovního ruchu.
- Nemožnost vlastnictví. Zatímco zboží můžeme vlastnit, službu nelze vlastnit. Službu lze pouze konzumovat v době poskytnutí.
- Větší vliv emocí při nákupu. Nákup služeb cestovního ruchu je spojen s budoucími zážitky, je spojen s organizováním volného času a projevuje se zde proto větší působení emocí při nákupu.
- Vázanost na poskytovatele. Rozsah a kvalita poskytovaných služeb se přímo váží na poskytovatele. Proto také správný výběr pracovníků, jejich trénink, motivace a průběžná kontrola jsou nezbytné pro zajištění kvalitních služeb.
- Místní a časová vázanost. Stručně řečeno – srpnová dovolená na Mallorce nemůže být poskytnuta jinde a jindy, například v únoru v Krkonoších.
- Pomíjivost. Tím, že služby cestovního ruchu nejsou v době svého vzniku spotřebovány, zanikají a již se nedají obnovit.
- Nemožnost testovat předem. Služby cestovního ruchu nelze (zase na rozdíl od výrobků) dopředu vyzkoušet, testovat.
- Nemožnost vyrábět na sklad. Zatímco zboží lze vyrábět na sklad, u služeb to možné není.
- Obrácené distribuční cesty. Zboží putuje (až na výjimky) od dodavatele k zákazníkovi. Služby cestovního ruchu musí zákazník vyhledat sám, musí jít „za službou“.
- Komplementarita. Služby cestovního ruchu tvoří celek složený zpravidla z více služeb, které jsou vzájemně provázány.

## 5.6 Systém řízení cestovního ruchu v České republice

Na řízení cestovního ruchu se podílí v České republice celá řada subjektů. Vzhledem k charakteru cestovního ruchu se na jeho řízení podílí většina centrálních institucí v České republice (ministerstva, centrální banka, ČSÚ apod.). Profesionálně spadá problematika řízení cestovního ruchu pod Ministerstvo pro místní rozvoj.

## **Ministerstvo pro místní rozvoj (MMR)**

Zákonem o rozdělení kompetencí mezi jednotlivá ministerstva ve vládě ČR je pověřeno řízením a odpovědností za cestovní ruch. Spolupracuje s ostatními orgány státní správy a hájí při těchto kontaktech zájmy cestovního ruchu. Mezi základní funkce Ministerstva pro místní rozvoj patří:

- legislativní funkce - předkládá vládě zákony týkající se cestovního ruchu
- koncepční činnost – vypracovává strategii a koncepci rozvoje turismu v ČR a odpovídá za jejich realizaci
- metodické řízení a spolupráce s orgány řízení cestovního ruchu v regionech
- podpora rozvoje cestovního ruchu v regionech zřízením „Státního fondu na podporu rozvoje cestovního ruchu v regionech“ přidělováním finančních prostředků ze státního rozpočtu
- správa prostředků ze strukturálních fondů Evropské unie určených pro cestovní ruch, včetně
- zastupování České republiky v mezinárodních organizacích, např. WTO, OECD, specifických bilaterálních či multilaterálních uskupeních, na mezinárodních konferencích na nejvyšší úrovni apod.
- sledování výkonů cestovního ruchu, předává základní informace WTO pro jejich zahrnutí do světových statistik cestovního ruchu.

## **CzechTourism, dříve Česká centrála cestovního ruchu**

Je příspěvkovou organizací MMR. Jejím úkolem je vytvářet v zahraničí příznivé povědomí o ČR jako přívětivé destinaci. Je typem organizace národního úřadu cestovního ruchu (National Tourist Office - NTO). Má úkoly především v celém spektru marketingu, komunikaci do a v zahraničí, uvádění ČR jako destinace na mezinárodní trh, ale i v podpoře tvorby turistických produktů, podpoře vstupu a působení národních subjektů na mezinárodním trhu, vypracovává marketingovou strategii a koncepci rozvoje výjezdového turismu.

Stěžejními prvky jejího komunikačního mixu jsou vytváření sítě zahraničních zastoupení, komunikace do zahraničí prostřednictvím tištěných materiálů, internetu a zejména www stránek, audiovizuálních prostředků dále public relations, především spolupráce s tiskem, reklama, podpora prodeje účastí na zahraničních výstavách a



veletržích, organizování prezentací českého turismu v zahraničí formou workshopů (pracovních setkání českých poskytovatelů služeb s vybranými skupinami zahraničních partnerů a zájemců o obchodní kontakty) a roadshows (šňůry prezentací a workshopů ve vybraných místech v zahraničí).

Předpokladem efektivní komunikace je dobrá znalost trhu, a proto významný blok činnosti CzechTourismu představuje vlastní marketingový průzkum zahraničních návštěvníků a průzkum jednotlivých zahraničních trhů, analytická činnost a vyhodnocování poznatků z vlastních a získaných šetření, statistik a podobných materiálů a předávání výsledků k dispozici organizacím i orgánům cestovního ruchu. Důležitou součástí činnosti je podpora tvorby a rozvoje regionálních destinačních produktů.

Na úrovni krajů je cestovní ruch řízen prostřednictvím krajských orgánů, na úrovni obcí a měst pak řídí cestovní ruch komunální orgány a organizace.

K dalším organizacím podílejícím se na řízení cestovního ruchu patří oborové orgány a organizace. Jsou budovány na oborovém principu a k jejich úkolům patří především:

- hájit zájmy svých členů v jednáních s orgány státní správy, především při prosazování legislativních úprav podnikání
- pomáhat metodicky vést a řídit činnost daného oboru. K takovým činnostem patří například tvorba metodických materiálů, organizace školení apod.
- školit a vzdělávat své členy.
- zastupovat členskou základnu v mezinárodních organizacích.

K nejvýznamnějším oborovým organizacím patří například NFHR (Národní federace hotelu a restaurací), HO.RE.KA (Hotely, restaurace a kafetérie), ACK (Asociace cestovních kancelářů) a AČCKA (Asociace českých cestovních kancelářů a agentur). A.T.I.C. (Asociace turistických informačních center)

## **5.7 Systém řízení cestovního ruchu ve světě**

Systém řízení cestovního ruchu ve světě vytváří celou řadou složitých struktur. Pro potřeby kurzu byl systém rozdělen do dvou základních pozic, a to jako organizace všeobecné a dále organizace s oborovým zaměřením.

Mezi **všeobecné organizace** patří WTO (vládní organizace) jako vrcholný orgán řízení cestovního ruchu ve světě a dále WTTC (nevládní), která prezentuje spíše podnikatelskou sféru řízení. V Evropě jsou vrcholnými orgány Evropská Komise EU (vládní) a Evropská komise cestovního ruchu (nevládní)

### **Světová organizace cestovního ruchu - World Tourism Organisation (WTO)**

Je vrcholovou vládní mezinárodní organizací pro cestovní ruch. Jejími členy jsou státy - členové OSN, prostřednictvím struktur řídicích v zemi turismus, tj. státní exekutivy, např. ministerstva, výbory atd. WTO vznikla v r. 1974, sídlem je Madrid. Mezi základní úkoly WTO patří:

- globální marketing cestovního ruchu
- plošné programy pro podporu turismu v rozvojových zemích
- podpora vzdělávání a výchovy odborníků cestovního ruchu
- zvyšování prestiže turismu ve vztahu k vrcholovým mezinárodním organizacím
- zpracování dokumentů o ekonomickém a sociálním přínosu cestovního ruchu
- organizování statistických a marketingových průzkumů

Další část systému řízení cestovního ruchu ve světě tvoří organizace **oborového zaměření**.

### **Celosvětové**

Zastřešující jednotlivé základní obory poskytovatelů služeb cestovního ruchu, tj. cestovní kanceláře, např. UFTAA, WATA, ubytovací služby, např. IHRA, letecké dopravy IATA, lázeňství, např. FEMTEC; vzhledem k zásadnímu významu historického dědictví pro turismus lze do tohoto typu organizací zařadit také UNESCO.

### **Makroregionální**

Tyto organizace na regionálním principu sdružují různé skupiny poskytovatelů služeb; jsou to jednak průřezové struktury, tzn. sdružující představitele různých oborů, např. PATA, jednak monooborové struktury, např. Evropský svaz lázní.

## **Národní**

Asociace, federace, sdružení cestovních kanceláří, ve významných zemích cestovního ruchu jsou jejich členové cestovní kanceláře i z jiných zemí, např. ASTA, ABTA, DRV; asociace, federace, sdružení hotelů, restaurací, provozovatelů vertikální dopravy specifickou skupinou jsou mezinárodní profesionální organizace zaměřené na koordinaci pravidel a předpisů v určitých službách.

Zpracoval : Ing. Pavel Attl, PhD

## **Literatura**

Attl, P., Nejd, K.: Turismus I., VŠH, Praha 2004. ISBN 80-86578-37-2

Hesková, M. a kol.: Cestovní ruch pro vyšší odborné a vysoké školy. Fortuna, Praha 2006. ISBN 80-7168-948-3

Pásková, M., Zelenka, J.: Výkladový slovník cestovního ruchu, Ministerstvo pro místní rozvoj, Praha, 2002

## **6. MEDIÁLNÍ PODPORA CESTOVNÍHO RUCHU**

### **6.1 Média – masová média**

Hromadné sdělovací prostředky – souhrn prostředků užívaných v procesu masové komunikace. Multiplikují sdělení veřejného charakteru a rozšiřují jej směrem k širokému, rozptýlenému, rozmanitému a individuálně neurčitěmu anonymnímu publiku.

### **6.2 Komunikace**

( z lat. Communico = sdílet se, svěřovati se). Proces přenosu a výměny sdělení – informací mezi různými systémy nebo subsystemy v rámci daného systému (fyzikální, biologický, sociální atp.) Rozsáhlé vědní obory mají různou definici komunikace.

Součástí sociální komunikace je masová komunikace, realizovaná masovými médii.

#### **6.2.1 Typ přenosů komunikace**

- Verbální a fonický ( od ucha k uchu, nebo pomocí zesilovače – mikrofon )
- Terestrický ( pozemními vysílači a přijímači )
- Kabelový ( telefon, TV, /předtím drátový rozhlas/ Internet)
- Satelitní ( elektronický – digitální) - vše
- Distribuční- tiskoviny (news, časopisy, knihy, reprodukce )

#### **6.2.2 Možnosti sdílení komunikace**

1. Verbální ( univerzální sdílení bez přímých vizuálních možností – představivost ).
2. Audické fyzické (hudební nástroj, přednes)
3. Audické technickými prostředky ( totéž co 1.)
4. Vizuální a audiovizuální fyzické ( univerzální ).
5. Vizuální a audiovizuální technickými prostředky (univerzální).

## 6.3 Využití médií v marketingu služeb

- 1.Oblast Public Relations
- 2.Oblast reklamy
- 3.Vnitřní komunikace firemní nebo řetězce firem

Abychom mohli v plném rozsahu využít vlastnosti médií, je nutné nejdřív znát strukturu služeb a principy fungování marketingu služeb

## 6.4 Služby (podle Kotlera)

Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně. Je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služeb může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.

### 6.4.1 Vlastnosti služeb

Nehmotnost - Službu nelze předem prohlédnout, málokdy vyzkoušet. Spolehlivost, důvěryhodnost, osobní přístup lze zjistit až při užívání služby. Zatímco producenti zboží se snaží nabídnout k hmotnému zboží i nehmotné služby, producenti služeb nabízejí k nehmotné službě i hmotné produkty.

### 6.4.2 Vlastnosti služeb - Nedělitelnost

Produkcí a spotřebu zboží lze od sebe oddělit. (koupě autosedačky, použité v autě) Služba je produkována v časové jednotě nabídka – poskytnutí. Je neoddělitelná od nástrojů produkce. Zákazník nemusí být přítomen po celou dobu realizaci služby (vaření jídla v restauraci) Interakce zákazník – služba však musí fungovat permanentně, bez ohledu na to, je-li zákazník přítomen či ne (např. bankomat, advokátní zastoupení). Osobní služby mají většinou fyzický charakter. (Ubytování, kadeřnictví, restaurace, lázeňství)

### 6.4.3 Vlastnosti služeb – Heterogenita

Služby mají variabilní charakter s důležitým zřetelem na lidský faktor poskytovatele.

### 6.4.4 Vlastnosti služeb – Variabilita

Na službě se podílí více lidí nebo také více profesí, s různou mírou angažovanosti. Proto může být i různá variabilita výstupů služby (na rozdíl od produkce zboží, kterou lze kontrolovat výstupní kontrolou). **Proces poskytování služeb** však může mít svůj ustálený charakter řízený závaznými pravidly, které nevýhody heterogenního charakteru eliminují (např. obsluha McDonald).

### 6.4.5 Vlastnosti služeb – Zničitelnost

Služby nelze skladovat, uchovávat, znovu prodávat a vracet. (Neprodané sedadlo v divadle je pro daný okamžik obchodně zničené)

**Špatně poskytnutá služba** není napravitelná. Lze vrátit peníze, nabídnout jinou kvalitnější službu. Jde však vždy o větší ztráty než je výměna či vrácení zboží u prodeje hmotných produktů.

**Flexibilita služby** je však její výhodou, lze rychleji službu přizpůsobit poptávce trhu, než hmotní výrobu. Tady je charakter snazší zničitelnosti předností.

### 6.4.6. Vlastnosti služeb - Nemožnost vlastnictví

Souvisí s charakterem zničitelnosti a nehmotnosti služby. Zákazník si kupuje pouze právo na poskytnutí služby s časově omezeným vybavením a využitím. To má vliv na konstrukci distribučních kanálů služeb. Jsou většinou přímé a krátké. Na zprostředkovatele nepřechází vlastnické právo, jak tomu zpravidla bývá u výrobků hmotného charakteru.

## 6.5 Mediální komunikace

V oblasti služeb pracuje s nehmotným charakter služeb. Tím více záleží na formě zpracování a na správné volbě distribučních kanálů, aby se informace o poskytovaných službách dostaly ve správný čas a ve správném tvaru správnému recipientovi.

Abychom mohli plně využít **mediální komunikaci** v oboru služeb, je nutné především znát **konstrukci marketingových strategií**

## 6.6. Marketing služeb

Vzhledem k nehmotnému charakteru služeb je nutné více než u prodeje hmotného zboží klást důraz na kvalitní nabídku produktů služeb zákazníkům. Jenom tak lze dosáhnout zisk a stálou klientelu.

### 6.6.1 Definice marketingu

Marketing je manažerský proces, zodpovídající za identifikaci, předvídání a uspokojování požadavků zákazníků při dosahování zisku.

## 6.7 Chceme vědět o tom, co naše potřeby uspokojuje

Člověk využívá placené ( i neplacené) služby k uspokojování svých potřeb. Obliba a cena služby se odvíjí především od nutnosti potřeby a od míry spokojenosti se službou.

Pokusme se o kategorizaci:

### 6.7.1 Pět základních pater uspokojování potřeb

Nejznámější teorie uspokojování potřeb, na kterou narazíme v každé učebnici o marketingu je teorie **Abrahama Maslowa** „Pět pater“ – to je základní členění, které bere v potaz socio-psychologickou připravenost lidské bytosti na život v civilizaci.

**První „patro“** tvoří potřeby biologické, které zajišťují přežití člověka jako organismu a jsou společné všem živočichům, např. potřeba vzduchu, potravy, tekutin, sexu, vyměšování, odpočinku atd.

**Druhé "patro"** vytváří potřeba bezpečí, která přesahuje horizont přítomnosti a "zajišťuje přežití" v delším časovém horizontu. Nikoliv jen se nasytit, ale uspokojit tuto potřebu tak, aby nám později nebylo špatně, nebo ulehnout ke spánku, který je klidný a nic ho nebude ohrožovat.

**Ve třetím „patře“** je potřeba sounáležitosti a lásky, potřeba mít vedle sebe lidi, kterým je možno důvěřovat, sdílet s nimi radosti a starosti, mít je na dosah, když potřebujeme pomoci, a také jim naopak pomáhat, když to oni potřebují. Patří mezi sociální potřeby.

**Čtvrté „patro“** - potřeba uznání a úcty. Potřebujeme být akceptováni druhými, cítit, že si nás váží, oceňují naše lidské kvality, uvědomují si hodnoty, které vnášíme do svého lidského společenství. Patří mezi sociální potřeby.

Na nejvyšším, **pátém „patře“** umístil Maslow potřebu seberealizace, to co vytváří naši individuální lidskou potencialitu. Jde o potřebu rozvinout vlastní dispozice na maximum. Na vrcholu pomyslné pyramidy je v této teorii zase individuální potřeba., která však nemusí být (a u skutečně seberealizovaných osobností ani není) v rozporu se sociálními potřebami.

Z Maslowovy teorie potřeb můžeme pro psychologii reklamy v mediálním prostoru vytěžit zejména to, že si uvědomíme jejich posloupnost v čase. U člověka se aktualizují potřeby od základny směrem vzhůru a dokud nejsou odpovídajícím způsobem uspokojeny potřeby nižší úrovně, nedochází většinou k pocitování těch vyšších. V tom tkví také problém medializace a adresnosti reklamy.



## **6.8 Reklama míjející se účinku - Mediální prostor, který není využit**

Pokud spotřebitel vyrostl v podmínkách, ve kterých bylo všechno úsilí rodiny zaměřeno na shánění dostatečného množství potravy pro přežití a sám nikdy neměl tuto potřebu dostatečně uspokojenou, pak asi nereaguje na podněty v reklamě, které ho podněcují k nákupu poukazováním na to, že lidé, kteří používají určitou značku (např. kávy), mají rozvinuté přátelské vztahy se širokým okruhem lidí.

## **6.9 Lidské potřeby (Komárková, Rymeš, Vysekalová: Psychologie trhu.(Grada 1998)**

### **6.9.1 potřeby afilace**

patřit druhým lidem, být s nimi v kontaktu, mít je rád, být jimi přijímán a milován, obdivovat je, následovat jejich příklad, cítit se obdivován a vidět, že i druzí následují člověka jako svůj vzor, důvěřovat druhým a být důvěryhodný, pečovat o druhé, ochraňovat druhé lidi, zejména děti, vzájemně si pomáhat...

### **6.9.2 potřeby akvizice**

vlastnit věci, shromažďovat a sbírat, vydělávat a ukládat peníze pro budoucí potřebu nebo jako „poklad“, který má hodnotu „sám o sobě“.

### **6.9.3 potřeby altruismu**

pomáhat druhým, být jim užitečný, dělat dobré skutky;

### **6.9.4 potřeby moci**

řídít svůj život, rozumět a kontrolovat svět kolem sebe, dávat mu řád, ale i ovládat druhé lidi, být v pozici, kdy lze druhé ovlivňovat, vzbuzovat strach, nechat druhým pocíť závislost na vlastní osobě....

### **6.9.5 potřeby prestiže**

být uznáván, oceňován druhými lidmi, být lepší než druzí, vyvolávat u druhých respekt k vlastní osobě, vyvolávat závist...

### **6.9.6 potřeby tělesné**

rovnováha v organismu člověka, zdraví, zdatnost, fyzická krása, klid a uvolněnost, uspokojení hladu, žízně, udržování tělesné teploty, potřeba tělesných prožitků, slasti z jídla, pití, odpočinku, sexu, aktivity organismu, vyhnutí se bolesti, nudě....

## **6.10 Marketing a jeho atributy**

(nejjednodušší definice)

Cílový a ucelený systém řízení podnikatelských aktivit, zaměřených na trh

### **6.10.1 Marketing**

Je metoda usměrňování a aktivního ovlivňování konkrétní činnosti. Nepatří jenom do oblasti hospodářské a tržní. Stejně v umění, v jakékoliv medializaci jakéhokoliv angeltatu platí marketingové teorie. Zvlášť důležité jsou v oblasti uspokojování potřeb obyvatel, které se realizují prostřednictvím služeb.

### **6.10.2 Obrácený marketing**

Tradiční marketing je založen na iniciativě výrobních a dodavatelských firem, na poskytovatelích služeb. Nákup a spotřeba služeb však na sebe bere v posledních letech stále agresivnější roli. Kupující vyžaduje na dodavateli výrobků a služeb jistý typ zboží (služby).

Podstatou obráceného marketingu je tedy role kupujícího, uživatele služby, který přebírá iniciativu. Oslovuje nové nebo existující firmy. Je to příležitost pro dodavatele, ale také hrozba, nejsou-li na takovou alternativu včas připraveni.

### 6.10.3 Dobré jméno, důvěra kupujícího

Jakákoliv reklamní aktivita je společenský fenomén, který působí interaktivně a v podstatě na principu trhu. „**Goodwill**“ znamená doslova „snahu, ochotu, dobrou vůli“. Pod tímto pojmem rozumíme "dobrou pověst či dobré jméno umělecké instituce, skupiny, firmy, výrobku či služeb". "**Image**" pak můžeme definovat jako souhrn představ, názorů, postojů a zkušeností recipientů ve vztahu k určitému dílu, výrobku, službě a firmě. „**Corporate identity**“ je synonymem pro všechna opatření, která navenek i uvnitř utvářejí cílevědomě obraz instituce.

## 6.11 Corporate Identity

Základní kámen reklamy

### 6.11.1 Corporate Communication (CC)- jednotná komunikace:

subsystém Corporate Identity subjektu. Pomáhají vytvářet a upevňovat nebo měnit image subjektu. CC jsou strategickým zastřešením všech komunikačních forem podniku.

Účelem není přímý prodejní efekt, ale dosažení příznivého postoje cílových skupin.

Realizuje se zejména formami PR.

### 6.11.2 Corporate design

Jednotná norma vizuální a lexikální složky marketingu. Je nesmírně důležitá nejenom v oblasti výroby, ale (a především) v oblasti služeb, kde má výrobek většinou nehmotný charakter. CD se zabývá vším co s výrobkem (službou) souvisí, Od značky, od její barvy a tvaru po dopisní papír a zařízení interiéru. Od sloganu po strukturu jazyka kterým je osloven zákazník.

### 6.11.3 Corporate Advertising

Společná propagace - komunikace nabídky produktu k cílovým skupinám. Jednotná reklamní kampaň posiluje účinek reklamy, dělá reklamu čitelnou. Je nedílnou součástí ostatních složek Corporate Identity.

### 6.11.4 Corporate Culture (Ccu - jednotná kultura)

Nelze zaměňovat za kulturní aktivity. Jde o vnitřní subsystém Corporate Identity (CI) subjektu - podniková kultura, identita subjektu, sociální integrace, seberealizace na pracovišti, humanizace práce, ekologie atd. a) rituály jednání se spolupracovníky

b) existence zásad řízení a jednotných předpisů v jednání

c) nařízení, ev. zvyky v odívání zaměstnanců

d) jednotné ztvárnění firemních budov

e) rituály jednání se zákazníky

### 6.12 Kreativní plán

\* Podstata značky

\* Koho má reklama oslovit?

\* Proč děláme reklamu?

\* Kde se má značka uplatnit?

\* Co si o naší značce myslí spotřebitel nyní?

\* Jaký "užitek" by měla reklama slibovat?

\* Proč by tomu měl spotřebitel věřit?

\* Závazné údaje o právních nebo technických záležitostech, které musí být vzaty v úvahu.

\* Co by si měli spotřebitelé o značce myslet po shlédnutí reklamy?

### 6.13 Základní kriteria předem stanovených úkolů (Brief)

- Formulace toho, čeho chceme dosáhnout.

- Analýza situace, technika, technologie, ekonomie

- Vnitřní a vnější komunikace

- Základní charakteristika projektu

- ☐- Naše silné a slabé stránky
- ☐- Příležitosti a hrozby
- ☐- Metody jak dojít k cíli
- ☐- Hodnocení včetně příjmů a výdajů

## 6.14 Marketingový Mix (MM)

Propojení jednotlivých marketingových nástrojů se záměrem dosáhnout stanovených cílů na trhu. Účelná syntéza výrobního, sortimentního, cenového, obchodního a komunikačního programu. Konkrétní struktura se odvozuje od povahy výrobku - služby, soutěžní situace, postavení v řetězci a životního cyklu výrobku. S MM úzce souvisí reklamní forma, jak výrobek či službu na trh uvést. Může jít o novou značku výrobku nebo o značku zavedenou. Vždy bude v popředí profil značky, od jejího vizuálního hodnocení po metody účinného dopadu na recipienta v MM.

- Mix Cenový - cenová politika, cenové a platební podmínky
- Mix Obchodní – opatření v oblasti skladování, dodávek, formy obchodních metod atd. Mix Výrobní - stanovení výrobků, modifikace, inovace, struktura sortimentu, poradenství atd. Často se stává, že výrobce podcení "sebehodnocení" na základě kterého je schopen posoudit jak je nutné přistupovat k MM. V takovém případě může dojít k nenapravitelným chybám. Proto je nutné k formám propagace přistupovat velmi citlivě a s rozmyslem.

## 6.15 Komunikační mix

Tvoří čtyři základní prvky:

- 1.Publicita
- 2.Prodejní podpora
- 3.Reklama
- 4.Osobní nabídka (prodej)

### **6.15.1 Publicita**

Lze jí v podstatě nazvat součástí Public Relations (podle D.Jobbera- Salles Management, Pearson Education USA 2002)

Zabývá se širšími souvislostmi než je konkrétní výrobek nebo služba. Pomáhá vytvářet pozitivní vztah k firmě, která výrobek nebo službu poskytuje.

### **6.15.2 Prodejní podpora**

Důležitější úlohu hraje v prodeji výrobků než v oboru služeb, i když ani tam se bez podpory neobejdeme.

Využívá dvou strategií:

Strategie tahu – Strategie tlaku

Strategie tahu: Spoléhá v propagaci na reklamu, aby spotřebitelé výrobek nebo službu sami žádali.

Strategie tlaku: Jde o protlačení, prosazení výrobku nebo služby k zákazníkovi.

(Většinou jde o uplatnění výrobku

v distribuční síti. Vidí-li zákazník výrobek, koupí ho.)

### **6.15.3 Reklama**

Není Public Relations, jak se často mylně předpokládá. Jde propagaci výrobku nebo služby, což bývá často v přímém rozporu s PR. Reklama nesmí být klamivá, ale může používat různé psychologické triky na získání zákazníka. Výrobek nebo služba získává publicitu v podstatě vždy na úkor obdobného výrobku nebo služby jiné firmy. Jde o konkurenční boj, ve kterém vyhrává kromě jiného ten, kdo má kvalitnější publicitu.

### **6.15.4 Osobní nabídka a prodej**

Z velkého množství forem prodeje v oblasti služeb nejvíc záleží na individuálním osobnostním přístupu k prodeji služby, už vzhledem k nadstavbovému charakteru služeb. Jde většinou o uspokojování osobních potřeb a požitků.

Zde víc než v jiných oblastech marketingového mixu se uplatní znalost psychologie osobnosti (a tím i psychologie prodeje).

### 6.15.5 Přímý marketing v oblasti služeb

Snaha získat a udržet zákazníky tak, že jsou kontaktováni přímo. Služby mají individuální charakter, proto i tato metoda marketingu je většinou úspěšná.

Poznáme 7 forem přímého marketingu, s různou intenzitou zásahu.

### 6.16 Elektronická média

Internetový marketing je prováděn pomocí digitálního přenosu informací.

**Internetem** (nabídka na www stránkách)

**Elektronickou poštou** (e-mail)

**GSM technologií** mobilních telefonů (SMS a WAP)

Proces se skládá ze tří stádií:

**Zveřejnění** (dodání zákazníkovi v elektronické podobě)

Interakce (možné interaktivní spojení, například dialogové www stránky)

**Transakce** (nákup prostřednictvím internetu)

**Integrace** (počítačových systémů a postupu obchodníků tak, aby byl vytvořen pevný a formalizovaný vztah. Např. reservační systém letenek a hotelů)

### 6.17 Katalogový marketing

Tento systém upřednostňují firmy se zásilkovým prodejem a velké obchodní řetězce, kde tisk katalogu ve velkém, nákladu vychází rel. levně.

Výrazný je typ katalogové nabídky v oblasti cestovního ruchu. Tady rozlišujeme dva typy katalogů:

- **Firemní** – s nabídkou vlastních zájezdů a dalších služeb
- **Rejstříkový** – ve kterém je seznam např. Hotelů s nabízenými službami.

Samostatnou formou katalogů jsou **seznamy** (competition for the best hotels, sports ground).

## **6.18 Letáky vkládané do časopisů, roznos letáků do schránek**

Marketingový nástroj stále častěji považovaný za společenský nešvar. (Zaplnění poštovních schránek, pocit zbytečného tisku – mrhá se papírem, všeobecný trend upřednostňovat ekologii (aspoň verbálně) a tím odmítat „nadbytečný“ tisk.

Kdyby však nebyla tato činnost úspěšná, nebyla by vůbec. Letáky však úspěšné podle všech statistik jsou.

Základem však je zvolit správný region ve správný čas, nejlépe je kombinovat vkládání letáků s jinou akcí (slevy, den matek, dárek za vysvědčení, včasná objednávka letních zájezdů, nabídka restaurace k pořádání promocií - včas před očekávanými promocemi atp.)

## **6.19 Kvalita reklamy**

- Obsah sdělení
- Grafické zvládnutí obsahu
- Zvukové a obrazové multimediální sdělení

Text reklamy je důležitý, jeho jednoznačnost, jednoduchost, zapamatovatelnost. Stejná kritéria se kladou na vizuální a audickou stránku reklamy.

Propojení obrazu, pohybu a zvuku v multimediálním prostředí je náročné avšak nezbytné. Základem úspěchu reklamy je jasná značka – logo.

### **6.19.1 Logotyp subsystém Corporate Identity / Corporate Design**

Logo se vytváří nejen tak aby bylo zajímavé, ale především aby bylo i použitelné. Souhra všech okolností (kreativita, úhlednost, zakomponování obchodní značky, vyváženost, použitelnost loga pro různé účely atd.) Nesmíme zapomenout na právní aspekty loga (podobnost nebo shoda – možnost záměny s jiným chráněným logem). Grafické náležitosti loga vycházejí z jeho upotřebitelnosti v rozměru nejmenším i největším.

Logo je nejvýraznější znak v komunikaci mezi firmou a zákazníkem.



## 6.19.2 Grafický manuál

Barevnost

- \* Použitá písma
- \* Hlavičkový papír
- \* Faxová zpráva
- \* Dopisní obálka
- \* Vizitky
- \* Memo\* Elektronická komunikace (mail, web)
- \* Faktura\* Přebaly na firemní desky
- \* Design budovy, exteriér, interiér
  - Design firemních aut
    - \* Design značky na zboží

## 6.19.3 Kdy je reklama dobrá?

- \* Když je příjemce vystaven jejímu působení
- \* Když zanechá stopu v paměti příjemce
- \* Když způsobí změnu postoje v požadovaném směru
- \* Když vytvoří v mysli příjemce pozitivní (negativní?) emocionální stopu
- \* Když vyvolá změnu v chování cílové skupiny v požadovaném směru
- \* Když reklama přináší informace, které jsou důležité pro racionální (emocionální) rozhodování spotřebitele

## 6.20 Rozdíly mezi REKLAMOU a PUBLIC RELATIONS

### 6.20.1 Co charakterizuje reklamu?

Reklama je funkcí marketingu

Reklama má ke sdělovacím prostředkům přímou vazbu

Reklama je vždy pozitivním sdělením

Reklama pomáhá prodeji výrobků, služeb

Reklama soustřeďuje pozornost na jednotlivé služby Reklama míří na přesně definované cílové skupiny V reklamě instituce hodnotí samy sebe - své výrobky či služby

V reklamě si firmy konkurují

Reklama působí v krátkodobém nebo střednědobém časovém úseku

### **6.20.2 Co charakterizuje Public Relations?**

PR je funkcí managementu

PR má na sdělovací prostředky nepřímou vazbu

PR se nemůže vyhnout negativním informacím

PR napomáhá porozumění mezi firmou a veřejností

PR soustřeďuje pozornost na celou firmu

PR působí na celou veřejnost PR musí předcházet událost a pak se informace objeví v médiích PR informuje o tom, jakou roli sehrála instituce v dané události

PR hledá spojení PR působí dlouhodobě

### **6.20.3 Public Relations (PR)**

Práce s veřejností je komunikační aktivita, v níž subjekt PR působí na objekt PR se záměrem pozitivně vytvářet, udržovat nebo měnit vzájemné vztahy". Je také tvůrcem image, součástí Corporate Identity.

**Úkolem PR** je promyšleně, plánované a trvalé úsilí nastolit a udržovat vztah vzájemného porozumění mezi organizací a její skupinou veřejnosti (Jobber – Lancaster, Sales Management, Pearson Education, USA 2002)

PR se skládá ze všech forem plánované komunikace. Vnější i vnitřní, mezi organizací a veřejností za účelem dosažení specifických cílů týkajících se vzájemného porozumění.

**Jako PR označujeme** ty formy komunikace managementu, které organizaci pomáhají přizpůsobit se jejímu okolí, měnit je nebo udržet, a to se zřetelem k dosažení cílů organizace

PR klub na [www.prklub.cz](http://www.prklub.cz)

### **Musí být PR pravdivé?**

ANO. Můžeme být nadšeni vlastní kvalitou, nesmíme však lhát. „Není důvod mávat vlajkou, křičet, skákat řvát, propagovat a zviditelňovat organizaci, pokud nemá dostatečně pevnou důvěryhodnost. Utrácením tisíců, nablýskaný luxus jsou nadbytečné .- dokonce i škodlivé, pokud organizace trpí nedostatkem důvěryhodnosti.“

P.Smith, Modern Marketing, N.Y. Publishing 2000

### **Nadlinkové reklamní aktivity**

jsou takové, za které musíte platit médiu za prostor, který angeltatu věnují.

### **Podlinkové reklamní aktivity**

jsou takové, zas které se neplatí. Jde o běžné redakční materiály. Úplně zadarmo však také nejsou.

### **Public Relations je typickou podlinkovou aktivitou.**

Nepatří tedy do oblasti reklamy, i když patří do marketingového mixu.

## **6.21 Marketingový mix**

1. Product (produkt)
2. Price (cena)
3. Place (distribuce)
4. Promotion ( agitace, podpora, propagace, reklama) TADY vzniká omyl – přiřčení PR k reklamě

### **6.21.1 Promotion totiž zastřešuje:**

1. Reklamu
2. Podporu prodeje
3. Přímý marketing
- 4, Prodejní personál
5. Public Relations

### **6.21.2 Kdo je veřejnost?**

1. Zákazníci
2. Zákazníci konkurence
3. Investoři
4. Konkurenční firmy
5. Vlastní zaměstnanci
6. Budoucí zaměstnanci
7. Zájmové skupiny
8. Nátlakové skupiny
9. Orgány státní správy a samosprávy

### **6.21.3 Co všechno patří do PR..?**

1. Stanovení komunikační politiky
2. Sponzorství
3. Firemní identita (C.I., C.D.,)
4. Interní a externí materiály
5. Přímá komunikace s veřejností
6. Pořádání akcí
7. Publicita, vztahy s médii

### **6.21.4 Nástroje PR**

1. Tisková správa
2. Běžné propagační materiály
3. Novinářské kity (balíčky informací)
4. Internet
5. Jiná elektronická média (e-mail, wap)
6. Tiskové konference
7. Recepce (rauty) pro tisk
8. Round table (kulatý stůl)
9. Tisk přizván na obchodní konference
10. Přednášky a semináře

11. Interview

12. Novináři zvaní na domácí a zahraniční exkurze

### **6.21.5 Jak připravit materiál pro tisk?**

- \* Informace musí být stručné. Horami papíru se novinář neprokouše.
- \* Použití citací renomované osobnosti v oboru je ceněno. Může to být dokonce až jakýsi návod na interview, nebo hotové interview
- \* Vybraným novinářům je dobré připravit „kity“ zvlášť a zdůraznit, že jsou to jedinečné a neopakovatelné zprávy včetně detailů, které jinak zveřejněny nebyli.
- \* Nikdy nenabízet přímou reklamu.

### **6.21.6 Osobnost tiskového mluvčího**

1. Shromažďuje informační fakta a materiály od vedení firmy a upravuje je do vhodné formy pro média. (Vzdává se autorství a honorářů)
2. Zastupuje firmu vně před médii
3. Shromažďuje adresy, maily, telefony, databáze vhodných mediálních partnerů a osobnosti
4. Zajišťuje jednotu PR firmy vnitřní komunikací
5. Spolupracuje s foto a video oddělením obrazové a multimediální prezentace.
6. Spoluvytváří s marketingovým oddělením při tvorbě marketingové strategie.
7. Hlídá autonomitu PR a reklamy.

### **6.21.7 Práce s negativní informací**

- \* Negativní reklama je také reklama i když je to mediální pole značně rizikové.
- \* Pokud je kritizován produkt firmy a firma se účinně brání, je to mediální angelmat který bude zveřejněn bez nákladů na reklamu.
- \* Spory v médiích je nutno vést v rovině neurčitosti. (Obě strany mohou mít pravdu)
- \* PR strategie může s takovou situací předem počítat, dokonce jí uměle vyvolat.
- \* Co není zakázáno je dovoleno. Ovšem někdy je takové konání v rozporu s etickým kodexem.

## 6.22 Elektronická komunikace

Kdy ano, kdy ne?

Fyzické médium (fax, dopis poštou) vzbudí větší pozornost. Informace však musí být v elektronické formě, čili současně zaslat text e-mailem

Elektronická komunikace má být stručná a nenáročná na obsah (doba „stahování“ nesmí být ani u přenosu dat prostřednictvím telefonní linky delší než minutu.

Rozsáhlejší soubory ( například soubor prezentací, fotografií atp.) se rozesílá jako CD-ROM

### 6.22.1 Rozesílání emailů

Přímo KOMU ( To )

V kopii dalším ( Cc - čili Carbon copy, tedy „přes kopírák“)

Ve slepé kopii ( Bcc - Black Carbon copy )

NIKDY se nesmí emaily rozesílat ve formátu Cc novinářům. Všichni vidí i další adresy, kterým je zpráva rozesílána.

Prozrazujete svou cennou databázi

Prozrazujete jiným adresy jiných

### 6.22.2 Elektronické mediální prostředky dělíme na:

- \* Rozhlasové

- \* Televizní

- \* Datové

Datové dělíme na:

- \* Intranet

- \* Internet

- \* e-mail

- \* GSM, prostředky a wap

- \* Jiné technologie

### 6.22.3 Internetová reklama

Bannery – reklamní proužky jsou vkládány do webových stránek, jsou hypertextovým odkazem.

Bannery se vkládají do webových stránek jako:

PLACENÁ REKLAMA – kupujeme si plochu u majitele webové stránky

NEPLACENÁ REKLAMA – vyměňujeme banner s jiným majitelem webu, on vloží na stránku náš banner, my jeho.

Tento druh reklamy je realizovaný zásadně v nekonkurenčním prostředí. (hotel vloží na svou stránku banner výrobce bicyklů, ten zase na své stránky vloží banner hotelu).

### 6.22.4 Ujasnění terminologií

Co jsou to hypermédia?

Co je to hypertext ?

Co je to fulltext ?

#### **Hypermédia**

Označení multimediálních produktů, které mají charakteristické vlastnosti hypertextu, někdy též používáno jako synonymum pro multimédia. Zastánci užívání pojmu hypermédia tvrdí, že multimédia stále zachovávají tradiční, předem danou, linearitu vnímání, zatímco hypermédia prý dávají možnost vytváření nové - hyper - kvality textu interaktivitou recipienta a splýváním verbální a neverbální složky sdělení.

#### **Hypertext**

Text, který není omezený linearitou, obsahující bloky sdělení ve formě psaného textu, zvuků a obrazů statických (foto) i pohyblivých (video). Tyto bloky jsou navzájem elektronicky propojeny a jsou vyhledávány a reprodukovány prostřednictvím počítače vybaveného příslušným multimediálním softwarem. K základním charakteristikám hypertextu patří skutečnost, že není utvářen lineárně a „čtenáři“ není prezentován sekvenčně, ten si jednotlivé bloky může vyvolávat a kombinovat dle své potřeby a dle svého vlastního zájmu.

#### **Full-text**

(plný text) Označení databankového souboru, jenž uchovává nejen bibliografické údaje, citace nebo konspekt článku či knihy, ale plný text daného díla. Fulltextový vyhledávač: Na základě zadaných parametrů (stačí počáteční písmena

hledaného slova) digitální technologie vyhledá v daném databázovém souboru všechna slova, která mají v sobě obsažena zadaní písmena. Vyhledávání je tím přesnější, čím přesněji zadáme parametry. Spojení slov (plus - and) variabilitu slov (nebo - or) výlučnost slov (bez - no).

## **6.23 Internet v cestovním ruchu**

Správně umístěná reklama zvyšuje „viditelnost“ podniku

V Internetu je jediné vhodné místo na propojení Public Relations (pěstění pozitivního vztahu podniku k veřejnosti) a reklamy.

### **6.23.1 Adresář webu cestovního ruchu**

Doprava

<http://idos.cz>

Nejvhodnější vyhledávač dopravního spojení v ČR a SR. VLAKY, AUTOBUSY a jejich návazná spojení

<http://cp.sk>

Stejně vyhledává českou a slovenskou autobusovou i vlakovou dopravu. Spojení v místě a čase.

[Http://cdrail.cz](http://cdrail.cz)

Web Českých drah, vyhledávání není nejideálnější, hledá jen vlaky, ale najdete tam také řazení vagónů. Uvádí i mezinárodní slevy vlaky Evropy. (zajímavé pro studenty).

<http://onlinebus.cz>

Vyhledává spojení autobusů v celé Evropě. Pozor, najde jen daný den, kdy vyhledáváte. Nelze se spolehnout, že tentýž spoj pojede třeba za dva měsíce.

<http://eurobus.cz>

Vyhledávač firmy GEO, kvalitní, najde autobusové spojení v Evropě na den, který zadáte, ovšem v GEO nejsou všechny evropské autobusové linky.

**Letenky**

<http://csa.cz>

Kvalitní stránka se všemi službami ČSA včetně letového řádu ČSA a on.line rezervace letenek ČSA a leteckých společností které s ČSA spolupracují.

<http://fractal.cz>



Nwejnávštevovasnější web – prodejce letenek na internetu. Včetně on-line rezervace a přehledu cen všech leteckých společností. Lze také zajistit ubytování v dílových distancích s orientační cenou. ( musí se ověřit na webu hotelů – vid' dále)

<http://www.dusek.cz/letenky>

Dušek Tours je jeden z větších rezervačních systémů letenek v ČR. Vyhledávání je přehledné, Místa odletů jsou limitována. (Praha, Vídeň)

Další rezervace letenek je na webovém portálu [www.svetletenek.cz](http://www.svetletenek.cz) a na světových vyhledávacích [www.fractal.cz](http://www.fractal.cz) a [www.fractal.com](http://www.fractal.com) nebo [www.letuska.cz](http://www.letuska.cz) - vyhledávač který využívá nejznámější světový rezervační systém, [www.amadeus.net](http://www.amadeus.net).

Lze se ještě podívat na [www.bedeker.cz/letenky](http://www.bedeker.cz/letenky), kde najdete také rezervační systém Amadeus, nebo [www.apollo.cz](http://www.apollo.cz), což je web firmy Apollo Service, kde se výborně s přehledem vyhledává a rezervuje, ovšem systém nespolupracuje se všemi leteckými společnostmi. Nezapomínejme na agenturu pro studenty: [www.studentagency.cz](http://www.studentagency.cz), která dokáže vyhledat velmi levné letenky.

<http://www.dust.cz/cz/lide.php>

CK kancelář DUST, prodává letenky a má velmi hezký web, na kterém představuje své pracovníky včetně fotografií a snaží se (úspěšně) o důvěryhodnost firmy. Kvalitní PR

<http://www.smart-letenky.cz/>

SMART.CZ – On-line rezervace letenek a další služby ( pronájmy automobilů, konferenční služby)

<http://www.jedu.cz/vck/vck.nsf/JeduAS?Open>

[Frameset](#)

Cestovatelský server Jedu.cz má málo důvěryhodnou adresu. Nabídka je obrovská, od cestovatelských ambicí po rezervaci letenek, aut, ubytování, viza, celní předpisy, další potřebné informace. Stejně však celý web působí nevěrohodným dojmem, jako by ho dělali žáci na elektrotechnické škole před maturitou.

### **Cestování autem**

<http://jedeme.cz>

Přehledný server o dopravních informacích z ČR i z Evropy, včetně motoristického serveru Pegas Asistent. Dodavatel informací je DITA (Dopravní a informační kancelář)

<http://www.dopravniservis.cz>

Evropský informační servis, kde najdete předpisy v jednotlivých zemích, dálniční poplatky, ceník pohonných hmot.

<http://www.viamichelin.cz>

Asi nejkvalitnější „road service“ na netu. Vytvoří itinerář odkud kam, včetně mapy, podle zadaných parametrů. Je zřejmé, proč takovou službu zadarmo nabízí výrobce pneumatik. Reklamní banner na úvodní stránce zve k prohlídce webu Michelin v několika jazykových mutacích

<http://www.opel.cz>

Šikovný reklamní tah firmy Opel. Na svých stránkách má podobný a opravdu kvalitní road itinerář, jako firma Michelin. Otevírá se přímo z reklamního webu Oplu

### **Cyklistika**

<http://cykloserver.cz>

Jeden z mnoha webů s tematikou cyklo turistika. (další lze najít třeba ve vyhledávači [www.google.com](http://www.google.com) při zadání „cykloturistika“ vyhledej v češtině.) Tento web je budován na principu e-magazínu mnoha informacemi, včetně různých mapových tras.

Prozatím na něm není ani jeden reklamní banner hotelu nebo restauraci.

### **Ubytování**

<http://www.cestuji.cz/ubytovani>

Kvalitní přehled a rezervační systém, ovšem nejsou tam všechny ubytovací zařízení v ČR. Přesněji, není jich tam tolik co na níže uvedené adrese. (všechny nenajdete nikde, některé hotely na svou škodu se do systému nepřihlásily.)

<http://ubytovani-info.cz>

Téměř kompletní seznam ubytovacích kapacit s adresami, telefony a e-maily. Ovšem objednávky ubytování „surfač“ musí realizovat na příslušné webové či mailové adrese.

<http://travelguide.cz>

Dostí kompletní informační servis o ubytování v ČR a SR, včetně kempů a restauračních zařízení. Najdete zde i dosti nečekané informace, například seznam internetových kaváren ve Slovinku.

<http://www.turist/side.com/www.hotel.cz>

Struktura adresy prozrazuje, že jde o českou verzi celosvětového webového rezervačního systému. (Kromě češtiny funguje v dalších 13. Jazycích.) Ovšem ne

všechny informace jsou aktuální, zřejmě tento web není starostlivě udržován.  
Rezervace však fungují.

<http://www.aroundprague.com/czechtowns.htm>

weeb českých hotelů, zdaleka neúplný, ale lze se „proklikat“ až k rezervaci.

[http://www.a-a.cz/rezer\\_zahr.htm](http://www.a-a.cz/rezer_zahr.htm)

Kvalitní web, rezervace u nás i v zahraničí

[http://www.a-a.cz/rezer\\_zahr.htm](http://www.a-a.cz/rezer_zahr.htm)

Rezervační systém Čechy, Andora, Jižní Německo, Rakousko, Polsko, Řecko. Kdoví proč zrovna tyto státy. Ale systém funguje dobře. Údaje jsou aktualizovány.

<http://www.viza-dubaj.cz/rezervace.shtml>

Zajímavá stránka – rezervace hotelů, letenky, další služby, ale výlučně pro DUBAJ

<http://www.hot-ex.cz/rezervace.htm>

Hotelexpres – perfektní rezervační systém hotelů ve 134 zemích světa. Aktualizován. Ovšem musíte se stát členem systému Hotel expres, což stojí jednorázově pro celý svět 4600 Kč. Na stránce „reference“ jsou docela solidní doporučení, které však přímým dotazem nelze ověřit.

<http://www.worldlive.cz/hotely>

Vynikající světový server rezervace hotelů, On-line kamera, mapy, spousta informací a možnosti zadání výběru. Zajímavý a inspirující je také ceník reklamy. Zde je:

<http://letenky.quick.cz/>

Stále častěji cestovním kancelářím konkurují webovští provideři. Tady například nabízí své (kvalitní) služby portál Quick.cz.

Rezervace hotelů, pronájem aut, zájezdy a eurovíkendy.

Zpracoval : Doc. Peter Stoličný ArtD.

### **Literatura:**

Šroněk I. Kultura v mezinárodním podnikání, Praha, Grada 2000

Vysekalová J. Komárková R., Psychologie reklamy, Praha, Grada 2000

Stoličný P. : Mediální kultura, CERM, Brno 1997

Berger P., Luckmasnn T.: Sociální konstrukce reality, CDK, Brno 1999

Bernice H. Encyklopedie komunikačních technik, Praha, Grada 1994

Bill Gates a Microsoft, Fragment Praha 1996

Buton G., Jiráček J.: Úvod do studia médií, Barrister and Principál, Brno 2001  
Horner Susan, Cestovní ruch, ubytování a stravování, Grada 2002  
Šalanda Marek, Internet pro cestování, Grada Praha 2002  
Synek a kol. Manažerská ekonomika, Grada, Praha 2003  
Foret, Stávková, Marketingový výzkum, Grada Praha 2003  
Hošková L., Lakatošová J., KOMUNIKACE, Palackého univerzita, Olomouc 1994  
Chmel Z., Propagace, Public Relation, Media, Vydavatelství ANTE Brno 1997  
Janečková L. Vašítková M. Marketing služeb, Praha Grada 2000  
Kunczik M.: Základy masové komunikace, Karolinum, Praha, 1995  
Lesly Ph., Public relations, Victoria publishing, Praha 1996  
Machková H. Sato. Mezinárodní obchod a marketing, Praha Grada 2002  
DeVito A.J. Základy mezilidské komunikace, Grada Praha 2001  
Tellis J.G. Reklama a podpora prodeje, Grada Praha 2001  
McCarthy E. Perreault: Základy marketingu, Victoria Publishing, Praha 1995  
Nový I. A kol. Interkulturální marketing, Praha Grada 1996  
Nový I. Schroll-Machl S. Interkulturální marketing, Praha, Magnet Press 2001  
Olivier A. Dayn A., Mezinárodní marketing, Paříž 1994, HZ Praha 1996  
Janečková, Vašítková, Marketing služeb, Grada, Praha 2000  
Šindler P. Event marketing, Grada, Praha 2003  
Hlavenka J., Internetový marketing, Computer Press Praha 2001  
Horská E. Mezinárodní marketing, Slov. poľnohospodárska univerzita, Nitra 1988  
Kotler P. Marketing management, Grada Praha 2001  
Piaget J.: Psychologie inteligence, Portál, Praha 1999  
Mikeš, Vysekalová, REKLAMA Jak dělat reklamu, Grada 200  
Pospíšil P. Efektivní Public Relations Praha, Computer Press 2002  
Stuchlík, Dvořáček, Reklama na Internetu, Grada Praha 2002  
Schultz D.E. : Moderní reklama – umění zaujmout, Grada Praha 1995  
Kiráňová A. Marketing distance cestovního ruchu, Ekopress Praha 2003  
Horner S. Schwarbrooke J. Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času. Grada, Praha 2003

## 6.24 MEDIÁLNÍ PODPORA ČINNOSTI INFORMAČNÍCH CENTER

Média mohou přispět velmi významně k činnosti informačních center. Poprvé je možné jejich role využít k rozšíření základní informace o existenci informačního centra a o konkrétní nabídce jeho služeb. Velký efekt mohou mít v případě informování o konkrétní akci pořádané či jen podporované informačními centry. Spolupráce informačních center s medií může mít významný dopad na propagaci celé turistické oblasti za hranicemi regionu nebo dokonce i státu. Kontakt s novináři může v konečném výsledku předčít nákladnou reklamu prezentující dané turistické cíle či akce. Platí totiž, že čtenáři i diváci daleko více důvěřují sdělením prezentovaným v redakční části tištěných medií či v publicistických pořadech než v reklamním prostoru jakéhokoli média. Přesvědčit například novináře vyhlášeného britského listu The Guardian k tomu, aby napsal reportáž například o životě v českých lázních, může mnohonásobně překonat efekt celostránkové inzerce ve stejných novinách, která by si ovšem vyžádala náklady v řádu stovek tisíců korun. Totéž samozřejmě platí i pro články v celostátních či jen regionálních novinách, byť finanční náročnost je samozřejmě menší. Neznamená to samozřejmě, že by placená inzerce neměla smysl. Ctižádostí kvalitního informačního centra ale může být spíše spojení obou způsobů propagace – jak formou inzerce, tak formou redakčních materiálů. Zcela klíčové pro funkční využívání redakční části medií ze strany informačních center je navázání dlouhodobé spolupráce založené na trvalém a aktivním kontaktu s novináři.

Dobře fungující informační centrum může být pro novináře užitečným zdrojem tipů a novináři mohou být na oplátku pro takové centrum cestou, jak informace o konkrétních akcích nebo i stálé atraktivní nabídce oblasti šířit rozsáhlé skupině čtenářů, diváků či posluchačů. Právě v možnosti oslovit najednou velký počet lidí se skrývá výhoda spolupráce informačních center s medií a možnost významného rozšíření jejich působnosti.

K tomu, aby mohlo informační centrum podobně jako jakákoli jiná instituce účinně vstupovat se svými sděleními do medií, je třeba ovládnout základní informační kanály směrem k novinářům:

**Telefonický, e-mailový a osobní kontakt**

**Tiskové zprávy**

**Tiskové konference**

## **Press tripy**

### **Internetové stránky**

Pro všechny tyto způsoby oslovení platí specifická pravidla a pro úspěšné šíření informací směrem k veřejnosti je nezbytné je znát a co nejvíce je také naplňovat.

### **Telefonický, e-mailový a osobní kontakt**

Bez osobní známosti, nebo alespoň bez telefonických či e-mailových „rozhovorů“ není možné budovat dobré dlouhodobé vazby. Přímý osobní kontakt má ale pochopitelně váhu největší. Umožňuje nejen v případě potřeby o publicitu přímo požádat, ale často dokonce upozornit na významné detaily akce a případný mediální výstup do určité míry ovlivňovat.

Základním krokem informačního centra odhodlaného oslovovat média musí být vytvoření kvalitního adresáře novinářů a médií. Pozornost je třeba od začátku věnovat třídění adres podle typu a dosahu příslušného média. Je dobré mít v databázi adres rozčleněné do skupin televizní, rozhlasové a píšící novináře z novin a časopisů, novináře zpravodajských serverů a tiskových agentur. Dalším kritériem při členění databáze by měl být dosah příslušného média. Je užitečné vytvořit také skupiny adres místních, regionálních, celostátních a mezinárodních novinářů.

**Při oslovení novinářů totiž platí jako jedno ze základních pravidel „princip relevance“. Má smysl oslovovat právě ty novináře, kteří by o dané téma mohli mít zájem. Není účelné o akci místního významu i dopadu informovat novináře pracující pro celostátní média. Odesílání všech informací na všechny dostupné adresy může otupit například pozornost celostátních médií vůči danému informačnímu centru jako důvěryhodnému zdroji. Při každé komunikaci je nutné přemýšlet důsledně o tom, kdo by mohl informaci využít a podle toho volit výběr adres. Většina kvalitních novinářů totiž bojuje spíše se záplavou než nedostatkem zajímavých tipů. Informační centrum by si mělo jako zdroj témat budovat pověst spolehlivého a profesionálního partnera.**

### **Tisková zpráva**

Rozesílání tiskových zpráv novinářům je nejtradičnějším a zároveň pravděpodobně nejefektivnějším nástrojem pro získání mediální podpory.

Je to také aktivita, kterou nelze ničím nahradit. Tiskové zprávy tvoří pro většinu novinářů základní podkladový materiál, z něhož vycházejí a na jehož základě se na

samém začátku rozhodují, zda se danému tématu budou věnovat, nebo zda jej pominou. Je bohužel poměrně rozšířenou praxí, že se forma tiskové zprávy podceňuje a je považována za něco zcela triviálního. Její příprava si ale zaslouží soustředěnou pozornost a ovládnutí alespoň základních postupů.

**Členění tiskové zprávy by se mělo řídit podobnými pravidly, jakými se řídí agenturní zpravodajství. Titulek i první odstavec by měly nést základní informaci o dané události či akci. První věty texty by měly stručně odpovídat na základní novinářské otázky: Co, kdy, kde, jak a případně i proč. Další odstavce pak mají zprávu rozvíjet o jednotlivé detaily a souvislosti. Koncept tiskové zprávy by měl umožnit krácení od konce bez významné ztráty základní hodnoty zveřejněné informace.**

Častou chybou bývá snaha příslušnou akci v titulku i v samotném textu intenzivně chválit. Každý novinář dobře ví, že smysl tiskové zprávy je vyvolat příznivou publicitu. Explicitní vychvalování proto může působit nadbytečně až podezřele. Naopak střízlivý „zpravodajský“ tón může skutečný zájem novinářů vzbudit.

### **Tisková konference**

Základním smyslem tiskové konference je předat v jednom okamžiku v promyšlené podobě připravené informace novinářům. Vzhledem ke značnému vytížení většiny dobrých novinářů je nutné vážit, které téma si už tiskovou konferenci zaslouží a o kterém stačí informovat individuálně, případně prostřednictvím tiskové zprávy. Tam, kde se ale jedná o složitější téma, rozsáhlejší akci či dlouhodobý projekt, je tisková konference určitě na místě.

Stejně jako v případě tiskové zprávy není dobré tuto příležitost informovat novináře jakkoli podceňovat. Každý z nich totiž hodnotí, jak kvalitní informace přinesla, jak dlouho trvala a jak byla záživná a zajímavá. Bylo by samozřejmě přehnané připravovat tiskovou konferenci téměř jako divadelní představení. **Promyslet scénář, rozdělit role jednotlivým řečníkům, najít zajímavé hosty, vytvořit vizuální prezentaci a připravit kvalitní podkladové materiály se ale většinou vyplatí.**

Rozšířenou chybou tiskových konferencí bývá přesila řečníků. Stává se jak v případě témat místního i nadregionálního dosahu – mnoho aktérů pokládá za nezbytné se v rámci tiskové konference prezentovat. Úkolem organizátora

konference je určit přiměřený počet řečníků. Bylo by zavádějící uvádět konkrétní číslo maximálního a minimálního počtu řečníků. Záleží totiž na mnoha okolnostech. Od počtu tří do počtu pěti řečníků se ale pohybuje většina dobře přijímaných tiskových konferencí. Pro větší počet hostů u řečnického stolu už musí být opravdu dobrý důvod.

Nezastupitelná je v případě tiskových konferencí role moderátora. Ten by měl kromě formálního představení hostů a předání slova upozornit jak ve svém úvodním projevu, tak v průběhu konference na nejvýznamnější sdělení celé tiskové konference. Jeho úkolem je sledovat také to, aby třeba jen kvůli přeřeknutí, nesrozumitelnému nebo zmatečnému vystoupení některého z hostů novináři neodcházeli se zavádějící informací.

### **Press trip**

Zejména v případě nových nabídek či nových témat v oblasti cestovního ruchu by bylo škoda informovat novináře v indiferentním prostředí jednacího sálu formou tradiční tiskové konference. Vítanou formou oceňovanou i samotnými novináři je právě press trip, který může zprostředkovat nejen základní informace na místě, ale také bezprostřední zážitek. Pro všechny typy médií včetně rozhlasu navíc press trip umožňuje nasbírat autentický obrazový či zvukový materiál. Stejně jako v případě tiskové konference i tady platí, že rozhodnutí pro uspořádání takové akce pro novináře musí být dobré důvody. Průběh prezentace na samotném místě se má samozřejmě co nejvíce blížit tiskové konferenci s tím, že podoba moderování i jednotlivých vystoupení by měl být více neformální.

Některá témata po press tripech přímo volají: otevření nové cyklistické či naučné stezky, představení nové destinace cestovního ruchu a souboru služeb, vydání tématické publikace určené konkrétní oblasti a další.

### **Internetová prezentace**

Kvalitní internetová prezentace může sloužit samozřejmě také jako velmi cenný a užitečný zdroj informací i pro samotné novináře. Pozornost je proto třeba věnovat zpravodajskému zachycení aktuálních témat nejlépe přímo na titulní straně webu.



Své místo by ve struktuře internetových stránek měl mít také archiv tiskových zpráv pro novináře a přehledné kontakty na všechny, kteří by mohli k prezentovaným tématům poskytnou podrobnější informace.

Aby web novinářům opravdu sloužil, je nezbytné je při každé příležitosti upozorňovat na přesnou podobu adresy. Stejně jako pro podporu návštěvnosti ze strany široké veřejnosti platí i pro novináře, že účinným nástrojem je co nejmasivnější rozšíření prokliků na partnerské weby a jakákoli další dostupná propagace adresy internetových stránek.

Ovládnutí těchto zmíněných nástrojů dává do ruky základní klíč k úspěšné a systematické spolupráci informačních center s novináři a médii obecně. V každém případě i v této oblasti platí, že není-li co zajímavého prezentovat, sebelepší forma nepomůže a pozornost dobrých novinářů neupoutá.

Zpracoval: Mgr. Martin Kupka

## 7. PSYCHOLOGICKÉ ASPEKTY KOMUNIKACE

Podnikatel stejně tak jako manažer a zaměstnanec ve službách si musí být vědom toho, že permanentně jedná s různými lidmi, kteří mají a vždy budou mít různé způsoby vyjadřování a chápání jim sděleného. Je třeba se naučit „překládat“ svoje sdělení do toho způsobu vyjadřování, které v dané situaci povede k nejlepšímu porozumění a bude tedy nejlépe vyhovovat. Ke vzbuzení důvěry je důležitá především volba slov. První minuty rozhovoru, byť z počátku jen konvenčního, jsou rozhodující. Ale nejen volba slov, také intonace, artikulace, upřímný pohled, srdečný úsměv, přátelské gesto náleží neodlučitelně k vnější komunikativní složce osobnosti člověka zaměstnaného ve službách, na co se někdy zapomíná. Verbální i neverbální komunikace tu musí jít ruku v ruce. V oboru služeb nesmí docházet jen k jedinečnému a dál již neopakovatelnému aktu, služby musejí být trvale probíhajícím procesem. Aby tomu tak skutečně bylo, nelze podceňovat ani étos této práce.

Pragmatismus může přinést sice okamžitý efekt, ale v dlouhodobé perspektivě vede ke ztrátám. Náš obchodní partner i náš klient musejí mít jistotu nejen pro daný okamžik, ale i pro svá budoucí rozhodování. Služby musejí budovat svět jistot a záruk pro obě strany. Významným pomocníkem a spojovacím článkem lidí pracujících ve službách je právě komunikace, neboť její problematika tvoří neoddělitelnou součást působení ve službách. Hluboké porozumění možnostem komunikace nám umožňuje efektivní způsob přetlumočování úkolů, prostředků, metod, záměrů a cílů a zároveň nás učí v různých profesionálních situacích na řečené adekvátně rozumově a pocitově reagovat.

**Pojďme tedy společně komunikovat – mluvit už umíme!**

### 7.1 Psychologie lidské komunikace

Psychologii lidské komunikace zajímají **záměry** komunikujících, **funkce** jejich komunikace a **motivace** k ní, **dorozumění** i **nedorozumění** procesu komunikace a **účinky na psychiku** jak příjemce, tak sdělovatele, k nimž dochází při předávání sdělení (slovních i neslovních), či při společném **sdílení** situace.

Veškeré komunikování se uskutečňuje v jistém prostoru, čase, za určitých podmínek a okolností, což v teorii nazýváme **aktuálním komunikačním kontextem** (Byl rozebrán v metodickém materiálu Komunikační schéma.).

K nedorozuměním (či „šumům“) dochází při komunikaci neustále. Každé vyslané sdělení můžeme chápat různě, protože si k němu často problematicky přiřazujeme charakteristiky nebo významy, které my sami v něm „vidíme“, „slyšíme“ nebo „tušíme“. Hraje tu někdy roli na jaké přiřazování významu jsme zvyklí, jaké přiřazování je obvyklé a třeba rychlejší a pohodlnější a také, jak jsme momentálně psychicky i fyzicky nastaveni: v pohodě, přemýšlivě, trpělivě, zdravotně indisponováni, unaveni nebo naopak „ve střehu“. Na jedné straně tak stojí sdělovatel (komunikátor), který se může automaticky spoléhat na to, že „oni pochopí, jak to myslím“, na druhé straně příjemci (komunikanti) si mohou také být naprosto jisti: „my víme, jak to on myslí a co tím chce říci“. Často se obě strany mohou mýlit.

Psychologie lidské komunikace rozebírá uskutečnění nejrůznějších sdělení druhému člověku, ať už úmyslné, tak neúmyslné a vyhodnocuje psychický záměr (intenci) sdělovatele a jeho dopad na příjemce. (Ten, kdo sděluje, se musí rozhodnout, zda sdělení zprávy bylo dostačující, nebo je třeba ho zopakovat jinými slovy, odhaduje úspěšnost, vyhodnocuje, jestli „to nepřehnal“, apod.)

## 7.2 Motivace komunikačních funkcí

Každé sdělení plní nějakou funkci, každý komunikační akt je něčím motivován (otevřeně nebo více či méně skrytě). Plněním určité funkce dostává komunikace svůj smysl a sdělené (verbálně nebo neverbálně) nabývá určitého významu pro člověka sdělujícího i naslouchajícího. („To je dobře, že jsem mu to už konečně řekl.“ – „Je pro mne důležité, že mi to řekl právě on.“)

### Hlavními komunikačními funkcemi jsou:

- **informativní** (předat zprávu, oznámit, prohlásit, nevnucovat vlastní komentář, výklad)
- **instruktážní** (vyložit, naučit, zasvětit, navodit, dát recept)
- **persuasivní** ↔ **přesvědčovací** (získat někoho pro svůj záměr, cíl, pozměnit názor druhého, ovlivnit, zmanipulovat)
- **poznávací** (porozumět osobnosti druhého, pochopit jeho chování, jednání, zpětnou reakci)

- **racinálně – kritická** (vyslovení věcné kritiky, rozumově zdůvodněné, cílené k podstatě problému, bez arogance, urážení a ponižování osobnosti kritizovaného – tj. bez **lidské diskvalifikace**)
- **fatická** ↔ **vztahová** (navození kontaktu mezi neznámými lidmi, novými kolegy, partnery, přáteli, klienty, apod.)
- **apelační** (ovlivňovat odvoláním se na „zdraví rozum“, emoce, názory, postoje, tradice, historii, apod.)
- **exhibiční** („předvádět se“, více formou než obsahem, zaměřovat se na upoutání pozornosti k sobě).

### 7.3 Komunikace a situační role

Většina lidí komunikuje rozdílně na pracovišti, doma, ve službách, jsou-li přítomni jen dospělí nebo i jejich děti, případně někdo neznámý. Komunikační situace je pokaždé jiná. (Např. komunikace v organizaci, s klienty, při obchodování, interkulturální komunikace s cizincem, apod.)

Každá z těchto situací vyžaduje od komunikujícího, aby vystupoval v jiné **sociální roli**, nebo mu přiděluje jinou pozici (významnější či méně významnou). Podstatu sociální role lze nejlépe vyjádřit jako soubor očekávání, která má okolí spojeno s chováním a vyjadřováním v určité pozici, profesi, situaci. Do některé role se člověk „vpraví“ dobře, jinou touží hrát, některé prožívá nepříjemně a některé odmítá. Zažívá-li v některé příjemné pocity (např. úspěšnost a oblíbenost na pracovní pozici) zvyšuje se jeho identifikace s rolí, která může vést až k přijetí nové identity. (Člověk někdy přestává rozlišovat situace, ve kterých začíná a končí adekvátní role – např. vedení pracovního týmu – vlastní rodiny, apod.) Pracovníci ve službách mívají předepsány požadavky na komunikaci a chování profesionála a tyto se mění v interní normy (standards) pro jednání se zákazníky.

Se změnou role mění člověk i své vyjadřování. Nemění jenom formu, volbu slov, ale mluví i jinou intonací, tempem, kontroluje nebo nekontroluje svou neverbální komunikaci – mimiku, gesta, pohyby, osobní vzdálenosti, taktilní dotyky. Jinak vyřizujeme formální záležitost (nový pas, objednávku klienta), jinak neformálně debatujeme s kolegy, jinak mluvíme s vlastní rodinou.

Někdy je navozena komunikační situace, která je pro člověka nepříjemná, nepříjemná nebo ohrožující a člověk z těchto důvodů „vypadne“ z odpovídající role, nereaguje přímo na sdělené, ale sám zahajuje jinou situaci, akci, na kterou mají reagovat druzí. Komunikaci tak převádí „někam jinam“, nebo-li **aguje** (acting out, rovněž: odehrávání, přehrávání). Názorným příkladem může být důvěrná komunikace dvou spolupracovníků, do které se nahodile přimísí další pracovník, před kterým by oba dotyční z určitých důvodů nikdy tak otevřeně nerozmlouvali. Tedy provedou agování – přehodí „výhybku“ a začnou debatovat o něčem jiném.

## 7.4 Naslouchání – neodlučitelná součást komunikace

Když jsme společně analyzovali průběh komunikačního procesu, dotkli jsme se jen velmi povrchně jeho významné součásti – **naslouchání**.

Ale komunikace opravdu nepředstavuje pouze mluvení, ale z větší části především naslouchání. Má-li nás naslouchání obohatit, ať už tím, že přesně porozumíme sdělení mluvčího, nebo „slyšíme“ osobní význam, který sdělené pro mluvčího má, musíme naslouchat **pozorně**. Kolikrát za den to dokážeme? Pro řadu povolání, včetně těch oboru služeb, je žádoucí trénink v aktivním a empatickém naslouchání.

**Aktivní naslouchání** umožňuje porozumět sdělení mluvčího a pochopit i osobní význam sděleného pro něho. Musí být provázeno aktivním domýšlením si významu, výkladem a interpretacemi.

**Empatické naslouchání** představuje snahu naslouchajícího maximálně se vcítit do naladění mluvčího a eliminovat v duchu všechny své nápady co by asi dělal on v popisované situaci.

V řadě komunikačních situací běžného nebo profesního života využíváme **kritického naslouchání**. Zde už nejsme plně otevřeni maximálnímu vcitování se do naladění mluvčího, ale jeho sdělení prochází naším filtrovaným příjmem.

**Filtry** se mohou týkat:

- **osobnosti mluvčího** (kdo to říká, v jakém vztahu jsme k němu, apod.)
- **obsahu sdělení** (jeho významu a důležitosti pro nás, naší pochybnosti o pravdivosti, apod.)

- **zdravotní indispozice** (únava, zvýšená přecitlivělost).

Výrazné změny v oboru služeb po roce 1990 přinesly i příklon k trvalé péči o zájmy klienta, který se stal klíčovou postavou realizace podnikatelských aktivit v tomto oboru.

Pozorné naslouchání klientovi bude od nás vyžadovat:

- **věnovat mu dostatečnou pozornost,**
- **využívat při naslouchání empatii, abychom dobře porozuměli jeho sdělením, případně i jeho pocitům,**
- **udržovat oční kontakt, který je pro klienta významným signálem, že je mu opravdu nasloucháno,**
- **projevovat se adekvátními neverbálními signály,** (např. přitakáním, úsměvem, vážností tváře při sdělování problému, apod.),
- **vyhýbat se rušivým pohybům a gestům vyjadřujícím nudu nebo nezájem,**
- **klást vyjasňující otázky, jestliže jsme sdělení dobře neporozuměli.**

V žádném případě bychom se v komunikaci s klientem neměli dostat do role „špatného posluchače“, který bývá tvůrce nepříjemných nedorozumění. Špatný posluchač bývá tak zahlcen každodenním shonem, vlastními problémy, že není schopen pozorně naslouchat a aniž by vnímal a sledoval souvislosti, utváří se vlastní, podstatě problému neodpovídající závěry.

Nepříjemnými důsledky nepozorného naslouchání bývá absence reakce, kdy nepostřehneme, že mluvčí během své promluvy nám adresuje konkrétní dotaz, nebo vskočíme klientovi do řeči, protože jsme si neuvědomili, že svou řeč ještě neskončil.

## **7.5 Taktika komunikace**

Taktika komunikace je ovlivňována komerčními cíli partnerů, charakterem vzájemných vztahů, typem jejich osobnosti a dalšími podmínkami, za kterých komunikace probíhá.

### 7.5.1 Benevolentní taktika

vyvolává příznivé klima pro jednání, hovor, dohodu. Má konstruktivní charakter a je zpravidla úspěšnější než taktika malevolentní. Vychází ze spolupráce, vstřícnosti, je typická pro korektní vztahy mezi komunikačními partnery.

Může jít o:

- **taktiku trvalé součinnosti** (Komunikující projevují neustálou ochotu ke spolupráci. Je uplatňována především u dlouhodobých profesionálních partnerů, mezi nimiž jsou vybudovány přátelské kolegiální vztahy, které se snaží u všech jednání udržet nebo prohloubit.)
- **taktiku odpouštění** (Ta je vázána na určitou dávku velkorysosti, spočívající v přehlížení nedostatku na straně partnera; např. klienta v zájmu udržení korektních vztahů.)
- **taktiku dočasného klidu zbraní** (Tu musí nastolit v jednání s konfliktním klientem profesionál, aby došlo ke zklidnění, které je podmínkou pro pokračování v jednání. Součástí této taktiky může být i slib. Při slibování je třeba opatrnosti, protože případné nesplnění slibu má za následek pokles či ztrátu osobní prestiže, vznik nedůvěry vůči organizaci, službě, apod.)

### 7.5.3 Malevolentní taktika

je typická pro komunikaci za nerovných podmínek.

Vyznačuje se tvrdostí, nekompromisností, někdy až útočností.

Může jít o:

- **taktiku zavražďování** (Ta používá hrozby různými sankcemi v případě, že partner nemůže vyhovět určitému požadavku nebo podmínce smlouvy. Hrozbou se partner snaží získat respekt a autoritu.)
- **taktiku totálního postupu** (Ta spočívá v odmítání jakékoliv spolupráce při řešení problémů a v odmítání všech návrhů k součinnosti. Protějšek zde ztrácí roli partnera a stává se spíše nepřítelem. Jde o postup „kdo z koho“.)

- **taktiku svádění** (Ta spočívá v tom, že v partnerovi je vzbuzen dojem o ochotě ke spolupráci občasným ústupkem, na který se vzápětí odvoláme jako na projev dobré vůle s cílem vynutit si ústupek od partnera v oblasti, na které jsme zainteresováni. Ten, kdo „svádí“ v podstatě nutí partnera k ústupu na základě jeho slabých stránek.)

## 7.6 Komunikace v organizaci

Tato komunikace musí znamenat propojení, které umožňuje vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci. Pomocí komunikace si pracovníci organizace utvářejí a vyjasňují názory na vše, co se v ní děje, včetně pořadí hodnot organizace. (K zaměstnancům promlouvá nejen verbální a neverbální komunikace jednotlivých vedoucích, ale také pověst organizace, cíle, vnitřní atmosféra, úroveň řízení, zájem vedoucích o zaměstnance, kultura pracovního prostředí, tradice, rituály, pravidla odměňování, sankcionování, úroveň jednání s klienty a veřejností.)

Na vedoucích pracovnících spočívá odpovědnost za úroveň komunikace v organizaci. Jejich způsob komunikace se zaměstnanci navozuje adekvátní zpětnou vazbu. Nemělo by se stávat, že komunikace mezi podřízeným a nadřízeným je ovlivňována touhou ovládat a manipulovat. Zaměstnanec sice vykoná to, co si nadřízený přeje, ale zůstane v něm nedůvěra, nechť k dalším rozhovorům.

Ne vždy se v organizaci komunikuje přímo a otevřeně. Někdy se říká to, co se zdá pracovníkům výhodné nebo alespoň bezpečné. Tento způsob komunikace by měl být vedením potlačován. Vedoucí pracovníci musí navodit pro skutečnou komunikaci pocit bezpečí. Měli by umožnit zaměstnancům říkat co si myslí, co cítí, bez protiútoků při nesouhlasu a také vyslechnout nápad, názor druhého, což nemusí znamenat vždycky souhlas a snahu ho uplatňovat.

**Předpoklady** efektivního fungování komunikace v organizaci:

- **vhodná organizace práce**
- **odpovídající odborná i lidská kvalita managementu**
- **kvalifikovaná personální politika**



- **dodržování komunikačních zásad a komunikační etiky vedoucími pracovníky**
- **osobní příklady vedoucích pracovníků v pravdivé a otevřené komunikaci.**

## **7.7 Interkulturální komunikace**

Jde o komunikaci v situacích, kdy se setkávají lidé různých národních kultur, přičemž kulturní vzorce silně ovlivňují způsob, jak lidé reagují a jak spolu komunikují. Specifická nedorozumění vznikají z toho, že lidé považují svoje kulturní vzorce za obecně platné a přirozené. Při setkávání s lidmi z jiných kultur se nám pak může zdát, že ten druhý člověk se chová nepřirozeně, směšně.

Naučit se komunikovat interkulturálně znamená projít třemi základními fázemi učení této sociální dovednosti:

- **uvědomění si rozdílnosti kultur**
- **získání znalostí o jiných kulturách**
- **získání vlastních zkušeností s aktivní komunikací.**

Důležitou úlohu v interkulturální komunikaci hraje neverbální komunikace. **Doporučuje se praktikování tzv. biologického zrcadla – napodobování gest, mimiky, hlasitosti a tónu řeči našeho partnera.**

## **7.8 Psychologické aspekty a techniky komunikace se „svízelnými“ typy lidí**

Ke každé osobní komunikaci patří setkání dvou nebo více jedinců. Kromě obecných pravidel je třeba se ale připravit v profesionální komunikaci i na komunikaci s tzv. „náročnějšími“ typy osob. Mohou to být zaměstnanci nebo klienti, či jiné jednající strany. Jednání s nimi vyžaduje speciální přístupy.

### 7.8.1 „Svízelné“ typy lidí

- **Úzkostný typ** je člověk „schoulený do sebe“, nejistý, nerozhodný. V komunikaci dělá nejisté pomlky, často opakuje dotazy, vyslovuje obavy a ujišťuje se o správnosti svého jednání. Nevěří si, bojí se rozhodovat, trpí pochybnostmi. Většinou si na pomoc bere jiné osoby nebo se odvolává na autority. Tento typ propadá panice, je-li přímo osloven, „zasáhne-li ho“ přímý pohled, nebo je na něm vyžadováno rozhodnutí buď a nebo.

#### Technika přístupu

V komunikaci s ním je dobré navodit atmosféru klidu a dostatku času. Uklidní ho pomalejší postup, poskytnutí vyčerpávajících informací, předvídání, vyslovení a objasnění jeho vlastních pochyb. Důležité je respektovat jeho přehodnocení stanovisek. Není vhodné dělat za něj přímá rozhodnutí. K jeho rozhodování lze přispět shrnutím jeho dotazů, variant řešení, sdělením zkušeností jiných.

- **Úzkostně - agresivní typ** bývá útočný za každou cenu a jeho výpady a obranářské reakce jsou často provázeny „pláčem na krajíčku“. Jeho komunikace je zpravidla strohá, spojená s vyjádřením křivd, odhodláním k sebeobětování, s jízlivými poznámkami, cynismem při domnělé prohře.

#### Technika přístupu

V komunikaci s tímto typem člověka není vhodný pohled „z patra“, rychlé tempo řeči, zvýšení hlasu a užívání slova ne. Věcnost, klid, vstřícnost, dostatek informací, souhlas typu „ano, ale“ a zjištění, že jakékoliv rozhodnutí je pro něj důstojné, jsou vhodnými přístupy.

- **Narcistně – agresivní typ** se rád poslouchá. Vyjadřuje se přemoudře. Zálibně opakuje své výroky. Vystupuje okázale a nadřazeně. Prezентuje své já sledováním dokonalosti svého zjevu, oblečení, doplňku, auta, apod. Vyžaduje nadstandardní péči. Je-li s ním jednáno běžně, cítí se ponížen, je sarkastický, ostře kritizuje.

## Technika přístupu

Potřebuje komunikaci „na úrovni“. Není vhodné ho poučovat. Potřebuje pocítit jednání se „zasvěceným partnerem“. Je-li středem pozornosti a péče, je spokojen. Konflikt lze zažehnat stručnou profesionální omluvou.

- **Bezohledně – agresivní typ** je obvykle hlučný, má nekultivované chování a nepřátelský výraz. Jeho komunikace je zaměřena na napadání obecně uznávaných hodnot, autorit, zvyklostí. Překřikuje druhé osoby. Může být žoviálně bodrý až útočně zstrašující.

## Technika přístupu

Komunikace s tímto typem člověka vyžaduje nepodlehnout panice, důstojné jednání, důslednost ve stanoviscích, ale i vyjádření pochopení a uznání, apel na férovost.

- **Pedantérní typ** je ukázněný, precizní, pořádkumilovný, s neměnnými zásadami, přísným logickým myšlením. Nemá optimistické nadšení. Popuzuje ho srdečná otevřenost, průbojní a výstřední lidé. Je zdrženlivý ke všemu novému. Nedůtklivý a podrážděný v případě narušení jeho řádu.

## Technika přístupu

V komunikaci je vhodné nezahlcovat ho informacemi, ale signalizovat názorovou příbuznost. Odpovědi musí být logické a stručné. Nejsou vhodná striktní oponentní stanoviska, negace tradic, bagatelizace hodnot. V konfliktu akceptuje vyjádření respektu k svobodnému rozhodování.

- **Nepřístupný typ** hovoří pomalu a dává si na čas. Vyjadřuje se v narážkách, v paradoxech, stává se často nepřístupným. K vřelosti, vstřícnosti je odměřený až ironický. Užívá sebeznehodnocující vulgaritu. Výraz tváře je neurčitý, neměnný, trochu přezíravý, bývá skepticky rozmrzelý.

## Technika přístupu

Komunikovat s tímto typem člověka je potřeba až začne sám. (Jde-li o klienta, po prvním profesionálním kontaktu je třeba vyčkat – „neuhánět ho“.) Na místě je komunikace neosobní, věcná, bez opakování, bez emocí. Je nevhodné

udržovat hovor za každou cenu nebo reagovat na dvojsmyslné invektivy. Vhodné je užívat nedokončené věty, nezodpovězené otázky, nespěchat.

- **Histrionský typ** je teatrální. Rád vtahuje do hry ostatní, infikuje emoce, vyvolává „davovou“ psychózu. Řeč je emocionální a často postrádá logiku. V konfliktu křičí, rozbíjí předměty, demonstruje agresi i autoagresi.

#### **Technika přístupu**

Je třeba takového člověka uvést k jednání v sedě v malém prostoru mimo pozornost dalších osob. Komunikaci je třeba vrátet k předmětu jednání, nenechat žádný prostor k odbočení. Nutná je rozhodnost, nesmlouvavost, autoritativnost při zachování přátelského přístupu a použití komunikačních obrátů vylučujících polemiku a smlouvání.

Zpracovala: Doc. PhDr. Milada Šmejcová, CSc.

#### **Literatura**

1. DeVito, A. J.: Základy mezilidské komunikace. Grada Publishing, Praha 1998, ISBN 80-7169-988-8
2. Hayesová, N.: Základy sociální psychologie. Portál, Praha 1998, ISBN 80-7178-415-X
3. Horáková, I. – Stejskalová, D. – Škapová, H.: Strategie firemní komunikace. Management Press, Praha 2001
4. Nazare, I., A.: Nenechte sebou manipulovat. Portál, Praha 1999, ISBN 80-7178-256-4
5. Špačková, A.: Moderní rétorika. Grada Publishing, Praha 2003, ISBN 80-247-0633-4
6. Šmejcová, M.: Komunikační kompendium studenta VŠH. Skripta VŠH 2002, ISBN 80-86578-09-7

## 8 KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOST A TECHNIKY

Mezi důležité součásti sociálně psychologického výcviku patří rozvoj **komunikačních dovedností**. Pracovník služeb musí přivyknout faktu, že bude spolupracovat s různými skupinami lidí, které mají různé způsoby vyjadřování. Tedy i on bude muset umět několik „jazyků“. V podstatě se ovšem tyto „jazyky“ budou v komunikačních dovednostech odvíjet od dokonalé znalosti možností mateřského jazyka v profesionální komunikaci. Objevit u sebe tyto možnosti lze jen konkrétní zkušeností.

Proto trénink komunikačních dovedností je vždy zaměřen na procvičení nejdůležitějších komunikačních aktivit, které umožňují:

- **budování dobrých vztahů se spolupracovníky a klienty,**
- **adekvátní způsob poskytování a přijímání informací,**
- **správné používání formální a neformální zpětné vazby,**
- **motivování lidí pomocí projevu uznání,**
- **zachycení komunikačních signálů vznikajícího konfliktu,**
- **porozumění komunikačním proměnám ve stávajícím konfliktu,**
- **využití adekvátní komunikační techniky v roli řešitele konfliktu**

a

**jak se vyrovnat se svou komunikací,** když nebude dobře fungovat a prokáže naši neschopnost předkládat své myšlenky, názory, nápady a řešení tak, jak bychom chtěli.

### 8.1 Trénink prezentačních dovedností pracovníků

#### 8.1.1 Odborný projev

Je jednou ze situací, ve které profesionál podstupuje svou sebe prezentaci. Tato forma projevu vyžaduje řadu profesních znalostí a dovedností, které trénink rozvíjí a upevňuje, přičemž zároveň rozšiřuje a kultivuje komunikační dovednosti. Přípravu si rozčleníme na několik jednotlivých vzájemně podmíněných kroků.

### **Krok č. 1: Téma a účel**

Téma i účel projevu zvolíme současně. Formování konkrétního účelu bude dáno:

- **informacemi, které chceme sdělit** (v případě informativní řeči),
- **postojem či chováním, které chceme u posluchačů změnit** (v případě přesvědčovací řeči).

### **Krok č. 2: Komu je projev určen?**

Pokud chceme informovat nebo přesvědčovat lidi, musíme si vždy uvědomit, komu je projev určen. Může jít o vystoupení na poradě vedení organizace, semináři, konferenci, kongresu, může se jednat o vystoupení před studenty oboru.

Zde si musíme položit důležitou otázku, **do jaké míry je auditorium o tématu poučeno a jak se liší ve znalostech k němu.**

### **Krok č. 3: Formulace tezí odborného projevu**

Teze představují hlavní myšlenky projevu, které chceme posluchačům sdělit. Formulujeme je jako kompletní prohlášovací věty.

### **Krok č. 4: Uspořádání materiálu**

Materiál můžeme uspořádat chronologicky (časově) nebo logicky, kdy jedno tvrzení vyplývá chronologicky nebo logicky z předchozího.

Můžeme:

- po vlastním úvodu seznámit posluchače s dílčími argumenty, které analyzujeme a odvodíme z nich potřebný závěr.
- po úvodu seznámit posluchače s vlastními i oponentními názory, nebo negativními aspekty a vlastní argumentací obohacenou poznatky z předcházející analýzy, a tak připravit v závěru projevu možnosti seriózní odborné diskuse.

### **Krok č. 5: Argumentace**

Je používána z důvodů prokazování pravdivosti našich tezí, nebo vyvracení, či nepřijetí oponentních tezí v případě jejich věcné nesprávnosti.

Z hlediska formální logiky používáme dva základní typy argumentace:

- **argumentaci věcnou** („ad rem“), zaměřenou na přesvědčování pomocí věcných argumentů
- **argumentaci nevěcnou** („ad hominem“), obracející se k člověku, dovolávající se zdravého lidského rozumu, smyslu pro čest, odpovědnost, apod. Tato argumentace vhodně použitá může podpořit, akcentovat, završit průkaznost věcné argumentace. Ale pozor! Pouze za předpokladu, že **nenahrazuje** věcnou argumentaci.

### **Krok č. 6: Styl projevu**

Posluchači obvykle příznivě reagují na mluvčího, který hovoří **spíše s nimi než k nim**.

Co je k tomu třeba?

- **Vyhnout se používání klišé, frází, které nadměrným používáním ztratily svou aktuálnost a část svého významu.**
- **Vyjadřovat se přiměřeně na odborné úrovni posluchačů.**
- **Vyhýbat se vyjádřením, která používáme spíše v písemné formě.** (řečník „předčítá“)
- **Snažit se o ekonomické vyjadřování, mnohomluvnost brání často správnému porozumění obsahu.**
- **Správně používat odbornou terminologii.**
- **Vytvářet bezprostřednost projevu občasným přímým obrácením se k posluchačům.** (Např. „Nad tím jste se asi také zamýšleli...“, „Vidím na vás, že bychom všichni chtěli znát příčinu tohoto problému...“)

### **Krok č. 7: Závěr**

Tuto krátkou, ale podstatnou část projevu, si budou posluchači dobře pamatovat. V závěru shrnujeme pro lepší porozumění nejdůležitější myšlenky.

Druhou funkcí závěru je vlastní zakončení projevu, kdy dáváme posluchačům na vědomí, že projev skutečně skončil. Častými způsoby zakončení bývá i předložení výzvy, vyjádření díky za pozornost, použití citace. Ta se ale musí jasně a přímo vztahovat k účelu vystoupení, jinak překryje celkový jeho smysl a vyznění.

## Krok č. 8: Mezníky projevu – přechody

**Přechody** (komunikační manévry) jsou slova, fráze nebo věty spojující jednotlivé části projevu. Pomáhají naslouchávajícím uvědomit si, kde jedna část řeči končí a druhá začíná.

Přechody bychom měli použít v následujících místech:

- **mezi úvodem a hlavní částí projevu,**
- **mezi hlavními body projevu,**
- **mezi hlavní částí a závěrem.**

Například:

Měli bychom se nyní zabývat hlavními příčinami tohoto problému.

Rád bych přistoupil k seriózní analýze tohoto jevu.

Kromě řečeného se budeme muset věnovat ještě ...

Přechody mohou být i neverbální, naznačené přestávkou v řeči, nebo vyjádřené částečným shrnutím toho, co již bylo řečeno.

## Metodika přednesu projevu

Je třeba:

- **Věnovat zvýšenou pozornost uplatnění svého hlasu.** (Pro zvýraznění využíváme hlasitost, hlasové tempo, výslovnost.)
- **Střídat hlasitost podle významu myšlenek.**
- **Rozlišovat tempo řeči podle složitosti a důležitosti sdělovaného.**
- **Pečlivě zvažovat výslovnost.** (V projevu by neměl zaznít dialekt, zvyšování hlasu na nevhodném místě, tzv. „zpívání“.)
- **Naučit se využívat pauzy.** (Pozor na tzv. „muziku“, kdy nevědomky vyplňujeme pauzu protahovanými hláskami emmm ..... hmhmhm ...)

Neverbální komunikace projevu musí:



- **Udržovat přiměřený oční kontakt se všemi posluchači.** (Bloudíme-li očima mimo ně, působíme nejistě, nesoustředěně a proměňujeme se v osamocené deklamátory.)
- **Vyvážeností a adekvátností pohybů těla zdůraznit důležitost myšlenky.** (Přílišné množství, rychlost a originalita pohybů odvádějí pozornost posluchačů od projevu samotného k dychtivému očekávání další „produkce“.) Řeč těla by také neměl vyjadřovat viditelnou nervozitu, protože tak do jisté míry zpochybňuje přesvědčivost projevu.

### 8.1.2 Neformální (příležitostný projev)

Do života každého pracovníka vstupují významné chvíle, které jsou doprovázeny rituály a ceremoniály, obvyklými na daném pracovišti. Jsou to chvíle, na které se ostatní zaměstnanci upřímně těší a pocit stísněnosti prožívá pouze ten, koho se to osobně týká a pracovník, od kterého se očekává vhodný projev k dané situaci.

#### Metodika přednesu projevu:

- **Forma a obsah projevu jsou vždy pevně spojeny s podnětem, který si jej vyžádal.** (životní jubileum, povýšení, odchod z podniku, do důchodu, narození dítěte, apod.)
- **Forma a obsah se přizpůsobují velikosti skupiny, významu události, atmosféře.**
- **Řečník používá přátelský tón a volí méně otřelá emocionálně vhodná slova.**
- **Příležitostný projev by měl být zásadně řečen nikoliv přečten. Doprovodná neverbální komunikace by měla dotvrzovat upřímnost slov.**

### 8.1.3 Pochvala

Ovlivňuje složité předivo lidských vztahů, které je všudypřítomné, kde spolu jednají a komunikují lidé.

### **Co chválený od pochvaly očekává?**

Ve skrytu duše doufá, (i když to nerad přiznává otevřeně), že nadřízeným jeho poctivá práce „neunikne“. Očekává tedy uznání za takto odváděnou práci i za tu, která přesahuje běžný rámec jeho povinností. Pochvala zvyšuje u pracovníka pocit sounáležitosti s organizací, pocit užitečnosti a ochotu i nadále odvádět kvalitní práci, nebo se podílet na úkolech navíc.

To vše ale za předpokladu, že pochvala, její realizace, naplňuje očekávání chváleného.

### **Metodika pochvaly:**

- **Chválíme konkrétně.** (Zveličování, přehánění prožívá chválený často nepříjemně, nebo naopak málo sebekritičtí lidé takto pojatou pochvalu vezmou doslova a začnou se domnívat, že jsou nepostradatelní.)
- **Chválíme upřímně.** (I neverbální chování je v kongruenci s verbálním vyjádřením.)
- **Chválíme uvážlivě.** (Pravidelnost pochvaly za každou větší aktivitu snižuje markantně její účinnost, pochvala se proměňuje ve stereotyp.)
- **Chválím, abychom povzbudili.** (Při pověření pracovníka obtížnějším nebo novým úkolem, což v něm vyvolává pocit, že mu důvěřujeme a stojíme při něm. „Máte na to, ... Jak Vás znám, určitě to zvládnete ... .“)

**Pochvalu nikdy nespojujeme se sebemenší kritikou. Je nutné vždy časově oddělit.**

## **8.2 Dovednosti a taktiky interpersonální komunikace**

### **8.2.1 Kritický rozhovor**

Kritika patří k těm méně příjemným činnostem pracovního procesu, ale je důležitým prostředkem vedení lidí. Kritikou zaujímáme stanovisko k neuspokojivému pracovnímu výkonu nebo nevhodnému pracovnímu chování. Má-li prostřednictvím kritiky dojít k žádoucímu výsledku, je třeba si uvědomit několik důležitých zásad účinného působení kritiky.

- **Cílem kritiky by nemělo být na prvním místě trestat, ale zlepšovat.**
- **I oprávněná kritika naráží u kritizovaného na odmítání nebo odpor, neboť kritizovaný ji vnímá jako napadení své osoby.** (Je užitečné několika úvodními větami, netýkajícími se podstaty rozhovoru, navodit kontakt s kritizovaným. Jeho vnitřní odpor ke kritice se zmenší.)
- **Někdy není kritizovaný schopen ihned zaujmout stanovisko, pak je třeba mu poskytnout čas, aby se zorientoval.**
- **Konečný úsudek o celé záležitosti by měl vzít v úvahu obsahovou hodnotu záležitosti, posouzení omluvných důvodů kritizovaného, jeho dosavadní pracovní výkon a chování.**
- **Rozhovor by svým pojetím neměl u kritizovaného vyvolat pocit, že je úplně zatracen a ať se bude snažit jak chce, nepříznivý dojem z chyby nebo nevhodného chování bude na pracovišti trvale přítomen.**
- **Jestliže se problémy neopakují, není důvod se k záležitosti vracet.**

Pro objektivitu kritického rozhovoru je také velmi důležité a zároveň obtížné eliminovat případnou sympatii nebo antipatii ke kritizovanému. Obojí je kritizovaným brzy vycítěno a v žádném případě neposlouží objektivitě rozhodnutí ani přirozené autoritě kritizujícího.

Možné chyby:

- **Kompetentní pracovník pověří kritikou někoho jiného, aby se vyhnul nepříjemnému úkolu.**
- **Kritika dotyčného před jeho spolupracovníky zostruje (někdy zbytečně) nepříjemnost situace pro kritizovaného.**
- **Kritika před novým kolegou. Vzniklá situace není příjemná pouze pro kritizovaného, ale i pro nováčka, kterému stěžuje adaptaci v novém prostředí.**
- **Nepřímá kritika prostřednictvím ironie a sarkasmu. Jde o etický „faul“, který může velice bolet.**

## 8.2.2 Pracovní porada

Dnes patří pracovní porady mezi neodlučitelné součásti řízení. Pociťují to ve své práci také pracovníci v oboru hotelnictví, lázeňství a dalších služeb CR. Permanentní rozšiřování služeb pro klienty, zvyšování úrovně již zavedených, uspokojování stále náročnějších potřeb klientely vyžaduje efektivně vedené porady na všech úrovních organizací v CR.

Pro účastníky je porada příležitostí:

- **k získání informací,**
- **k projednání problémů v práci,**
- **k nalezení způsobů řešení těchto problémů,**
- **k podílení se na rozhodování,**
- **k výměně zkušeností,**
- **k možnosti prezentovat své schopnosti.**

Pro předsedajícího znamená porada možnost:

- **předání a získání informací,**
- **motivace lidí,**
- **získání nápadů a námětů,**
- **poznání schopností lidí i jejich lidských kvalit v určitých situacích,**
- **zvýšení jeho autority v povědomí účastníků.**

Pro organizaci jsou systematicky organizované a řízené porady přínosem:

- **v soustředění pozornosti a úsilí pracovníků na priority organizace,**
- **v odhalování hlavních problémů a jejich důkladné analýze a efektivní eliminaci,**
- **v budování pocitu sounáležitosti.**

V poradě hraje velkou roli vhodné použití komunikačních manévrů, které podle Jany M. Kemp můžeme nazvat **přechody procedurálními, v souvislostech a přechody k cíli.**

**Přechody procedurální** umožňují předsedajícímu vést poradou od zahájení jejím programem až k závěrečnému konstatování, že porada splnila svůj cíl a může být ukončena.

**Přechody v souvislostech** udržují ochotu účastníků aktivně spolupracovat po celou dobu porady s předsedajícím a spoluvytvářet tak nosnou komunikativní atmosféru.

(Na poradě personalista navrhuje uspořádat kurz ke zvýšení úrovně obsluhy. Obsahově je kurz dobře promyšlen, organizací si už není pracovník tak jistý, a proto jeho vysvětlení není úplně jasné. Zasáhne předsedající: „Pane kolego, vraťte se prosím ještě jednou k organizačnímu zajištění kurzu. Nejsem si jist, že jsme Vám úplně rozuměli.“

**nebo ve stejné situaci řekne:**

„Pane kolego, v organizačním zajištění kurzu jste nějak zazmatkoval. Takhle by to nešlo zrealizovat, to je na hlavu postavené. To se musí udělat ... .“

(K neomalenosti, ironii a sarkasmu vůči druhým neopravňuje ani postavení.)

**Přechody k cíli** porady usměrňují diskusi takovým způsobem, aby se její průběh příliš neodchyloval od stanoveného cíle a tento byl splněn.

(Např. „Tak si shrňme, na čem jsme se dohodli ..., co kdo konkrétně udělá ..., čím byl pověřen ...“)

### **8.3.3 Vedení rozhovoru s klienty**

Profesionální rozhovor s klienty lze analyzovat z hlediska metodiky a techniky na pět stadií:

- **Přijetí**, při kterém jde o první kontakt mezi jednajícími a možnost rozhodnutí o výsledku rozhovoru.
- **Zjišťování** představuje stadium rozhovoru, kdy necháváme klienta hovořit, abychom zjistili, co ho motivuje.

- **Argumentace** je stadiem, kdy zaujímáme aktivnější roli a pokoušíme se klienta přimět ke koupi produktu, služby na základě informací, které jsme získali při zjišťování.
- **Překonávání námitek** znamená, že poskytujeme doplňkové informace jako reakci na argumenty klienta a pokoušíme se reagovat protinámitkami.
- **Závěr** rozhovoru se pokouší dovést rozhovor k úspěšnému konci.

### **Metodika a technika přijetí**

Ve stadiu přijetí chtějí účastníci v zásadě:

- **navázat kontakt,**
- **vytvořit ovzduší důvěry,**
- **upoutat pozornost druhé strany.**

Profesionál musí učinit na klienta dobrý dojem. Musí tedy věnovat pozornost:

- **osobnímu vzhledu a oblečení,**
- **neverbálním projevům** (vřelý přístup a dobré způsoby)
- **schopnosti hovořit o tom, co zajímá klienta.**

Průběh přijetí:

- **úsměv, přímý pohled** (uhýbavý budí dojem neseříznosti),
- **představte se a pozdravte s klientem** (pozdrav přizpůsobte klientovi – formální, přátelský, nenucenější),
- **ujměte se iniciativy** (tzv. ice breaking  $\longleftrightarrow$  prolomení ledů),
- **sledujte chování a způsob komunikace klienta,**
- **ujistěte se, že má klient pohodlí a není mu nepříjemně,**
- **připomeňte a upřesněte důvod rozhovoru,**
- **nechte klienta, aby se mohl soustředit, nerušte jej.**

**Zjišťování** spočívá v osvětlení klientových potřeb a chuti vynaložit prostředky. V tomto stadiu dáváme prostor klientovi a bude to tedy on, kdo bude mluvit nejvíc. Na profesionálovi je použít řadu technik, kterými usměřujeme řeč klienta.

Patří k nim:

- **kladení otázek** (otevřených a uzavřených),
- **umění naslouchat** (přítom pozorování neverbálního chování),
- **využívání ticha**,
- **empatie**,
- **vyjádření vlastními slovy**.

V této fázi rozhovoru bychom měli objevit skrytou motivaci klientů. Je na profesionálovi, aby ji objevil a připravil si tak půdu pro další průběh rozhovoru.

Nejběžnější motivy klienta:

**Motiv**

- **bezpečí**

**Co klient hledá?**

**Produkt nebo službu, které jsou:**

- **spolehlivé**
- **zaručené** (bez rizika)
- **známé** (tradiční)

- **hrdost**

**Dostupné klientům s určitým:**

- **postavením**
- **mocí**
- **majetkem**

- **novinky**

- **nové**
- **moderní**
- **originální** (vzrušující)

- **dostupnost**

- **snadno k mání**
- **jednoduché** (rychlé)
- **pohodlné**

- **peníze**

- **levné, ekonomické**
- **nákladné ale atraktivní**

Některých z těchto motivů je si klient vědom, dokáže je formulovat a sdělí nám je.

Argumentace profesionála znamená v podstatě transformování vlastností, jednotlivých aspektů nějakého produktu nebo služby v něco, co vyhoví potřebám klienta.

Nabízíme-li klientovi produkt nebo službu, je důležité při jejich prezentaci použít následující pořadí:

- **spokojenost, kterou produkt nebo služba klientovi přinese,**
- **výhody produktu, služby,**
- **vlastnosti a aspekty produktu, nebo služby, které jsou v pozadí těchto výhod.**

Metodika prezentace argumentů profesionála musí být:

- **jednoduchá a jasná,**
- **stručná, ale výstižná,**
- **šitá na míru klienta,**
- **ústní, písemná, ilustrovaná,**
- **pozitivní, konkrétní a přesná.**

Kdy a jak hovořit o ceně

**Kdy**

**když profesionál cítí, že se klient rozhodl koupit;**

**po uvedení řady argumentů;**

**když o tom tématu klient sám začne;**

**Jak**

**u ceny se dlouho nezdržuje, aby jí nedodal příliš velkou důležitost**

**při zmínce o ceně je třeba uvést současně argument, který ji ospravedlňuje**

**profesionál by měl porovnat cenu s výhodami produktu, služby dát cenovou politiku např. CK do souvislosti s její strategií kvality**



## Překonávání námitek

Námítky klienta mohou vznikat z řady příčin:

- **nepochopil úplně argumenty profesionála,**
- **domnívá se, že produkt, služba nevyhovuje jeho potřebám,**
- **potřebuje o produktu více informací.**

Námítka klienta také může být jen „taktikou odvedení pozornosti“, kterou klient zakrývá pravý důvod své váhavosti.

Technika překonávání námitek:

- **Především zachováme klid, i když se námítka klienta zdá být agresivní – nejde o nic osobního.**
- **Námítce se nevyhýbáme.** (Klient nehledá námítky často proto, že nemá o produkt či službu opravdový zájem.)
- **Neztrácíme sebekontrolu.**
- **Námítku vyjádříme jinými slovy a ujistíme se, že jsme ji pochopili.**
- **Z námítky uděláme otázku a námítku se pokusíme izolovat.** (Např.: „Kromě tohoto problému je vše ostatní jasné a přijatelné?“)
- **Připravíme si odpověď.**
- **Odpovíme a ujistíme se, že nám klient rozuměl.**

## Závěr rozhovoru

Může proběhnout různými způsoby:

- **Přímo** → Takže souhlasíte s podpisem?
- **Nepřímo** → Takže vyplníme formulář?
- **Formou alternativ** → Pro který zájezd z této nabídky jste se rozhodli?

Navzdory všem snahám profesionála se klient může rozhodnout, že bude nejlépe, když „si to ještě promyslí“.

V každém případě bychom neměli rozhovor ukončit bez toho, aniž bychom neponechali prostor pro budoucí kontakty a v každém případě poskytnout informace o jiných produktech nebo službách, které by ho mohly zajímat.

Zpracovala: Doc. PhDr. Milada Šmejcová, CSc.

### **Literatura**

1. Jarošová, E. – Komárková, R. – Pauknerová, D. – Pavlica, K.: Trénink sociálních a manažerských dovedností. Management Press, Praha 200, ISBN 80-7261-048-1
2. Šmejcová, M: Komunikační kompendium studenta VŠH. Skripta VŠH 2002, ISBN 80-86578-09-7
3. Wage, J., L.: Řeč těla jako účinný nástroj prodeje. Management Press, Praha 2000, ISBN 80-7261-014-7

## 9. SPOLEČENSKÁ ETIKA A ETIKETA

### 9.1. Etika jako teorie morálky a mravnosti

Etika je vědecká disciplína, která se zabývá mravními normami a postoji člověka. Zkoumá lidské jednání z hlediska dobra a zla, zabývá se problematikou konfliktu lidské svobody a mravních norem. Předmětem etiky je veškeré lidské konání a jeho důsledky pro člověka samotného, pro společnost, do které patří a pro přírodu, ve které žije. Základními pojmy, se kterými etika pracuje, jsou **mravní norma, lidská svoboda, svědomí, zodpovědnost, důstojnost, dobro a zlo**.

Etika není návod, neporadí nám, jak se máme chovat. Žádná učebnice etiky nás nenaučí být lepší. Konečné rozhodnutí zůstává vždy na každém z nás. Nedá nám návod, ale tím, že zkoumá mravní postoje a hodnoty, ukazuje možnosti a důsledky různých způsobů jednání a norem, které jsou s tímto jednáním spojené. Pomáhá tak porozumět konkrétním formám lidského chování.

#### 9.1.1 Normy společenské etiky

**Kdo vytváří normy společenské etiky, odkud se berou ? Co je morální a co nemorální, kdo o tom rozhoduje?**

Během historického vývoje se v lidské společnosti ustálily **normy společenské etiky** – pravidla, kterými se lidé ve svém jednání řídí, nebo která slouží jako ideál, se kterým se ve svém životě poměřují. Obvykle se v těchto normách orientujeme pomocí termínů : „správné – nesprávné“, „dobré – špatné“, „přípustné – nepřípustné“. Některé z těchto norem považujeme za natolik samozřejmé, že je obvykle ani nepotřebujeme dokazovat ( nezabiješ, nepokradeš...), jiné se v průběhu historického vývoje mění (názory na rozvod, interrupci...) Celá soustava norem společenské etiky je tak výsledkem řady činitelů : historického vývoje naší kultury,

vlivu výchovy, osobní zkušenosti i vlastního názoru na dobro a zlo, správnost a nesprávnost.

Etické normy se týkají celého spektra života společnosti od těch nejběžnějších každodenních situací až po zásadní rozhodnutí a události, kterými se tvář společnosti radikálně mění. V kulturách všech národů nalezneme příkazy, normy chování a hodnotová měřítká, podle nichž je jedno jednání hodnoceno jako správné nebo dokonce předepisováno jako povinné a jiné je zakazováno jako zavrženíhodné. Ve vztahu k tomu jsou pak lidé samotní hodnoceni buď jako dobří nebo špatní.

V této souvislosti je třeba upozornit na skutečnost, že ve svém konečném důsledku je **morální rozhodování vždy individuální**, protože vychází z vnitřních pohnutek každého člověka a on sám si za ně nese odpovědnost. Za morální pak považujeme takové jednání člověka, které je v souladu s jeho svědomím a s morálkou společnosti. Jednat podle všeobecného zvyku či společenských pravidel vždy předpokládá, že jedinec jedná se souhlasem většiny. Jednat mravně však může znamenat i to, že jedinec zůstane se svým názorem osamocen. Morálka v pravém slova smyslu začíná teprve tam, kde se člověk nerozhoduje podle toho, co dělají a chtějí všichni, nýbrž podle toho, co za správné pokládá on sám.

Přestože konečné rozhodnutí v jakékoli životní situaci je věcí (svědomí) každého jednotlivého člověka, každá společnost má k dispozici kontrolní mechanismy k posuzování dodržování etických norem. Jsou jimi **právo a veřejné mínění**. O právu pohovoříme samostatně dále, nyní k funkci veřejného mínění jako kontrolní instanci morálky.

**Veřejné mínění** se utváří na základě historické zkušenosti. Je to soubor životních postojů a názorů k zásadním společenským situacím a tématům, které ve společnosti v určité konkrétní historické situaci převládají. Úlohu veřejného mínění jako společenského nástroje k dodržování etických norem však nelze přeceňovat. Jeho vliv může být značný, ale zároveň je mnohdy snadno manipulovatelné, neboť veřejnost bývá často nekompetentní v úsudcích a rozhodování o věcech, o nichž má zkreslené informace. Nekompetentnost je dána právě neúplností údajů, které jsou k dispozici, popřípadě jejich pokřiveným výkladem, který je veřejnosti sdělen. (Vaněk 2005)

### 9.1.2 Morálka a právo

Z dosud řečeného vyplývá, že **morálkou** rozumíme takové jednání člověka, které je v souladu s jeho svědomím a zároveň neodporuje společenským normám a pravidlům. Klasik novověké etiky německý filozof Immanuel Kant založil své pojetí společenské etiky na postulátu rovnosti : jedinec by měl jednat tak, aby se jeho jednání mohlo stát normou pro všechny ostatní. Toto na první pohled jednoznačně správné pravidlo v sobě skrývá nebezpečí, že člověk bude svou vlastní představu o správném tedy morálním jednání přenášet na druhé , případně od ostatních vymáhat. Tato představa, byť hojně rozšířená, je ale falešná. „ Na rozdíl od práva, které vymáhat může a musí, a tedy lidskou svobodu omezuje zvenčí, působí morálka v oblasti svobody a opírá se jen o dobrovolné sebeomezení každého člověka. Ovšem to, že se omezují, mi nedává žádné oprávnění, abych omezoval jiné. Proto bývají morální pravidla vyjádřená ve druhé osobě jednotného čísla : neříkají „krást se nesmí“, nýbrž „nepokradeš“. Obracejí se přímo na mne a zavazují každého z nás jednotlivě, neobracejí se ke „všem“, k „lidstvu“ a podobně.“( Sokol 2004, str.196).

Během historického vývoje některá pravidla společenské morálky přešla do **oblasti práva** a jejich dodržování dnes vymáhá státní moc. Jsou to především pravidla závažná, jejichž porušení ohrožuje stabilitu v celé společnosti : zákaz zabití, krádeže, násilí. (Sokol 204). Dostáváme se tak ke vzájemnému vztahu společenské morálky a práva, k vzájemnému podmiňování **morálních a právních stránek ve vědomí každého člověka.**

**Postulát rovnosti**, na kterém je založena novověká společenská etika, je transformován do oblasti práva jako jedna ze složek spravedlnosti. Spravedlivě znamená všem stejně. (Sokol 2004) Spravedlnost chápaná jako rovnost má však svá úskalí. Pojem rovnosti nelze zaměňovat pojmem stejnost. Rovnost před zákonem nelze absolutizovat do podoby absolutní stejnosti. „Společnost a stát se má ke všem svým členům chovat rovně“, ale zdaleka ne všechno v životě má být svěřeno společnosti a státu. Lidé si sice mají být v zásadních věcech „rovni“, to však nikdy nemůže znamenat, že by byli nebo měli být stejní.“ (Sokol 2004, str.203).

### 9.1.3 Morální rozhodování a morální dilema – profesní etika

Jak již bylo uvedeno, je morální rozhodování ve svém konečném důsledku vždy záležitostí individuální volby, neboť vychází z vnitřních důvodů každého člověka a on sám si za tuto svoji volbu nese odpovědnost jak před svým svědomím, tak před společenskou morálkou reprezentovanou např. veřejným míněním. Dostáváme se tak pojmu **odpovědnost za vlastní volbu**, který nabývá na významu s tím, jak roste význam události - situace, které se dané rozhodnutí týká. Zvláštním privilegiem člověka je tedy to, že vždy stojí na rozhraní : může se podle své svobodné vůle vždy přiklonit k jedné z nabízených možností. V některých filozofických konceptech se v této souvislosti hovoří o odsouzení člověka ke svobodné volbě. Svobodu lze charakterizovat jako možnost jednat podle své vůle. Otázka, do jaké míry je člověk svobodný a do jaké míry je to jenom zdání, patří k velkým stále řešeným otázkám lidských dějin. Je to otázka, která nemá obecné řešení a každý člověk na ni odpovídá ve svém životě po svém. Schopnost svobodně se rozhodnout, tato výsada člověka na něho klade velké nároky a může mu zároveň přinášet obtíže. Je tomu tak v situacích, kdy je velmi obtížné se rozhodnout mezi dvěma závažnými etickými normami. V extrémním případě může člověk čelit **neřešitelnému morálními konfliktu**.

Dostali jsme se tak k problematice takzvané **profesní etiky** – etiky lékařské, novinářské, vědecké, učitelské... Všechny mají společné, že se týkají těch oborů lidské činnosti, které často staví člověka a jeho svědomí před neřešitelné morální dilema. Neboť i když se rozhodne pouze jako odborník a jeho rozhodnutí bude nutně pouze profesionálně pragmatické, vždy se musí vyrovnat s hlasem svého svědomí, které je vnitřním měřítkem morálnosti lidského jednání.

### 9.1.4 Podnikatelská etika - etický kodex

Etika v podnikání – podnikatelská etika se v literatuře vysvětluje jako jedna z aplikovaných etik. Staví se na stejnou úroveň jako např. lékařská etika nebo etika ve sféře práva. Jejím úkolem je zabývat se otázkami, zda konkrétní podnikatelské aktivity jsou přijatelné, či nikoli, zda jsou „dobré“ či „špatné“, zda jsou správné či nesprávné. (Šroněk 1996).

Od konference OSN o životním prostředí v Rio de Janeiro v roce 1992 se stala součástí ekonomických rozvah „**strategie trvale udržitelného růstu**“. Skutečný rozvoj bere ohled na důstojnost člověka, jeho duchovní a kulturní život, lidská práva a mravní hodnoty. Ekonomické hodnoty se musejí konfrontovat s jinými hodnotami. Je proto nutné usilovat o rozvoj životních způsobů, ve kterých by hledání pravdy, dobra spolupráce, priority lidské osoby spoluurčovalo ekonomická rozhodnutí o investicích .

**Ekonomická rozvaha musí obsahovat i rozvahu etickou.** Jednotlivé ekonomické kategorie jako investice, mzda, práce, pracovní síla získávají etický rozměr.

**Investice** musí být směřovány tak, aby směřovaly k obecnému dobru

**mzda** by měla být tak velká, aby stačila k důstojnému životu

**pracovní síla** je člověk - tvůrce hodnot

**práce** je součástí smyslu lidského života

Jiří Vaněk uvádí dva názory, které jsou dnes charakteristické pro souvztažnost mezi ekonomikou a etikou:

- Etika má v ekonomicky napjatých podmínkách jen málo šancí, vyskytuje se pouze u prosperujících firem, které si to mohou dovolit. Morálně se mohou chovat jen ty podniky, které jsou dobře zajištěny.
- Etika vůči ekonomickým procesům není pouze omezujícím činitelem, nýbrž také důležitým produktivním faktorem. Toto stanovisko dotvrzují nejen teoretikové ( od Adama Smitha po A. Sena – principy důvěry a sympatie jsou objevovány jako nezbytná podmínka hospodářského podnikání ), ale i zmíněné firmy, jež jsou si vědomi dobré odezvy zákazníků na poctivé a uctivé jednání. (Vaněk 2005).

Ať budeme zastánci jedné nebo druhé z výše uvedených teorií, je neoddiskutovatelným faktem, že pravidla a praktiky podnikání by dnes bez etických pravidel byly neuskutečnitelné. Etický rozměr podnikání se projevuje jak ve vztahu firmy k vnějšmu prostředí, tak uvnitř firmy samotné , ve vnitrofiremních vztazích.

Etický rozměr vnějších vztahů firmy se projevuje ve všech formách její vnější komunikace :

- **k zákazníkovi**

- **k dodavatelům**
- **ke konkurenci**
- **k bezprostřednímu okolí firmy**
- **ke společnosti jako celku**

Uvnitř firmy pak etické normy zasahují jak vertikální ( mezi nadřízenými a podřízenými) tak horizontální (mezi jednotlivými odděleními) komunikační linii.

Některé firmy přistupují ve snaze jednoznačně vymežit etické chování svých zaměstnanců k tvorbě **etických kodexů** – souhrnu pravidel a zásad etického chování uvnitř firmy i ve vztahu k vnějšímu prostředí.

**Kodexy** jsou soubory pravidel a zásad, kterými by se příslušné subjekty měly řídit. Upravují etickou stránku činnosti daného subjektu. Obsahují návod, jak postupovat, co je v jejich rámci možné, stanovují normy pro dané činnosti. Vypracovávají je profesionální asociace ( Kodex bankovní etiky vypracovaný Bankovní asociací), hospodářská sdružení ( kodexy vydávané Mezinárodní obchodní komorou) i jednotlivé hospodářské subjekty (etické kodexy jednotlivých firem). Kodexy obvykle navazují na zákony tam, kde zákonná úprava není nezbytná. Návaznost je zřejmá v tom, že kodexy obvykle zavazují ty, na něž se vztahují, k dodržování příslušných zákonů.

## **9. 2. Společenská etiketa**

### **9. 2. 1 Vymezení pojmu etiketa**

Pravidla společenského styku – **normy společenského chování** vnášejí do společnosti řád, bez něho by společnost nemohla existovat. Představují souhrn norem, které se liší v čase a prostoru. Odlišnost v čase znamená, že se historicky vyvíjejí, mění, některá po určité době i zanikají. V praxi to znamená, že to, co je dnes považováno za slušné, bylo dříve společensky nepřijatelné nebo naopak. Odlišnost v prostoru odkazuje na rozdíly v normách společenského styku v různých regionech. (Šroněk 1995)



Pod pojmem **etiketa** se skrývá souhrn společenských zvyklostí a norem, které určují, jak se lidé mají chovat, aby byli ve svém okolí chápáni jako slušní. Znalost společenské etikety chrání člověka v každodenním životě před „trapasy“, zabraňuje, aby se nechoval jako pověstný slon v porcelánu.

V řadě povolání je její ovládnutí nezbytným předpokladem pro to, aby toto povolání vůbec bylo možné vykonávat. A nejedná se pouze o oblast diplomacie. Je to tím, že etiketa, její uplatňování, není dnes záležitostí pouze nejvyšších vrstev společnosti, její působnost se rozšiřuje spolu s tím, jak roste v lidské společnosti úloha vzdělanosti a cena kultivovaného vystupování.

Zásadními, důležitými pojmy etikety jsou **slušnost, zdvořilost, takt a estetičnost**.

**Slušnost** je jednou z komponent individuálního lidského vědomí. Slušný člověk je vždy připraven k určitým obětem ve vztahu k druhým lidem. Základem slušnosti je úcta a ohleduplnost k druhým lidem a zároveň úcta k sobě samému.

**Zdvořilost** úzce souvisí se slušností, je jejím vnějším projevem. Je-li člověk slušný, chová se zdvořile. Zdvořilosti je možné se naučit. Nemusí být ovšem vždy upřímná a potom se stává pouhou přetvářkou, naučenou formou jednání.

**Takt** je třetí důležitou kategorií společenské etikety a svým významem obě předchozí kategorie završuje. Takt znamená schopnost porozumět a vcítit se do prožívání druhého člověka. Úzce souvisí se schopností empatického naslouchání druhým, je to důležitá kategorie lidské komunikace. V oblasti chování se takt projevuje jako umění zvolit správnou formu a vyhnout se všemu, čím bychom mohli druhého člověka urazit nebo mu způsobit bolest.

**Estetické cítění – vkus** doplňuje výše jmenované základní kategorie etikety. Hraje významnou úlohu při utváření prvního dojmu. Vkusné může být jak oblečení, tak vystupování člověka v konkrétní situaci.

V této souvislosti je třeba upozornit, že **slušné chování má vnitřní a vnější dimenzi**: jednak znamená schopnost uplatnit ve svém jednání v maximální míře zdvořilost takt a ohleduplnost k druhým (vnější dimenze) a zároveň také bránit své oprávněné zájmy a potřeby (dimenze vnitřní). Chovat se slušně neznamená pouze se podvolovat, abychom někoho neurazili a nerozzlobili. Měřítkem slušného chování jsou jak pravidla společenského soužití, tak naše vnitřní rozhodnutí.

## 9.2.2 Historický charakter norem společenského chování

Pravidla etikety mají historický charakter. Etiketa není neměnná, společenské zvyklosti a normy se v průběhu historického vývoje mnohokrát změnily. Co bylo dříve společensky neúnosné, se dnes stalo běžnou součástí společenského styku.

(Dnes nemusíme čekat, až budeme někomu představeni, ale představíme se sami, mladé dívky nemusí být do společnosti doprovázeny gardedámou a našli bychom jistě spoustu dalších příkladů). Je tomu tak proto, že normy společenského chování nevznikly naráz jednorázovým aktem něčího rozhodnutí, ale vznikaly postupně na základě společenské potřeby jako přirozená součást rozvoje struktury společnosti.

Lze tedy konstatovat, že etiketa se mění pod vlivem konkrétních národnostních, politických či hospodářských vlivů, její vývoj sleduje vývojovou cestu historie lidské společnosti. Je na nás, abychom tyto vývojové změny respektovali a nevystavovali se zbytečně možným nedorozuměním a komplikacím.

Pokud bychom chtěli nalézt základní princip, společného jmenovatele, ze kterého vycházejí současná pravidla společenského chování v našich zeměpisných souřadnicích, je to **upřednostňování společensky významnějších osob**:

- starší osoba je společensky významnější než mladší
- žena je společensky významnější než muž
- nadřízený je společensky významnější než podřízený
- známá osobnost je společensky významnější.

Tyto všeobecně známé a jednoduché zásady ovšem nepostačují ke zvládnutí složitějších životních situací, kterých je v našem životě většina. Potom nastupuje do hry takt, zvážení věkového rozdílu a správné posouzení míry společenské významnosti. Připomínáme, že existuje poměrně široký výběr publikací, které rozebírají pravidla společenského chování v jednotlivých životních situacích. Jejich seznam je uveden v závěru tohoto textu.

### 9.2.3 Geografická různost norem společenského chování – národní mentalita

Společenské etikety v jednotlivých zemích se od sebe odlišují, každý národ má svá pravidla společenského vystupování, která se vytvářela v konkrétních podmínkách historického vývoje té které země.

Různost pravidel společenského chování souvisí mimo jiné **s rozdílností mentality jednotlivých národů**. Tu lze chápat jako postupně utvářený a s generace na generaci předávaný životní styl. Ivan Šroněk vysvětluje mentalitu v souvislosti se sociologickým pojmem kultura jako souhrn všech aspektů života nebo životního stylu lidí všech skupin, předávaného z generace na generaci. (Šroněk 1995).

Nejde pouze o obecné zvyklosti, obchodní zvyklosti, nýbrž spíše o to, jak se způsob myšlení, historické souvislosti projevují navenek ve vztahu k druhým lidem.

Národní mentalita je významná proto, že vytváří základ pro společenské styky, ale také proto, že její neznalost může být základem pro nedorozumění mezi lidmi rozdílných kultur.

**Znalost národní mentality je důležitým faktorem ovlivňujícím úspěšnost obchodního jednání.** Obecně platí, že dobrý obchodník by se měl snažit při jednání respektovat odlišnou mentalitu partnera, přizpůsobovat se druhé straně a nechovat se způsobem, který je pro druhou stranu nepřijatelný. Přijmout odlišnou mentalitu jiného národa by bylo velmi obtížné, ale je možné ji respektovat. Problém vzniká ve chvíli, kdy jedna strana považuje za správné pouze své zvyklosti, odmítá se přizpůsobit, nehledá kompromis. Takové jednání většinou nevede k úspěchu.

**Oblasti v obchodní praxi, ve kterých se odlišné mentality jednotlivých národů projevují obzvláště výrazně :**

- příprava na jednání
- postoj k času
- rozhodovací procesy
- právní řád a systémy
- jednotlivec a více osob
- fyzický kontakt

Zpracovala: PhDr. Helena Dudášová, CSc.

### **Seznam použité literatury**

1. Hájková, A. : Bez praxe nepřijímáme! Galén, Praha 2006
2. Lehmannová, Z. a kolektiv : Kulturní pluralita v současném světě, VŠE, Praha 2000
3. Sokol, J. :Malá filozofie člověka, Vyšehrad, Praha 2004
4. Smejkal, V. : Malá encyklopedie společenského chování, Linde, Praha 1999
5. Šroněk, I. :Etiketa a etika v podnikání, Management Press, Praha 1995
6. Vaněk,J. : Principy obecné, ekonomické a informační etiky, Eurolex Bohemia, Praha2005

## 10 EVROPSKÁ UNIE A ČESKÁ REPUBLIKA

### 10.1 Založení Evropské unie – první kroky

Již více než padesát let uplynulo od 9. května 1950, kdy francouzský ministr zahraničních věcí Robert Schuman předložil v Paříži deklaraci, jež se stala v padesátých letech minulého století základem pro založení tří evropských společenství (ES) a o čtyřicet let později, na počátku devadesátých let, pro vznik Evropské unie (EU).

Hlavním cílem Schumanovy deklarace (někdy se také hovoří o Schumanově plánu) bylo překonat dlouholeté nepřátelství mezi Francií a Německem, jež v první polovině minulého století stálo na počátku první (1914 – 1918) i druhé (1939 – 1945) světové války.

Evropa na počátku padesátých let byla již rozdělena „železnou oponou“. Na východ od ní vznikl sovětský blok, v němž rozhodující vliv měl Sovětský svaz a jehož součástí spolu s dalšími státy byla Československá republika. Pro spolupráci v hospodářské oblasti založily tyto státy v r. 1949 Radu vzájemné hospodářské pomoci a pro politickou a vojenskou spolupráci v r. 1955 Organizaci Varšavské smlouvy.

Na druhé straně „železné opony“ byl proces organizování spolupráce západoevropských demokratických států složitější a podílelo se na něm více mezinárodních organizací, některé i s účastí neevropských států. V r. 1948 byla založena v souvislosti s prováděním Marshallova plánu Organizace evropské hospodářské spolupráce, kterou v r. 1961 nahradila Organizace hospodářské spolupráce s rozvoje (OECD). V r. 1949 vznikly Organizace Severoatlantického paktu (NATO) a Rada Evropy.

Členství tehdejšího Československa v těchto mezinárodních organizacích nepřicházelo vůbec v úvahu. Dnes je ČR členem všech těchto tří organizací.

### **10.1.1 Založení Evropského společenství uhlí a oceli**

O řešení problému dalšího vývoje Německa se pokusil, a dnes víme že úspěšně, Robert Schuman, který navrhl, aby francouzská a německá produkce uhlí a oceli (tehdy významných surovin pro rozvoj zbrojního průmyslu) byla podřízena Vysokému úřadu. Tento úřad měly tvořit nezávislé osobnosti ze zúčastněných států. Měl mít tedy nadnárodní, nikoliv mezivládní povahu. Deklarace byla adresována především Německu a měla vést k jeho začlenění do mírového vývoje Evropy. S francouzským návrhem projevil souhlas vedle Německé spolkové republiky další čtyři státy : Itálie, Nizozemí, Belgie a Lucembursko.

Těchto šest států uzavřelo 18. dubna 1951 v Paříži Smlouvu o založení Evropského společenství uhlí a oceli (ESUO). Smlouva byla uzavřena na 50 let. Po uplynutí této lhůty pozbyla platnosti a zaniklo i ESUO.

### **10.1.2 Neuskutečněné záměry**

Krátce po zveřejnění Schumanovy deklarace se „šestka“ opětně z francouzské iniciativy dohodla, že založí další dvě nadnárodní společenství pro spolupráci v oblasti vojenské a politické : Evropské obranné společenství (EOS) a Evropské politické společenství (EPS). Tento záměr se neuskutečnil. Smlouva o založení EOS byla sice podepsána, nebyla však ratifikována, Smlouva o založení EPS byla pouze připravována, uzavřena nebyla.

### **10.1.3 Založení dalších dvou společenství**

Po neúspěchu založit EOS a EPS vrátila se „šestka“ k hospodářské integraci a 25. března 1957 uzavřela v Římě Smlouvu o založení Evropského hospodářského společenství (EHS) a Smlouvu o založení Evropského společenství pro atomovou energii (EURATOM). Další společenství založena nebyla.

Podle Smlouvy o založení EHS bylo hlavním úkolem vytvořit společný trh se čtyřmi svobodami – s volným pohybem zboží, osob, služeb a kapitálu. Postupně byla

snižována cla a kvantitativní omezení. S předstihem byla v r. 1968 dokončena celní unie mezi těmito státy.

Rovněž podle Smlouvy o založení Euratomu měl vzniknout společný trh, a to s nukleárními materiály. Dalším úkolem byla podpora jejich mírového využití.

Dnes – v r. 2006- existují již jen dvě společenství, která jsou začleněna do EU.

#### **10.1.4 Novum: nadnárodní (supranacionální) společenství**

S rozvojem mezinárodních hospodářských, technických, obchodních a dopravních vztahů v druhé polovině 19.století bylo stále více zřejmé, že je nutné koordinovat a organizačně zajistit tuto mezinárodní spolupráci. Postupně tak vznikaly mezinárodní (mezivládní) organizace. Pro tyto mezinárodní organizace je charakteristické, že jejich zakladateli a členy jsou státy. Ve vrcholných orgánech těchto organizací jsou členské státy zastoupeny zpravidla na úrovni vlád, ministrů nebo zástupců, kteří jednají z jejich pověření; proto také často hovoříme o mezinárodních mezivládních organizacích. Zástupci členských států vyjadřují a prosazují stanoviska a zájmy těchto států. Protože tyto mezinárodní organizace mají za sebou již více než 150letou historii, často je označujeme jako tradiční mezinárodní (mezivládní) organizace.

Tradiční mezinárodní organizací byla např. mezi první a druhou světovou válkou Společnost národů, dnes je Organizace Spojených národů a také např. Světová organizace cestovního ruchu (World Tourist Organization – WTO) se sídlem v Madridě.

Pro nadnárodní (supranacionální) společenství je charakteristické, že jejich zakladateli a členy jsou opět státy, avšak v jejich organizační struktuře současně s orgány mezivládní povahy působí nadnárodní orgány, jejichž členové vykonávají své funkce v zájmu společenství jako celku, nikoliv v zájmu státu, z něhož pocházejí. Nesmějí proto přijímat pokyny nebo směrnice od vlády nebo jiných orgánů státu, jehož jsou příslušníkem. Vlády členských států se současně zavazují, že nebudou členu nadnárodního orgánu takové pokyny nebo směrnice dávat.

Typickým příkladem nadnárodního orgánu EU je Evropská komise. Mezivládní povahu má naproti tomu Evropská rada a Rada EU.

## 10.2 Základní rysy vývoje ES a EU

Evropa se za období od vzniku ES v padesátých letech k dnešku výrazně změnila. Minulostí je její rozdělení „železnou oponou“, neexistuje sovětský blok zahrnující státy střední a východní Evropy, zanikl Sovětský svaz a členské státy se dohodly na zrušení Rady vzájemné hospodářské pomoci a Organizace Varšavské smlouvy. Státy střední a východní Evropy jsou dnes státy s demokratickým zřízením a postupně přistoupily nebo usilují o vstup nejen do EU, ale i do Organizace Severoatlantického paktu, Rady Evropy a Organizace hospodářské spolupráce a rozvoje.

Již Schumanova deklarace uvedla, že budoucí Evropa „se nevytvoří najednou“, ale „uskuteční se konkrétními kroky“. Evropská společenství založená v padesátých letech nebyla tedy již podle záměru „otců-zakladatelů“ (jak označujeme nevelkou skupinu politiků, kteří připravovali a prosazovali vznik nadnárodních společenství) dokončeným projektem, ale spíše východiskem, základem budoucího integračního celku. Proto při zachování základní, tj. nadnárodní povahy ES a EU došlo v minulých více než 50 letech k postupnému dotváření tohoto celku. Ani dnes není tento proces zdaleka dokončen.

Významné byly zejména tyto změny:

- Zakladatelské smlouvy z let 1951 a 1957 byly několikrát doplněny a změněny těmito smlouvami členských států:
- Jednotný evropský akt (1986)
- Smlouva o Evropské unii, označovaná též jako Maastrichtská smlouva (1992)
- Amsterodamská smlouva (1997)
- Smlouva z Nice (2001)
- Smlouva o Ústavě pro Evropu (byla uzavřena v r. 2004, dosud však nenabyla platnosti, neboť nebyla ratifikována všemi členskými státy; ve dvou státech byla navíc její ratifikace odmítnuta občany v referendu).
- Postupně se uskutečňoval přechod k vyšším stupňům integrační spolupráce. Tento proces se zpravidla člení do pěti etap: 1. pásma volného obchodu; 2. celní unie; 3. společný trh; 4. jednotná měna; 5. politická unie. Zcela uskutečněny byly první a druhý stupeň.



Značně pokročila realizace třetího stupně. Čtvrtý stupeň se uskutečňuje ve dvanácti (od I.I.2007 ve třinácti) státech EU. Pátý stupeň uskutečněn nebyl.

- Postupně se rozšiřovaly oblasti integrační spolupráce i mimo ekonomickou oblast. Nejdále v tomto směru pokročila Smlouva o EU z r. 1992. V důsledku tohoto vývoje byl název Evropského hospodářského společenství změněn na Evropské společenství.
- Postupně se rozšiřovala i členská základna EU, počet evropských států, které přistoupily k původní „šestce“ z padesátých let (Belgie, Francie, Itálie, Lucembursko, Německo, Nizozemí),

V šesti rozšířeních k EU přistoupily tyto státy :

1. Dánsko, Irsko, Velká Británie (od r.1973)
2. Řecko(od r. 1981)
3. Portugalsko, Španělsko (od r. 1986)
4. Finsko, Rakousko,Švédsko (od r. 1995)
5. ČR, Estonsko, Kypr, Litva, Lotyšsko, Maďarsko, Malta, Polsko, Slovensko, Slovinsko (od 1. 5. 2004)
6. Bulharsko, Rumunsko (od r. 2007)

Zejména páté a šesté rozšíření podstatně mění celkový obraz EU.

Od 1. 5. 2004 přistoupily převážně menší státy, státy s menším počtem obyvatel. Znepokojující je druhý údaj : srovnání výše hrubého domácího produktu na osobu v těchto státech s průměrem EU. Ze „staré“ patnáctky (tj. z členských států před 1.5.2004)tento průměr nedosahovaly v r. 2005 jen Portugalsko (71%), Řecko (83%) a Španělsko (98%). Ze států, které přistoupily k 1.5.2004, průměr EU nedosahoval v r. 2005 žádný z nich.Jen ve třech státech se HDP na osobu pohybuje kolem tří čtvrtin průměru EU (Kypr 82%, Slovinsko 80% a ČR 73%) a v plné polovině této přistupující desítky kolem 50% průměru EU (Estonsko a Slovensko 55%, Litva 50%, Polsko 49% a Lotyšsko 46%). U Bulharska a Rumunska je tento údaj ještě nižší.

S rostoucím rozsahem integrační spolupráce souvisí i nové organizační uspořádání, které provedla Smlouva o EU z r. 1992.Jeho podstatou je, že Evropská unie je založena jako stavba, jež spočívá na třech pilířích. Evropská společenství zůstala zachována a jsou začleněna do prvního pilíře EU. Další dva pilíře zahrnují: společnou zahraniční a bezpečnostní politiku a spolupráci policie a soudů v trestních věcech.

První pilíř se označuje též jako komunitární (společenství: anglicky Community, francouzsky Communauté) a stejně tak se označuje způsob (metoda) rozhodování v oblastech zahrnutých do tohoto pilíře. Druhý a třetí pilíř mají mezivládní povahu.

### 10.3 Vstup ČR do EU

Již v průběhu událostí, které vedly v tehdejší Československu ke zhroucení komunistického režimu, byl na shromážděních občanů vyslovován požadavek, aby se ČSR připojila k politice uskutečňované v západní Evropě. Heslo „zpátky do Evropy“ mělo masovou podporu československých občanů.

Členské státy ES a samotná společenství na tento požadavek alespoň zčásti odpověděly kladně. Bezprostředně po r. 1989 vybraly ze států střední a východní Evropy tři, jež z pohledu jejich dalšího vývoje považovaly za nejvhodnější pro širší a hlubší spolupráci. Byly to Československo, Maďarsko a Polsko. S těmito třemi státy Evropská společenství a jejich členské státy uzavřely 16.12.1991 evropské dohody. Byla jimi založena úzká spolupráce, souhrnně označovaná jako přidružení. O evropských dohodách se hovořilo jako o dohodách asociačních a o státech, jež je uzavřely jako o státech k ES (a později k EU) přidružených.

Evropská dohoda s ČSR nikdy nenabyla platnosti, neboť v průběhu její ratifikace se Československo k 1.1.1993 rozdělilo na Českou a Slovenskou republiku. ČR pak uzavřela Evropskou dohodu 4.10.1993.

Na kladné stanovisko ke vstupu do EU čekaly státy střední a východní Evropy (a s nimi Kypr a Malta) až do června 1993. Tehdy nejvyšší politický orgán EU – Evropská rada – rozhodl, že tyto státy mohou vstoupit do EU, splní-li tři (tzv. kodaňská) kritéria: politická, ekonomická a schopnost převzít členské závazky EU, zejména legislativu EU.

Žádosti o vstup do EU předložily státy střední a východní Evropy v letech 1994 až 1996. ČR tuto žádost předložila 17. ledna 1996.

Po podrobné přípravě byla přístupová jednání zahájena na jaře r. 1998. Základem pro tato jednání byla tři kodaňská kritéria z r. 1993. Po zakončení těchto jednání byly s deseti kandidátskými státy uzavřeny přístupové smlouvy 16. dubna 2003. V devíti státech byla otázka vstupu do EU předložena občanům v referendech. Ve všech státech odpověď byla kladná.

V ČR se referendum uskutečnilo 13. a 14. června 2003. Zúčastnilo se 55% oprávněných občanů a z nich pro vstup hlasovalo 77%.

Deset kandidátských států se stalo členy EU od 1. května 2004.

## 10.4 Organizační uspořádání a činnost EU

Organizační uspořádání EU upravují zakladatelské smlouvy. Tvoří je především hlavní orgány, které jsou jediné a jednotné pro všechny tři pilíře EU, tedy pro ES a EU. Dále v EU existují orgány poradní, pomocné a různé instituce a útvary, které mají buď trvalou povahu nebo jsou zřizovány jako dočasné.

Hlavními orgány jsou Evropská rada, Rada EU, Evropský parlament, Evropská komise a Soudní dvůr.

Evropská rada (ER) je nejvyšším politickým orgánem EU mezivládní povahy. Členy jsou předsedové vlád nebo prezidenti všech členských států a předseda Evropské komise. ER rozhoduje o nejdůležitějších otázkách dalšího směřování, uspořádání a činnosti EU. Nepodílí se na tvorbě legislativy EU.

Rada EU (R) je rovněž orgánem mezivládní povahy a spolu s Evropskou komisí a Evropským parlamentem tvoří rozhodovací trojici EU. Jejími členy jsou ministři členských států, vždy po jednom podle projednávané agendy. Podílí se zejména na tvorbě legislativy EU, neboť rozhoduje – převážně s Evropským parlamentem – o schválení návrhů připravených Evropskou komisí. Podílí se též na tvorbě rozpočtu EU. Uzavírá mezinárodní smlouvy. K přijetí rozhodnutí Rady se vyžaduje buď jednomyslnost nebo prostá většina anebo většina kvalifikovaná. Stále ve větších rozsahu se podle změněných zakladatelských smluv prosazuje většinové hlasování v Radě na úkor hlasování jednomyslného.

Evropský parlament (EP) je zastupitelským orgánem, jehož členové – poslanci jsou voleni každých pět let občany členských států v přímých všeobecných volbách (poslední volby: v r. 2004). Celkový počet poslanců je do 31.12.2006 732, od 1.1.2007 786. Zasedání EP se konají ve Štrasburku.

EP prošel ze všech hlavních orgánů EU nejnápadnějším vývojem. Od Shromáždění (jak zněl jeho původní název) s 78 poslanci až po dnešní více než sedmisetčlenný zastupitelský orgán, od poslanců vybíraných z národních parlamentů až dnešní jejich přímé a všeobecné volby občany členských států a zejména od orgánu pouze konsultativní, poradní povahy po dnešní EP s rozhodovacími pravomocemi ve významných otázkách (včetně rozhodování o většině legislativy EU). EP vykonává též kontrolu nad nadnárodní Evropskou komisí. Může ji vyslovit nedůvěru a Komise by pak musela jako celek odstoupit. Dosud se tak nestalo.

ČR má v EP 24 poslanců.

Evropská komise (EK) je nadnárodní orgán. Každý členský stát jmenuje jednoho komisaře. EK připravuje pro EP a R návrhy všech právních předpisů a návrh rozpočtu EU, dále připravuje a projednává mezinárodní smlouvy a kontroluje, zda členské státy plní své povinnosti, zejména povinnosti uložené zakladatelskými smlouvami a legislativou EU. Z ČR působí jako komisař V.Špidla.

Soudní dvůr (SD) je soudním orgánem. Tvoří jej soudci (jeden soudce z každého členského státu EU) a 8 generálních advokátů. Vydává rozsudky. V r. 1989 byl navíc zřízen Soud prvního stupně pro řešení sporů menšího významu.

Další důležité orgány EU jsou: Účetní dvůr, Hospodářský a sociální výbor, Výbor regionů a Evropský ombudsman. K organizační struktuře EU se dále různým způsobem přičleňují : Evropská centrální banka, Evropská investiční banka a větší počet agentur.

Z činnosti orgánů EU se občané členských států nejčastěji setkávají s její legislativou. Tato legislativa má buď formu směrnic (jejich obsah musí být převeden do práva členských států jejich národními předpisy) anebo nařízení (jež platí přímo ve všech členských státech EU). Dalšími akty EU jsou rozhodnutí v individuálních otázkách a nezávazná doporučení a stanoviska.

## **10.5 Členství ČR v EU a rozvoj cestovního ruchu**

Členství ČR v EU (a vlastně již příprava na toto členství) pozitivně ovlivnilo a usnadnilo rozvoj cestovního ruchu, a to jak při cestování českých občanů do ostatních členských států EU, tak při cestování těchto občanů do ČR.

### 10.5.1 Volný pohyb osob v EU

Volný pohyb osob je součástí práv vyplývajících z občanství Unie. Toto právo může využívat každý, kdo má státní občanství členského státu EU.

Volný pohyb osob navíc představuje -vedle volného pohybu zboží, služeb a kapitálu- jednu ze základních svobod vnitřního trhu a podílí se tak na vytváření prostoru bez vnitřních hranic.

Volný pohyb osob v EU upravuje čl. 18 Smlouvy o založení ES, jenž stanoví, že každý občan Unie má právo pohybovat se a pobývat na území členských států. Totožné ustanovení obsahuje čl. 45 Charty základních práv EU, vyhlášené Evropskou radou v Nice v prosinci 2000. Podrobnější úprava tohoto práva byla až do dubna 2006 obsažena v osmi směrnicích. Současná úprava je soustředěna do jediné směrnice Evropského parlamentu a Rady č.2004/38/ES z 29. dubna 2004 o právu občanů Unie a jejich rodinných příslušníků svobodně se pohybovat a pobývat na území členských států.

Směrnice upravuje : právo na opuštění a na vstup, právo pobytu, právo trvalého pobytu a omezení práva vstupu a práva pobytu z důvodu veřejného pořádku, veřejné bezpečnosti nebo veřejného zdraví. Směrnice uložila členským státům zajistit soulad jejich legislativy se směrnicí do 30. dubna 2006.

Podle směrnice mají občané členských států EU právo vstoupit na území kteréhokoliv členského státu EU, pokud se mohou prokázat platným průkazem totožnosti nebo cestovním pasem. Nesmějí být od nich požadována víza nebo jiné rovnocenné formality. Stejně doklady jsou postačující pro pobyt nepřesahující tři měsíce na území jiného členského státu.

Při realizaci těchto práv má občan ČR zásadně stejné postavení jako občané státu, kde se nachází. To mu přináší i další práva, např. jeho řidičský průkaz vydaný v ČR platí ve všech členských státech. Na druhé straně toto rovné zacházení znamená, že občan ČR musí plnit některé povinnosti, které v ČR nemá. Typickou a pravděpodobně nikoliv výjimečnou je povinnost finanční spoluúčasti při lékařském ošetření nebo při zajišťování potřebných léků. Tato spoluúčasť je v jednotlivých členských státech rozdílná a v některých státech je navíc odstupňována podle druhu

ošetření (návštěva u lékaře, návštěva lékaře u pacienta, hospitalizace) a podle typu v cizím státě zajišťovaných léků.

### **10.5.2 Zrušení hraničních kontrol**

O zrušení kontrol na hranicích se většina členských států EU a též Norsko a Island dohodly v tzv. Schengenských dohodách uzavřených v r. 1985 a 1990. Tento režim bez hraničních kontrol neplatí ve Velké Británii a Irsku a též ve státech, které přistoupily k EU 1.5.2004 a později.

### **10.5.3. Zavedení jednotné měny (euro)**

Jednotná měna euro platí v dvanácti členských státech EU před 1.5.2004. Tři státy – Velká Británie, Dánsko a Švédsko- si zachovaly své národní měny. Z členských států EU, které přistoupily 1.5.2004, je zavedena jednotná měna od 1.1.2007 ve Slovinsku. Euro dále jako oficiální měna platí v některých nečlenských státech: v Andoře, Monaku, San Marinu a Vatikánu. Eurem se platí i při cestách na Azorské ostrovy, Kanárské ostrovy, Madeiru, Martinique, Reunion a do řady dalších turisticky oblíbených míst

### **10.5.4. Sblížení legislativy členských států EU**

Jako součást politiky ochrany spotřebitele přikročily orgány EU ke sbližení legislativy členských států v některých oblastech zajišťování cestovního ruchu. Významné jsou dvě směrnice, jejichž obsah byl začleněn do práva ČR ještě před vstupem do EU. Obě směrnice byly reakcí na negativní zkušenosti v řadě států a zvýšily ochranu klientů při zajišťování turistických pobytů. S tímto cílem byly přijaty :

- směrnice o souborných službách pro cesty, pobyty a zájezdy č. 90/314 z 13.6.1990, která byla do práva ČR převedena zákonem č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu a o změně

občanského zákoníku a zákona o živnostenském podnikání ;zákon byl novelizován zákonem č. 214/2006 Sb.,

- směrnice o ochraně nabyvatelů ve vztahu k některým aspektům smluv o nabytí práv k dočasnému užívání nemovitostí z 26.10.1994, která byla do práva ČR převedena zákonem č. 135/2002 Sb. (doplnění občanského zákoníku).

Tyto negativní zkušenosti se projevily zejména po r.1989, a to na obou stranách dřívější „železné opony“. Došlo k výraznému zvýšení zájmu o zahraniční turistiku, jež směřovala zejména do míst, která bylo dříve buď obtížné nebo dokonce vůbec nemožné navštívit.S tím zcela přirozeně souvisel i růst zájmu o podnikání v turistickém ruchu, růst počtu často ne zcela dobře profesionálně připravených subjektů pro tuto oblast, cestovních kancelářů, agentur apod.Výjimečné nebyly ani případy, kdy hlavním cílem podnikatelů v této oblasti bylo rychlé dosažení maximálního zisku a péče o klienty, kteří se často v některých turisticky a rekreačně vyhledávaných místech ocitli poprvé, byla až druhořadou záležitostí. Navíc někteří podnikatelé v této oblasti nebyli seznámeni s konkurenční praxí , jejich podnikání nebylo úspěšné a končilo úpadkem.

První směrnice z r. 1990 o souborných službách usilovala jednak o zvýšení informovanosti klientů cestovních kancelářů o podmínkách zakupovaného zájezdu a o posílení jejich práv až po možnost odstoupit od cestovní smlouvy, jednak o zvýšení odpovědnosti těchto kancelářů, zejména v případě jejich úpadku. V devadesátých letech nebyly ojedinělé případy, že turisté byli vystěhováni z hotelů (jimž turistická kancelář nezaplatila za pobyt) anebo že celé hodiny čekali na zajištění odjezdu nebo odletu zpět do svého státu. Někdy tyto případy musely být řešeny mimořádnými opatřeními. K většímu počtu úpadků cestovních kancelářů došlo např. v Německé spolkové republice v r. 1993 a v České republice v letech 1997-2000.

Zákon č. 159/1999 Sb. vymezil pro ČR podmínky pro podnikání v cestovním ruchu, doplnil občanský zákoník o podrobnou úpravu cestovní smlouvy a stanovil zejména , že podmínkou podnikání cestovní kanceláře je smluvní pojištění, které kancelář musí sjednat. Na jeho základě vznikne pojištěnému zákazníkovi právo na vrácení ceny neuskutečněného zájezdu a na zajištění dopravy z místa pobytu v zahraničí, je-li tato doprava součástí zájezdu.Za zájezd, který musí být pojištěn, se

však považuje jen kombinace alespoň dvou služeb (např. dopravy a ubytování), nikoliv zajištění jen jedné služby. Podnikání cestovních kancelářů je podle tohoto zákona koncesovanou živností a povinnou náležitostí žádosti o vydání koncesní listiny je smlouva s pojišťovnou o povinném smluvním pojištění.

Podle novely z r. 2006 je cestovní kancelář mj. povinna předložit zájemci před uzavřením cestovní smlouvy na jeho žádost k nahlédnutí doklad o pojištění záruky pro případ úpadku cestovní kanceláře.

Druhá směrnice z r. 1994 se týká poměrně novější formy zajištění turistického pobytu v zahraničí. Obvykle se tato forma označuje anglickým názvem timesharing. České označení jako výměnná intervalová rekreace se šířeji neprosadilo. Podstatou timesharingu je, že zájemce-spotřebitel o tuto formu získá na základě smlouvy právo užívat určitou nemovitost nebo její část na určité nebo určitelné období roku. Smlouva se sjednává zpravidla na poměrně dlouhé období (např. i dvacet let) a doba, po kterou může spotřebitel nemovitost nebo její část v každém roce užívat je nejméně jeden týden. Za nabytí tohoto práva je spotřebitel povinen uhradit při podpisu smlouvy nebo v krátké lhůtě po podpisu poměrně vysokou částku a navíc se musí podílet na úhradě nákladů spojených s opravami a úpravami užívané nemovitosti nebo její části a nákladů za poskytnuté služby.

Tento nový způsob zajištění rekreačních pobytů se ponejvíce rozšířil v jižních evropských přímořských státech (zejména ve Španělsku, Portugalsku a Itálii) a nabyl mezinárodní dimenze, neboť si takto zajišťují rekreační pobyt o dovolené zájemci z jiných evropských členských států EU, zejména ze států s chladnějším a nestálým počasím. Velký zájem projevují občané Velké Británie, skandinávských zemí a Německa.

Rozšíření dlouhodobého zajišťování rekreačních pobytů tímto způsobem je však někdy provázeno agresivními prodejními metodami, jež často vybočují ze základních etických obchodních zvyklostí a směřují až ke klamání spotřebitelů. Často to platí i o praxi v ČR.

Zákon č. 135/2002 Sb. stanoví, že tento typ spotřebitelské smlouvy musí mít písemnou formu a náležitosti, které jsou v něm podrobně vypočteny. Spotřebitel má navíc možnost si vše ještě podrobně uvážit a od smlouvy v patnáctidenní nebo tříměsíční lhůtě odstoupit.



Zpracoval: JUDr. Václav Libánský

## Literatura

1. Jak funguje Evropská unie, Průvodce občana institucemi EU, Lucemburk, 2004 a 2006 (zdarma v euroinfocentrech)
2. Pascal Fontaine: Evropa v dvanácti lekcích, Lucemburk, 2004 (zdarma v euroinfocentrech)
3. Cestování po Evropě, Lucemburk, každý rok obnovené vydání (zdarma v euroinfocentrech)
4. Průvodce – Zdravotní péče při pobytu ve státech EU, zemí Evropského hospodářského prostoru a smluvních státech, Praha (Centrum mezinárodních úhrad), 2006 (též: [www.cmu.cz](http://www.cmu.cz))
5. Vaše práva při pobytu v rámci Evropské unie – Ustanovení Společenství o sociálním zabezpečení, Praha (Ministerstvo práce a sociálních věcí), 2002
6. Rok v Evropě – 2005, Lucemburk, 2006
7. Česká republika v roce I, Praha (Úřad vlády ČR), 2005

## **10.6 AKTUÁLNĚ O EVROPSKÉ UNII VE VAZBĚ NA INFORMAČNÍ CENTRA**

### **10.6.1 Orgány Evropské unie a jejich ingerence do oblasti turismu**

Turismus je v orgánech Evropské unie konstituován slabě. Zabývá se jím Tourism Unit, který je součástí DG (generálního direktorátu) Podnikání, sídlícího na adrese Rue de la Science 27 v Bruselu.

Důvodem relativně slabého konstituování turismu v orgánech Evropské unie je skutečnost, že část členských států nemá zájem o zřízení specifického orgánu zabývajícího se turismem a dále nedostatečná aktivita a nejednotnost turistického průmyslu v tomto směru.

Výsledkem je stav, kdy vlastně neexistuje vlastní Evropská politika cestovního ruchu, role orgánů Evropské unie v tomto oboru je okrajová a jejich aktivity jsou málo významné.

V návrhu Evropské ústavy není turismus zmiňován vůbec.

Na druhé straně řada jiných orgánů Evropské unie, které se prvotně turismem nezabývají, jej významně ovlivňují. Jedná se zejména o orgány zabývající se otázkami dopravy, daní, vnitřních trhů, konkurence, životního prostředí a ochrany spotřebitelů.

Hlavní náplní Tourism Unit je sledování opatření výše uvedených orgánů a snaha o jejich ovlivnění, dále informování o opatřeních Evropské unie, která ovlivňují či mohou ovlivňovat turistický průmysl a přijímání omezených cílených opatření k podpoře konkurence, kvality a udržitelnosti v oboru cestovního ruchu.

Vzhledem k celkově okrajovému postavení turismu v orgánech Evropské unie nejsou jednotlivé činnosti v rámci tohoto oboru nijak precizněji popsány či upraveny a totéž se týká činnosti turistických informačních středisek.

## **10.6.2 European Cities Tourism**

Problematiku turistických informačních středisek v Evropské unii, jejich obvyklého organizačního a právního ustavení, činností jimi provozovaných, způsobu jejich financování či měření efektivity jejich činnosti tedy nelze poznávat od centra Evropské unie a jejích orgánů, ale srovnáváním většího počtu zařízení tohoto druhu a snahou vystopovat převažující tendence.

Organizace umožňující vysoce reprezentativní přehled v oboru turistických informačních středisek je European Cities Tourism. Sdružuje organizace cestovního ruchu z více než 100 turisticky významných evropských měst ve více než dvaceti evropských zemích a turistická informační střediska jsou součástí těchto organizací.

## **10.6.3 Městské organizace turismu (CTO)**

CTO jsou zařízeními sloužícími k rozvoji cestovního ruchu v destinacích městského charakteru. Jejich působení a zaměření se proměňovalo v průběhu času a stejně tak jejich název se vyvíjel k nejkratšímu a nejsdělnějšímu vyjádření, takže dnes je nejtypičtější kombinace názvu města a slova tourism (Dublin Tourism, Innsbruck Tourism, Zürich Tourism). Přesto, že žádné z těchto zařízení v žádném z měst se nenazývá městská organizace turismu, je označení CTO všemi přijímáno jako korektní označení. Za pozoruhodné lze pokládat, že v této souvislosti vůbec není používáno u nás hojně frekventované označení Destination management a ostatně většina představitelů CTO z evropských měst si pod pojmem Destination management nic nepředstavuje a není pro ně srozumitelný.

Provozování turistických informačních středisek je jednou z charakteristických činností CTO, kterou provozují od samého začátku své existence a je společná, na rozdíl od jiných činností, všem bez výjimky. Vše, co bude dále řečeno o CTO týká se v plné míře turistických informačních středisek, neboť jsou přímou organizační součástí CTO.

#### 10.6.4 Obsahová náplň CTO

Základní činností CTO je provozování turistických informačních středisek, jednoho nebo více. Jejich umístění je lokalizováno obvykle v samém centru města a na hlavních komunikačních přístupech do města – typicky nádraží či letiště atd. Neexistuje jakýkoliv jednotný evropský standard provozování či vybavení turistických informačních středisek, nicméně je evidentní, že musí být snadno dosažitelné, tedy přístupné přímo z ulice, umístěné v přízemí, jasně označené a že se svojí provozní dobou musí přizpůsobovat potřebám návštěvníků a nikoliv personálu.

Úkolem turistických informačních středisek je prvotně poskytovat informace a ty lze charakterizovat slovy úplné, objektivní a aktualizované.

Mají-li turistická informační střediska poskytovat informace, je nutnou podmínkou, aby CTO vytvářela a neustále aktualizovala databázi o cestovním ruchu.

Takto udržovaná a aktualizovaná databáze je pak zdrojem, ze kterého čerpají nejenom turistická informační střediska, ale i call centra a internetové stránky. V neposlední řadě je databáze zdrojem a základním podkladem pro tvorbu turistických informačních brožur a dalších tištěných materiálů.

Turistické informační brožury jsou s rozvojem internetu čím dál tím méně rozdávány a lze sledovat postupný přechod k jejich prodeji. Extrémní případy těchto dvou odlišných přístupů nalezneme v nejbližším okolí České republiky – zatímco Vídeň poskytuje informační materiály takřka výhradně zdarma, Berlín zásadně prodává a neposkytuje v tomto směru zdarma nic.“

Dalšími činnostmi, které jsou obvyklé v CTO, je sběr a vyhodnocení statistických dat, školící činnost (nejtypičtější pro průvodce městem), v některých případech konzultanství pro profesionální partnery a kontrolní činnost sledující úroveň provozování turistických služeb ve městě.

Významnou činností, kterou CTO zajišťují, je turistická propagace města a jeho marketing.

Obvyklé je, že CTO poskytují rovněž služby turistům a návštěvníkům města, zejména ubytování, vstupenky, okružní jízdy městem či výlety do okolí. Není tomu tak však vždy, řadě CTO, zejména v jihoevropských zemích, v tom zabraňuje jejich non-profitní právní podstata. Služby jsou nejčastěji outsourcovány a CTO je tedy vlastně v roli zprostředkovatele a nikoliv přímého organizátora služby. Přitom je však

CTO obvykle vedena snahou, aby poskytované služby byly položeny na stejném základě jako poskytování informací.

Směřuje-li tedy poskytování informací k tomu, aby byly úplné, objektivní a aktuální, pak i poskytování služeb v CTO směřuje k tomu, aby byla v každém oboru nabídka co možná úplná.

CTO jsou často tvůrcem či alespoň spoluorganizátorem městské karty – nástroje sdružujícího vstupné do turisticky atraktivních míst s vícedenní jízdenkou na hromadnou dopravu.

Některá CTO se zabývají organizováním kongresů a některá jsou provozovatelem památkových objektů a dalších turistických atraktivit ve městě.

Vzhledem k rozdílnosti záběru a náplně jednotlivých CTO je velmi rozdílný počet jejich zaměstnanců a pro ilustraci jak rozdílně toto téma může být uchopeno lze uvést extrémní počty zaměstnanců CTO v roce 2004:

- nejvíce 168 (Amsterdam)
- nejméně 5 (Granada)

### **10.6.5 Právní podstata CTO**

CTO vystupují a jsou oficiálními organizacemi toho kterého města. To ovšem nemusí vždy znamenat, že jsou městem ustaveny a zřizovány. Pojmově je poněkud obtížné věc právního ustavení CTO popsat, neboť v každé ze zemí jsou poněkud odlišné zákony a poněkud odlišné názvosloví, a tak, jak nelze snadno přeložit do cizích jazyků např. pojem „příspěvková organizace“, je obtížné převést bez zkreslení právní podstatu CTO do českého jazyka.

Obecně lze konstatovat následující:

- asi 90% CTO je non-profitního charakteru a většina z nich je veřejně-právních (zejména v Itálii, Francii, Španělsku, v Rakousku např. Vídeň);
- asi 10% CTO existuje na soukromoprávní bázi charakteru s.r.o. či akciové společnosti (např. Švýcarsko, Německo, v Rakousku např. Graz), v tomto případě často město vlastní jistý vlastnický podíl a zbývající podíl vlastní např. místní asociace cestovního ruchu či podobná struktura;
- pozoruhodná je skutečnost, že CTO v severských městech (Helsinky, Göteborg, Malmö, Oslo) prošly koncem 90. let procesem transformace na

soukromoprávní subjekty a v současné době se transformují zpět do své původní non-profitní právní podstaty.

CTO tedy nabývají velice rozličných právních forem od přímé součásti městské administrativy přes různé formy non-profitních ať už veřejno či soukromoprávních subjektů až po právní formy, které v České republice kodifikuje Obchodní sborník.

Svoje oficiální postavení odvozují od vztahu s městem, který je dán buď jeho zřizovatelskou rolí či smluvně.

### 10.6.6 Financování CTO

Na téma financování CTO bylo v rámci European Cities Tourism provedeno několik dotazníkových akcí, kterých se zúčastnila část členů. Ta nejrepresentativnější z nich proběhla v letech 2000 a 2004 a zachytila údaje z více než 50 evropských měst.

Vyplývají z ní následující záměry:

- žádné CTO v Evropě negeneruje svojí činností příjmy v takové míře, aby plně pokrylo své náklady;
- ve všech případech jsou CTO alespoň v určité míře financovány z veřejných zdrojů;
- financování z veřejných zdrojů je povětšinou ve formě odpovídající tomu, co je v České republice nazýváno dotací, v některých případech se jedná o konstrukci na bázi zvláštního fondu, do něž plynou příjmy z turistické daně či poplatku;
- ty z CTO, které jsou ustaveny jako soukromoprávní subjekty na bázi s.r.o. či akciové společnosti, městu na základě uzavřené smlouvy fakturují smluvní částku za zajišťování veřejné služby a to i relativně masivní částku (příkladem může být Berlín, jenž takto získává 27% svých zdrojů, v absolutním vyjádření cca 3 miliony €).

Objem finančních prostředků, jímž CTO nakládají, je dramaticky rozdílný, uvedeme-li opět jen extrémní hodnoty, pak v roce 2000 činily celkové výdaje:

- CTO Vídeň            15,56 miliónů €

- CTO Tarragona 0,33 miliónů €

Podíl veřejných zdrojů na financování činnosti CTO je uveden v následující tabulce:

<b>Turistická organizace města</b>	<b>% veřejných zdrojů na jejím financování</b>
Zagreb	12
Zürich	14
Bergen	15
York	17
Praha	18
Lucern	25
Barcelona	25
Berlin	27
Göteborg	30
Düsseldorf	30
<b>Turistická organizace města</b>	<b>% veřejných zdrojů na jejím financování</b>
Basilej	31
Mnichov	33
Hamburg	38
Amsterdam	40
Oulu	48
Kodaň	50
Birmingham	50
Cáchy	50
Bristol	58
Oslo	60
Janov	61
Lipsko	63
Drážďany	64
Stockholm	66
Lausanne	66

Dijon	69
Turku	70
Aix-en-Provence	70
Lleida	71
Norimberk	74
Dubrovnik	75
Brusel	76
Paříž	76
Nothingham	78
Lisabon	79
Cardiff	79
Vídeň	80
St.-Etienne	80
Nice	80
Rotterdam	82
<b>Turistická organizace města</b>	<b>% veřejných zdrojů na jejím financování</b>
Malmö	84
Ljubljana	87
Graz	87,5
Torino	90
Maribor	90
Zaragoza	90,5
Olomouc	91,3
Split	95
Valencia	95
Helsinky	97
Ženeva	98
Tarragona	100

Zdroj European Cities Tourism 2004



Všeobecně je evropskými CTO pocíťován soustavný tlak ze strany měst na snižování podílů veřejných zdrojů na jejich rozpočtu a na získávání finančních prostředků vlastní aktivitou. Nutno však podotknout, že tento trend musí mít jistou – obtížně vyjádřitelnou a popsatelnou – míru, neboť CTO ve jménu získávání příjmů z vlastní činnosti nemůže rezignovat na svoji podstatu – úplnost a objektivitu.

Ve veliké různorodosti rozpočtů CTO je dost obtížné vystopovat obecnější tendence ve struktuře výdajů, nicméně po harmonizaci rozpočtů a agregaci jednotlivých částek lze zprůměrováním dojít k následujícímu:

Z celkových nákladů CTO činí:

náklady na provozování turistických informačních středisek	17 %
propagace města	15 %
účasti na veletrzích a workshopech	9 %
náklady na PR	3 %
průzkumy trhu	1,5%

### 10.6.7 EFEKTIVITA ČINNOSTI CTO

Efektivita činnosti CTO a potažmo turistického informačního střediska nespočívá v dosažení kladného hospodářského výsledku. Naopak, tato tendence by byla kontraproduktivní, neboť by potlačovala základní směřování k poskytování úplných, objektivních a aktuálních informací a odvisle od toho i služeb ve prospěch výběru těch obchodně nejbonitnějších partnerů a fakticky by znamenala deformaci a změnu podstaty činnosti na incomingovou cestovní agenturu.

Velká část činnosti CTO je poskytována jako veřejná služba bezúplatně, což se ostatně projevuje v tom, že jsou do jisté míry financovány z veřejných zdrojů.

Podstatou úspěchu CTO je počet turistů přijíždějících do města, počet strávených nocí, objem utracených peněz ze strany turistů. Nelze přitom říci, že by CTO byla jediným subjektem tyto skutečnosti ovlivňujícím, ale je nepochybně subjektem v tomto ohledu velmi významným.

Jistým měřítkem efektivnosti tedy mohou být náklady vynaložené CTO v přepočtu na jedno přenocování v ubytovacích zařízeních v €, přičemž ty CTO, které vynakládají na jedno přenocování nejméně, lze označit za nejefektivněji působící:

Bern 5,40

Graz	4,73
Heidelberg	4,36
Lausanne	4,13
Lisboa	3,34
Luxemburg	3,23
Ženeva	2,95
Oslo	2,65
Drážďany	2,57
Ljubljana	2,22
Vídeň	2,02
Dijon	1,98
Mnichov	1,79
Barcelona	1,08
Brusel	0,96
Helsinki	0,95
Berlín	0,78
Dublin	0,53
Budapešť	0,32
Praha	0,30
Tallinn	0,26

Zdroj: European Cities Tourism

## 11 GEOGRAFIE CESTOVNÍHO RUCHU

### 11.1 Teritoriální rozmístění cestovního ruchu

Cestovní ruch má tendenci rychlejšího růstu než světový HDP. Podle WTO v letech, kdy HDP dosáhne nebo překročí růst 4 %, je roční přírůstek mezinárodních příjezdů vyšší než přírůstek HDP. V letech 1975 – 2000 rostly příjezdy v mezinárodním cestovním ruchu průměrně o 4,7 % ročně, tedy 1,3 krát rychleji než světový HDP. Od roku 1950 vzrostly mezinárodní příjezdy z 25 miliónů osob na 808 miliónů v roce 2005. Příjmy z cestovního ruchu vzrostly od roku 1950 do roku 2005 z 5,2 mld. USD na 682 mld. USD. V posledních letech byl vývoj cestovního ruchu ve světě negativně ovlivněn mezinárodním terorismem a přírodními katastrofami (vlny tsunami, zemětřesení) i zdravotními epidemiemi (SARS), které se promítly do globálních a zejména regionálních výsledků.

Světový cestovní ruch je nerovnoměrně rozdělen do dvanácti měsíců v roce a jeho objem koreluje s klimatickými podmínkami nejnavštěvovanějších světových destinací, které se nacházejí na severní polokouli. Hlavním vrcholem je zpravidla červenec a srpen, kdy světové příjezdy oscilují na 90 miliónech. V září nastává prudký pokles, který se zastavuje až v prosinci. V únoru opět dochází k oživení cestovního ruchu a příjezdy stoupají až k letnímu vrcholu.

**Alokace mezinárodního cestovního ruchu se vyznačuje nerovnoměrností, což souvisí s nabídkou a využitím různých lokalizačních, selektivních a stimulačních předpokladů.** Hlavní osu rozmístění tvoří zdrojové země, z kterých pochází největší počet účastníků cestovního ruchu. Jedná se hlavně o vyspělé země s vysokou životní úrovní, kde jsou nejlepší selektivní předpoklady pro rozvoj cestovního ruchu. Směry pohybu účastníků cestovního ruchu, které spojují zdrojové země s cílovými destinacemi, tvoří základní schéma mezinárodního cestovního ruchu.

Podle Světové organizace cestovního ruchu (WTO) je svět rozdělen na **pět makroregionů cestovního ruchu: Evropa, Asie a Pacifik, Amerika, Afrika a Blízký východ.** Tři hlavní makroregiony Evropa, Amerika a Asie a Pacifik realizují

téměř 90 % mezinárodních příjezdů a 93 % příjmů z mezinárodního cestovního ruchu.

Dynamický rozvoj cestovního ruchu ve druhé polovině 20. století se promítl i do změn v rozmístění a zapojení jednotlivých makroregionů. V 50. letech 20. století dominovala v mezinárodním cestovním ruchu Evropa, jejíž podíl na celkových příjezdech přesahoval 70 %. Evropský region postupně v relativním vyjádření oslaboval. V 70. letech klesl podíl Evropy pod 70 %, v 90. letech pod 60 % a v roce 2005 se Evropa podílela na světových příjezdech je jen 54,6 %. Druhou pozici si dlouhodobě držela Amerika až do roku 2000, kdy se ještě podílela na světových příjezdech 17,9 %. S minimálním rozdílem zaostával na třetím místě makroregion Asie a Pacifik (17,8 %). Zásadní změna v rozmístění cestovního ruchu byla zaznamenána v roce 2002, kdy se poprvé na druhé místo za Evropu dostal podle mezinárodních příjezdů region Asie a Pacifik, když předstihl makroregion Amerika. V roce 2005 tvořili turisté přijíždějící do Evropy 54,6 % všech příjezdů, Asie a Pacifik zajišťovala 19,5 % příjezdů a podíl Ameriky klesl na 16,5 %.

#### **Teritoriální struktura příjezdů v mezinárodním cestovním ruchu v letech 1970 – 2005 (v %)**

<b>Makroregion</b>	<b>1970</b>	<b>1990</b>	<b>2000</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Evropa	68,2	60,0	56,4	54,5	54,6
Amerika	25,5	21,1	17,9	20,0	16,5
Asie a Pacifik	3,2	13,1	17,8	16,5	19,5
Afrika	2,0	3,5	4,2	4,4	4,5
Blízký východ	1,1	2,3	3,7	4,6	4,9

Zásadní změny v rozmístění cestovního ruchu lze rovněž sledovat při pohledu na největší příjezdové destinace na světě. Cestovní ruch se postupně od 50. let 20. století diverzifikuje. **Změnila se skladba největších příjezdových destinací a poklesla dominance zemí s největšími příjezdy.** V roce 1950 přijíždělo do pěti hlavních zemí přes 70 % všech turistů. Pětici největších příjezdových destinací tvořily v pořadí USA, Kanada, Itálie, Francie a Švýcarsko. V 70. letech se mezi první pětku příjezdových zemí dostalo Španělsko; USA zaznamenaly pokles na 5. pozici a do

první desítky se zařadila oblíbená destinace Jugoslávie. První desítka byla tvořena USA, Kanadou a osmi evropskými státy.

V 90. letech došlo ve světových příjezdech k další výrazné teritoriální změně. Pozici největší příjezdové destinace si upevnila Francie, kde významnou roli sehrála tranzitní geografická poloha země vzhledem ke spojení s Pyrenejským poloostrovem, britskými ostrovy, Beneluxem a Německem. Mezi deset největších příjezdových zemí se zařadily nové destinace – Čína a Mexiko. Současně dále oslabovala pozice prvních pěti nejvýznamnějších zemí, které se v roce 1990 podílely na světových příjezdech pouze 38 %.

Francie stále zůstává nejnavštěvovanější zemí světa – 76 miliónů turistů (v roce 2005). Druhou nejvíce navštěvovanou zemí světa bylo v roce 2005 Španělsko – 53 miliónů turistů. Na třetím místě zůstaly USA se 42 mil. osob a na čtvrtém Itálie se 40 milióny. Do první desítky se zařadily ještě Čína s 37 mil., Velká Británie s 24 mil., Kanada, Německo a Mexiko s 20 mil. osob a Rakousko s 19 milióny návštěvníků (předběžné údaje).

Důkazem diverzifikace cestovního ruchu ve druhé polovině 20. století je postupně se snižující relativní objem mezinárodních příjezdů v nejvýznamnějších příjezdových zemích. **V roce 1950** připadalo na **deset nejdůležitějších příjezdových destinací 88 % všech příjezdů**, v roce 1970 byl tento podíl 65 %. Do roku 1990 zaznamenala první desítka příjezdových zemí další pokles podílu na 57 % světových příjezdů. Nastoupený trend pokračuje i v současné době, v roce 2000 dosahoval podíl deseti největších příjezdových destinací 55 %, **v roce 2005 klesl dokonce pod hranici 50 % na 43,4 %**.

Rekreační cestovní ruch předstihl obchodní cesty, což bylo umožněno větší přístupností nízkonákladových letů na krátké vzdálenosti, a silící poptávkou po vzdálených exotických destinacích. V posledních letech ale došlo i ke zotavení profesionálního cestovního ruchu a výrazný nárůst zaznamenaly okružní plavby.

**Příjmy z mezinárodního cestovního ruchu** dosáhly v roce 2005 682 miliard USD. Celosvětové výdaje turistů v zahraničí se proti roku 2004 zvýšily o 3,4 %. Turisté tak na svých zahraničních cestách denně utratili v průměru více než dvě miliardy dolarů. V teritoriální struktuře příjmů z mezinárodního cestovního ruchu dlouhodobě dominuje makroregion Evropa s 51 % podílem, na druhém místě je

oblast Ameriky (21,3 %) a třetí místo patří stále dynamičtěji se rozvíjejícímu cestovnímu ruchu v makroregionu Asie a Pacifik (20,4 %).

Rozložení příjmů výrazně koresponduje s lokalizací příjezdů. Subregion Severní Amerika je podle příjmů až na třetím místě za regiony Středomoří a západní Evropa.

### Výše příjmů z turistiky v mld. USD

	2000	2004	2005	Podíl na celkových příjmech v %
S v ě t	483	633	682	100,0
Evropa	232,5	328,2	347,4	51,0
Amerika	130,8	132,1	145,3	21,3
Asie a Pacifik	91,3	127,7	138,9	20,4
Blízký východ	17,9	25,5	28,6	4,2
Afrika	10,5	19,1	21,3	3,1

Podle příjmů z mezinárodního cestovního ruchu se nachází v první desítce zemí s největšími příjmy šest evropských zemí a dále USA, Čína, Turecko a Austrálie. I přes pokles příjmů v letech 2002 a 2003 dosahují jednoznačně největších příjmů USA s 12 % podílem na celosvětových příjmech cestovního ruchu. Na druhém místě se již v roce 1999 zařadilo Španělsko, které v roce 2005 realizovalo 7,3 % příjmů z cestovního ruchu. Dlouhodobě třetí místo patří Francii s 6,7 % podílem. Následují další evropské země Itálie, Německo a Velká Británie. Čína byla v roce 2005 na sedmém místě v příjmech následovaná Tureckem, Rakouskem a Austrálií. Na **deset největších příjemců připadlo v roce 2005 celkem 51,7 % všech příjmů z mezinárodního cestovního ruchu.**

## 11.2 Kongresový cestovní ruch

Velký ekonomický význam má **kongresový cestovní ruch**, který lze zařadit do kategorie cestovního ruchu s profesními motivy. Zahrnuje pořádání kongresů, konferencí, symposií, seminářů a workshopů. Kongresová turistika je považována za

formu cestovního ruchu nejodolnější vůči ekonomickým výkyvům. Jedná se o stabilní odvětví cestovního ruchu, čímž se liší od běžného turismu.

Potlačuje sezónnost a přispívá k rovnoměrnějšímu vytížení kapacit. Největší počet akcí se koná v měsících květen, červen a září.

Teritoriální struktura kongresového cestovního ruchu se vyznačuje nerovnoměrností, má ale poměrně stabilní podobu. V roce 2005 se konalo ve světě 8 953 kongresových setkání ve 218 zemích a teritoriích světa. Ve srovnání s rokem 2000 to bylo o 14 % méně. Většina kongresových akcí se koná v Evropě (57,3 % v roce 2005), na druhém místě je podle světadílů Amerika (20,4 %). Asie s 14,6 % podílem obsazuje třetí pozici. Hlavními hostitelskými zeměmi jsou především USA, kde se koná 11,6 % všech akcí, následují Francie, Německo, Velká Británie, Itálie, Španělsko, Nizozemsko, Rakousko, Švýcarsko a Belgie. Deset nejvýznamnějších zemí světové kongresové turistiky pořádá dohromady 48,5 % všech akcí, což dokládá jejich dominantní pozici. Postavení vedoucích měst v kongresovém cestovním ruchu je velmi stabilní. Nejvýznamnějšími centry jsou Londýn, Paříž, Vídeň, Brusel, Řím, Barcelona, Ženeva, New York, Londýn, Kodaň, Singapur a Soul.

#### **Kongresový cestovní ruch v letech 1996 – 2005 (v %)**

	<b>Stát</b>	<b>1996</b>	<b>2000</b>	<b>2005</b>
1.	USA	11,79	13,81	11,61
2.	Francie	7,22	6,70	6,59
3.	Německo	5,35	6,26	4,58
4.	Velká Británie	6,61	6,50	4,31
5.	Itálie	4,22	4,56	4,27
6.	Španělsko	3,29	3,51	4,11
7.	Nizozemsko	3,47	3,69	3,81
8.	Rakousko		2,44	3,51
9.	Švýcarsko	2,96	2,59	2,99
10.	Belgie	2,97	3,31	2,70

### 11.3 Makroregiony cestovního ruchu

**Evropa je dlouhodobě na prvním místě v příjezdovém cestovním ruchu.** Hlavními předpoklady kontinentu jsou ekonomická vyspělost, stabilní politický systém, koncentrace historických, kulturních a přírodních atraktivit. Na vysoké úrovni jsou i realizační předpoklady včetně dopravní sítě. Kontinent je zároveň rozhodující zdrojovou oblastí pro mezinárodní cestovní ruch. Dominantní postavení má cestovní ruch v rámci makroregionu. Schéma cestovního ruchu v Evropě tvoří hlavně cesty do sousedních, dobře dostupných a jazykově příbuzných států a do oblastí Středomoří a Alp.

Hlavním navštěvovaným evropským subregionem je **jižní Evropa**, kam v roce 2005 přicestovalo 159 miliónů turistů, což představovalo 36 % příjezdů do Evropy a 19,6 % světových příjezdů. Jižní Evropa je podle klasifikace WTO zároveň nejvýznamnějším světovým subregionem z hlediska příjezdů. Specifikem jižní Evropy je výhradně přijímací charakter regionu. Druhou nejnavštěvovanější oblastí je ekonomicky a politicky stabilní **západní Evropa**, která je zároveň důležitým zdrojovým regionem. Nejvýznamnější změny v lokalizaci zahraničního cestovního ruchu od 90. let 20. století zaznamenal region východní Evropy, kde byl cestovní ruch v minulosti zcela limitován totalitními režimy. Zahraniční cestovní ruch byl omezen na několik destinací v bývalých socialistických státech a fakticky nefungoval v dnešním tržním pojetí. Ještě v letech 2000 – 2005 zaznamenal region **východní Evropa** průměrný roční nárůst o 5,3 %, což je největší dynamika ze všech evropských subregionů. Rozvoj cestovního ruchu ve východní Evropě souvisí s ekonomickými, kulturními a politickými předpoklady, kterými se jednotlivé země výrazně liší. Stimulem rozvoje turismu je obecně nižší cenová hladina, naopak limitujícím faktorem je nižší životní úroveň a mnohdy nízká kvalita a nerozvinutost realizačních předpokladů. Výhradně zdrojovým regionem je nejméně navštěvovaná **severní Evropa**, která se vyznačuje vysokou cenovou hladinou, ale ekologickou čistotou, a i méně vhodným klimatem v zimních měsících (perspektivní je další rozvoj ekoturistiky, rybolov).



## Evropa – příjezdový cestovní ruch (1990 – 2005)

Region/subregion	Příjezdy v mil. osob				Průměr. změna v % 2000 – 2005
	1990	1995	2000	2005	
Evropa	264,8	309,3	369,2	443,9	2,3
Jižní Evropa a Středomoří	93,9	102,7	140,8	158,8	2,4
Západní Evropa	108,6	139,7	139,7	141,1	0,2
Východní Evropa	32,0	55,0	71,2	92,3	5,3
Severní Evropa	30,3	39,4	44,6	51,8	3,0

**Hlavní změnou v rozmístění cestovního ruchu v Evropě bylo v posledních patnácti letech oslabení pozice západní Evropy, kterou předstihl region jižní Evropy a Středomoří.** Podstatnou roli v nárůstu příjezdů do jižní Evropy sehrál i rozvoj pasivního cestovního ruchu ve státech východní Evropy. Další celoevropskou změnou bylo výrazné **posílení východní Evropy**, která byla v roce 1990 na úrovni příjezdů severní Evropy. V současné době přijíždí do východní Evropy o třetinu více turistů než do skandinávských zemí. Důležitým faktorem posílení cest mezi jednotlivými evropskými regiony byly samozřejmě politické změny ve východní Evropě, zrušení vízové povinnosti pro turisty z bývalých socialistických zemí a integrační tendence evropského kontinentu.

Rychlý ekonomický růst a zvyšující se úroveň realizačních předpokladů včetně infrastruktury úzce souvisejí s narůstajícím absolutním počtem turistů, kteří navštěvují **asijský kontinent**. Makroregion Asie a Pacifik se díky svému ročnímu přírůstku přes 7 % stal v posledních letech druhou největší incomingovou oblastí světa a v roce 2001 dokonce předstihl Ameriku. Přes obrovskou dynamiku se však makroregion stále potýká s řadou nepříznivých vlivů, limitujících rozvoj cestovního ruchu. Příznivý vývoj situace je ohrožen v některých regionech nestabilní politickou situací, mezinárodním terorismem, nekvalitní infrastrukturou a zdravotními riziky.

Nejnavštěvovanějším asijským subregionem je **severovýchodní Asie**, která generuje 56 % příjezdů do makroregionu. Dominantní pozici má v subregionu Čína, na kterou připadá více než čtvrtina příjezdů makroregionu Asie a Pacifik a nadpoloviční většina příjezdů do severovýchodní Asie.

Dalšími zeměmi a regiony s vysokou návštěvností jsou Hongkong, Japonsko, Jižní Korea a Macao. Japonsko je jednou z nejvýznamnějších zdrojových zemí na světě (4. místo). Dynamický rozvoj cestovního ruchu v posledních letech zaznamenaly další asijské destinace – Hongkong, Macao a Jižní Korea, které se začaly uplatňovat i v kongresovém cestovním ruchu.

Druhým nejnavštěvovanějším subregionem v Asii je **jihovýchodní Asie** s 32 % podílem na celkových příjezdech makroregionu. Zlepšující se úroveň infrastruktury a služeb podporují příliv turistů. I přes důsledky tsunami v roce 2004 oblast vykázala v posledních pěti letech průměrný roční 5,9 % růst mezinárodních příjezdů.

Výrazně slabší postavení má v mezinárodním cestovním ruchu **jižní Asie**, která se podílí pouze 5 % na celkových příjezdech do makroregionu. Rozhodujícím faktorem slabého cestovního ruchu je nízká ekonomická úroveň související s populačním tlakem indického subkontinentu, nedostatečné realizační předpoklady, zdravotní rizika a politické nepokoje (např. Srí Lanka).

Odlišný charakter má cestovní ruch v **Oceánii**, který zajišťuje necelých 7 % příjezdů makroregionu Asie a Pacifik. Rozmístění cestovního ruchu v Oceánii je velmi nerovnoměrné. Polovina objemu cestovního ruchu je lokalizována na pobřeží a do přírodních parků **Austrálie**. Subregion Austrálie se vyznačuje vysokou úrovní realizačních předpokladů. Bariérou rozvoje cestovního ruchu je však finančně nákladná dostupnost z ostatních kontinentů a velké vzdálenosti mezi jednotlivými destinacemi.

#### Asie a Pacifik – příjezdový cestovní ruch (1990 – 2005)

Region/subregion	Příjezdy v mil. osob				Průměr. změna v % 2000 – 2005
	1990	1995	2000	2005	
Asie a Pacifik	57,7	85,0	111,4	156,2	7,0
Severovýchodní Asie	28,0	44,1	58,3	87,5	8,5
Jihovýchodní Asie	21,5	28,6	37,8	50,2	5,9
Oceánie	5,2	8,1	9,2	10,6	2,7
Jižní Asie	3,2	4,2	6,1	7,9	5,4

Dynamický nárůst sektoru cestovního ruchu ve východní Asii, zejména v Číně, je zásadní změnou schématu rozmístění příjezdového cestovního ruchu v posledních letech.

Až do roku 2001 byla v mezinárodním cestovním ruchu druhým nejnavštěvovanějším **makroregionem Amerika**. V současné době je na třetím místě za Evropou a asijsko-pacifickým makroregionem. Nerovnoměrné rozmístění cestovního ruchu v Americe je způsobeno heterogenitou ekonomické úrovně a předpokladů pro cestovní ruch. Hlavním subregionem cestovního ruchu je **Severní Amerika**, kam směřuje 67 % amerických příjezdů. Po poklesu příjezdů v letech 2001 – 2003 absolutní počty příjezdů opět rostou. Předpoklady rozvoje a rozmístění cestovního ruchu jsou v subregionu na nejvyšší úrovni. Dominantní postavení v celém makroregionu mají USA, kde se uskutečňuje 65 % všech příjezdů do Ameriky. USA jsou jednou z hlavních zdrojových i cílových zemí na světě. Ze statistického pohledu je však mezinárodní cestovní ruch v Severní Americe podhodnocen. Obrovský domácí trh cestovního ruchu, který představuje 1,3 mld. cest ročně, je započítáván do domácího cestovního ruchu. Domácí cestovní ruch tak tvoří 95 % všech cest uskutečněných občany USA. Důležitým faktorem, který upevňuje silnou pozici Severní Ameriky v makroregionu, je vysoká intenzita cest mezi USA, Kanadou a Mexikem. Polovina všech výjezdů občanů USA směřuje do Kanady a Mexika. Přes uvedenou dominantní pozici Severní Ameriky v makroregionu dochází k jejímu oslabování ve prospěch Karibiku a Střední Ameriky. V průběhu posledních deseti let se podíl Severní Ameriky snížil ze 75 % na 65 %. Naopak podíl karibské oblasti a Střední Ameriky na amerických příjezdech se zvýšil.

Druhým nejnavštěvovanějším americkým subregionem je **Karibik**, který generuje 14,5 % amerických příjezdů. Dominantní postavení karibské oblasti v cestovním ruchu má pět nejnavštěvovanějších zemí (v pořadí Dominikánská republika, Portoriko, Kuba, Bahamy, Jamajka), na které připadá 65 % všech příjezdů do oblasti. Specifickým druhem cestovního ruchu v regionu je daňová turistika.

Americkým subregionem s největší dynamikou rozvoje cestovního ruchu je v posledních letech pevninská **Střední Amerika**. Podle příjezdů zaznamenala v letech 2000 – 2005 roční růst 8,6 %. Podle absolutních příjezdů je však nejslabším americkým subregionem. Většímu rozvoji turistiky brání špatná úroveň realizačních předpokladů, napjatá politická situace a obtížnější přírodní podmínky.

Subregion **Jižní Amerika** se svými příjezdy vyrovná Karibiku. Nevýhodou je však obrovská rozptýlenost lokalizačních předpokladů na rozsáhlém prostoru. Tři čtvrtiny všech příjmů subregionu připadají na čtyři země – Brazílie, Argentina, Chile a Uruguay.

#### Amerika – příjezdový cestovní ruch (1990 – 2005)

Region/subregion	Příjezdy v mil. osob				Průměr. změna v % 2000 – 2005
	1990	1995	2000	2005	
Amerika	92,2	109,0	128,2	133,2	0,8
Severní Amerika	71,7	80,7	91,5	89,4	- 0,5
Karibik	11,4	14,0	17,1	19,2	2,3
Jižní Amerika	7,7	11,7	15,2	18,0	3,4
Střední Amerika	1,9	2,6	4,3	6,6	8,6

Zbývající dva makroregiony jsou z pohledu mezinárodního cestovního ruchu méně významné. **Afrika** a **Blízký východ** vytvářejí dohromady necelých 10 % světových příjezdů. Oba makroregiony se ale vyznačují velkou dynamikou. Africké příjezdy rostly v 90. letech 20. století přes 6 % ročně. Blízký východ zaznamenával v 90. letech dokonce každoročně téměř 10 % přírůstek příjezdů. Pozice Afriky mezi světovými makroregiony je i přes mírně lepší se pozici stále nedostatečná. V úvahu je nutné brát nízkou výchozí pozici regionu, která přispívá ke zdánlivě velké dynamice. Dvě třetiny příjezdů do Afriky zajišťuje několik zemí – Jihoafrická republika, Tunisko, Maroko, Zimbabwe a Alžírsko (Egypt je podle klasifikace WTO zařazen do makroregionu Blízký východ).

Nejrychleji se rozvíjícím makroregionem je **Blízký východ**. V posledních letech zaznamenal každoroční přírůstky blížící se 9 %, což oblast posunulo i před severovýchodní Asii. V současné době generuje celý region asi 40 miliónů příjezdů ročně, což je zhruba srovnatelný počet příjezdů do Itálie. Vysoká dynamika Blízkého východu ovlivnila jeho postavení mezi makroregiony cestovního ruchu. S podílem 4,6 % světových příjezdů se dostal před Afriku na čtvrté místo.

Hlavními **zdrojovými regiony** cestovního ruchu jsou **Evropa, Severní Amerika a východní Asie**. Nejvýznamnějšími **cílovými regiony** jsou **Evropa** (hlavně západní Evropa a Středomoří), **severovýchodní Asie** a **Severní Amerika**.

## 11.4 Lokalizační změny v cestovním ruchu – perspektivy vývoje

Cestovní ruch je výrazně globalizovaným odvětvím a **bude** i nadále soudobým **globalizačním procesem ovlivňován**. Globalizace přispěla ke změně charakteru mezinárodního i domácího cestovního ruchu. Pro řadu zemí i regionů je rozvoj cestovního ruchu možností, jak řešit své ekonomické problémy, nezaměstnanost a důsledky nepříznivého populačního vývoje. Vznikají nové destinace cestovního ruchu a tradiční destinace se tak setkávají s větší konkurencí.

Cestovní ruch bude stále více využívat nové informační technologie v oblasti nabídky a distribuce produktu. Ve struktuře cestovního ruchu se výrazně projeví **preferenze účastníků na jedinečnost destinace, na komfort**, zrychlení dopravy a zaměření na **nové druhy cestovního ruchu** spojené s dobrodružstvím, ekologií, lidským zdravím, poznáním a zábavou.

**Hlavní determinanty rozvoje cestovního ruchu v následujících letech budou ekonomické faktory, rozvoj informačních technologií, rozvoj dopravy, politické faktory, věková struktura obyvatelstva, stupeň urbanizace, bezpečnost cestování a faktory ekologické.**

Dynamický rozvoj cestovního ruchu v posledních desetiletích a předpokládaný výhled vývoje odvětví do dalších let naznačují, že dojde ke změnám ve struktuře cestovního ruchu z hlediska zaměření, intenzity, délky cest, ale také ke změně hlavního schématu mezinárodního turismu. **Zmenší se disparity v územní struktuře mezinárodního cestovního ruchu**. Bude docházet k dalšímu oslabování pozice tradičních makroregionů ve prospěch nových a méně navštěvovaných oblastí (Jižní Amerika, Blízký východ).

Větší **disperze cestovního ruchu** je ovlivňována **stabilizací ekonomického a politického prostředí i v odlehlých destinacích**. Podstatnou roli pro větší mobilitu turistů mají faktory růstu životní úrovně, rozvoj letecké dopravy, vznik nových leteckých linek a rozšíření působnosti nízkonákladových leteckých společností.

Velkou roli sehrává rovněž rušení bariér pohybu osob jako vízová povinnost a zavedení volného pohybu osob a společné měny u některých členů EU. Očekává se nárůst cestovního ruchu mezi jednotlivými kontinenty na úkor cestovního ruchu uvnitř kontinentů. Prognózy WTO předpokládají, že se poměr mezi intraregionálním a dálkovým cestovním ruchem změní na 76 : 24 v roce 2020 proti 82 : 18 v roce 1995.

Růst mezinárodního cestovního ruchu byl v posledních 25 letech narušen pouze v letech 1982, 2001 a 2003. Cestovní ruch je méně citlivý na ekonomické změny než na změny přírodního a politického charakteru, které zároveň vyvolávají zdravotní a bezpečnostní rizika. Posledními vážnými událostmi, které ovlivnily výkonnost světového cestovního ruchu, byly: teroristické útoky v New Yorku (2001) a v Madridu (2003), válka v Afghánistánu (2002), válka v Iráku (2004), šíření nemoci SARS (2003), epidemie ptačí chřipky v Asii (2004), přírodní katastrofa způsobená zemětřesením a vlnami tsunami v jižní a jihovýchodní Asii (2004). Uvedené události se promítly do celosvětové statistiky cestovního ruchu. Jejich vliv na cestovní ruch se týkal především postižených oblastí. Obnovení důvěry destinace může být v praxi poměrně rychlé. Dlouhodobější recese cestovního ruchu bývá zpravidla způsobena narušením infrastruktury a dalších realizačních podmínek cestovního ruchu.

**Dlouhodobá perspektiva rozvoje cestovního ruchu**, vypracovaná Světovou organizací cestovního ruchu, **předpokládá další dynamiku odvětví**. V roce 2020 by mezinárodní příjezdy měly dosáhnout 1,56 miliardy, přičemž 1,2 miliardy příjezdů by mělo být intraregionálních a 0,4 miliardy příjezdů bude uskutečněno mezi makroregiony. Nejnavštěvovanější turistickou destinací zůstane Evropa se 717 milióny příjezdů, na druhém místě si své postavení upevní makroregion Asie a Pacifik se 416 milióny příjezdů. Třetí makroregion Amerika s 282 milióny příjezdů, v komparaci se současným stavem, již výrazněji zaostane za Asíí. Zbývající dva makroregiony Afrika a Blízký východ ještě nedosáhnou hodnoty 100 miliónů příjezdů a jejich aktivní cestovní ruch bude oscilovat zhruba v dimenzích dnešní nejnavštěvovanější země, kterou je Francie. Afrika by měla generovat 77 miliónů příjezdů a Blízký východ 68 miliónů.

**Předpokládaný vývoj potvrzuje trend diverzifikace světového cestovního ruchu a relativního oslabování pozice tradičních regionů**. Evropa, do které směřovalo v roce 1995 60 % mezinárodních příjezdů, bude v roce 2020 zajišťovat pouze 46 % příjezdů.

WTO odhaduje průměrný roční nárůst aktivního cestovního ruchu od roku 1995 do roku 2020 na 4,1 %. Nejdynamičtěji by se měl cestovní ruch rozvíjet v makroregionech Blízký východ (6,7 %) a Asie a Pacifik (6,2 %). Pro tradiční Evropu je předpovídána hodnota 3,1 %, cestovní ruch v Americe by měl růst 3,8 % tempem ročně.

Schéma mezinárodního cestovního ruchu zaznamenává v dalších letech i změny týkající se **nárůstu počtu cest na velké vzdálenosti**. Velké změny lze očekávat hlavně ve vyspělých státech. V regionu Asie a Pacifik se předpokládá spíše velký nárůst nových účastníků cestovního ruchu a posílení pozice intraregionálního cestovního ruchu. Největší zdrojovou oblastí zůstane Evropa, která v současnosti zajišťuje polovinu všech světových výjezdů.

Světový cestovní ruch bude reagovat i na změny chování účastníků cestovního ruchu, kteří budou dělit dovolenou do kratších úseků a budou cestovat častěji během roku. Oblíbeným trendem jsou období prodloužených víkendů spojených se svátky. Specifické požadavky má rostoucí turismus seniorů. Rozvoj dálkového cestovního ruchu souvisí s dynamikou letecké dopravy.

O nové lokalizaci cestovního ruchu lze hovořit i v souvislosti s rozvojem **nových moderních segmentů na trhu cestovního ruchu** (agroturistika, ekoturistika, incentivní turismus, tematický cestovní ruch, výletní plavby, kongresový cestovní ruch, dobrodružné formy vysokohorské a podmořské turistiky aj.). Tematicky orientovaný cestovní ruch se stal v posledních letech katalyzátorem nových cílových destinací.

Zábavní a přírodní parky jsou orientovány na tematické využití volného času (např. safari). Významný růst zaznamenává forma **výletních plaveb** a počet účastníků dosahuje 10 miliónů osob ročně. Rostoucí zájem vyvolává zároveň poptávku po nových typech lodí. Souběžně s **vysokohorskou turistikou** se začíná rozvíjet i **podmořská turistika** a podmořský prostor nabízí nová cílová místa (Velký korálový útes, Arktida).

Zpracoval: Doc. RNDr. Václav Kašpar, CSc.

**Literatura:**

1. Časopis COT business, Praha 2006, ISSN 1212-4218
2. Der Fischer Weltalmanach 2006, Frankfurt am Main 2006, ISBN 3-596-72006-0
3. Holeček, M. – Mariot, P. – Střída, M.: Zeměpis cestovního ruchu. Praha 2001, ISBN 80-86034-39-9
4. Hrala, V. a kol.: Geografie světového hospodářství. Vybrané kapitoly. Praha 2001, ISBN 80-245-0079-5
5. Compendium of Tourism Statistics. Data 2000 – 2004. WTO, Madrid 2006, ISBN 92-844-1057-6
6. Publikace a periodika World Tourism Organization, Madrid 2005 – 2006
7. Ročenka cestovního ruchu, ubytování a pohostinství 2005. Mag CONSULTING, Praha 2005, ISBN 80-86724-05-0
8. The World Almanach and Book of Facts 2006. New York 2006, ISBN 0-88687-964-7



# 12 INFORMAČNÍ A KOMUNIKAČNÍ SYSTÉMY

## 12.1 Informatika

### 12.1.1 Základní pojmy

**Informatika** = věda o informacích a jejich zpracování

- **Hardware** = výpočetní technika ve své hmotné, hmatatelné podobě, tj. elektronické obvody a zařízení z nich složená
- **Software** = nehmotné součásti počítačů – programy a data
  - programy = předpisy k provedení požadovaného úkonu
  - data = údaje nejrůznějšího druhu, které počítače zpracovávají
- **Počítačová síť** = soubor hardware a software, který umožňuje propojit počítače tak, že mohou spolu komunikovat a mohou sdílet hardwarové i softwarové prostředky
- **Operační systém** = souhrn všech systémových programů
- **Soubor** = samostatný, pojmenovaný blok dat

### 12.1.2 Informační systémy

- **Informační systém (IS)** = vazby mezi prvky systému a vazby s okolím (vstupy a výstupy systému) se realizují předáváním dat a informací
  - **interní IS** = produkuje informace určené převážně subjektu, který tento systém zřídil
  - **veřejný IS** = produkuje informace pro jiné subjekty
  - **manažerský IS** = část interního informačního systému, sloužící potřebám podpory řízení a správy podniků na jeho různých úrovních
  - **Informační systém pro podporu manažerské práce** = jakýkoli systém, který poskytuje manažerům informace, potřebné a užitečné pro jejich práci

### 12.1.3 Počítačové rezervační systémy

Počítačové rezervační systémy jsou v současné době považovány za rozhodující distribuční systémy v oblasti cestovního ruchu.

První počítačový rezervační systém byl vyvinut v USA ve spolupráci letecké společnosti American Airlines a společnosti IBM a v cestovní kanceláři byl prvně instalován na počátku sedmdesátých let – sloužil pro rezervaci míst v letadlech.

Významné letecké společnosti vyvinuly vlastní rezervační systémy: United Airlines – Apollo, Delta Airlines – Datas, TWA – PARS. Ty pak prošly v osmdesátých letech v Severní Americe bouřlivým vývojem a integracemi a transformovaly se do podoby globálních distribučních systémů. (Čertík, 2001).

- **Amadeus** – nejmladší, největší a nejdynamičtěji rostoucí světový rezervační a informační systém
  - založen v 80. letech společnostmi Air France, Lufthansa, Iberia a SAS
  - nejrozšířenějším v České republice
  - jako jediný GDS je zároveň vnitřním informačním systémem leteckých společností
- **Galileo** – založen koncem 80. let společnostmi British Airways, Alitalia, KLM a Swisair
  - v roce 1992 fúzoval se systémem Apollo a vznikla společnost Galileo International se sídlem v Chicagu
- **Sabre** - nejstarší a největší komerční distribuční systém v Severní Americe
  - vlastníkem je American Airlines
- **Worldspan** - druhý největší systém na trhu Severní Ameriky
  - vlastníky jsou Delta Airlines, North West Airlines a TWA, účast má i asijský rezervační systém Abacus
- **Apollo** - rezervační systém v Severní Americe založený leteckou společností United Airlines
- **System One** - založen leteckými společnostmi Texas Air, Continental Airlines a Eastern Airlines
  - v roce 1995 fúzoval s evropským systémem Amadeus

- **Abacus** - systém byl založen koncem 80. let společností Cathay Pacific, Singapore Airlines a Thai Airways  
- spolupracuje se systémem Amadeus a Emmini (Čertík, 2001)

## 12.2 Statistika

### 12.2.1 Základní pojmy

**Statistika** – se zabývá zkoumáním pravidelností a zákonitostí projevujících se v hromadných jevech

- **hromadný jev** – skutečnosti, týkající se souborů prvků určitým způsobem definovaných = statistická jednotka

- **statistický soubor** – množina určitých prvků

- **rozsah souboru** – celkový počet prvků

- **variabilní statistický znak** – výčet znaků, kterým je definován každý statistický soubor

- variabilní statistický znak = **proměnná**

- **číselná (numerická) proměnná** = jejími hodnotami jsou čísla

- **spojitá proměnná** = číselná proměnná, jež v rámci určitého intervalu může nabýt libovolné hodnoty (např. stáří pracovníka)

- **nespojité (diskrétní) proměnná** = proměnná, nabývající jen oddělených, např. celočíselných hodnot (počet pracovníků informačním centru, počet lůžek v hotelovém pokoji)

- **měřitelná (kardinální) proměnná** = číselná proměnná, jejíž hodnoty lze porovnávat rozdílem, příp. rozdílem a poměrem (pokud nabývají jen kladných hodnot)

- **pořadová (ordinální) proměnná** = číselná proměnná, jejíž hodnoty vyjadřují pořadí v určité posloupnosti (kvalifikační třída pracovníka, ročník studia)

- **slovní proměnná** = proměnná, jejímiž hodnotami jsou slovně vyjádřené kategorie (rekreace, pracovní pobyt, studijní pobyt)

- **nominální proměnná** = dvě libovolné hodnoty této proměnné lze uspořádat podle velikosti

- **Ukazatele** = proměnné, měřící hromadné sociálně-ekonomické skutečnosti

### 12.2.2 Četnosti

- **Absolutní četnost** – počet statistických jednotek, které vykazují stejnou hodnotu znaku
- **Relativní četnost** – je podílem absolutní četnosti a rozsahu souboru
- **Kumulativní četnost** – podává informaci o tom, kolik jednotek souboru má hodnotu znaku menší nebo rovnou hodnotě  $x_i$
- **Kumulativní relativní četnost** – podává informaci o tom, jaká proměnná část souboru má hodnotu znaku menší nebo rovnou hodnotě  $x_i$

### 12.2.3 Pořizování údajů

- Z publikací – Statistická ročenka České republiky (Český statistický úřad, Česká národní banka, agenturní údaje)
- Pořizování prvotních údajů – přímými dotazy u skutečných či potenciálních návštěvníků

### 12.2.4 Typ výběru

Při rozhodování o použití výběru je nutno zvážit účel, k němuž mají získané údaje sloužit, nároky na rychlost jejich pořízení a zpracování, a náklady na jejich pořízení.

- **Rozhovor** - nejoblíbenější a nejlepší metodou jak zjistit informační potřeby
  - používá se ve standardizované (řízené) a nestandardizované (volné) formě
  - výhody:
    - tazatel je v přímém kontaktu s uživatelem
    - zabraňuje nedorozumění při nepochopení otázky
  - nevýhody: časová i finanční náročnost.
- **Dotazník** - jednou z nejběžnějších sociologických metod výzkumu
  - důležitá je správná formulace dotazů
  - odpovědi mohou být předepsány nebo formalizovány

- nevýhoda - někteří dotazovaní chtějí odpovědět jinak a tak dochází ke zploštění

- typy dotazníkových otázek: otevřené, uzavřené, polouzavřené, meritorní, tematické otázky, projekční a identifikační otázky

- **Caravan anketa** - při nich se tážeme např. každé dvacáté příchozí osoby

Zpracovala : Bc. Štěpánka Radostná

### **Literatura**

Bébr, R., Doucek, P.: Informační systémy pro podporu manažerské práce, Professional Publishing, Praha 2005, ISBN 80-86419-79-7

Čertík, M. a kol.: Cestovní ruch, vývoj, organizace a řízení, Off, Praha 2000, ISBN 80-238-6275-8

Kadeřábek, J.: Statistika, Technická univerzita v Liberci, Liberec 2006, ISBN 80-7372-044-2

Vystavěl, R., Čejp, V.: Úvod do informatiky, Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky, Praha 2004, ISBN 80-86847-06-3

## **12.3. Práce s informačními prameny a technologiemi**

### **12.3.1 Obsah kurzu**

Posláním kurzu „Práce s informačními prameny a technologiemi“ je seznámit posluchače se základy práce s internetem včetně vyhledávání a tvorby jednoduchých webových prezentací. Dále objasňuje základy práce s běžnými kancelářskými aplikacemi Microsoft Word, Excel a Powerpoint. Vzhledem k přednášeným tématům je kurz zaměřen na praktickou aplikaci představených okruhů, pomocí typových příkladů si posluchači přímo prověří svoje znalosti.

### **12.3.2 Internet**

Internet jako celosvětová síť slouží v současné době v praxi cestovního ruchu především jako prostor pro prezentaci produktů a také ke komunikaci prostřednictvím e-mailu. Další praktickou aplikací je v poslední době internetová telefonie, která se ukazuje jako dobrá cesta pro úsporu nákladů na telekomunikaci.

Mezi internetovými prohlížeči dominuje s více jak 90% tržního podílu program Microsoft Internet Explorer. V současné době je k dispozici ve verzi 7, která je zaměřena především na další prohloubení bezpečnosti při používání internetu. Alternativy k tomuto dominantnímu prohlížeči tvoří prohlížeč Mozilla Firefox, Opera nebo Netscape Navigator.

Pro vyhledávání informací v síti internet slouží specifické servery. Jedná se o katalogy typu seznam.cz, centrum.cz, atlas.cz. Další možností jsou tzv. fulltextové vyhledávače jako Google.com, české jyx.cz nebo morfeo.cz. Některé vyhledávače umí najít kromě požadovaných internetových stránek také obrázky nebo zboží.

### 12.3.3 Tvorba internetových stránek

Abychom mohli přispět k celosvětovému obsahu, který je na internetu dostupný, je zapotřebí vytvořit internetové stránky s informacemi, které chceme prezentovat a umístit je na internetový server. Samozřejmě většina z organizací řeší potřebu prezentace svých produktů formou zadání zpracování internetových stránek externímu profesionálnímu subjektu. My si ale pro rozšíření obzorů předvedeme možnost tvorby jednoduché statické internetové stránky, zveřejníme jí na internet a ukážeme si jak ji zaregistrovat do vyhledávačů, aby měli čtenáři možnost námi zveřejněné informace najít. Nově nabyté vědomosti mohou být pro někoho inspirací pro další studium tohoto tématu, které může vést až k vytvoření skutečně komplexní webové prezentace.

Při tvorbě internetové stránky máme na výběr ze dvou základních možností. Můžeme použít některý specializovaný program, kterým může být například Microsoft Frontpage. Internetové stránky se v něm vytvářejí podobně jako například dokument ve Wordu, jedná se o tzv. editor typu WYSIWYG (what you see is what you get – to co vidíš je to, co dostaneš). Abychom pochopili základní způsob fungování internetových prezentací, tak využijeme druhou možnost tvorby v podobě zdrojového kódu HTML (Hypertext markup language) v jednoduchém prostředí poznámkového bloku.

#### **Příklad 1:**

Vytvořte jednoduchou internetovou stránku, na které uvedete informace o Vašem informačním centru (městu, agentuře, atd..). Uveďte sídlo, kontaktní informace, nabízené produkty a další důležité informace.

#### **Řešení:**

Jako vzorový příklad je uvedena jednoduchá možnost prezentace Asociace turistických informačních center České republiky.

V poznámkovém bloku byl zapsán následující text a uložen pod názvem „index.htm“. Alternativním názvem je „default.htm“. Internetový prohlížeč prezentuje takto pojmenované soubory automaticky.

---

```
<html>

<head>
  <title>A.T.I.C. ČR</title>
</head>

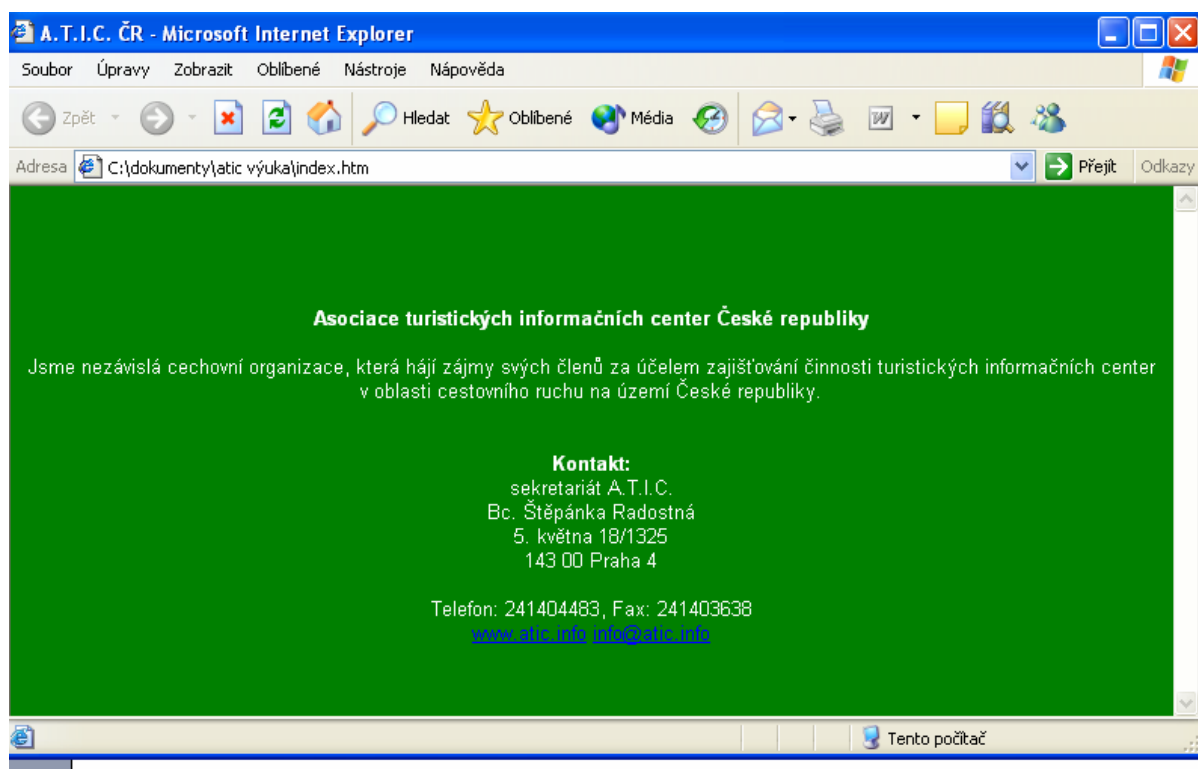
<body bgcolor="green">
  <center>
    <font face="arial" size ="2" color="white">
    <br>
    <br>
    <br>
    <br>
    <b>Asociace turistických informačních center České republiky</b><br>
    <br>
    Jsme nezávislá cechovní organizace, která hájí zájmy svých členů za účelem
    zajišťování činnosti turistických informačních center v oblasti cestovního ruchu na
    území České republiky.<br>
    <br>
    <br>
    <b>Kontakt:</b><br>
    sekretariát A.T.I.C.<br>
    Bc. Štěpánka Radostná<br>
    5. května 18/1325<br>
    143 00 Praha 4<br>
    <br>
    Telefon: 241404483, Fax: 241403638<br>
    <a href="http://www.atic.info">www.atic.info</a> <a
    href="mailto:info@atic.info">info@atic.info<a>
  </body>

</html>
```

---



Při zobrazení v internetovém prohlížeči vypadá takto:



Do stránky je možné vložit také obrázky, stránky tím získají na zajímavosti. Pro grafiku (například loga) se používá formát GIF, tento formát je neztrátový, dokáže zobrazit 256 barev a mezi jeho zvláštnosti patří, že může být průhledný a animovaný.

Pro fotografie se používá formát JPG, který zobrazí 16,7 milionu barev a díky ztrátové kompresi je možné nalézt rozumný kompromis mezi datovou velikostí a kvalitou obrázku.

Při tvorbě stránek je dobré dodržovat určité zásady. Stránky musí být přehledné. Vyvarujte se velkému množství textu nebo grafiky. Stránky se dají rozdělit do několika dílů provázaných odkazy, aby byla přehlednost zachována. Dále je nutné myslet také na datovou velikost, aby se uživatelům s pomalým připojením zobrazovaly svižně.

Soubor, který jsme vytvořili v předchozím příkladu 1 můžeme umístit na některý internetový server, který poskytuje webový prostor. Můžeme využít svou vlastní doménu druhého řádu (.cz, .eu, .com, .org, .net atd.), která podléhá poplatku a webový prostor pro takovou prezentaci se také až na výjimky platí. Pro demonstraci použijeme některý ze serverů, který nabízí takzvanou doménu 3. řádu i prostor pro prezentaci zdarma. Mezi zástupce patří webpark.cz, mujweb.cz atd.

V posledním kroku zbývá, abychom vytvořené a uveřejněné stránky zaregistrovali do internetových vyhledávačů, které jsou zmíněny na začátku této kapitoly. Tím uděláme první krok k tomu, že námi uvedené informace budou schopni čtenáři nalézt.

#### **12.3.4 Kancelářské produkty Microsoft**

Mezi nejpoužívanější programy pro kancelářskou práci patří produkty Microsoft Office: Word, Excel a Powerpoint. V současné době je aktuální verze 2003. Pro rok 2007 je připravována nová verze v souvislosti s uvedením nové verze Windows Vista. Předchozí verze Office byly uváděny pod dodatky 95, 97, 2000 a XP. Konkurenčním produktem je například Openoffice.org (Writer, Calc, Draw, Impress), který přináší základní výhodu v podobě toho, že je zdarma. Tento konkurenční balík obsahuje také základní kancelářské programy a ovládání je velmi podobné, dokumenty je možné otevírat a ukládat ve formátech produktů Microsoftu. Další alternativou jsou například Easyoffice nebo český 602Office.

#### **12.3.5 Word**

Práci s programem Microsoft Word si procvičíme na příkladu, při jehož řešení budeme formátovat text, vložíme záhlaví a zápatí a vytvoříme automatický obsah. Obsluha tohoto programu je mezi uživateli počítačů nejvíce rozšířená a základní práce je většinou bez větších obtíží.

#### **Příklad 2:**

Zformátujte text, který bude předložen při výuce. Použijte řádkování 1,5, písmo Arial velikosti 12. Použijte různé úrovně nadpisů (tučné písmo velikosti 16, 14 a 12) a vytvořte automatický obsah. Do záhlaví vlevo vložte název dokumentu a do zápatí na prostředek čísla stránek. Vlevo vytvořte okraj 3 cm.

### 12.3.6 Excel

Jestliže jsme si v předchozí kapitole procvičili práci s textovým editorem, nyní si procvičíme práci s editorem tabulkovým. Microsoft Excel umožňuje tvorbu tabulek, výpočty pomocí funkcí, prezentaci dat pomocí grafů a také pokročilejší práci s daty za pomocí maker.

#### Příklad 3:

- Vytvořte tabulku, kde bude v řádcích uvedeno 10 libovolných měst z České republiky a ve sloupcích jednotlivé měsíce roku 2005 (leden – prosinec).
- Vyplňte tabulku libovolně daty. Číslo udává počet turistů, kteří navštívili dané město v příslušném měsíci.
- Vytvořte poslední sloupec i poslední řádek s názvem celkem a pomocí funkce suma vypočtete celkový počet turistů v prvním městě za celý rok a také počet všech turistů, kteří navštívili uvedená města v lednu.
- Pomocí „chytrého“ kopírování vypočtete celkový počet turistů za celý rok v ostatních městech a také celkový počet turistů v jednotlivých měsících. Oddělte tisíce ve formátu zobrazení čísel.
- Orámujte jednotlivé buňky slabou čarou, celou tabulku potom tučně, pro buňky s názvy měst a měsíců použijte světle zelenou barvu.
- Vykreslete koláčový graf, který uvede celkový roční počet turistů v jednotlivých městech a umístěte ho pod tabulku. Doplňte vhodný nadpis grafu.
- Vpravo od tabulky vytvořte buňku, do které odhadněte průměrnou denní útratu jednoho turisty. Buňku pojmenujte a nastavte formát buňky na koruny.
- Na druhý list zkopírujte formát tabulky a vzorce součtů, dále popis měsíců a názvy měst. Pomocí vzorců do ní doplňte celkovou útratu turistů z první tabulky v jednotlivých městech a měsících včetně součtů, použijte opět chytré kopírování. Formát čísel nastavte na koruny včetně oddělení tisíců.

- Pojmenujte první list „turisté“ a druhý list „útrata“, odstraňte třetí list.
- Vykreslete na druhý list pod tabulku sloupcový graf celkové útraty turistů v jednotlivých měsících.
- Za pomoci funkce hledání řešení vypočtete, kolik by musela být průměrná útrata turisty, aby v prvním městě byla celková útrata 10 mil. Kč?
- Vytvořte makro, které na stisknutí vytvořeného tlačítka obarví celou tabulku na prvním listě na modro a druhé makro, které jí obarví na žluto.

### 12.3.7 Powerpoint

Microsoft Powerpoint je šikovný nástroj pro tvorbu prezentací, které slouží jako pomůcka pro přednes určitého projevu, přednášky nebo jakékoliv jiné podobné akce. Prezentace je rozdělena na jednotlivé snímky a první z nich je většinou snímek úvodní s uvedením názvu prezentace a kontaktními údaji příslušného řečníka, následují snímky s konkrétní prezentací a poslední snímek obsahuje většinou krátké shrnutí, poděkování znovu kontakty.

Pro přehlednou a povedenou prezentaci je zapotřebí opět dodržovat několik jednoduchých rad. Je vhodné, když se celou prezentací táhne určité společné grafické téma pro všechny snímky. Program jich má několik přednastavených, je ale možné si vytvořit vlastní s tématem svojí společnosti, představovaného produktu nebo podobně. Další důležitou zásadou je, že na jednom snímku je vhodné zobrazovat nadpis snímku a maximálně 8 řádek textu, většinou ve formě odrážek. Prezentace není v žádném případě určena pro přepis kompletního textu vystoupení, přednášejícímu slouží jako podkreslení a udává mu záchytné body, ke kterým uvádí další informace ve slovním projevu. Podrobné texty jsou nepřehledné a nečitelné. Program umožňuje řadu efektů jako například přechodové animace mezi snímky, zvukové efekty, vkládání videa atd. Mějte ale vždy na paměti, že prezentace je tu pro dokreslení Vašeho projevu. V jednoduchosti je síla.

Hotová prezentace se zapíná do požadovaného režimu přes celou obrazovku tlačítkem F5. Snímky se dají přepínat tam i zpět například pomocí šipek nebo tlačítek myši. Existují i šikovné bezdrátové ovladače, které umožňují přednášejícímu volný pohyb po místnosti.

#### **Příklad 4**

Vytvořte jednoduchou prezentaci Vaší organizace v Powerpointu. Opět jako v prvním příkladu s webovou stránkou uveďte název, základní nabízené produkty, připojte například některé zajímavosti a kontakty. Požadovaný rozsah je úvodní snímek, tři snímky samotné prezentace a závěrečný snímek.

Zpracoval: Ing. Pavel Nebeský

#### **Použitá literatura:**

Petr Broža: Vytváříme www stránky, Computer Press, Brno 2004, ISBN 80-251-0475-3

Jiří Hlavenka: Texty v programu Word 1. díl, Computer Press, Brno 2004, ISBN 80-251-0339-4

Jiří Hlavenka: Texty v programu Word 2. díl, Computer Press, Brno 2005, ISBN 80-251-0587-3

Ivo Magera: Prezentace v programu Powerpoint, Computer Press, Brno 2005, ISBN 80-251-0746-9

Jiří Hlavenka: Tabulky v programu Excel 1. díl, Computer Press, Brno 2004, ISBN 80-251-0400-1

Jiří Hlavenka: Tabulky v programu Excel 2. díl, Computer Press, Brno 2006, ISBN 80-251-0747-7

# 13 SYSTÉMY ŘÍZENÍ JAKOSTI V CESTOVNÍM RUCHU

## 13.1 Definice a vymezení pojmů

Kvalita (jakost) je nejčastěji definována jako schopnost souboru znaků výrobku, služby, systému nebo procesu plnit požadavky zákazníka a jiných zainteresovaných stran. Normy ISO definují kvalitu jako stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik, přičemž požadavek je vymezen jako potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, obecně se předpokládají a nebo jsou závazné.

V praxi se lze setkat i s dalšími definicemi, které předpokládají, že potřeby zákazníka, spotřebitele a uživatele lze vyjádřit ve formě požadavků na jednotlivé vlastnosti výrobku či služby.

Autorem jednoho z nejzdařilejších výkladů tohoto pojmu, který má silný etický rozměr je americký guru kvality W.Edwards Deming, který ve svých přednáškách na New York University uváděl, že „kvalita je hrdost člověka na vlastní práci“.

## 13.2 Historie a současné koncepce řízení kvality

### 13.2.1 Historie řízení kvality

Pojem kvalita a její kontrola se objevuje v souvislosti s rozvojem obchodu a uplatňováním veličin míry a váhy. Rozvoj průmyslové výroby potom přináší potřebu kontroly, která by bránila nekalému podnikání a objektivně posuzovala produkty.

Růst výroby po první světové válce v minulém století přinesl vznik a vývoj statistických teorií použitelných pro průmyslovou praxi. Americký profesor W.A.Shewhart položil základy kontroly výrobních procesů pomocí statistických metod ve své knize „*Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control*“.

Období druhé světové války a raně poválečné období však soustředilo pozornost výrobců na vlastní výrobu a technickou kontrolu vstupů a výstupů.

Od poloviny minulého století začaly výrazně narůstat požadavky zákazníků na výrobky a jejich kvalitu. Bylo zřejmé, že výrobek, který pouze plní technologické parametry, nemusí být na trhu úspěšný a že zákazníci zohledňují i další kritéria jako hezký vzhled, spolehlivost, úspornost, komfort při užívání apod. Současně se stupňovaly požadavky na prodejní a poprodejní servis a návazné služby.

Tuto novou situaci a klima na světových trzích plně pochopili japonští stratégové, průmyslníci a manažeři. Ti jako první docenili teorie W.E.Deminga a s pomocí jeho metod prokázali, že komplexní chápání kvality je nejen konkurenční výhodou, ale i produktivním nástrojem na cestě k prosperitě.

S vývojem řízení kvality je spojena řada významných osobností, k nimž patří

Walter A. Shewhart, William E. Deming, Joseph M. Juran, Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa, Yoshi Tsurumi, Philip B. Crosby.

### **13.2.2 Koncepce řízení kvality v Evropě a ve světě**

Japonský úspěch vedl k tomu, že i další průmyslové společnosti začaly v sedmdesátých letech obracet pozornost na kvalitu v širokém pojetí a začaly vznikat první modely jejího řízení.

V prominentních oborech jako letectví a kosmonautika, obranný, automobilový a elektrotechnický průmysl, byly formulovány podnikové a odvětvové standardy, které stanovily požadavky na systémy kvality. Jako příklady mohou sloužit standardy AQAP pro NATO, QSF pro letectví a kosmonautiku, VDA či QS pro automobilový průmysl. Tyto normy jsou stále zdokonalovány a modifikovány podle výsledků technického pokroku a úrovně výroby.

Počátkem osmdesátých let ustavila Mezinárodní organizace pro normalizaci - ISO technickou komisi ISO/TC 176. Komise vypracovala a předložila normy ISO řady 9000 pro řízení kvality, které byly v roce 1987 přijaty. Tyto standardy se staly součástí národních systémů norem ve většině průmyslově vyspělých zemích. Byly revidovány v roce 1994 a 2000. Poslední revize měla zásadní charakter a významně orientovala požadavky stanovené normami na plnění požadavků zákazníka a řízení a zlepšování procesů.

Plnění požadavků normy v praktické činnosti organizace je prověřováno v procesu certifikace, kdy specializované agentury vydávají příslušné certifikáty. Ty slouží jako ujištění pro zákazníky a další zainteresované strany, že standardy kvality jsou v organizaci respektovány a naplňovány.

Pro dosahování podnikatelské úspěšnosti jsou hledány další cesty a jednou z nich je využívání filosofie TQM – Total Quality Management. To je spíše způsob myšlení o cílech organizace, procesech a lidech, včetně otázek etiky a podnikové kultury než exaktní návod pro výkon managementu.

Počátkem devadesátých let představila Evropská nadace pro management kvality model excellence - EFQM, který slouží jako doporučující rámec pro řízení organizací v podnikatelské sféře i ve veřejných službách. Model EFQM lze používat jako metodický nástroj pro zlepšování manažerských praktik a též jako souhrn kritérií pro jejich hodnocení.

Model je základem pro hodnocení organizací v soutěži o Evropskou cenu kvality. Je aplikován a využíván i v soutěžích o národní ceny kvality ve většině evropských zemí.

Ve Spojených státech amerických je na podobných principech udělována Baldringova cena za kvalita a v Japonsku Demingova cena za kvalita.

V Evropské unii je problematice kvality věnována mimořádná pozornost. Pro dosažení evropské konkurenceschopnosti byla v roce 1993 podpora kvality zařazena do Bílé knihy „Rozvoj, konkurenceschopnost a zaměstnanost“ a rada ministrů tuto iniciativu schválila. Byly přijaty dokumenty „A European Quality Promotion Policy for Improving European Competitiveness“ a „Benchmarking the competitiveness of European Industry“. Ty se staly základem obdobných politik v členských státech EU. V roce 1998 byla na Evropském konventu kvality v Paříži podepsána „Evropská charta kvality“

### **13.2.3 Směry řízení kvality v České republice**

Řízení kvality ve smyslu výše uvedených koncepcí se začalo vyvíjet v České republice v devadesátých letech. Jeho protagonisty byly zejména nadnárodní a zahraniční společnosti, které při hledání místních dodavatelů požadovaly důkazy, že



dodavatelské společnosti jsou řízeny věrohodně a v souladu s praxí obvyklou v zahraničí. Doložení těchto skutečností nejlépe plnila certifikace podle norem ISO. Od poloviny devadesátých let došlo k dynamickému růstu počtu organizací, které zavedly systém řízení kvality podle standardů ISO, a to prakticky ve všech oborech. Nejvýrazněji se však na počtu certifikovaných organizací podílejí obory automobilového průmyslu, elektrotechniky, stavebnictví a potravinářství.

Revize ISO norem v roce 2000 přiblížila tyto standardy i organizacím podnikajícím ve službách a v posledním období dochází k zavádění systémů managementu kvality podle těchto norem i v oborech závodního a veřejného stravování, úklidových služeb a správy budov a ve službách cestovního ruchu.

V České republice již více než 7 000 firem zavedlo systém řízení kvality podle ISO norem a úspěšně prošlo certifikací.

Přední průmyslové a servisní firmy se však nespokojily s řízením kvality na úrovni plnění požadavků standardů ISO a začaly aplikovat filosofii TQM. Snahy o sjednocení a kodifikaci těchto přístupů našly odezvu i u nás a v roce 1995 byl představen Program Ceny České republiky za jakost. Ten důsledně respektuje model EFQM a soutěž o evropskou cenu kvality. V roce 2001 byl tomuto programu udělen vládou České republiky statut Národní ceny ČR za jakost.

Vlastní soutěže se již zúčastnily desítky společností ze všech ekonomických oborů a model Národní ceny slouží jako kritérium a metodický návod pro řadu podniků a firem, které usilují o zlepšení svého výkonu a současně vnímají požadavky svého okolí na ekologické chování a sociální odpovědnost.

V národním prostředí existují i další aktivity které sledují podporu kvality a mají právní nebo dobrovolný základ jako:

- značky shody – vychází ze zákona o technických požadavcích na výrobky (č.22/1997 Sb.) a vyjadřují, že výrobek odpovídá stanoveným požadavkům a při posuzování shody byly dodrženy podmínky stanovené zákonem.
- značky kvality - jsou udělovány na základě splnění stanovených transparentních požadavků a to sdruženími výrobců nebo distributorů. Na národní úrovni je rozšířená značka Czech Made, kterou přiznává Sdružení pro Cenu ČR za kvalita výrobkům nebo službám. Značka vyjadřuje, že výrobek nebo služba splňuje požadavky dané obecně závaznými předpisy a svými parametry minimálně odpovídá srovnatelným zahraničním produktům.

V současné době je etablován Program Česká kvalita, který zahrnuje 16 značek.

Stát se začíná problematikou kvality významněji zabývat až koncem devadesátých let. V roce 2000 přijala vláda ČR dokument „Národní politika podpory jakosti“, který poprvé naformuloval vztah státu k potřebám rozvoje kvality.

Dokument stanovil úkoly státu v politice podpory jakosti takto:

- v ochraně veřejných zájmů – optimalizovat legislativu a související činnosti včetně práce inspekčních a dozorových orgánů
- v podpoře podnikatelských subjektů – vytvářet podmínky pro rozvoj a podporu všech aktivit, jejichž cílem je podnikatelská úspěšnost, růst kvality domácí produkce, její lepší uplatnění na světových trzích a zvýšení důvěry občanů v domácí výrobce a poskytovatele služeb a jejich produkty

Národní politika podpory jakosti dále obsahuje následující teze

- plná harmonizace české legislativy s legislativou Evropské unie v oblasti veřejných zájmů – ochrana života, zdraví a majetku občanů
- všeobecná změna myšlení a přístupů k problematice kvality, včetně mediální podpory
- zvyšování kvality služeb veřejného sektoru – zdravotnictví, doprava, školství, úřady státní a místní správy
- podpora projektů celospolečenského významu (integrováný management ISO 9000 + ISO 14000 + systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci)
- podpora podnikových programů managementu ISO 9000, EMAS
- výchova k kvalitě na školách, podpora programů celoživotního vzdělávání, vydávání propagačních a odborných publikací

Velmi významnou roli v oblasti managementu kvality plní Česká společnost pro jakost, která je nositelem a koordinátorem řady aktivit v této oblasti a respektovanou názorovou platformou.

### 13.2.4 Řízení kvality v cestovním ruchu

Řízení kvality v oboru cestovního ruchu prošlo obdobným vývojem jako v jiných průmyslových odvětvích a oborech služeb.

V sedmdesátých a zejména osmdesátých letech začaly být formulovány podnikové a odvětvové standardy, a to hlavně v hotelových podnicích a v dopravních společnostech. Jako příklady mohou posloužit hotelové řetězce a letecké společnosti ve Spojených státech amerických.

Hotelové řetězce jako Four Seasons, Marriott, Holiday Inn, Ramada a další zpracovávaly standardy chování servisního personálu, přípravy stravy i úklidu pokojů s cílem poskytnout hostovi deklarovanou úroveň a kvalitu služby a docílit vysokou produktivitu práce. Cíle standardů byly však i marketingové, a sice docílit odlišení své služby od konkurence nebo průměru a zvýšit pravděpodobnost její memorizace a opakování.

Odpovědí na nelibostné prostředí deregulovaného trhu letecké dopravy v osmdesátých letech byla však filosofie TQM. Pouze komplexní přístup ke kvalitě a zejména zájem o potřeby zákazníka a chování prodejního a servisního personálu leteckých společností byl spolu s cenou hlavní zbraní v konkurenčním boji. Profesionální jednání získané výcvikem a striktním dodržováním standardu často rozhodovalo u cestujícího o volbě dopravní společnosti.

Evropské organizace cestovního ruchu společnosti nezůstávaly stranou a v devadesátých letech začaly budovat systémy managementu kvality podle ISO norem zejména hotelové podniky ve Španělsku, Itálii a Francii. Není jistě náhodou, že jedním ze čtrnácti zakladatelů nadace EFQM byla spolu s vedoucími průmyslovými firmami i letecká společnost KLM.

Na českém trhu cestovního ruchu byly již v průběhu devadesátých let uplatňovány podnikové a oborové standardy a to zejména u hotelových řetězců. Většinou se jednalo o osvědčené koncepty mezinárodních korporací a rodící se národní hotelová uskupení přicházela se standardy vlastními. Řízení kvality podle požadavků ISO norem bylo však v této době neznámou. Zvrat přinesla revize standardů z roku 2000, která více respektovala podmínky v organizacích poskytujících služby a zejména stále rostoucí tlak z evropského a světového prostředí.

Skupina vedoucích kongresových organizátorů a cestovních kancelářů spolu s několika vybranými lázeňskými a hotelovými podniky byly první organizace, které začaly systémy řízení kvality podle ISO norem budovat a v roce 2001 byly vydány první certifikáty.

Významnou roli v tomto procesu sehrála certifikační organizace CQS – Sdružení pro certifikaci systémů kvality, která jako první na českém trhu interpretovala požadavky norem do podmínek služeb cestovního ruchu a vytvořila certifikační schéma, které otevřelo cestu k certifikátu pro široké spektrum podnikatelů v oboru cestovního ruchu.

### **13.2.5 ISO 9000**

ISO - International Organization for Standardization je mezinárodní organizace pro vývoj a sjednocení standardů. Byla založena v roce 1947 jako síť národních institutů pro normalizaci s centrálním sekretariátem v Ženevě. Hlavní činností je vývoj technických norem.

Normy ISO 9000 patří k nejvíce známým a úspěšným standardům a staly se respektovanou mezinárodní referencí pro požadavky trhu na kvalitu. Jádrem souboru norem tvoří čtyři mezinárodní standardy, které poskytují návod k vypracování a uplatnění systému řízení kvality. Ty nejsou specifické pro žádný druh produktů a dají se uplatnit ve všech oborech výroby a služeb

Jedná se o tyto normy ISO 9000

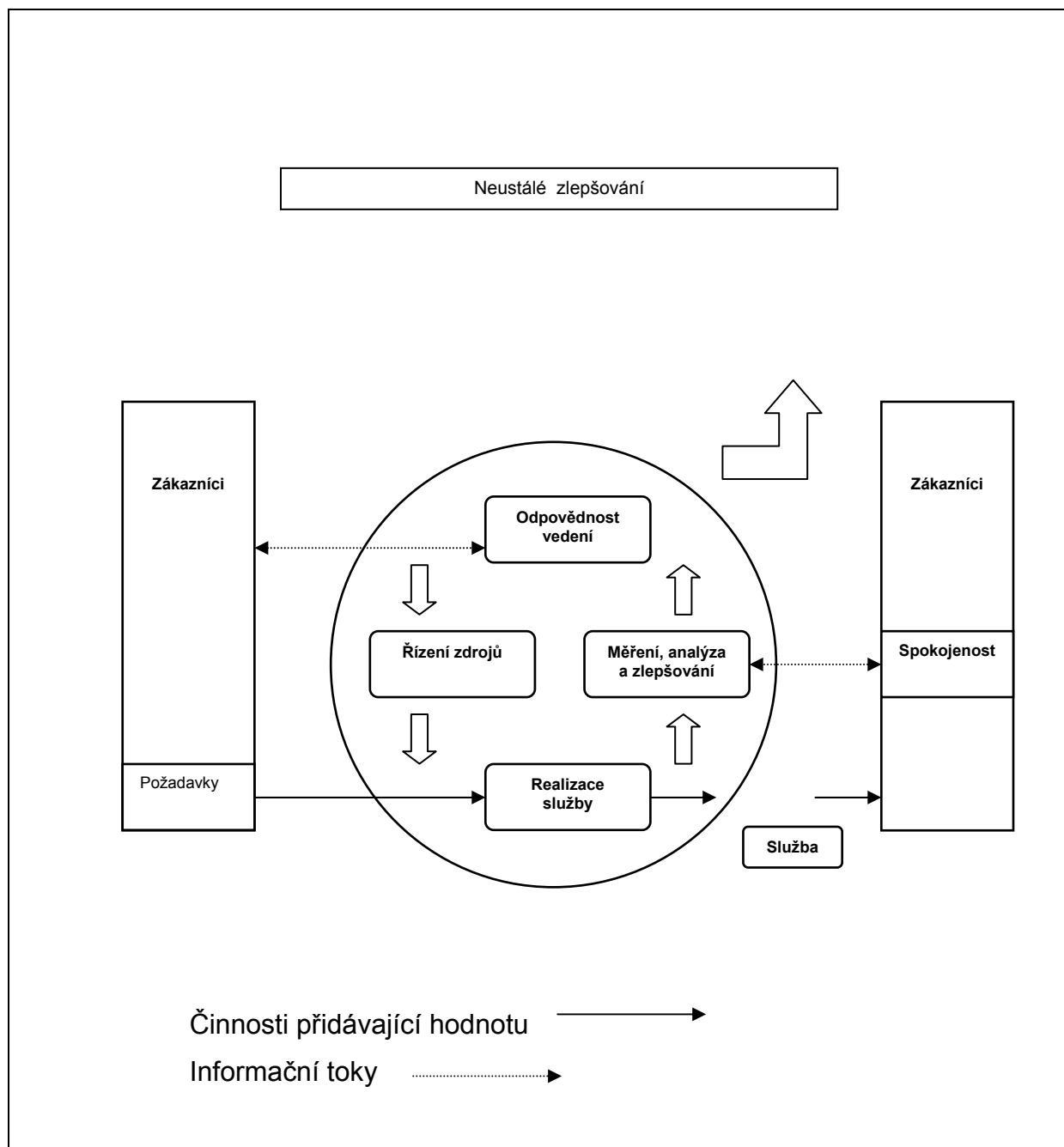
- ISO 9000:2000  
uvádí zásady a základy managementu kvality, popisuje, čeho se tato řada norem týká a uvádí základní definice termínů pro použití v organizaci
- ISO 9001:2000  
uvádí požadavky na systémy managementu kvality pro případ, kdy je nutné prokázat, že organizace je způsobilá účinně plnit požadavky zákazníků a legislativy
- ISO 9004:2000

poskytuje návod pro zavedení systému managementu kvality, který překračuje požadavky ISO 9001 a umožňuje organizaci účinně plnit a předvídat očekávání zákazníků

- ISO 19011  
poskytuje návod pro plánování a provádění auditů kvality

Revize norem ISO 9000 z roku 2000 vychází z osmi zásad managementu a to:

- Zaměření na zákazníka
- Vedení
- Zapojení zaměstnanců
- Procesní přístup
- Systémově orientovaný přístup k řízení
- Neustálé zlepšování
- Přístup k rozhodování zakládající se na faktech
- Vzájemně výhodné dodavatelské vztahy



Na procesy lze aplikovat metodologii

“PDCA „ - Plan-Do-Check-Act (Plánuj-Dělej-Kontroluj-Jednej)

Požadavky normy ISO 9001:2000 na systém managementu kvality jsou strukturovány takto:

## **System managementu kvality**

- Všeobecné požadavky
- Požadavky na dokumentaci

Organizace se musí orientovat na řízení procesů, tj. přesně a úplně identifikovat všechny relevantní procesy, určit jejich vazby a zajistit jejich efektivní fungování. Ty jsou monitorovány, měřeny a dále zlepšovány. Zásadní důraz je kladen na procesy s přímou vazbou k zákazníkovi.

Současně s řízením procesů je vyžadováno i zpracování dokumentace v přiměřeném rozsahu a její řízení. Samozřejmostí je znalost a dodržování veškeré legislativy spojené s činností organizace.

## **Odpovědnost vedení**

- Osobní angažovanost a aktivita managementu
- Zaměření na zákazníka
- Politika kvality
- Plánování
- Odpovědnost, pravomoc a komunikace
- Přezkoumání systému managementu kvality

Vrcholové vedení musí být příkladem při zajišťování požadavků systému řízení kvality a poskytovat důkazy o své odpovědnosti za vybudování a uplatňování systému řízení kvality.

Zákazník je centrem pozornosti celého systému a jeho požadavky a potřeby musí být v organizaci plně vnímány a plněny. Cílem je spokojený zákazník.

Vrcholové vedení stanovuje strategické cíle a formuluje politiku kvality a cíle kvality organizace.

Vrcholové vedení musí zajistit sdělení pravomocí a odpovědnosti v organizaci a dále pověřit člena vedení odpovědností za vybudování a fungování systému řízení kvality. V organizaci musí fungovat interní komunikační systém.

V plánovaných intervalech je třeba přezkoumávat fungování systému řízení kvality podle stanovených kritérií a reagovat na zjištěné nedostatky.

## **Řízení zdrojů**

- Poskytování zdrojů
- Lidské zdroje
- Infrastruktura
- Pracovní prostředí

Organizace musí alokovat přiměřené zdroje pro fungování systému řízení kvality a dále zdroje pro zvyšování spokojenosti zákazníka.

Zaměstnanci ovlivňující kvalitu produktu musí být kompetentní na základě patřičného vzdělávání a výcviku. Organizace musí určit jejich potřebnou odbornou způsobilost a zajišťovat její udržování.

Infrastruktura musí být přiměřeně stanovena a udržována pro dosažení shody s požadavky na produkt. Pracovní prostředí je určeno a řízeno.

## **Realizace produktu/služby**

- Plánování realizace produktu/služby
- Procesy týkající se zákazníka
- Návrh a vývoj
- Nakupování
- Výroba a poskytování služeb
- Řízení monitorovacích a měřících zařízení

Organizace plánuje a rozvíjí procesy potřebné pro realizaci produktu. Požadavky zákazníka musí být určeny a přezkoumány. Je třeba se zabývat i požadavky, které zákazník neuvedl, ale které jsou nutné pro zamýšlené použití. Ve vztahu k zákazníkovi je třeba uplatňovat řízenou komunikaci, zejména s ohledem na využití zpětné vazby včetně stížností.

Návrh a vývoj produktu musí být řízen podle specifických požadavků.

Organizace musí zajistit, aby nakupovaný produkt splňoval specifikované požadavky a hodnotit a vybírat dodavatele podle jejich schopnosti dodávat produkt



v souladu s jejími požadavky. Vysoká pozornost se musí věnovat dodavatelům, jejichž produkty mají přímý vliv na zákazníka.

Plánování a realizace výroby nebo poskytování služby musí být řízeno. Tyto procesy je třeba plně definovat. Organizace musí zajistit péči o majetek zákazníka a rovněž ochranu produktu při interním zpracování, dopravě, manipulaci a skladování.

Organizace musí určit monitorování a měření, která je třeba provádět a monitorovací a měřicí zařízení, která budou v tomto procesu použita. Návod poskytují normy ISO 10012-1 a 10012-2.

### **Měření analýzy a zlepšování**

- Všeobecně
- Monitorování a měření
- Řízení neshodného výrobku
- Analýzy údajů
- Zlepšování

Organizace musí plánovat a uplatňovat procesy monitorování, měření, analýzy a zlepšování. Jedním z hlavních kritérií těchto procesů je spokojenost zákazníka.

Musí být realizovány interní audity, aby se prokázalo, že systém managementu kvality je uplatňován a udržován. Návod poskytuje norma ISO 19011.

Organizace musí aplikovat vhodné metody pro monitorování procesů a pro měření produktu. Je třeba stanovovat metriky procesů a služeb a vyhodnocovat jejich dodržování. Současně musí být zajištěno, že neshodný produkt bude eliminován s využitím dokumentovaných postupů. Je třeba stanovit dokumentované postupy pro opatření k nápravě a preventivní opatření.

Organizace musí shromažďovat a analyzovat vhodné údaje, aby získala informace o spokojenosti zákazníka, shodě s požadavky na produkt a trendech procesů. Systém managementu kvality musí být neustále zlepšován.

Organizace, která plní všechny stanovené požadavky norem má zaveden systém managementu kvality. Pro získání objektivního důkazu o zavedení systému může

požádat certifikační organizaci o ověření jeho shody s normou tzv. certifikaci systému.

Proces certifikace jsou činnosti a postupy spojené s ověřováním shody systémů managementu kvality s požadavky norem ČSN EN ISO 9001:2001 a vydáváním příslušných osvědčení – certifikátů. Organizace, která systém řízení kvality vybuduje, ho nechává ověřit – auditovat. Audit provádí certifikační organizace a ta také vydává příslušné certifikáty. Pravidla pro činnost certifikačních organizací jsou stanovena národním akreditačním systémem. Ten zajišťuje nestrannost a objektivitu činnosti certifikačních organizací řadou přísných požadavků a např. nepřipouští, aby subjekt, který systém řízení kvality certifikuje, se současně podílel na jeho zavádění.

V České republice působí více než šedesát akreditovaných certifikačních organizací. Jsou mezi nimi renomované mezinárodní firmy, významné české organizace, ale i malé oborově nebo regionálně limitované firmy.

### **13.2.6 TQM - Modely úspěšnosti**

Modely úspěšnosti jsou založeny na sebehodnocení podle stanovených kritérií a odrážejí klíčové oblasti aktivit firem. Jsou v nich posuzovány „předpoklady“ vytvářené organizací, které jsou porovnávány s dosaženými „výsledky“ organizace. Hodnoceny nejsou pouze vztahy ke kvalitě výrobků nebo služeb, ale i výsledky ekonomické a též vztahy k zaměstnancům, životnímu prostředí, bezpečnosti práce a místním společenstvím.

### **13.2.7 Model Demingovy ceny**

Model Demingovy ceny (Japan Quality Award) pochází z Japonska a ta je udělována od roku 1951. Stala se vzorem pro vytváření modelů úspěšnosti v dalších zemích. Cenu uděluje Japonská společnost vědců a inženýrů a je podporována vládou. Model obsahuje kritéria „předpokladů“ a „výsledků“ a členěn do osmi kritérií (relace „předpoklady“ k „výsledkům“ je 60:40)

<b>Kritéria</b>	<b>Body</b>
Leadership	120
Sociální odpovědnost managementu	50
Porozumění a integrace se zákazníky	110
Strategické plánování	60
Způsobilost ke zlepšování	100
Přidaná hodnota procesu	100
Řízení informací	60
Výsledky aktivit	400
<b>Celkem</b>	<b>1000</b>

Název Ceny je vyjádřením pocty W.E.Demingovi, který se v poválečném období zasloužil o implementaci zásad řízení kvality do managementu japonských firem

### 13.2.8 Model ceny Malcoma Baldrige

Model Ceny M. Baldrige (United States Malcom Baldrige National Quality Award) byl uveden ve Spojených státech amerických v osmdesátých letech na základě federálního zákona. Cenu uděluje každoročně prezident Spojených států.

V modelu je hodnoceno sedm kritérií, členěných do subkritérií a je stanoven poměr mezi „předpoklady“ a „výsledky“ 48:52

<b>Kritéria</b>	<b>Body</b>
Leadership	90
Informace a analýzy	80
Strategické plánování	60
Rozvoj a řízení lidských zdrojů	150
Řízení kvality procesů	140
Výsledky podnikání	180
Spokojenost zákazníků	300
<b>Celkem</b>	<b>1000</b>

### 13.2.9 Model excelence EFQM

Model excelence EFQM byl představen v Evropě na počátku devadesátých let let čtrnácti vedoucími evropskými firmami s posláním „být hybnou silou trvale udržitelné excelence v Evropě“ a vizí „svět, ve kterém evropské organizace vynikají“. Jeho vlastníkem je nadace EFQM – European Foundation for Quality management

Základem modelu excelence EFQM je osm koncepcí excelence, které jsou aplikovatelné ve všech ekonomických odvětvích a bez ohledu na velikost organizace:

- **Orientace na výsledky**  
Konceptce – dosahování výsledků, které uspokojí všechny zainteresované strany
- **Zaměření na zákazníka**  
Konceptce – vytváření trvale udržitelných hodnot pro zákazníka
- **Vedení a stabilita cílů**  
Konceptce – vizionářské a tvůrčí vedení na základě stálosti záměrů a cílů
- **Řízení na základě procesů a faktů**  
Konceptce – řízení organizace pomocí souboru vzájemně závislých a propojených systémů, procesů a faktů
- **Zapojení zaměstnanců a jejich rozvoj**  
Konceptce – maximalizování přínosu zaměstnanců prostřednictvím jejich rozvoje a angažovanosti
- **Trvalé vzdělávání, inovace a zlepšování**  
Konceptce – pozitivní kritizování současného stavu a provádění změny prostřednictvím vzdělávání s cílem vytvářet inovace
- **Rozvoj partnerských vztahů**  
Konceptce – rozvíjení a udržování partnerství, která přidávají hodnotu

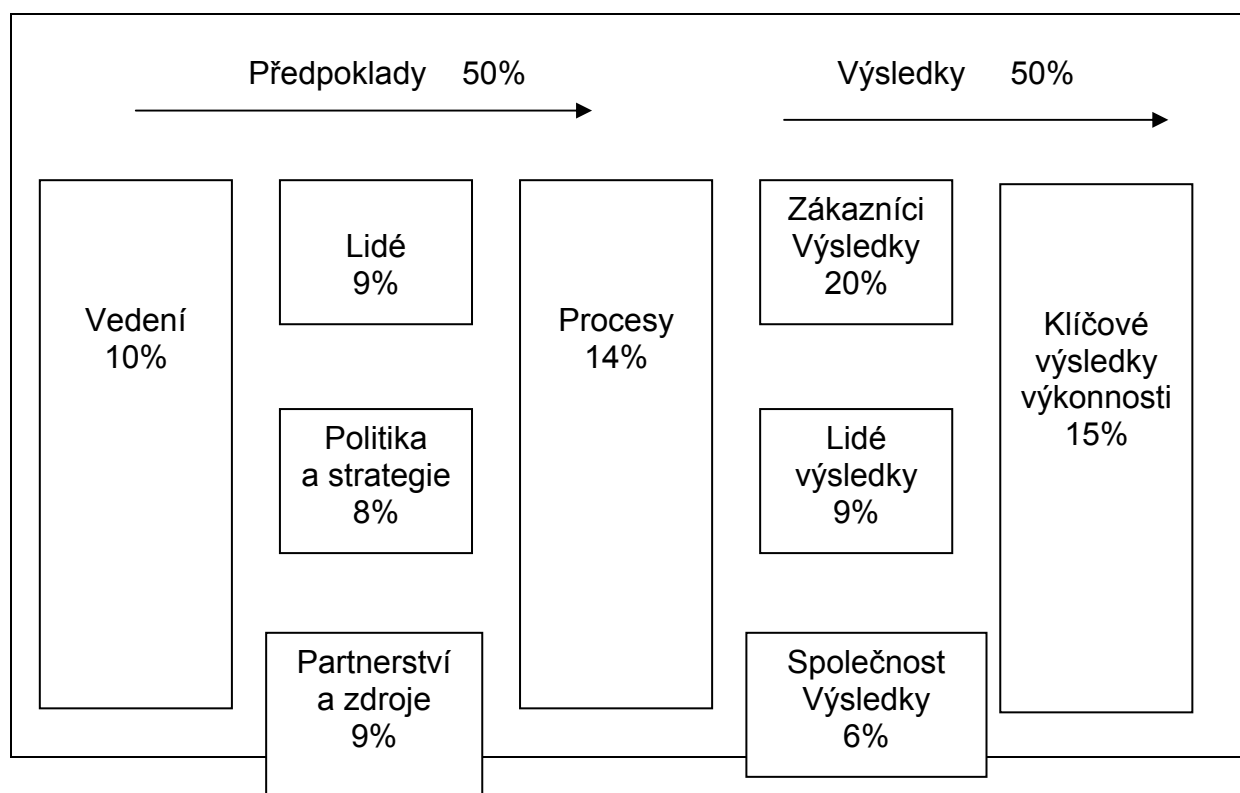
- **Sociální odpovědnost**

Koncepce – překračování rámce, v němž organizace pracuje a úsilí pochopit očekávání svých zainteresovaných stran ve společnosti a reagování na ně

Model excellence EFQM představuje soubor doporučení podnikatelskému i veřejnému sektoru, jejichž aplikace ovlivňuje styl řízení a jejichž výsledkem jsou zlepšení, která se projeví jak v ekonomických parametrech, tak ve vztazích se zákazníky, zaměstnanci a společností. Model je rámcem pro stanovení přístupů a metod, jak naplnit jednotlivé jeho prvky a charakteristiky.

Činitelé determinující chování úspěšné organizace jsou členěny do devíti kritérií. První skupina představuje předpoklady a druhá skupina faktory hodnocení výsledků. Významným rysem modelu je uznávání různých přístupů a metod a jeho charakteristiky jsou formulovány jako doporučení, které ponechávají prostor pro vlastní řešení.

Integrální součástí modelu je metodika RADAR ( první písmena výchozích anglických výrazů – Results, Approach, Deployment, Assessment a Review), která slouží jako návod k zavádění prvků i hodnocení výsledků.



## Informace a procesy vzdělávání



### **Předpoklady**

Skupina prvků (kritérií), která naplňuje první část modelu, je zaměřená na to, jak organizace koncipuje své aktivity. Posuzuje se nastavení hnacích sil, které mají zajistit výkonnost a prosperitu.

### **Vedení – 10%**

Předmětem prvku (kritéria) je koncepční úloha vedení organizace a sice

- formulace jasných záměrů ve vývoji organizace – poslání, vize, politika, atd.
- osobní příklady a podpora zlepšování
- inspirace, aktivizace a motivace pracovníků organizace pro naplňování záměrů

### **Politika a strategie – 8%**

Předmětem prvku (kritéria) je formulování, šíření a přezkoumávání strategie a politiky a jejich realizace

- strategie a politika je založena na současných a budoucích potřebách a relevantních informacích
- strategie a politika jsou sdělovány, aplikovány a rozvíjeny

### **Lidé – 9%**

Předmětem prvku (kritéria) je využívání, řízení a rozvíjení potenciálu zaměstnanců. Propagace etických hodnot a nastavení komunikace pro využití jejich dovedností a znalostí.

- lidské zdroje jsou plánovány, řízeny a zdokonalovány
- znalosti a dovednosti zaměstnanců jsou identifikovány, využívány a zdokonalovány

- komunikační cesty v organizaci jsou vytvořeny a jsou stanoveny komunikační politiky
- odměňování zaměstnanců a péče o ně je strukturovaná a motivační

### **Partnerství a zdroje – 9%**

Předmětem prvku (kritéria) je plánování a řízení zdrojů a externích partnerů

- řízení finančních zdrojů
- řízení infrastruktury a technologií
- řízení informačních zdrojů
- identifikace strategických a dalších partnerů

### **Procesy – 14%**

Předmětem prvku je tvorba, řízení a zlepšování procesů a jejich schopnost uspokojovat potřeby zákazníků

- identifikace, monitoring a korekce procesů
- znalosti potřeb zákazníků a uplatnění těchto znalostí při výrobě a poskytování služeb
- řízení vztahů se zákazníky

### **Výsledky**

Skupina parametrů a dat , která ukazují čeho organizace dosáhla. Dokumentují stav stanovených metrik a kritérií a situaci ve vztahu k nejlepším srovnatelným firmám.

### **Zákazníci výsledky – 20%**

Monitoring a měření výsledků ve vztazích se zákazníky

- vnímání organizace zákazníkem
- ukazatele výkonnosti a měření ve vztahu ke spokojenosti zákazníka a jeho loajálnosti

### **Lidé výsledky – 9%**

Obraz vztahu organizace k vlastním zaměstnancům

- vnímání organizace zaměstnanci
- ukazatele výkonnosti ve vztahu k odborné způsobilosti, motivaci a angažovanosti zaměstnanců

### **Společnost výsledky – 6%**

Stav veřejné odpovědnosti organizace a uspokojování potřeb a očekávání místního, regionálního, národního a nebo mezinárodního společenství

- vnímání organizace místní komunitou, regionem a vztahy k životnímu prostředí
- monitorování vlivu na společnost a integrace společenských zájmů do činnosti organizace

### **Klíčové výsledky výkonnosti – 15%**

Posouzení výkonnosti ve vztahu ke koncepcím a plánům, finančním parametrům a očekáváním vlastníků

- klíčové finanční výstupy
- vybrané marketingové ukazatele a nefinanční výstupy

#### **13.2.6 CAF – Společný hodnotící rámec**

Model excelence EFQM byl ve druhé polovině devadesátých let modifikován pro potřeby veřejné správy a v roce 2000 představen na konferenci o kvalitě v Lisabonu jako CAF (The Common Assessment Framework) - Společný hodnotící rámec.

Ten výsledkem spolupráce ministrů EU pro veřejnou správu a je použitelný pro organizace veřejného sektoru na národní, regionální i místní úrovni. V současné době je úspěšně realizován ve všech zemích Evropské unie. CAF je veřejným majetkem a poskytuje se k obecnému použití.

#### **13.2.7 Soutěž o Evropskou cenu kvality - EQA**

Soutěže EQA se účastní organizace, které naplňují prvky a kritéria modelu EFQM. Soutěžitelé zpracují a předloží samohodnotící zprávu. Ta je nezávisle



hodnocena mezinárodní skupinou 4-6 hodnotitelů, kteří musí dojít ke konsensu a stanovit bodový výsledek. V případě dobrého výsledku probíhá ověření podstatných faktů na místě. Hodnotící porota potom vybírá nejlepší organizace, kterým jsou udělovány Evropské ceny kvality.

Vyhodnocování organizace podle kritérií modelu EFQM je výrazně exaktní. Je posuzována míra plnění 25 subkritérií předpokladů (každé ze sedmi hledisek) a 8 subkritérií výsledků (každé z pěti hledisek) a to v rozpětí 0-100%. Výsledky jsou za použití matematického mechanismu přepočítávány na body. Maximální bodový zisk je 1000 a za vynikající výsledky jsou považovány zisky nad hranicí 500 bodů.

## **Literatura**

ČSN EN ISO 9000:2001, ČSN EN ISO 9001:2001, ČSN EN ISO 9004:2001,  
ČSN EN ISO 19001:2003

EFQM Excellence Model, EFQM, Brussels 2003

J. Veber a kol.: Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce,  
Management Press 2006

Zpracoval:

Ing. Jiří Sysel

# 14 METODIKA TVORBY TURISTICKÝCH PRODUKTŮ

## 14.1 Definice pojmů

Pojem turistický produkt se skloňuje v oblasti cestovního ruchu vždy, když je řeč o nabídce turistického potenciálu určené konečnému spotřebiteli – turistovi a nechceme zůstat jen u rčení „přijďte k nám, u nás je krásně“. Skutečně je třeba se chovat k turistickému produktu jako ke zboží, které má však svá specifika. Obecně řečeno je v mnoha případech za turistický produkt chápáno vše, co lze na trhu cestovního ruchu uplatnit – mapy, suvenýry, průvodce, ubytování, stravování, doprava, zájezd ..., také jakákoliv služba v oblasti cestovního ruchu.

Z hlediska významu hrají dominantní roli na trhu turistické produkty, které motivují turistu k návštěvě destinace, regionu či oblasti. Lze je rozdělit na dojmové a programové.

**Dojmové turistické produkty** – destinace jimi vyjadřují důraz na svoji nabídku, ale nejsou jako celek předmětem konkrétní nabídky prodejních míst. Řadí se k nim např. národní produkty cestovního ruchu, tj. souhrn činností v oblasti cestovního ruchu vytvářející ucelenou nabídku pro turisty za účelem využití volného času a za jiným nevýdělečným účelem realizované na území státu přesahující správní hranice (v Česku např. hranice několika krajů či regionů). Vždy musí jít o nabídku zahrnující kompletní zabezpečení účastníka s využitím lokalizačních předpokladů cestovního ruchu na území státu. V podmínkách Česka se tímto způsobem v současné době nabízí např. lázeňství či golfový cestovní ruch. Obdobně může být nabízen regionální turistický produkt, např. tématický (Vinařské stezky), lokální (Technické památky na Mostecku) či časový (Vánoční zvyky na Slovácku).

**Programový turistický produkt (balíček)** - komplex vnitřně provázaných, seriózně fungujících základních a doplňkových služeb, které jsou závazné pro jejich provozovatele, a jenž je umístitelný a uplatnitelný na trhu cestovního ruchu prostřednictvím cestovních kancelářů. Aplikuje dojmové turistické produkty do prodejní formy.

K celkovému objasnění termínů je ještě třeba popsat používané pojmy program a aktivita.

**Program** - aktivní nebo pasivní činnost určená pro využití volného času. Program lze běžně objednat a je nabízen účastníkům větší akce (zájezd, kongres...) ve vhodném čase. Také se užívá termín fakultativní výlet a může být jednodenní či vícedenní. Za kvalitu odpovídá zákazníkovi prodejce a jemu provozovatel. Příklady: sportovní (výuka jízdy na koních, tenisová nebo lyžařská škola, gymnastika), kulturní (hudební nebo divadelní festivaly nebo soutěže a přehlídky, relaxační (ozdravné kúry, lázeňské procedury).

**Aktivita** - nabídka na využití volného času. Nejsou turistovi nabízeny při prodeji produktu či programu, ale jejím provozovatelem v místě pobytu. Provozovatel zodpovídá za kvalitu přímo turistovi. Příklady: výlety s průvodcem (vyhlídkové zájezdy po okolí), balónové létání, seskok padákem, vodáctví (lodě z půjčovny, jízda s instruktorem), projížďky koňským povozem, ochutnávky specialit.

## 14.2 Segmenty turistického produktu

Při přípravě programového turistického produktu je třeba respektovat segmenty jeho přípravy:

- Charakteristika cílové skupiny, pro které je produkt určen
- Marketingový název produktu – jednoduchý, dostatečně lákavý a srozumitelný
- Charakteristika produktu z pohledu určení a náročnosti – např. poznávací, ve vazbě na roční období či podle fyzické náročnosti
- Zajištění a dostupnost hlavních turistických atraktivit – např. provoz vleků, lanovek, otevírací doba a přístupnost hradů, zámků, muzeí, rozhleden atd.
- Zajištění a dostupnost doplňkových a alternativních atraktivit – např. provoz bazénů, fit center, heren, organizace kulturních a sportovních aktivit atd.
- Zajištění přímých / základních služeb – stravování, ubytování, občerstvení, doprava atd. a doplňkových služeb - sauna, bazén, fit centrum, atd.
- Informace o nepřímých službách – bankomaty, příjem platebních karet, praní prádla, zdravotnické služby apod.
- Forma prezentace produktu - tisková propagace, internet, přímé oslovení cílových skupin, katalogy cestovních kancelářích, výstavy a veletrhy, public relations, atd.
- Způsob zajištění a získávání zpětné vazby od klientů o „důvodech“ příjezdu, spokojenosti se službami, vhodnosti forem a způsobů dopravy a spokojenosti s ní

- Produktový manažer – odpovědná osoba za přípravu a realizaci produktu, což je vlastně téměř nejdůležitější článek procesu tvorby turistického produktu; musí zajistit kromě jiného informovanost dotčených subjektů (municipality, podnikatelské subjekty, sdružení atd.), participaci na přípravě (v rámci pracovní skupiny, společný workshop, atd.), akceptaci konečné podoby produktu, spoluúčast na marketingu produktu (finanční, časová, prostorová, materiální atd.), plnou podporu při realizaci (zajištění kvality poskytovaných služeb, prezentaci produktu a očekáváním klientů), management celého procesu (odpovědnosti, pravomoci atd.) či financování a to přípravy a realizace produktu a také participace na přínosech z jeho prodeje
- Základní cena produktu - orientační rozmezí nákladů jednotlivých stavebních prvků (služeb) produktu
- Forma prodeje produktu: přímý prodej, katalogový prodej, elektronický prodej (internet), výstavy a veletrhy, telefonické / faxové objednávky, atd.

### **14.3 Zákonná forma prodeje**

V cestovním ruchu působí málo zákonů, ale pro prodej turistických produktů je nezbytné respektovat zákon č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu. Zákon stanovuje, že zájezdem (programovým turistickým produktem) se rozumí předem sestavená kombinace alespoň dvou služeb, je-li prodávána nebo nabízena k prodeji za souhrnnou cenu a je-li služba poskytována po dobu přesahující 24 hodin nebo když zahrnuje ubytování přes noc. Jedná se o dopravu + ubytování + jiné služby cestovního ruchu, jež nejsou doplňkem dopravy nebo ubytování a tvoří významnou část zájezdu nebo jejichž cena tvoří alespoň 20 % souhrnné ceny zájezdu. Je třeba vzít v úvahu, že oddělené účtování za jednotlivé položky téhož zájezdu není v souladu se zákonem. Prodejním místem mohou být pouze cestovní kanceláře a cestovní agentury s příslušným pojištěním.

## 14.4 Cenotvorba ubytování

Dlouhotrvajícím problémem u procesu tvorby turistických produktů je cena ubytování. Modelovou situací je společný pobyt několika klientů ve stejném hotelu. Každý z klientů si zakoupil pobyt jinde a bohužel za rozdílnou cenu. Tuto skutečnost zjistí klient až v průběhu pobytu. Viníka vidí u toho, u koho si pobyt koupil. Prodejce však příčinou nemusí být a nebývá. Snahou prodejců je sjednotit postupy cenotvorby. Cílem je minimalizovat rozdíly prodejní ceny shodných služeb cestovního ruchu pro konečného klienta. Je jedno, kde si klient tuto službu zakoupí (recepce hotelu, cestovní agentura, prodejní katalog). Jednou z variant může být následující postup.

### Cena pro cestovní kanceláře (CCK)

$$\text{CCK} = \text{náklady} + \text{režie} + \text{zisk}$$

Za tuto cenu by měla získat služby od ubytovatele jen cestovní kancelář (touroperátor).

### Cena pro cestovní agentury (CCA)

$$\text{CCA} = \text{CCK} + 20 \%$$

Vznikne navýšením touroperátorské ceny o 20 %.

### Cena pultová (CP)

$$\text{CP} = \text{CCA} + 10 \%$$

Je určena pro přímého klienta (pasanta) a vznikne navýšením ceny pro CA o 10 %. Tato cena by měla být k dispozici v recepci ubytovatele.

Dodržováním navrhované metody dojde k minimálním rozdílům mezi cenou pultovou a katalogovou. Je mnoho variant, jak lze možno realizovat cenové zvýhodnění cestovní kanceláře proti pultové ceně (příspěvek za uvedení hotelu v katalogu nadstandardní formou, spoluúčast na veletrzích, zvýhodnění dlouhých pobytů - 7 za 5 apod.). Základem narovnání vztahů je vzájemné respektování činnosti všech partnerů na trhu a neškodit si navzájem. Výsledkem procesu je spokojenost turisty.

## Literatura

Ing. Miroslav Čertík, CSc. a kolektiv autorů: Cestovní ruch – vývoj, organizace a řízení, Off, Praha 2000

Ing. Martina Pásková, RNDr. Josef Zelenka, CSc.: Cestovní ruch – výkladový slovník, MMR ČR, Praha 2002

[www.czechtourism.cz](http://www.czechtourism.cz)

Zákon č.159/1999 Sb., ze dne 30. června 1999 o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu

Zpracoval:

Ing. Petr Kratochvíl

ředitel regionálního odboru CzechTourism

## 14.5 METODIKA TVORBY TURISTICKÝCH PRODUKTU ANEB PERNÍKOVÁ CHALOUPKA KROK ZA KROKEM

### 14.5.1 Prvotní podnět

Jako provozovatel Informačního centra města Pardubic, který v roce 2005 uspěl ve výběrovém řízení Magistrátu na poskytovatele této služby, jsem vyslyšel volání komunálních politiků po rozvoji cestovního ruchu v oblasti, která řešila problém restrukturalizace velkých průmyslových podniků (Tesla, Syntézia Semtín, ...). **Poučení: politikové sice většinou nevědí, o čem hovoří, avšak občas to je k něčemu užitečné.**

### 14.5.2 Hledání nápadu

Uvědomil jsem si, že cestovní ruch je „obchod s iluzemi“ a že každý se vydá na Pardubicko na dovolenou či na výlet, pouze pokud bude mít představu neobvyklého či příjemného zážitku. Vždyť tzv. Lochneskou příšeru zcela prokazatelně nikdy nikdo neviděl, a přesto se k jezeru Loch-Ness do Skotska přijely podívat miliony návštěvníků z celého světa! Teprve příliv turistů přinesl peníze a potřebu vybudovat infrastrukturu silnic, hotelů a místních služeb (Kdosi zřejmě z místních hoteliérů využil starou místní legendu, jejíž stopy jsou v historických pramenech zmiňovány již od 16. století. Zorganizoval zveřejnění článku pod titulkem "Divné představení na jezeře Loch-Ness" ve městě Inverness v novinách "Rychlý Posel". Zpráva popisuje podivného tvora, který se převaloval na hladině jezera a občas se potopil hluboko do vody. Tato zpráva vzbudila obrovský mediální i společenský zájem. Doslova davů lidí se hrnuly k jezeru se snahou uvidět a zadokumentovat podivné zvíře...). **Poučení: pokud neexistuje obecné povědomí o turistickém cíli (viz např. Praha jako nádherné srdce Evropy), je nutné vymyslet nosné téma turistického produktu – nejlépe s oporou v historických pramenech.**





### 14.5.3 Průzkum či inventura možností

V první fázi přípravy turistického produktu jsem se tedy soustředil na zjišťování, jaké je obecné povědomí. Snad každý, s nímž jsem se v roce 1996 setkal v Informačním centru města Pardubic nebo kdekoliv jinde, mi musel odpovědět na otázku: Co se vám vybaví v souvislosti s pojmem Pardubice či Pardubicko?

Naprostá většina odpovědí zněla buď „perník“ nebo „koně“ (podobně v roce 2002 vyzněl i průzkum, prováděný na území celého turistického regionu jako asociované pojmy k sousloví „Východní Čechy“). **Poučení: nebojte se ptát cizích lidí na věci, které považujete za triviální.**

### 14.5.4 Perník nebo koně?

Začal jsem zvažovat, které z těchto témat je pro rozvoj cestovního ruchu výhodnější. Rozhodl jsem se pro perník, a to z několika důvodů:

- „nic nežere“ a „moc neváží“, tzn. že na rozdíl od koní se s perník dobře skladuje a snadno se s ním manipuluje (např. na výstavách);
- jakékoliv významnější využití koní pro rozvoj cestovního ruchu se neobejde bez značné závislosti na omezených možnostech provozovatelů koňských stájí (jejich malý zájem, nepřipravenost a praktické problémy jsem si později ověřil na přípravě produktu „Východní Čechy nejenom z koňského hřbetu“);
- hipoturistika se z hlediska organizací rozvoje cestovního ruchu stále více stávala obecně proklamovanou a módní celorepublikovou záležitostí, což snižovalo výjimečnost Pardubicka (viz např. velké hipoturistické projekty na Šumavě);
- většině lidí sladký medový perník opravdu chutná a příjemně voní.

**Poučení: snažte se hledat odpovědi na zcela praktické a jednoduché otázky.**

### 14.5.5 Inspirace aneb jak fenomén perníku uchopit?

Konzultace s historikem dr. F.Šebkem, ředitelem muzea v Pardubicích, ukázala, že se nemůžeme opřít o historické prameny. Tradice perníkářského řemesla jsou sice v Čechách na mnoha místech zadokumentovány již od středověku, avšak sláva Pardubického perníku je spojena až s jeho průmyslovou výrobou ve 20.století.

Uvědomil jsem si ale, že pro turistický produkt lze využít obecnou známost pohádky bratří Grimmových. Perníková chaloupka by mohla fungovat jako výletní místo, podobně jako „Hospoda Rumcajse a Manky“ u Jičína, kterou jsem v dětství s rodiči navštívil. **Poučení: dívejte se kolem sebe a hledejte inspiraci pro své tvůrčí uvažování.**

#### 14.5.6 Rozvíjení nápadu

Myšlenka rodí myšlenku, a tak v četných diskusích s přáteli, zvláště s A.Mokrenem, již v průběhu roku 1997 začal vznikat plán na vytvoření turistického produktu s pracovním názvem „Perníkové království“, který zahrnoval Slavnosti perníku, Muzeum perníku, Perníkovou matriku, Katastr perníkových nemovitostí, Perníkiádu, Perníkovou chaloupku a další aktivity. **Poučení: sklenka dobrého vína povznese vaše plány.**

#### 14.5.7 Nepochopení a srážka s realitou

Ačkoliv jsem se byl mnoho let oficiálním členem Kulturní komise města Pardubic, Komise pro cestovní ruch a Komise pro strategický rozvoj města Pardubic, nikdy se mi nepodařilo projekt na vytvoření Perníkové chaloupky jako výletního místa zvláště pro rodiče s dětmi prosadit jako součást oficiálních dokumentů tohoto města (a to jsem ani za autorství nápadu a nabízenou pomoc nechtěl žádné peníze). Městské parky, kde by se Perníková chaloupka snadno realizovala, dál žily svým zaběhnutým životem a politici stále hovořili o potřebě rozvoje cestovního ruchu. **Poučení: nenechte se otrávit a dále projekt myšlenkově rozvíjejte. Přijde čas, kdy se bude hodit k realizaci.**

#### 14.5.8 Osudová změna k lepšímu

Další zhoršení vztahů s komunálními politiky, výpověď z městských nebytových prostor a odchod „do vyhnanství“ v roce 2003 nás přivedl do tzv. Lovčího zámečku z roku 1882 nedaleko hradu Kunětická hora (cca 7 km od Pardubic směr HK), který byl sice vrácen v restituci ve vybydleném a poničeném stavu, avšak pro realizaci

našeho projektu Perníkové chaloupky vyhovoval. Areál někdejší obory se vzrostlými stromy skrývá 2 budovy v tzv. alpském stylu s kamenným a dřevěným obložením, s množstvím sálů, místností, chodeb a komůrek. Za velké pomoci rodiny a řady přátel jsme se pustili do oprav a záchrany budovy, místnost po místnosti. Nejprve Informační centrum Děda Vševěda, Vězení pro zloděje perníku a místnost pro Muzeum perníku, avšak teprve při slavnostním otevření 7.května 2004 jsme do něj získali první dva exponáty. Následovala jednání s výrobcí perníku o zapůjčení dalších exponátů, jejich nedostatek mě donutil zamyslet se nad podstatou příběhu pohádky O perníkové chaloupce.

Ke každému návštěvníkovi jsme se začali chovat jako k Jeníčkovi a k Mařence, ve vedlejší navazující místnosti jsme narychlo vytvořili „Pohádkový les“, v němž celý rok končila prohlídková trasa u dveří do další místnosti, kde prý „hodná paní Ježibaba uklízí svůj nepořádek“. Perníkářskou dílnu Ježibaby jsme otevřeli 7.května 2005, navazující Medový ráj následoval zase o rok později. **Poučení: snažte se přesvědčit své blízké a s jejich pomocí pokračujte krok za krokem.**

#### **14.5.9 Bez veřejných financí**

Ačkoliv jsme se od počátku snažili na vznikající turistický produkt získat dotaci z Krajského úřadu, neuspěli jsme. Prý nás v tom lese nikdo nenajde, grantová komise podpořila projekty jiné. Když jsem zmínil, že v Perníkové chaloupce chceme hrát pohádky pro děti, přispěchal pan starosta s místní vyhláškou, podle které máme 15% ze vstupného odevzdávat obci. Proč má pořádání ušlechtilých kulturních akcí za vstupné větší zdanění než „obyčejný“ prodej perníku? Netuším - proto vstupné nevybíráme, každý návštěvník si za smluvní cenu zakoupí „Perníkovenu“, což je poukázka na odběr 1 ks perníku ze skladu v Perníkářské dílně Ježibaby. Veškeré naše aktivity jsou vlastně přidanou hodnotou k prodeji medových perníků ve speciálních obalech „Medové zážitky z Perníkové chaloupky“. **Poučení: nenechte se odradit a hledejte cesty, jak dosáhnout cíle.**

#### **14.5.10 S mediální podporou**

Na nedostatek mediální podpory a propagace si nemůžeme stěžovat. Nejlepší reklamou je spokojený zákazník, který se vrací a doporučí návštěvu i všem svým

přátelům a známým. Pokud jsou mezi nimi i redaktoři novin a časopisů nebo rozhlasoví a televizní pracovníci, pak je velká pravděpodobnost, že o turistickém produktu sami ze své iniciativy napíší či vytvoří pořad, který přivede nové zákazníky. Jestliže od července do prosince 2004 si u paní Ježibaby vyzvedlo perníček cca 10 tisíc návštěvníků, v roce 2005 jich bylo přes 30 tisíc a v roce 2006 jsme této návštěvnosti docílili již koncem srpna. Při propagaci nám nepochybně velmi pomohl internet ([www.pernikova-chaloupka.cz](http://www.pernikova-chaloupka.cz)) a informační internetový systém Doménová koule, který provozujeme. **Poučení: nenechte se otrávit, úředníci se ve svém odhadu návštěvnosti většinou mýlí, a snažte se, aby návštěvníci byli spokojeni. Zajímavé téma a kvalitní služby s nadstandardním přístupem k návštěvníkovi se propagují samy a bez velkých nákladů na reklamu.**

#### **14.5.11 Balíček služeb a zboží**

Ekonomickou podstatou turistického produktu je tzv. balíček služeb a zboží různých producentů. Nejprve jsme si v praxi vyzkoušeli „Menu komplet“, které propojuje Perníkářskou dílnu Ježibaby s Pohádkovým peklem pod Perníkovou chaloupkou, jež má svého provozovatele (nájemce). Nyní připravujeme Vandrovní knížku, propojující „Azylová místa Perníkového hejtmanství“, které budou poskytovat „nejlepší podmínky pro Jeníčky a Mařenky“ - slevový systém, jehož výhody budou moci využít nositelé jmen Jan či Marie (a také kdokoliv, kdo tato jména přijme jako svůj pseudonym a pořídí si cestovní doklad Perníkového hejtmanství). Jsme přesvědčeni, že podobně jako všichni muslimové musejí čas od času do Mekky, všichni nositelé jmen Jan či Marie i jejich zahraniční varianty, použité v jednotlivých národních verzích pohádky bratří Grimmových (Hans, Greta, Janko, Hansel, Jas, Marienka, Gretel, Malgosia,...), přijdou do Perníkové chaloupky. **Poučení: když překonáte všechny útrapy, organizování turistického produktu vám jistě někdy přinese radost.**

Zpracovatel:

Luděk Šorm

## 14.6 METODIKA TVORBY TURISTICKÝCH PRODUKTŮ

### 14.6.1 TURISTICKÝ PRODUKT

1.Turistický produkt (turistický balíček, programový balíček) - souhrn veškeré nabídky soukromého či veřejného subjektu podnikajícího v cestovním ruchu nebo cestovní ruch koordinující

2.Produkt , cokoliv , co může být nabízeno na trhu a může uspokojit přání a potřeby zákazníků (spotřební výrobky, výrobní zařízení, služby nebo myšlenky..). V případě cestovního ruchu se produktem stává služba.

3.Produktem CR může být i:

- a) zboží: suvenýry knižní průvodce, mapy, atd.
- b) služba: ubytování, stravování, doprava, služby průvodců, atd.

### 14.6.2 DRUHY TURISTICKÝCH PRODUKTŮ

1. Dojmové turistické produkty

- a) lokální (regionální) – propagace daného území (Olomouc Region Card . propagace turistického potenciálu v Olomouckém kraji), národní produkty definované agenturou CzechTourism
- b) tématické – Památky UNESCO v ČR, Hrady a Zámky v Jižních Čechách
- c) časové – Vánoce a Silvestr v ČR

2. Programové turistické produkty

**Programovým TP rozumíme komplex vnitřně provázaných, seriózně funkčních, základních a doplňkových služeb, které jsou závazné pro jejich provozovatele a jsou prodejné na trhu cestovního ruchu prostřednictvím cestovních kanceláří nebo Turistických informačních center.**

Programy rozumíme:

- kulturní programy, sportovní a poznávací programy, exkurze
- fakultativní výlety v rámci zájezdu

- doplňkové služby nebo aktivity – nabídky na využití volného času (nejsou organizovány společně, pouze nabízené)

### 14.6.3 PROGRAMOVÝ BALÍČEK jako produkt cestovního ruchu

Jedná se o činnost, jejíž výsledkem je soubor vzájemně se doplňujících služeb, které zohledňují individuální přání zákazníka a jsou prodávány za jednotnou cenu.

Příklad:

**Olomouc Region Card** – slevová karta, které spojuje v Olomouckém kraji několik subjektů. Při její koupi dostane zákazník celou škálu možností jak ji využít. Návštěvy hradů, zámků, restaurací, ubytování, sportoviště a nakupování – slevy v při nákupech. To vše v daném čase, ale se slevou!

**Barokní Olomouc** – prohlídka barokních památek s výkladem a obědem – vše v jedné ceně

Výlety do okolí – fakultativní výlety autobusem z Olomouce na vybraný hrad – v ceně doprava a vstupné.

### 14.6.4 TVORBA TURISTICKÉHO PRODUKTU

**Při tvorbě turistického produktu nebo turistického balíčku musíme vycházet z těchto předpokladů:**

1. Dobrá znalost potencionálu regionu, ve kterém chci turistický produkt realizovat – atraktivnost, jedinečnost
2. Určit cílovou skupinu – pro koho chci balíček tvořit :
  - a) Podle druhu cestovního ruchu ( rekreační, kulturně poznávací, zdravotně orientovaný, sportovně orientovaný, dobrodružný)
  - b) Podle věkových skupin (rodiny s dětmi, děti, studenti, důchodci, mladí, prázdné hnízdo, zahraniční návštěvníci atd.)

Při určování cílové skupiny je dobré vycházet z:

- analýzy profilu návštěvníka regionu,
- trendů v rozvoji cestovního ruchu,

- z podpory současné struktury návštěvníka.
3. Charakteristika turistického produktu:
    - rekreační (wellness, rybaření, koupání, pěší turistika, ozdravné pobyty),
    - kulturně poznávací (koncerty, výstavy, divadlo, festivaly),
    - sportovně orientované (horská cykloturistika, lyžování, vodáctví)
    - dobrodružný (outdoor aktivity)
  4. Turistické aktivity - jedná se o aktivity, které jsou součástí produktu (balíčku):
    - hrady, zámky (rezervace vstupu, délka prohlídky, jazyková vybavenost průvodce)
    - festival, divadlo (zajištěné vstupenky)
    - sportovní aktivity (zapůjčení sportovní výbavy, odborný průvodec – animátor)
  5. Doplňkové aktivity
    - muzea, kina, solária, provoz bazénu, sauna, výstavy, divadla, atd.
  6. Zajištění základních služeb (stravování, doprava, průvodce)
  7. Jakost a kvalita
  8. Regionální management a management produktu

## LEGISLATIVA

**Zákon č. 159/99 Sb., definuje, kdo může prodávat turistický produkt a za jakých podmínek**

### 14.6.5 OBSAH TURISTICKÉHO PRODUKTU (BALÍČKU)

Strategie volby nosných témat turistických produktů vychází z analýz předpokladů a možností uplatnění na trhu turistických produktů v rámci daného regionu či v rámci celé České republiky nebo na mezinárodním trhu. **Obsahem turistického produktu je souhrn celkové nabídky všech subjektů soukromých nebo veřejných, podnikajících v cestovním ruchu.**

**Cíl produktu: oslovení nových skupin turistů nebo cílových skupin.**

Na tvorbě TP je potřebná participace všech zúčastněných subjektů formou zisku.

- vybraná atrakce, hrad, historický skanzen, muzeum
- dopravce

- poskytovatel stravování a ubytování
- prodejce
- region, obec (větší návštěvnost, více utracených peněz, větší přímé daně)

#### **14.6.6 CENOTVORBA TURISTICKÉHO PRODUKTU**

Při tvorbě ceny vycházíme z dvou pravidel:

1. Výsledná cena turistického produktu (balíčku) by měla být **nižší, než-li nákup jednotlivých služeb, které produkt tvoří.**
2. Výsledná cena turistického produktu (balíčku) musí nabízet **„více zážitků za méně peněz“** ( marketingové heslo, které podporuje prodej Olomouc region Card ), než jednotlivý nákup služeb či doplňkových aktivit.

#### **14.6.7 PŘIPRAVA TURISTICKÉHO PRODUKTU**

1. Informovanost dotčených subjektů.
2. Participace na přípravě
3. Akceptace konečné podoby TP
4. Spoluúčast na marketingu
5. Podpora při realizaci
6. Řízení celého procesu
7. Financování přípravy, realizace a participace na přínosech

V zájmu tvůrce produktu tedy je vytvořit dobrý, nosný a atraktivní produkt, který je **prodejný a umístitelný na trhu CR**

#### **14.6.8 ZDROJE FINANČÍ**

1. Veřejné zdroje (obce, kraje)
2. Soukromé zdroje
3. Granty (EU, ministerstva, kraje)

Zpracovala: Jitka Lučanová



## **Literatura**

Presentace „Turistické produkty“, Ing. Petr Kratochvíl

Cestovní ruch – vývoj, organizace a řízení, Ing. Miroslav Čertík, Csc. a kol. autorů, r. 2001.

## 15. PRÁVO V ČR

### 15.1 Obecně o ustanoveních nového pracovního kodexu

Zákon, který má nabýt účinnosti dnem 1. ledna 2007, nahradí dosud platný zákon č. 65/65 Sb. Příprava tohoto zákona je založena na změně dosavadní koncepce, která na rozdíl již delší dobu platné právní úpravy Listiny práv a svobod vycházela ze zásady, co není výslovně dovoleno, je zakázáno. Nová úprava pak je naprosto opačná. Důvodem změny je nejen tuzemské zákonodárství, ale i přijetí mezinárodněprávních závazků České republiky a to jak jako člena Mezinárodní organizace práce, tak i Evropské unie.

Nový zákoník je založen zejména na následujících koncepčních principech:

Jde především o vymezení tzv. principu delegace, kdy je přímo určeno, která ustanovení dosavadního Občanského zákoníku platí i pro pracovněprávní vztahy. Příslušná ustanovení OZ jsou v zákoně taxativně vyjmenována. (Jen pro informaci v dlouhodobém legislativním procesu je příprava nového Občanského zákoníku, který by měl být přijat do konce tohoto desetiletí a jak tedy patrně, nejen z tohoto důvodu bude nutná další rozsáhlá novelizace takto přijatého zákoníku práce)

Nový zákoník rovněž definuje tzv. objekt pracovně právních vztahů, jímž se rozumí výkon závislé (tedy podřízené) práce.

Dalším principem je liberalizace, tzn. rozšíření smluvní volnosti účastníků pracovněprávních vztahů. Je však třeba i nadále respektovat princip rovného zacházení, kogentní normy rovněž garantují zaměstnancům základní práva a svobody (principy rovného zacházení plynou především nejen ze zákoníku, ale i z tzv. antidiskriminačního zákona).

Další koncepční změna se týká zařazení dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr do části týkající se pracovního poměru. Mění se a zavádí úprava vzájemného vztahu zákona, kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy, dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr i vnitřních předpisů vydávaných zaměstnavateli, a to v tom smyslu, že se rozšiřuje prostor pro kontraktní ujednání a v rámci tohoto prostoru pak může být úprava pro zaměstnance výhodnější než stanoví zákon. Totéž se týká kolektivní smlouvy, kde zůstává zachován princip, že taková smlouva se vztahuje i na subjekty, které nejsou odborově organizovány.

Zákoník rovněž rozšiřuje některá práva odborových organizací (nelze zapomínat, že odborová organizace zůstává právnickou osobou). Předmětem sporu, který je v současné době aktuální, v rámci přijetí normy jsou právě dle názoru zaměstnavatelů nadbytečné pravomoci odborových organizací ve vztahu k zaměstnavatelům.

Ze shora podaného výkladu je zcela jasně patrné, že se pracovněprávní vztahy blíží svému civilně právnímu základu, tak jak tomu již v minulosti bylo (viz již výše zmíněný princip delegace na OZ).

V rámci přijetí nového kodexu pracovního práva byly do něj zařazeny i

- Právní předpisy týkající se odměňování zaměstnanců a cestovních náhrad (dosavadní zákony č. 1/92 Sb., o mzdě, zákon č. 143/92 Sb., o platu a konečně i zákon č. 119/92 Sb., o cestovních náhradách.
- Původním záměrem bylo do kodexu včlenit i úpravu obsaženou v zákoně č. 2/91 Sb., o kolektivním vyjednávání, tento zákon však zapracován nebyl a jeho problematické pasáže tak zůstaly novelizovány.
- Jen pro informaci zákon o platu se bude vztahovat pouze na odměňování vojáků z povolání a zrušen nebude.)
- Pokud jde o bezpečnost a ochranu zdraví při práci, je nový zákon změněn v tom smyslu, že jsou upravena pouze základní ustanovení a ostatní aspekty vycházející především z legislativy evropských společenství jsou předmětem zvláštního zákona.

Pokud jde o tzv. legislativně technické změny, které se subjektů na pracovním trhu dotknou, pak jde zejména o to, že:

- Pracovní poměr se i nadále zakládá především pracovní smlouvou, avšak jmenování, jako jeden ze způsobů založení pracovního poměru je omezen jen na výjimečné případy a volba pak pouze předpokladem nutným pro sjednání pracovní smlouvy.
- Změnou je i to, že i pracovní poměr uzavíraný na základě pracovní smlouvy na dobu kratší jednoho měsíce musí ex lege mít písemnou podobu. Nelze ho již tedy uzavírat ústním způsobem.
- Stejně tak jakákoli dohoda o rozvázání pracovního poměru musí být uzavřena písemně, jinak je neplatná.

- Mění se i výpovědní doby, kdy je stanovena výhradně jako dvou- měsíční, avšak s možností sjednat delší výpovědní lhůtu. (v žádném případě však nemůže být pro jednotlivé strany různá)
- Při skončení pracovního poměru z důvodů uvedených zejména v novém ustanovení § 52 se poskytuje odstupné, které je zvýšeno na nejméně trojnásobek průměrného výdělku.
- Toto právo přísluší nejen při výpovědi z tzv. organizačních důvodů, ale i tehdy, pokud je se zaměstnancem ukončován pracovní poměr výpovědí pro nemožnost konat dosavadní práci z důvodu pracovního úrazu, nemoci z povolání či dosažení expoziční doby. Totéž platí pro dohodu v těchto případech. Avšak zde se odstupné zvyšuje až na dvanáctinásobek průměrného výdělku.
- Mění se i ustanovení o maximálním počtu hodin při dohodách o provedení práce a to tak, že se tento rozsah zvyšuje na 150 hodin v kalendářním roce pro jednoho zaměstnavatele. Další změnou je i to, že u těchto dohod se budou uplatňovat ustanovení o minimální mzdě, což dosud upraveno vůbec nebylo.
- Mezi další změny patří možnost uplatnění tzv. konta pracovní doby, jakožto další jiný způsob nerovnoměrného rozvržení pracovní doby, změna se dotkla i institutu pracovní pohotovosti, kterou nadále bude možno vykonávat jen mimo pracoviště. Pokud by taková pohotovost byla na pracovišti, jednalo by se o situaci, že bude zahrnuta do pracovní doby.
- Kodex rovněž zavádí pojem tzv. zaručené mzdy, což je mzda event. plat na které zaměstnanci vzniká právo buď přímo podle Zákoníku práce, smlouvy, vnitřního předpisu a mzdového či platového výměru.
- Zavádí se též nárokový příplatek za práci v sobotu a neděli a to i pro podnikatelskou sféru.
- Zákon dále stanoví, že pokud bude sjednáno místo výkonu práce šířeji než pro jednu obec, bude za pravidelné pracoviště automaticky považována ta obec, v níž nejčastěji zaměstnanec začíná pracovní cestu.

Mění se rovněž postavení rady zaměstnanců, kdy nově je upraven její zánik, nikoli se vznikem odborové organizace u zaměstnavatele, ale až s okamžikem uzavření

podnikové kolektivní smlouvy. Pro zaměstnance má význam i možnost doručování písemností v elektronické podobě za použití zaručeného elektronického podpisu.

Pokud jde o obsah nového Zákoníku práce, je rozčleněn do čtrnácti částí. Dále bude podán výklad, který částečně navazuje na výše uvedené a podrobněji rozpracovává orientační srovnání nového a původního kodexu:

- Bylo již citováno vymezení závislé práce a pracovněprávních vztahů. Nyní se doplňuje tak, že za takovou práci je vždy považována taková práce, která je vykonávána ve vztahu nadřízenosti zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance. Ten takovou práci vykonává osobně podle pokynů zaměstnavatele za mzdu, plat even. odměnu za práci a to v pracovní, event. jinak stanovené či dohodnuté době na pracovišti zaměstnavatele, event. jiném místě, a to vždy na náklady zaměstnavatele a na jeho odpovědnost. Závislou prací se nyní též rozumí ty případy, kdy agentura práce dočasně přiděluje svého zaměstnance k výkonu práce k jinému zaměstnavateli, a to na základě ujednání v pracovní smlouvě nebo v dohodě o pracovní činnosti. Již rovněž uvedený princip co není zakázáno, je dovoleno, umožňuje odchýlné formy úpravy, pokud by nám to zákon výslovně nezakázal, případně pokud z jeho ustanovení nelyne, že se od něj nelze odchýlit. (jako příklad můžeme uvést právní úpravu rozvázání pracovního poměru, případně ta ustanovení, která odkazují na použití Občanského zákoníku, příp. většinu ustanovení o náhradě škody, rovněž se to týká ustanovení, která ukládají povinnost s tou výjimkou, jestliže by šlo o odchýlení ve prospěch zaměstnance) Tentýž princip platí i pro ustanovení zapracovávající předpisy evropských společenství.

Nově se již nebude rozlišovat zaměstnavatel, který obecně provozuje podnikatelskou činnost a který naopak nikoli.

- Dosud zákoník neřešil tzv. předsmluvní vztahy, kdy se jednalo mimo jiné o právní vztahy při obsazování pracovních míst na základě prováděného výběrového řízení. Nově se tedy stanoví, že výběr fyzických osob ucházejících se o zaměstnání z hlediska kvalifikačního, případně nezbytných požadavků či zvláštních schopností, je v působnosti zaměstnavatele a to až do okamžiku, když by speciální předpis stanovil jinak. Zde nesmíme zapomínat na povinnost

zaměstnavatele důsledně uplatňovat ust. zákona č. 101/00 Sb., o ochraně osobních údajů při jejich shromažďování a využívání. Jiné údaje pak shromažďovat nesmí, tím méně je pak využívat.

- Na rozdíl od dosavadního právního vztahu, kde se pracovní poměr poměrně rovnoměrně zakládal pracovní smlouvou, volbou a jmenováním i když pracovní smlouva převažovala, nový kodex předpokládá, že pracovní poměr bude vznikat na základě pracovní smlouvy a jen zcela výjimečně jmenováním (např. u vedoucích státních fondů či vedoucích organizačních složek státu nebo vedoucích příspěvkových organizací). Pokud by zvláštní právní předpis, případně stanovy vyžadovaly uskutečnění volby, je jak již shora uvedeno, zvolení předpokladem, který předchází uzavření pracovní smlouvy.
- Pokud se týká nástupu zaměstnance do pracovního poměru a sjednává se s ním zkušební doba, tak i zde došlo k zásadní změně, a to zejména v tom, že zkušební doba může být sjednávána nejen s těmi, s nimiž se uzavírá pracovní smlouva, ale i s těmi, jejichž pracovní poměr se zakládá jmenováním. Dále se mění i to, že na rozdíl od současné právní úpravy se doba překážek v práci, pro něž zaměstnanec v průběhu této doby nemůže konat práci, se do zkušební doby vůbec nezapočítává (dosud platila úprava se zápočtem deseti pracovních dnů).
- Na rozdíl od předchozí úpravy souhlasu s vysláním na pracovní cestu, kdy by teoretický výklad mohl vést k tomu, že zaměstnanec musí dát souhlas s konáním každé jednotlivé pracovní cesty. Jestliže však zákon vyložíme, dojdeme k opačnému závěru, že takový souhlas může být vyjádřen sumárně pro všechny pracovní cesty, a to buď v pracovní, příp. jiné smlouvě, kterou by bylo možno uzavřít i během trvání pracovního poměru.

Platí zde zásada, že souhlas zaměstnance může být dán i konkludentně a to tak, že pracovní cestu nastoupí a vykoná zcela fakticky, aniž by to zaměstnavateli explicitně písemně sděloval.

- Máme-li se podívat i na skončení pracovního poměru, přejímá nový kodex z velké části dosavadní právní úpravu, tj. platně lze ukončit pracovní poměr známými klasickými způsoby, tedy dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením či zrušením ve zkušební době, smrtí zaměstnance, nově se však zavádí, že též smrtí zaměstnavatele fyzické osoby (v případě, že zaniká zaměstnavatel jako

právní osoba, není tato matérie pojata do zákoníku práce, ale je upravena speciálním zákonem, tedy Obchodním zákoníkem). Pokud jde o pracovní poměr cizince (zdůrazněme však, že nejde o osoby, které jsou občany EU a jejich rodinné účastníky) tak v takovýchto případech končí dnem, kdy má skončit jeho pobyt na českém území podle vykonatelného rozhodnutí o odnětí povolení k pobytu, dále dnem, kdy nabyl právní moci rozsudek o vyhoštění z území ČR a nově též uplynutím doby na kterou mu bylo vydáno povolení k zaměstnání.

- V případě výpovědi i nadále platí, že zaměstnavatel může dát výpověď jen z taxativně vymezených důvodů uvedených v Zákoníku práce. Při projednávání tohoto zákona zde došlo ke sporu ohledně této otázky, kdy zaměstnavatelé požadovali možnost výpovědi bez výslovně uvedeného výpověďního důvodu. Bylo již citováno, že je stanovena nově jednotná dvouměsíční výpověďní lhůta, to znamená i v případě organizačních důvodů, změna je však v tom, že si lze individuálně sjednat výpověďní dobu delší. Zaměstnavateli přibyla nově povinnost písemně oznamovat příslušnému úřadu práce rozvázání pracovního poměru s každým zaměstnancem, který je osobou se zdravotním postižením.
- Počínaje účinností nového kodexu se zrušuje tzv. nabídková povinnost zaměstnavatele v souvislosti se skončením pracovního poměru z jeho podnětu. Dále je zrušena povinnost zajistit zaměstnání zaměstnanců se zdravotním postižením, případně osamělým zaměstnancům a zaměstnankyním trvale pečujícím o dítě mladší patnácti let. Toto ustanovení tedy evidentně zhoršuje sociální postavení těchto osob.
- Ke změnám došlo i v dosavadní úpravě pracovní doby. Jde zejména i o změny vymezení samotného pojmu pracovní doba, kdy v důsledku úplné transpozice směrnice 2003/88/ES, o některých aspektech úpravy pracovní doby se právě za pracovní dobu bude považovat i doba, která byla původně pracovní pohotovostí. Tedy jen pro zopakování, pracovní pohotovostí bude jen pohotovost vykonávaná jinde než na pracovišti zaměstnavatele.
- Dosavadní právní úprava pracovní doby nedovolovala stanovit rozvržení pracovní doby těm podnikatelům, kteří potřebují reagovat na měnící se

potřebu práce v návaznosti na odbyt jejich produkce. Z tohoto titulu byla právě zavedena možnost, tzv. konta pracovní doby, což má zaměstnavatelům umožnit přidělovat zaměstnancům v tzv. vyrovnávacím období práci v tom rozsahu, jak jen to odpovídá jeho potřebám. Avšak pokud jde o mzdu, tu mu vyplácí, jako by měl pracovní dobu rozvrženou rovnoměrně. Pokud k této úpravě zaměstnavatel přistoupí, musí vést účet pracovní doby zaměstnance a rovněž i účet jeho mzdy a vykazovat každý týden rozdíl mezi stanovenou týdenní pracovní dobou a dobou, která byla skutečně odpracována. (vyrovnávací období je 26 týdnů, v kolektivní smlouvě může být rozšířeno, avšak maximálně na 52 týdnů) Výše uvedené se netýká prací konaných na základě dohod o pracovní činnosti či o provedení práce

- Pokud jde o právní regulaci překážek v práci, jsou nyní v novém kodexu zahrnuty komplexně, čili nejsou již upravovány žádnými prováděcími předpisy. Mezi tyto překážky bude patřit i rovněž již zmiňovaná povinnost zaměstnavatele ohledně nemocenské při pracovní neschopnosti, ale až po nabytí účinnosti příslušného zákona. Nově se rovněž konstruuje překážka v práci z titulu mateřské dovolené, kdy přestane platit dosavadní úprava, která umožňovala ženám, které porodily pouze jedno dítě a nežily s druhem, poskytnout mateřskou dovolenou v rozsahu 37 týdnů. Vzhledem k tomu, že této možnosti bylo zneužíváno, došlo ke sjednocení na 28 týdnů pro všechny ženy a 37 týdnů platí pouze v případě vícečetného porodu.
- Část kodexu týkající se odpovědnosti za škodu doznala určitých změn, o nichž bude pojednáno. Nesmíme však zapomenout, že základní konstrukce této odpovědnosti, založená u zaměstnance na subjektivním principu, tj. odpovědnosti za zavinění a u zaměstnavatele na principu objektivním, kdy se zavinění presumuje, tedy předpokládá či vůbec nezkoumá a kdy zaměstnavatel odpovídá i za škodu, kterou zaměstnanci způsobily třetí osoby se nic nemění. Co se však mění, že nový kodex neobsahuje přímo úpravu náhrady škody při pracovním úrazu nebo při nemoci z povolání a přenáší ji na zákon o úrazovém pojištění, který však dosud nenabyl účinnosti. Dále nový kodex již neupravuje škodu způsobenou vadnou prací. Taková situace by byla řešena tak, že zaměstnanci bude vyplacena mzda a poté po něm požadována náhrada škody, jejíž výše zůstává zachována na maximu čtyř a



půl násobku průměrného výdělku. Další podstatnou změnou je odpovědnost zaměstnance za ztrátu svěřených předmětů, které zaměstnavatel zaměstnanci svěří na základě písemného potvrzení. Změna spočívá v tom, že předměty, jejichž cena převyšuje 50.000,-Kč, mohou být zaměstnancům svěřovány jen na základě písemné dohody o odpovědnosti za ztrátu svěřených předmětů.

- Dosavadní právní úprava umožňovala pracovněprávní nároky s výjimkou nároků mzdových a na cestovní náhrady upravovat i vnitřním předpisem a to i tehdy, když u něj působila odborová organizace. Nově se zavádí naopak, že taková možnost vydat vnitřní předpis je vázána na neexistenci odborové organizace, kdy kodex přímo stanoví, že u zaměstnavatele u něhož taková organizace nepůsobí, může vnitřní předpis stanovit mzdová či platová práva a i práva ostatní v pracovněprávních vztazích, ale jen v těch, ze kterých je oprávněn zaměstnanec. Tato práva bude možno stanovit i v případě, jestliže tak stanoví kolektivní smlouva. Z toho tedy plyne, že tam, kde působí odborová organizace, bude možné vydávání vnitřních předpisů jen tehdy, pokud takového zaměstnavatele tomu odborová organizace zmocní.
- Problematika kolektivních smluv je i nadále podřízena principu podle něhož je kolektivní smlouva uzavírána za zaměstnance, kteří nejsou odborově organizováni. Tito zaměstnanci mají právo předkládat podněty ke kolektivnímu vyjednávání a mají právo být rovněž informováni o jeho průběhu (je však velmi iluzorní na kolik bude tento princip funkční a jak si ho vlastně zákonodárce představoval).

Účastníky takové smlouvy jsou zaměstnavatelé a odborové organizace. Pokud působí více odborových organizací, je rozhodující stanovisko odborové organizace s největším počtem členů.

- Zákoník práce zařazuje do svého obsahu i úpravu majetkových zájmů zaměstnavatele a osobních práv zaměstnance. Pro zaměstnance se jedná o zákaz používání pracovních prostředků zaměstnavatele bez jeho souhlasu, avšak pro zaměstnavatele jsou zpřísněna pravidla, která zakazují bezdůvodné porušování soukromí zaměstnanců na pracovištích a to zejména instalací průmyslových televizí, kamer, odposlechem či kontrolou doručovaných zpráv, a to jak v podobě písemné či elektronické.

Autor tohoto pojednání si dovoluje poznamenat, že k novému kodexu dosud nebyl vydán jediný prováděcí předpis, takže hrozí nepřehledná právní situace po 1. lednu 2007, neboť se nedá předpokládat, že by příslušné právní normy byly včas vydány. Dalším problémem je i odklad účinnosti případně neexistence některých zákonů na který nový kodex odkazuje a stejně tak je třeba poznamenat, že některá ustanovení samotného nového kodexu se z hlediska ústavnosti jeví jako ne zcela ústavní či přímo neústavní. Navrhuje se proto i u této právní normy odklad její účinnosti o jeden rok, tedy na 1.1.2008 a provedení novel během roku 2007. Vzhledem k situaci, která momentálně panuje se však pravděpodobně s touto variantou nemá počítat a hrozí samozřejmě i ústavní stížnosti na ústavnost určitých ustanovení v kodexu.

Pokud bychom měli zhodnotit dosavadní právní úpravu, tak ta byla považována za komplexní a samostatnou, kdy dosavadní zákon č. 65/65 Sb. byl základním předpisem pracovního práva a vedle něj existovaly ve značném množství zákonné i podzákonné předpisy týkající se např. odměňování, kolektivního vyjednávání, zaměstnanosti a navíc pracovní vztahy některých typů zaměstnanců byly řešeny zvláštními zákony, které však měly k Zákoníku práce vztah. Tedy na pracovněprávní vztahy nešlo přímo použít norem jiného právního odvětví a to zejména občanského práva. (v rámci rekodifikačních prací na novém kodexu bylo prosazováno i stanovisko, aby zákoník práce byl zcela zrušen a jeho ustanovení převedena do Občanského zákoníku pokud jde o část soukromoprávní a do zvláštního zákona či zákonů, pokud jde o část veřejnoprávní - tento princip však z důvodu odporu zejména odborů nebyl schválen) U původního kodexu docházelo velmi často k obcházení pracovněprávní úpravy a k využívání nástrojů občanského práva, proto také civilistický princip byl do nového kodexu ve značné míře promítnut, jak již o tom bylo pojednáno. Dosavadní kodex navíc ani nevymezoval některé pojmy, které zejména s přihlédnutím k právu ES bylo nutno implementovat do tuzemského právního řádu.

### **15.1.2. Členění nového kodexu**

Nový kodex (bude uváděn pod č. 262/06 Sb.) je rozčleněn do čtrnácti částí: (jsou i v kodexu označeny římskými číslicemi)

Všeobecná ustanovení

Pracovní poměr

Dohody o práci konaných mimo pracovní poměr

Pracovní doba a doba odpočinku

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Odměňování za práci, odměna za pracovní pohotovost a srážky  
z příjmů

Náhrada výdajů poskytovaných zaměstnanci v souvislosti s výkonem  
práce

Překážky v práci

Dovolená

Péče o zaměstnance

Náhrada škody

Informování, projednání v pracovněprávních vztazích, oprávnění  
odborové organizace, rada zaměstnanců a zástupce pro oblast

bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Společná ustanovení

Přechodná a závěrečná ustanovení

Předmětem dalšího pojednání budou pouze některá vybraná ustanovení z nového kodexu, když v podrobnějším se odkazuje na ústní přednášku a případné dotazy posluchačů v rámci průběhu kurzu.

Všeobecná ustanovení

Tato část upravuje již skutečnosti dříve uvedené a rozpracované. Jen pro zopakování jde o úpravu vztahů vznikajících při výkonu závislé práce, vztahů kolektivní povahy, zapracování předpisů ES a o část úpravy před vznikem pracovněprávních vztahů. Zůstává zde zachována instituce práce osob starších patnácti let s ukončenou povinnou školní docházkou. I nadále tedy platí, že osoby, které nesplňují dané požadavky, nemohou být zaměstnávány. Tato část rovněž upravuje pojmy zaměstnanec, zaměstnavatel, kde rovněž k závažným změnám nedošlo. Nově se zde pouze zavádí právní úprava zastoupení na Občanský zákoník, ustanovení o zastoupení jsou zde taxativně vyjmenována ve formě paragrafů. Je zde i upravena problematika základních zásad pracovněprávních vztahů, kdy jsou

vymezeny jak povinnosti zaměstnavatelů, tak i práva zaměstnanců. Je třeba si uvědomit, že i v pracovním právu každé povinnosti koresponduje určité právo a naopak. Můžeme ještě dodat, že jsou zde upraveny situace týkající se právních úkonů a jejich platnosti, event. neplatnosti, kdy většinou je tato problematika podřízena Občanskému zákoníku, avšak s určitým extenzivním výkladem ve prospěch Zákoníku práce. Poslední co k této hlavě je možno dodat je alespoň částečná úprava problematiky kolektivních smluv, které není možno nahrazovat ujednáními podle Občanského zákoníku ve smyslu § 51, o smlouvách ve prospěch třetího. Jen pro informaci, nový kodex se bude vztahovat i na právní vztahy profesionálních sportovců. Kolektivní smlouvy zůstávají i nadále podnikové a vyššího stupně. Pokud působí více odborových organizací, jedná zaměstnavatel o uzavření smlouvy se všemi.

#### Pracovní poměr

Tato hlava upravuje, jak také již dříve zmiňováno, zejména pracovní poměr a to včetně postupu před jeho vznikem, vlastní pracovní poměr, jeho změny, zánik, záležitosti týkající se pracovních cest, překládání, hromadného propouštění, odstupného a neplatného rozvázání pracovního poměru.

Pokud jde o postup před vznikem pracovního poměru, je více méně, pokud zvláštní předpisy nestanoví jinak, věcí zaměstnavatele, jehož povinností samozřejmě zůstává, pokud hodlá fyzickou osobu přijmout do pracovního poměru, seznámit ji se všemi jejími právy a povinnostmi, případně pokud je to nutné, zajistit u ní, aby se podrobila před uzavřením pracovní smlouvy vstupní lékařské prohlídce.

Samotný pracovní poměr se zakládá nejčastěji pracovní smlouvou, o volbě a jmenování bylo pojednáno shora. Pokud jde o základní náležitosti pracovní smlouvy zůstávají zachovány jako tomu bylo v minulosti (druh práce, místo výkonu práce a den nástupu). Zůstává zachován i princip písemnosti s výjimkou výše uvedenou, změna nastala pouze u institutu zkušební doby, pokud jde o započítávání překážek v práci, pro něž v rámci zkušební doby zaměstnanec nepracoval. Další záležitosti vzniku pracovního poměru až na drobné výjimky zůstávají více méně zachovány, a to včetně zákazu tzv. řetězení pracovních poměrů. Tedy platí, že trvání takového poměru mezi týmiž účastníky je možno sjednat celkem na dobu nejvýše dvou let ode dne vzniku tohoto pracovního poměru, to platí i pro každý další pracovní poměr, který byl v uvedené době sjednán na dobu určitou mezi týmiž účastníky. Pokud však od

skončení takového předchozího poměru uplynulo alespoň šest měsíců, k předchozímu poměru mezi týmiž účastníky se nepřihlíží.

Pokud jde o změny pracovního poměru, tak tam k zásadním změnám nedošlo. I nadále jsou rozlišeny případy, kdy je zaměstnavatel povinen a kdy může převést zaměstnance na jinou práci.

O změnách týkajících se skončení pracovního poměru byli již adresáti tohoto pojednání informováni, další jim bude sděleno v rámci kurzu. I nadále zůstává zaveden institut zákazu výpovědi dané zaměstnavatelem z obdobných důvodů jako tomu bylo v minulém kodexu, drobná změna je pouze u okamžitého zrušení pracovního poměru, kdy se zdůrazňuje, že tento způsob má být pouze způsobem zcela výjimečným. Ani u institutu hromadného propouštění není zvláštních změn, které by posluchače měly zajímat. Kde však došlo ke změně, to je u tzv. dalších případů skončení pracovního poměru, a to konkrétně u skončení pracovního poměru na dobu určitou a u zrušení pracovního poměru ve zkušební době. My se budeme zabývat pouze tou změnou, která zaměstnavateli zakazuje ve zkušební době zrušit pracovní poměr v době prvních čtrnácti kalendářních dnů trvání dočasné pracovní neschopnosti či karantény. Otázka odstupného již byla rovněž probrána.

Na závěr výkladu k této hlavě dlužno podotknout, že dosavadní kodex neupravoval ani smlouvu o budoucí smlouvě, příslib zaměstnání a neřešil ani otázku výběrových řízení. Pokud jde o výběrová řízení a dojde-li v důsledku nedodržení vyhlášených podmínek ze strany zaměstnavatele, případně fyzické osoby ke škodě druhé strany, je ten, kdo škodu způsobil, tuto nahradit a náhrada se řídí výhradně Občanským zákoníkem. Znovu zdůrazňuji, že jde o situace tzv. předmluvních ujednání.

#### Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr

Zde dochází k zařazení dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr do jedné z prvních částí kodexu, což je z hlediska systematiky pracovního práva naprosto logické a v tomto směru zákonodárce tuto věc řešil správně. I nadále však platí, že tyto dohody by měly být pouze výjimečné a hlavní by měl nadále zůstávat pracovní poměr. Změna týkající se dohody o provedení práce je již v textu zapracována. Existuje i možnost, že by při některé z dalších novelizací byly tyto dohody ze zákona zcela vypuštěny, neboť jde o vztahy malého rozsahu a v mnoha členských státech ES toto vůbec upraveno není a veškerá tato činnost je podřízena

občanskému právu. S ohledem na dosavadní českou praxi však od této myšlenky bylo prozatím upuštěno.

#### Pracovní doba a doba odpočinku

Máme-li se vyjádřit k této části kodexu, pak rozhodujícím cílem je zde úprava pracovní doby a doby odpočinku, kdy jsou stanoveny mantinely zejména pro pracovní dobu jako takovou, její délku, rozvržení včetně přestávek v práci a bezpečnostních přestávek, dále je zde upravena doba odpočinku, práce přes čas, noční práce a pracovní pohotovost. I nadále zůstává zachována stanovená délka pracovní doby (§ 79 nového kodexu, včetně možnosti zkrátit stanovenou pracovní dobu bez vlivu na mzdu). Zachován zůstává i institut kratší pracovní doby a možnost pružného rozvržení pracovní doby. Ke změně došlo u přestávek v práci, kde sice zůstává povinnost ji poskytnout nejdéle po šesti hodinách trvání nepřetržité práce, a to v trvání třiceti minut, ale podle nové úpravy může být rozdělena do několika částí v trvání nejméně patnácti minut.

Další změnou je úprava práce přes čas, kdy nařízená práce nesmí u zaměstnance činit více jak osm hodin v jednotlivých týdnech a 150 hodin v kalendářním roce, na zvýšeném počtu hodin takto opracovaných se může zaměstnavatel se zaměstnancem jen dohodnout a celkový rozsah práce přes čas nesmí činit v průměru více, než zmiňovaných osm hodin týdně v období činným nejvýše 26 týdnů po sobě jdoucích, pouze kolektivní smlouva může toto období zvýšit na 52 týdnů po sobě jdoucích. Pokud jde o noční práci pak délka směny zaměstnance pracujícího v noci, nesmí překročit osm hodin v práci čtyřadvaceti hodin po sobě jdoucích, pokud by to však nebylo možné, musí zaměstnavatel rozvrhnout stanovenou týdenní dobu tak, aby průměrná délka směny nepřekročila osm hodin v období nejdéle 26 týdnů po sobě jdoucích. Institut pracovní pohotovosti byl již objasněn dříve.

#### Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je předmětem speciálního výkladu v jiných oborech, a to zejména technických, během kurzu bude pouze velmi stručně zmíněna. Půjde zejména o povinnosti zaměstnavatelů a zaměstnanců v souvislosti s předcházením pracovních úrazů a nemocem z povolání, zmínka bude rovněž o povinnostech zaměstnavatele v situacích, kdy k pracovnímu úrazu, resp. nemoci z povolání dojde. Nebude opomenuta ani případná účast zaměstnanců na řešení

otázek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ať už prostřednictvím odborových organizací, zástupců pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, případně rad zaměstnanců.

#### Odměňování za práci

Tato část pojednává zejména o obecných ustanoveních o mzdě a platu, minimální mzdě, zaručené mzdě, mzdě za noční práci, za práci v sobotu a neděli, naturální mzdě, platu, platových tarifech, příplatcích v rámci platu, odměnách za pracovní pohotovost, z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr a též je zde hovořeno o srážkách z příjmů z pracovněprávních vztahů (v souvislosti se srážkami ze mzdy chci konstatovat, že nový kodex výslovně stanoví, že srážky ze mzdy zaměstnance ve prospěch zaměstnavatele za přijetí do zaměstnání, ke složení různých peněžitých záruk, kaucí nebo k úhradě smluvních pokut nejsou dovoleny, tedy srážky ze mzdy, pokud by vznikla škoda a zaměstnanec ji měl hradit, jsou možné jen na základě dohody o srážkách ze mzdy). Na základě této dohody je možné srážky provést ve větším rozsahu než stanoví Občanský soudní řád a prováděcí předpis jen na základě výše citované dohody, pokud nejde o srážky ve prospěch zaměstnavatele a pokud jím nebude ohroženo provádění jiných srážek ze mzdy, příp. jejich zkrácení.

Zaměstnanci mají nárok na mzdu, plat či odměnu z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, a to zejména za podmínek, které jsou novým kodexem stanoveny. I nadále mzda bude převážně peněžitá, i když může existovat i v naturální podobě, zde však musí být alespoň právním předpisem stanovená minimální mzda poskytnuta v peněžitě formě. Pokud jde o plat, ten je poskytován osobám taxativně uvedeným v zákoně, tj., pokud je zaměstnavatelem stát, územní samosprávný celek, státní fond apod. Nový kodex stanoví minimální mzdu v konkrétní peněžní výši s tím, že další valorizace budou prováděny vládním nařízením. O zaručené mzdě bylo pojednáno v předchozích částech. Norma také stanoví minimální výše příplatků za dobu práce přes čas, pokud není poskytnuto náhradní volno, za práci ve svátek, při noční práci, při práci ve ztíženém pracovním prostředí, za práci o sobotách a nedělích. Obecně lze říci, že částka činí 10% průměrného výdělku. Jedná se samozřejmě o minimální výši příplatku. Obdobně se dá tato problematika ukázat na platu, kde však jsou výše příplatků jiné a jsou vztaheny k průměrnému hodinovému výdělku.

Zůstává zachována zásada, že mzdu ani plat nelze poskytnout před vykonáním práce, a její splatnost je dána nejpozději posledním kalendářního měsíce

následujícího po měsíci, v němž byla práce konána. Odměna náleží nově i za zlomky hodin, které byly v příslušném období odpracovány. Ostatní základní ustanovení platná již podle stávajícího kodexu jsou vesměs zachována. Znovu se připomíná, že do nového kodexu byly včleněny a upraveny dosavadní zákon o platu a zákon o mzdě, které byly dnem 1. ledna 2007 derogovány.

### Náhrady

Tato část kodexu upravuje náhrady poskytované zaměstnancům v souvislosti s výkonem práce. Jde o úpravu obecných ustanovení, druhy cestovních náhrad, náhrad výdajů za ubytování, stravného, náhrad při přeložení, náhrad při zahraničních pracovních cestách.

Zákon rozlišuje tyto náhrady u osob, které jsou zaměstnanci státu, územního samosprávného celku, státního fondu apod. a osob, jejichž zaměstnavatelé takové postavení nemají. Přímo do Zákoníku práce se tak dostala i výše náhrad stravného, která dosud byla upravena Zákonem o cestovních náhradách. S ohledem na cenový vývoj kodex stanoví, že výše takových náhrad bude vždy k 1. lednu vyhláškou Ministerstva práce a sociálních věcí pro konkrétní kalendářní rok upravena. Tato úprava se bude týkat rovněž změn sazeb základních náhrad za používání silničních motorových vozidel a stanovení průměrné ceny pohonných hmot. Takováto změna předpisu by přicházela v úvahu i během kalendářního roku, pokud by se podstatně změnila podmínky, z nichž se při jejím vydání vycházelo.

### Překážky v práci

V této hlavě jsou upravovány překážky v práci. Lze je rozdělit na překážky na straně zaměstnance a na překážky na straně zaměstnavatele.

Překážky na straně zaměstnance se pak dělí dále na důležité osobní překážky, náhrady mezd, platů a odměn při dočasné pracovní neschopnosti. (Znovu se zde zdůrazňuje, že účinnost příslušné části Zákona o nemocenském pojištění byla o jeden rok odložena, tedy na 1. ledna 2008.). Do této problematiky je zahrnuta rovněž mateřská a rodičovská dovolená, překážky v práci z důvodu obecného zájmu a překážky v práci pro školení či studium.

Pokud jde o překážky na straně zaměstnavatele, jde zejména o prostoje a přerušení práce způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy a tzv. jiné překážky v práci na straně zaměstnavatele.



- Pokud máme hovořit o důležitých osobních překážkách na straně zaměstnance, pak právní úprava nedoznala podstatnějších změn, došlo pouze k upřesnění materie. Tyto překážky jsou vyjmenovány včetně odkazů na další právní normy v § 191 nového kodexu. (Bude o nich pojednáno podrobněji v rámci kursu). Změny týkající se délky mateřské dovolené byly zmíněny výše. Pokud se jedná o délku a nároky plynoucí z rodičovské dovolené, nový kodex opět nedoznal podstatných změn.

Dosud nevydané nové vládní nařízení stanoví jiné důležité osobní překážky v práci, rozsah pracovního volna při těchto překážkách, případy, při kterých se poskytuje současně i náhrada mzdy.

- Dále jde o překážky v práci z důvodu obecného zájmu, což je zejména výkon veřejné funkce, výkon občanské povinnosti a jiné úkony v obecném zájmu. Jak známo výkon veřejné funkce je zejména činnost senátora, poslance či přísedícího u obecných soudů. Jestliže půjde o výkon občanské povinnosti, pak se jedná zejména o činnost znalců, svědků, tlumočnicků, tedy zejména osob předvolaných k soudnímu či správnímu řízení, patří sem však rovněž například činnost při živelných událostech. Zde je provedena změna v tom smyslu, že zaměstnanec nebude pobírat náhradu mzdy od svého zaměstnavatele, ale příp. kompenzaci bude uplatňovat vůči právnické či fyzické osobě, pro niž byl uvolněn.

- Jiné úkony v obecném zájmu vč. poskytnutí pracovního volna se týkají zejména činnosti odborových činníků či činnosti dárců krve, členů volebních komisí, činnosti člena Horské služby apod.

- Posledním zmiňovaným typem překážek v práci je studium, tedy půjde o prohlubování kvalifikace. Pokud je to v zájmu zaměstnavatele, aby si zaměstnanec doplnil kvalifikaci a pokud výkon takové činnosti zasahuje do pracovní doby, bude pochopitelně jeho nepřítomnost na pracovišti omluvena a obdrží rovněž náhradu mzdy nebo platu.

Obecně platí, že zaměstnanec nemusí o poskytnutí volna žádat, stačí pouze prokázání nastalé překážky.

Povinnost zaměstnanců včas či bez zbytečného odkladu o příslušných překážkách informovat, zůstala pochopitelně zachována, ačkoliv přesnou lhůtu přímo kodex nestanoví, je-li překážka zaměstnanci předem známa, musí ji oznámit předem.

Překážky na straně zaměstnavatele byly zmíněny výše při jejich výčtu, jde tedy o poruchy na strojním zařízení nebo povětrnostní důvody, ale také se může jednat o

situace vyvolané dočasným omezením odbytu výrobků nebo poptávky po jím poskytovaných službách. V takovýchto případech má zaměstnanec nárok na poměrnou část mzdy stanovenou kodexem. Tyto naposledy uvedené překážky lze nazvat tzv. částečnou nezaměstnaností.

#### Dovolená

Zde jsou upravena ustanovení o dovolené. Na rozdíl od dosavadní právní úpravy byl z kodexu vypuštěn institut další dovolené, neboť se ukázalo, že vzhledem k větší liberalizaci pracovněprávních vztahů a rovněž větší smluvní volnosti je tento druh dovolené nadbytečný. Zákon nestanoví zákaz sjednávání dalších druhů dovolené, proto se nedá vyloučit, aby zaměstnavatel po dohodě poskytoval i jiné druhy dovolené.

Podle nové právní úpravy není také vyloučeno, aby vzhledem ke změně zásad, na nichž je nyní pracovní právo založeno, tedy co není zakázáno, je dovoleno, zaměstnavatel prodloužil dovolenou jen některým skupinám zaměstnanců, půjde například o zaměstnance, kteří odpracovali určitý počet let, či takové, kteří vykonávají obtížnou duševní či fyzickou práci. Ovšem i v těchto případech musí být respektována podmínka rovného zacházení.

Další novinkou je situace, kdy pro získání nároku na dovolenou za odpracované dny bylo nutno odpracovat alespoň 22 dnů v kalendářním roce, nově je tento počet o jeden den kratší, tedy 21 den. Důvodem této změny je, že tato úprava vychází z průměrného počtu pracovních dnů, které připadají na kalendářní měsíc. Toto ustanovení má sloužit ke zvýšené ochraně zaměstnanců. Dále je třeba zdůraznit, že týdnem dovolené se jednoznačně rozumí nejen kalendářní týden, ale i jakýchkoli sedm po sobě jdoucích kalendářních dnů.

Další změna je pouze kosmetická, kdy se pojem plán dovolených nahradil pojmem rozvrh čerpání dovolené. Ten může být stanoven v kolektivní smlouvě, případně vnitřním předpisem. Zůstává povinnost zaměstnavatele určit zaměstnanci čerpání alespoň čtyř týdnů dovolené v kalendářním roce, je přitom nepodstatné, zda se jedná o dovolenou za stávající či předchozí kalendářní rok. Pokud zaměstnavatel neurčí dobu čerpání čtyř týdnů dovolené ani do konce příštího kalendářního roku, porušuje tím práva zaměstnance a ten má právo obrátit se na soud. Podle příslušné směrnice ES nelze náhradu mzdy za čtyři týdny nevyčerpané dovolené poskytnout. V případě, že dovolená shora uvedeným způsobem určena nebude, např. pro

pracovní neschopnost, mateřskou či rodičovskou dovolenou, musí být její čerpání provedeno nejpozději do konce příštího kalendářního roku. Pokud by se to nepodařilo u rodičovské dovolené, lze pak dovolenou čerpat po skončení takové rodičovské dovolené.

Máme-li hovořit o krácení dovolené, pak ze stejného důvodu jako shora se krátí dovolená z důvodu omluvené absence nejprve za sto zameškaných dnů, to zůstává stejné s dosavadní úpravou, ale další krácení se poté provádí nikoliv po 22 dnech jako doposud, ale po 21 dnech.

Toto byly asi nejpodstatnější změny týkající se institutu dovolené. Ostatní materie byla až na drobné výjimky převzata v totožné podobě ze stávajícího Zákona práce.

#### Péče o zaměstnance

Ustanovení této části se zabývají péčí o zaměstnance, zejména jejich pracovními podmínkami, odborným rozvojem, stravováním zaměstnanců a zvláštními podmínkami některých zaměstnanců. Úprava nového kodexu je v této oblasti úpravou minimální, protože liberální zásady, na nichž je založen, umožňují zaměstnavatelům přiznat zaměstnancům jejich práva v mnohem širším rozsahu.

Oproti dosavadní úpravě, v souladu s právem ES se odborná praxe považuje za výkon práce, za který přísluší mzda. Nová právní úprava také zavádí částku, která je rozhodující pro možnost uzavřít kvalifikační dohodu i na prohlubování kvalifikace. Podmínkou ale je, že taková částka činí minimálně 75.000.- Kč. Zaměstnavatelům se také ukládá vést seznam mladistvých zaměstnanců, toto má být předpokladem, aby Česká republika mohla ratifikovat úmluvu Mezinárodní organizace práce z roku 1973. ČR bude také muset vzhledem k mezinárodním závazkům týkajícím se rovnosti pohlaví vypovědět mezinárodní smlouvu, která zakazuje ženám některé práce. Proces k vypovězení byl již zahájen.

Duch dosavadní právní úpravy byl jinak víceméně zachován.

#### Náhrada škody

Další hlava se zabývá náhradou škody, tedy zejména prevenční a zakročovací povinností, odpovědností zaměstnance za škodu, tj. zejména odpovědností za schodek na svěřených hodnotách, které je zaměstnanec povinen vyúčtovat a odpovědností za ztrátu svěřených předmětů.

Právní úprava náhrady škody u zaměstnance vychází z obdobných principů jako tomu bylo u dosavadní právní úpravy. I nadále se rozlišuje obecná odpovědnost za škodu a zvláštní druhy odpovědnosti ( odpovědnost za schodek a odpovědnost za ztrátu svěřených předmětů ).I nadále platí, jak již dříve zmíněno, že odpovědnost zaměstnance je založena na ryze subjektivním principu, stejně tak byl zmíněn případ zrušení odpovědnosti za vyrobení vadného výrobku a o nutnosti uzavření dohody o odpovědnosti za ztrátu svěřených předmětů, pokud cena takového předmětu činí alespoň 50.000.- Kč.

Další podstatné změny dané problematiky nenastaly.

Hlava se zabývá rovněž odpovědností zaměstnavatele za škodu, kterou způsobil zaměstnanci. Na rozdíl od dosavadní právní úpravy se nyní bude uplatňovat v případě zabezpečení zaměstnance pro případ poškození zdraví při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání speciální zákon, a to dosud neúčinný zákon o úrazovém pojištění. Do účinnosti tohoto zákona se vychází z přechodných a závěrečných ustanovení nového pracovního kodexu, a to z §§ 365 an., kdy jde prakticky o dosavadní úpravu stávajícího Zákoníku práce, snad pouze s tím, že je zvýšen limit jednorázového odškodnění pozůstalých na částku 240.000.- Kč pro pozůstalého manžela a nezaopatřené dítě, tatáž částka patří i rodičům zemřelého, pokud s ním žili ve společné domácnosti.

Zaměstnavatel má vždy povinnost objektivní, čili odpovídá za škodu bez zřetele na zavinění, za škodu odpovídá bez omezení, limitace zde není obecně přípustná. Zvyšuje se limitace náhrady v škody na věcech, které zaměstnanci do práce obvykle nenosí. Dosavadní částka 5.000.- Kč byla zvýšena na částku 10.000.- Kč.

Ani zde jiné podstatné změny nenastaly.Podrobnější výklad bude rovněž podán.

#### Odbory a další subjekty

V ustanoveních této části kodexu lze nalézt ustanovení o informování, projednání v pracovněprávním vztahu, oprávnění odborové organizace, rad zaměstnanců a zástupců pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Ohledně této hlavy podrobnější výklad podáván nebude s ohledem na složitost a nutnost osobního vysvětlení posluchačům. Jinak jde spíše o záležitost vyžadující přesné rozlišení jednotlivých pojmů, což přesahuje podstatně plánovaný rozsah

tohoto pracovního materiálu, neboť v souvislosti s členstvím v Evropských společenstvích se rozsah této materie též podstatně rozšířil.

### Společná ustanovení

V rámci výkladu o této hlavě bude stručně pojednáno o některých pojmech:

Množství práce a pracovní tempo – při stanovování těchto veličin je zaměstnavatel povinen vzít v úvahu fyzické i psychické schopnosti zaměstnance, předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a rovněž musí dbát na přestávky na jídlo a oddech.

Kodex stanoví rovněž minimální standardy povinností zaměstnanců a zaměstnavatelů, zvláštní podmínky a povinnosti pak např. pro státní zaměstnance či zaměstnance územních samospráv. I nadále platí, že zaměstnanec může vykonávat vedle svého zaměstnání výdělečnou činnost shodnou s předmětem činnosti zaměstnavatele jen s jeho předchozím souhlasem v písemné podobě, souhlas může být písemně odvolán s uvedením důvodů. Taková omezení se nevztahují na pedagogickou a vědeckou činnost.

Vnitřní předpis – zmíněn v předchozím výkladu, jinak ještě platí, že musí být vydán písemně, nesmí být v rozporu s právními předpisy a nesmí u něj platit princip retroaktivity. Pokud nejde o pracovní řád, vydává se takový předpis většinou na dobu určitou, zpravidla dvanáct měsíců. Pokud by se týkal odměňování, tak i na kratší dobu.

Pracovní řád – zvláštní druh vnitřního předpisu, rozvádí ustanovení kodexu, nesmí však zakládat nové povinnosti zaměstnanců, neboť ty mohou být uloženy jen na základě zákona. Při působení odborové organizace u zaměstnavatele lze tento předpis vydat jen s jejím souhlasem, jinak je takové vydání neplatné ex tunc.

Agenturní zaměstnávání – dohoda agentury s uživatelem o dočasném přidělení zaměstnance agentury k tomuto uživateli, zaměstnanec agentury práce se pak řídí pokyny uživatele po celou dobu přidělení.

Konkurenční doložka – právní úprava zůstala prakticky totožná s právní úpravou před rekodifikací.

Osobní spis, potvrzení o zaměstnání a pracovní posudek – zaměstnavatel má právo vést osobní spis zaměstnance, jak již ale dříve bylo uvedeno, nesmí porušit povinnosti plynoucí pro něj ze Zákona o ochraně osobních údajů. Kodex stanoví okruh oprávněných subjektů majících právo nahlížet do takového spisu. V případě

ukončení pracovního poměru, musí zaměstnavatel vydat potvrzení o zaměstnání s přesně stanovenými údaji, např. o jaké zaměstnání šlo, druh konaných prací, dosaženou kvalifikaci, odpracovanou dobu apod. Na žádost zaměstnance se v odděleném potvrzení uvede výše průměrného výdělku kvůli příp. posouzení nároku na podporu v nezaměstnanosti. V minulosti byly tyto údaje součástí potvrzení o zaměstnání.

Pracovní posudek – vydává se jen na žádost zaměstnance a týká pouze jeho pracovní činnosti

Ochrana majetkových práv zaměstnavatele a ochrana osobních práv zaměstnanců – vysvětleno výše v souvislosti s novými ustanoveními pracovního kodexu.

Tato skripta jsou spolufinancována  
Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky