

**DESTINAČNÍ MANAGEMENT
A VYTVÁŘENÍ PRODUKTŮ
V CESTOVNÍM RUCHU**

**STRATEGICKÝ ROZVOJ DESTINACE
CESTOVNÍHO RUCHU**

www.vzdelavanivcr.cz





STRATEGICKÝ ROZVOJ DESTINACE CESTOVNÍHO RUCHU

Zpracoval:

Kolektiv společnosti Eurovision, s. r. o. • Husova 6, 602 00 Brno

www.eurovision-eu.com

E-mail: info@eurovision-eu.com



Vydalo: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Praha, 2007. Staroměstské náměstí 6, 110 15 Praha 1
www.mmr.cz

Tento vzdělávací program je financován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky v rámci projektu Destinační management a vytváření produktů v cestovním ruchu.

OBSAH

Obsah	2
Použité zkratky	4
Klíčová slova	5
1. Úvod	6
2. Definice pojmů	7
2.1. Strategie	7
2.2. Strategické řízení	8
2.3. Strategické plánování	8
2.4. Strategické rozvojové dokumenty	9
2.4.1. Charakteristika strategického rozvojového dokumentu	9
2.4.2. Postup při zpracování strategického rozvojového dokumentu	10
2.5. Marketingová strategie	12
2.6. Strategie udržitelného rozvoje	13
3. Členění ČR v oblasti cestovního ruchu	14
3.1. Územní členění České republiky	14
3.2. NUTS	14
3.2.1. Regiony soudržnosti NUTS II	15
3.2.2. Regiony NUTS III – kraje	16
3.3. Turistické regiony a oblasti	17
3.4. Mikroregiony	19
3.5. Euroregiony	20
4. Vztah strategického rozvoje a strategického řízení turistické destinace	22
4.1. Destinace jako komplexní systém	22
4.2. Strategický rozvoj a strategické řízení	23
4.3. Strategické řízení destinací	24
5. Formulace strategie turistické destinace	25
5.1. Strategická analýza a její uplatnění v rámci strategie turistické destinace	25
5.1.1. Analýza prostředí	25
5.1.2. Analýza odvětví	26
5.1.3. Analýza konkurence	28
5.1.4. Analýza zdrojů a konkurenční schopnosti	28
5.1.5. Analýza hodnotového řetězce	30
5.1.6. SWOT analýza	31
5.1.7. Analýza zainteresovaných skupin	37
5.2. Strategický výběr	38
5.2.1. Alternativní strategie	39
5.2.2. Hodnocení variant a výběr strategie	40
5.3. Vize, globální cíle a formulace priorit a opatření strategického záměru	

	turistické destinace	41
5.3.1.	Obsah vize	41
5.3.2.	Globální a strategické cíle strategického záměru	43
5.3.3.	Principy formulace vize a stanovení globálních cílů	44
5.3.4.	Formulace priorit a opatření	44
5.4.	Implementace strategie	46
5.4.1.	Základní prvky implementace strategie	46
5.4.1.1.	Organizování	46
5.4.1.2.	Plánování	48
5.4.1.3.	Personalistika	48
5.4.1.4.	Vedení lidí	48
5.4.1.5.	Rozhodování	48
5.4.1.6.	Kontrola	50
5.4.2.	Další úkoly v rámci implementace strategie	50
5.5.	Kontrola implementace a hodnocení strategie	51
5.5.1.	Kontrola implementace strategie	51
5.5.2.	Hodnocení strategie	52
6.	Základní strategické rozvojové dokumenty turistické destinace	55
6.1.	Strategický plán rozvoje destinace	55
6.1.1.	Úkoly a cíle strategického plánu rozvoje	55
6.1.2.	Postup zpracování strategického plánu rozvoje	56
6.1.3.	Struktura strategického plánu rozvoje	57
7.	Marketing turistické destinace	60
7.1.	Specifika marketingu cestovního ruchu	60
7.2.	Marketingová studie/strategie rozvoje cestovního ruchu	62
7.2.1.	Stanovení cílů marketingové studie turistické destinace	62
7.2.2.	Postup zpracování marketingové studie	62
7.2.3.	Struktura marketingové studie	63
7.3.	Marketingový mix	65
7.3.1.	Produkt	65
7.3.2.	Distribuce	66
7.3.3.	Propagace	67
7.3.4.	Cena	70
7.3.5.	Lidé	72
7.3.6.	Tvorba package	72
7.3.7.	Programování	73
7.3.8.	Spolupráce	74
7.3.9.	Vnější faktory ovlivňující marketingovou strategii v oblasti cestovního ruchu	75
7.3.9.1.	Politické faktory	75

7.3.9.2.	Ekonomické faktory	75
7.3.9.3.	Sociální faktory	76
7.3.9.4.	Technologické faktory	76
7.3.9.5.	Vlivy informačních a komunikačních technologií na marketing cestovního ruchu	77
7.3.9.6.	Dopady na marketing cestovního ruchu v Evropě	78
8.	Strategické rozvojové dokumenty ČR jako destinace CR	80
8.1.	Strategické dokumenty ČR zahrnující oblast cestovního ruchu	80
8.1.1.	Strategie udržitelného rozvoje České republiky	80
8.1.2.	Strategie hospodářského růstu České republiky	80
8.1.3.	Strategie regionálního rozvoje	81
8.1.4.	Národní strategie rozvoje cyklistické dopravy	81
8.1.5.	Národní rozvojový plán	82
8.2.	Strategické dokumenty ČR v oblasti cestovního ruchu	82
8.2.1.	Koncepce státní politiky rozvoje cestovního ruchu	82
8.2.2.	Nová rajonizace České republiky	84
8.2.3.	Strategie propagace České republiky 2004–2010	85
8.2.4.	Koncepce jednotné prezentace České republiky	86
9.	Rejstřík	87

POUŽITÉ ZKRATKY

CR	Cestovní ruch
CA	Cestovní agentura
CK	Cestovní kancelář
ČCCR-CzT	Česká centrála cestovního ruchu – CzechTourism
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
CHKO	Chráněná krajinná oblast
ICT	Informační a komunikační technologie
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
NUTS	La Nomenclature des Unités Territoriales Statistiques/ Nomenclature Unit of Territorial Statistic
NP	Národní park
OCR	Organizace cestovního ruchu
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
SROP	Společný regionální operační program
TIC	Turistické informační centrum
VZ	Veřejné zdraví
ŽP	Životní prostředí

KLÍČOVÁ SLOVA

[Strategie](#)
[Strategické rozvojové dokumenty](#)
[Marketingová strategie](#)
[Strategie udržitelného rozvoje](#)
[Členění ČR v oblasti cestovního ruchu](#)
[NUTS](#)
[NUTS II](#)
[NUTS III](#)
[Turistické regiony a oblasti](#)
[Mikroregiony](#)
[Euroregiony](#)
[Destinace jako komplexní systém](#)
[Strategické řízení destinací](#)
[Formulace strategie turistické destinace](#)
[Strategická analýza](#)
[Strategický výběr](#)
[Vize a globální cíle](#)
[Implementace strategie](#)
[Kontrola implementace a hodnocení strategie](#)
[Základní strategické rozvojové dokumenty](#)
[Strategický plán rozvoje destinace](#)
[Marketing](#)
[Specifika marketingu cestovního ruchu](#)
[Marketingová studie](#)
[Marketingový mix](#)
[Strategické dokumenty ČR](#)

1. ÚVOD

V procesu **globalizace** provázeném vysokou mírou konkurence mohou v oblasti cestovního ruchu obstát pouze silné, tržně orientované a systémově řízené subjekty. Celosvětové trendy, jakými jsou např. celosvětový přebytek letových, hotelových a lůžkových kapacit, nové destinace vstupující intenzivně na trh, nové technologie, celosvětově propojená síť informačních a rezervačních systémů atd., zosťují konkurenční boj. Podmínky v oblasti poskytování služeb cestovního ruchu se tak nejen v ČR zásadním způsobem mění.

Strategický rozvoj destinací musí v této souvislosti nezbytně reflektovat aktuální požadavky na strategický management, který destinacím umožní koordinované uplatnění jejich možností a potenciálů na národních a mezinárodních trzích a pružnou reakci na požadavky relevantních partnerů při uplatňování na trhu. Strategický management destinací lze charakterizovat jako základní prvek strategického rozvoje, prostřednictvím kterého si turistické regiony mohou zajistit své dílčí vysoce hodnotné potenciály pro vybudování zajímavých pozic v turistickém ruchu budoucnosti.

Schémata vedoucí ke strategicky řízeným destinacím jsou v důsledku odlišných regionálních výchozích podmínek různá. V návaznosti na konkrétní regionální předpoklady vznikají rozdílné způsoby jejich vytváření a rozdílná organizace destinací.



2. DEFINICE POJMŮ

2.1. Strategie

Pro pojem „strategie“, jako pro mnohé jiné pojmy, platí, že neexistuje jednotná, všeobecně přijímaná definice. Strategii lze obecně definovat jako dlouhodobý záměr činnosti k dosažení určitého cíle. Lze ji chápat jak jako prostředek k dosažení žádoucího výsledku, tak jako metodu získání konkurenční výhody. Strategie může být vypracována pro celou škálu oblastí, včetně oblasti cestovního ruchu.

PŘÍSTUPY K NÍ SE ZNAČNĚ LIŠÍ, PŘIČEMŽ JEDNÍM Z NEJKOMPLEXNĚJŠÍCH JE NAPŘ. MODEL „5 P“ (MINTZBERG, 1991):

- **Plan** (strategie jako **plán**) – pojetí, které chápe strategii jako záměrnou (plánovanou), posloupnost akcí směřující do budoucnosti (cestu, jak se dostat „odsud tam“)
- **Pattern** (strategie jako **vzor**, šablona) – „zásadové“ pojetí, které naznačuje ve strategii shodu chování v čase, ať toto chování je nebo není záměrné
- **Position** (strategie jako **pozice**) – pojetí, pro něž je ve strategii důležité „umístění“ organizace ve vztahu k prostředí, v němž organizace působí
- **Perspective** (strategie jako **perspektiva**) – pojetí, které hledá zásadní a integrované cesty jak se mají věci dělat (vize...)
- **Ploy** (strategie jako **finta**, **lest**) – pojetí, pro které je strategie specifickým manévrem, jak přelstít konkurenta nebo oponenta.

SETKAT SE LZE JEŠTĚ I S DALŠÍMI 5 P:

- **Power** (strategie jako **moc**) – pojetí, kdy je strategie založená na očekávání, moci a vlivu jednotlivců a skupin vně nebo uvnitř organizace (majitelé, management...)
- **Purpose** (strategie jako **účel**) – pojetí, v němž strategie hledá odpovědi na otázku „Proč organizace existuje?“ nebo „Jaký je účel (smysl) její existence?“. Důležitou roli hraje poslání (mise) organizace
- **Pleasure** (strategie jako **potěšení**, radost) – v tomto pojetí je pro strategii důležitý zákazník (má vždy pravdu a je třeba jej „těšit“) a také potěšení z práce
- **Pragmatism** (strategie jako **pragmatismus**) – pojetí, které vidí strategii jako „vnucenou“, jako něco, co je pod vlivem externích faktorů
- **Potential** (strategie jako **potenciál**) – dynamické pojetí strategie, které klade důraz na rozvoj znalostí, kompetencí a schopností v čase

Každé pojetí má samozřejmě své přednosti i nedostatky v závislosti na vnějších a vnitřních faktorech, jako je prostředí, osobnosti manažerů apod. V optimálním případě tak strategický proces musí vhodně kombinovat různé přístupy. Ačkoliv ve většině případů převažuje jeden z přístupů, dochází případech, kdy je tento jediný přístup výrazně preferován na úkor ostat-

ních, k problémům v rámci strategického plánování a zejména při implementaci strategie.

ZÁKLADNÍMI PRVKY KAŽDÉ ÚSPĚŠNÉ STRATEGIE JSOU PAK V KAŽDÉM PŘÍPADĚ:

- **jednoznačné, konzistentní a dlouhodobé cíle,**
- **precizní porozumění konkurenčnímu prostředí,**
- **objektivní zhodnocení zdrojů.**

2.2. Strategické řízení

Strategické řízení je všeobecný proces, který říká, jakým způsobem podnikat a jak nejlépe dosáhnout stanovených cílů. Strategické řízení lze rovněž definovat jako proces tvorby a realizace strategie, základem řízení jako takového – na strategické řízení navazuje taktické řízení a operativní řízení.

Tento proces vyžaduje zhodnocení veškerého potenciálu, jasně vytyčené cíle a plné využití lidských zdrojů, které jsou vyžadovány pro dosažení konkrétních cílů. Strategické plánování nabízí systematický průběh požadavků a odpovědí na nejdříve kritické otázky, které jsou řešeny managementem. Jsou to zejména otázky týkající se velikosti zdrojů a zajištění závazků.

Pojem strategické řízení je v některých přístupech zaměňován s pojmem strategické plánování.

2.3. Strategické plánování

Strategické plánování lze chápat jako komplexní, soustavný a dlouhodobý proces cílený na optimalizaci rozvoje, popř. změny směru rozvoje regionu. Ve strategickém plánování je klíčovým prvkem stanovení variantních řešení v návaznosti na budoucí vývoj.

STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ ZAHHRUJE OBVYKLE NÁSLEDUJÍCÍ KROKY:

- stanovení mise (základního poslání),
- stanovení vize (popis žádoucího stavu a situace ve střednědobém až dlouhodobém horizontu),
- sestavení strategického týmu (zahrnujícího odborníky všech dotčených oblastí),
- výběr klíčových oblastí (stanovení priorit),
- situační analýza (SWOT),
- sestavení realizačních týmů (pro jednotlivé oblasti),
- vymezení akčních programů, včetně vymezení dílčích cílů a konkrétních úkolů (ve vazbě na

jednotlivé realizační týmy),

- sestavení monitorovacího týmu a vymezení vhodných monitorovacích indikátorů.

ÚSPĚŠNÝ STRATEGICKÝ PLÁN BY MĚL:

- Popisovat misi, vizi a základní sdílené hodnoty.
- Zaměřit se na potencionální rozvojové oblasti a hledat pro každou oblast možné hrozby a příležitosti.
- Porozumět současným a budoucím potřebám cílové skupiny.
- Analyzovat silné a slabé stránky, které ovlivňují každou část hodnotového řetězce.
- Identifikovat a ohodnotit alternativní strategie.
- Vyvinout takový koncept, který bude poskytovat výhodu a bude dlouhodobě udržitelný.
- Definovat očekávání všech zájmových skupin „stakeholders“ a nastavit jasné cíle.
- Připravit programy politiky a plány pro implementaci přijaté strategie.
- Ustanovit podpůrné organizační struktury, informační a řídicí systémy a systém soustavného školení.
- Alokovat zdroje k zabezpečení rozhodujících aktivit.
- Monitorovat výkonnost a plánovat odezvu na možnost změny prostředí.

2.4. Strategické rozvojové dokumenty

2.4.1. Charakteristika strategického rozvojového dokumentu

Strategický rozvojový dokument je v dlouhodobém horizontu základem kontinuálního rozvoje území, neboť pouze na základě kvalitního plánování je možné maximálně zužitkovat růstový potenciál. Existence strategického rozvojového dokumentu významně přispívá ke konkurenceschopnosti daného regionu ve všech strategických oblastech, včetně oblasti cestovního ruchu.

V rámci zpracování strategického rozvojového dokumentu by měly být v rámci zpracování analytické a rozvojové části strategie AKCENTOVÁNY ZEJMÉNA NÁSLEDUJÍCÍ ČÁSTI:

- veřejné posouzení závěrů strategie rozvoje regionu,
- analýzu silných a slabých stránek,
- analýzu socioekonomického rozvoje regionu,
- určení rozvojových priorit,
- zpracování finančního plánu včetně návrhu zajištění finančních zdrojů,
- optimalizace plánu investic v souladu s očekávanými dotačními možnostmi.

Strategické rozvojové dokumenty, jako je např. rozvojová strategie, strategický plán, plán rozvoje regionu, programy rozvoje apod., jsou výstupem strategického plánování. Strategický

rozvojový dokument by měl být koncipován jako dokument střednědobé až dlouhodobé koordinace veřejných a soukromých aktivit ekonomického, sociálního, kulturního a ekologického charakteru na území municipality (regionu).

Ve své výsledné podobě představuje vnitřně konzistentní názor na možnosti a předpoklady rozvoje. V tomto smyslu lze existenci strategického rozvojového dokumentu chápat jako jednu ze základních podmínek reálného řízení a koordinace rozvoje území.

ÚKOLEM STRATEGICKÉHO ROZVOJOVÉHO DOKUMENTU JE PŘEDEVŠÍM:

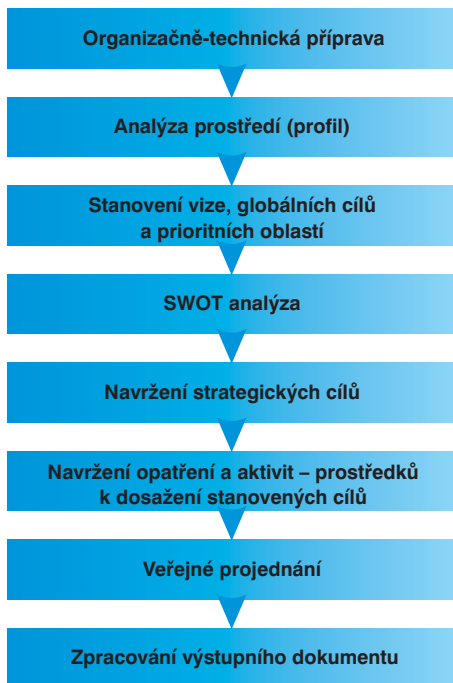
- definovat společné zájmy veřejných subjektů, podnikatelských subjektů a obyvatelstva,
- definovat místní předpoklady realizace těchto společných zájmů,
- optimalizovat územně-technické a sociálně-psychologické podmínky pro rozvoj bydlení a podnikání,
- koordinovat vynakládání veřejných investic z hlediska územního a funkčního vzhledem k záměrům a potřebám rozvoje privátního sektoru,
- koordinovat účelnou alokaci běžných veřejných výdajů v zájmu vytváření stabilních podmínek pro bydlení a podnikání,
- definovat dlouhodobé záměry hospodářské a sociální politiky,
- posilovat vědomí sounáležitosti a spoluodpovědnost za rozvoj území u obyvatel a podnikatelů.

STRATEGICKÝ ROZVOJOVÝ DOKUMENT BY MĚL SLOUŽIT PŘEDEVŠÍM JAKO PODKLAD PRO:

- střednědobé až dlouhodobé plánování rozvoje území,
- zapojování občanů a podnikatelů do rozvojových aktivit,
- sestavování rozpočtů,
- práce na tvorbě a úpravách územního plánu,
- posuzování regionálních a nadregionálních plánů a programů z hlediska jejich využitelnosti pro rozvoj území,
- aktivní marketing,
- zodpovědný vstup veřejných subjektů do podnikání,
- participaci v různých sdruženích a svazcích v případě municipalit.

2.4.2. Postup při zpracování strategického rozvojového dokumentu

Jako příklad je dále uveden jeden z obecných modelů postupu při zpracování strategického rozvojového dokumentu včetně základní charakteristiky jednotlivých kroků:



K JEDNOTLIVÝM KROKŮM LZE UVÉST NÁSLEDUJÍCÍ ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY:

Organizačně-technická příprava

Spočívá ve vytvoření kompetentní odborné organizační struktury, kterou tvoří pracovní skupiny složené z volených zástupců, expertů, zástupců občanských iniciativ a občanů. Tyto pracovní skupiny by se měly podílet jak na přípravě obecně akceptovatelného strategického rozvojového dokumentu, tak na jeho následné implementaci ve smyslu spolupráce veřejného a soukromého sektoru.

Analýza prostředí (profil)

Cílem analýzy prostředí – vytvoření profilu je především zhodnotit dosavadní vývoj a získat objektivní informace o veřejné správě, ekonomickém, sociálním a životním prostředí a o jiných důležitých aspektech, které ovlivňují rozvoj území (ochota občanů ke spolupráci, společné zájmy občanů, zájmové skupiny, historické vztahy, apod.). Výsledkem by mělo být vyhodnocení současného stavu jako východiska pro další postup.

Stanovení vize, globálních cílů a prioritních oblastí

Účelem tohoto kroku je stanovení takové vize, globálních cílů a prioritních oblastí, které odpovídají aktuálním podmínkám a stanovení požadované pozice a funkce území v širším kontextu v budoucnosti. Rovněž jde o vymezení oblastí, které jsou z hlediska dosažení stanovené vize a globálních cílů pro rozvoj území prioritní.

SWOT analýza

V tomto kroku je nezbytné definovat vnější a vnitřní klíčové faktory ovlivňující rozvoj území a následný rozbor těchto vlivů (příležitosti a ohrožení, silné a slabé stránky)

Navržení strategických cílů

V návaznosti na předchozí kroky jsou pro každou prioritní oblast stanoveny strategické cíle tak, aby odpovídaly aktuálním požadavkům, stanovenému časovému horizontu a disponibilním zdrojům.

Navržení opatření a aktivit – prostředků k dosažení stanovených cílů

Následně je potřeba přiřadit ke strategickým cílům prostředky k jejich dosažení, tzn. navrhnout taková konkrétní opatření a aktivity, které povedou k realizaci plánovaných cílů. Rovněž je potřebné posoudit navrhovaná opatření a aktivity z hlediska jejich reálnosti a proveditelnosti. Součástí tohoto kroku je rovněž vytvoření tzv. „zásobníku projektů“, který je později východiskem pro akční plány navazující na strategický rozvojový dokument.

Veřejné projednání

Zveřejnění výsledků předchozích kroků je důležité zejména z pohledu zpětné vazby pro zpracovatele. V této fázi by měl být strategický rozvojový dokument finalizován s přihlédnutím k výsledkům veřejného projednání. Podstatným faktorem je seznámení veřejnosti s charakterem dokumentu, tj. jeho relativně vysokou pružností vzhledem k reálnému vývoji území.

Zpracování výstupního dokumentu

Zpracování finální verze (čistopisu) strategického rozvojového dokumentu a jeho předložení kompetentnímu orgánu ke schválení.

2.5. Marketingová strategie

Marketingová strategie je v podstatě ucelený způsob jednání organizace vůči zákazníkům, zahrnující orientaci na určité segmenty zákazníků, výběr marketingových nástrojů, marketingového mixu, způsobu marketingové komunikace (včetně distribučních kanálů, způsobu propagace, reklamy, cenové politiky atd.).

V oblasti cestovního ruchu je při zpracování marketingové strategie potřeba vycházet z toho, že toto odvětví je charakterizováno řadou specifík. V zásadě je nutné vycházet zejména z následujících SPECIFICKÝCH CHARAKTERISTIK PRODUKTŮ CESTOVNÍHO RUCHU:

- jsou zpravidla vázány na využití určitého prostoru (návštěva měst a kulturních památek, sjíždění řek, lázeňská turistika, kongresová turistika atd.),
- jsou časově závislé (roční období, datum konání kongresu, výstavy, olympijských her, sezónnost otvírací doby – období apod.),
- mají komplexní charakter a na jejich zajišťování se tak podílí řada druhem a úrovní služeb naprosto odlišných subjektů,
- z hlediska zákazníka jsou zastupitelné i z hlediska destinace (Španělsko – Řecko), zprostředkovatele (výběr cestovní kanceláře), dodavatele služeb (v individuální turistice volba dopravního prostředku, volba přepravce, volba hotelu) jsou částečně závislé na jejich včasném zabezpečení – z hlediska poskytovatele (zprostředkovatele) i z hlediska zákazníka (rezervace dopravních cenin, rezervace ubytování),
- poptávka po určitém druhu služby je místně i časově značně závislá (např. sezónnost, časově se měnící poptávka po určitých destinacích),
- výrazně se uplatňuje segmentace trhu (přestože existují standardizované produkty typu rezortů u moře) – podle destinací, ceny, komplexnosti, délky pobytu, cíle a zájmů atd.

2.6. Strategie udržitelného rozvoje

Potřeba udržitelného rozvoje není vyvolána pouze environmentálními limity, ale také limity ekonomickými a sociálními, vyplývajícími ze zvyšujících se konkurenčních tlaků globální ekonomiky. Proto se otázka udržitelného rozvoje týká širokého spektra oblastí, včetně oblasti cestovního ruchu. Integrace principů udržitelného rozvoje do cestovního ruchu a turistiky je aktuální otázkou a termíny „udržitelný cestovní ruch“ a „udržitelný cestovní ruch“ patří mezi frekventované pojmy.

Strategie udržitelného rozvoje není dokument neměnného charakteru; je vždy historicky podmíněna a v průběhu času je potřeba ji rozvíjet, doplňovat a měnit. Její základní funkcí je včas upozornit na existující a potenciální problémy, jež by mohly ohrozit udržitelný rozvoj té které oblasti, tj. v tomto případě cestovního ruchu, a iniciovat opatření, jak těmto hrozbám předejít nebo alespoň zmírnit jejich dopad a co neefektivněji řešit jejich eventuální důsledky. V krajním případě je tak reakcí na nouzový stav, v optimálním případě nástrojem hledání nejhodnějších postupů pro harmonizaci rozvoje v daných limitech.

Implementace Strategie a zavádění udržitelného rozvoje do úspěšné praxe je záležitostí nejen vlády, ale také všech partnerů a zájmových skupin z veřejné a soukromé sféry.

3. ČLENĚNÍ ČR V OBLASTI CESTOVNÍHO RUCHU

3.1. Územní členění České republiky

Podle zákona č. 347/1997 Sb., o vytvoření vyšších územních samosprávných celků a o změně ústavního zákona České národní rady č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, je území ČR s účinností od 1. ledna 2000 rozděleno na 14 krajů, včetně území hlavního města Prahy.

3.2. NUTS

Klasifikace NUTS (La Nomenclature des Unités Territoriales Statistiques/Nomenclature Unit of Territorial Statistic) byla zavedena Statistickým úřadem Evropských společenství – Eurostat ve spolupráci s ostatními orgány EU pro potřeby klasifikování jednotné unifikované struktury územních jednotek. Konstrukce klasifikace vycházela z jednotných metodických principů Eurostatu s přihlédnutím k administrativnímu uspořádání konkrétního státu. Důvodem stanovení NUTS je, aby jednotlivé regiony/úrovně byly navzájem porovnatelné.

Dnem 1. ledna 2000 vstoupila v ČR v platnost Klasifikace územních statistických jednotek CZ-NUTS, která nahradila do té doby platný číselník krajů a okresů a zavedla systém klasifikace územních statistických jednotek používaný v zemích EU. Podchytila současně nově vzniklé územně správní uspořádání ČR v členění na 14 krajů.

Evropská metodika pro konstrukci klasifikace NUTS byla zpracována Eurostatem. V roce 2003 byly zásady jednotné metodiky tvorby evropské klasifikace NUTS vydány formou závazného Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1059/2003 ze dne 26. května 2003, o vytvoření společné klasifikace územních statistických jednotek – NUTS. Evropská klasifikace NUTS tak má právní základ a je závazná pro všechny členské státy EU. Toto nařízení bylo zveřejněno v Úředním věstníku EU dne 21. června 2003 a pro členské státy vstoupilo v platnost dne 11. července 2003.

Hlavním důvodem pro zavedení společné evropské klasifikace je snaha o získávání zejména ekonomických informací o území na srovnatelné bázi. Výše uvedené nařízení EU nastavuje závazné limity charakteru územních statistických jednotek, jejichž zabezpečením se vytvářejí základní předpoklady pro objektivní vyhodnocování a srovnávání různých evropských regionů. Na základě jednotně pojaté klasifikace je možno i jednotným způsobem pracovat se statistickými daty všech členských států. Klasifikace CZ-NUTS je určena především pro statistické účely, dále pro potřeby analytické a pro potřeby poskytování údajů ve vztahu k EU, zejména pro úkoly spojené s čerpáním prostředků ze strukturálních fondů EU.

ÚZEMNÍ JEDNOTKY NUTS V ČR PRO POTŘEBY STATISTICKÉ A ANALYTICKÉ A PRO POTŘEBY EU SE VYMEZUJÍ TAKTO:

- územní jednotka NUTS I – je tvořena územím celé ČR,
- územní jednotky NUTS II – sdružené kraje,
- územní jednotky NUTS III – kraje,
- územní jednotky NUTS IV – okresy,
- územní jednotky NUTS V – obce.

3.2.1. Regiony soudržnosti NUTS II

Regiony soudržnosti NUTS II jsou hlavní územní statistické jednotky, které využívají strukturální fondy. V ČR jim odpovídají regiony stanovené zákonem č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje. Jsou tvořeny jedním až třemi kraji, tzn. jednou až třemi jednotkami NUTS III. Regiony soudržnosti byly vytvořeny pro potřeby spojené s koordinací a realizací politiky hospodářské a sociální soudržnosti zákonem č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje.

PŘEHLED NUTS II A NUTS III V ČR

Hlavní město Praha	Hlavní město Praha
Střední Čechy	Střední Čechy
Severozápad	Ústecký • Karlovarský
Jihozápad	Plzeňský • Jihočeský
Severovýchod	Liberecký • Královéhradecký • Pardubický
Jihovýchod	Vysočina • Jihomoravský
Střední Morava	Olomoucký • Zlínský
Moravskoslezsko	Moravskoslezský

MAPA REGIONŮ NUTS II V ČR



3.2.2. Regiony NUTS III – kraje

I pro oblast ČR se ČR člení na regiony, které jsou totožné s kraji, tzn. s NUTS III. ČR je tedy rozdělena do 14 regionů, jejichž účelem je v oblasti ČR především propagace svého turistického potenciálu v zahraničí, vydávání propagačních tiskovin a prezentace na výstavách a veletrzích.

JEDNOTLIVÉ REGIONY NUTS III SE PREZENTUJÍ NA NÁSLEDUJÍCÍCH WEBOVÝCH STRÁNKÁCH:

Hlavní město Praha	www.praha-mesto.cz
Středočeský kraj	www.kr-stredocesky.cz
Ústecký kraj	www.kr-ustecky.cz
Karlovarský kraj	www.kr-karlovarsky.cz
Plzeňský kraj	www.kr-plzensky.cz
Jihočeský kraj	www.kraj-jihocesky.cz
Liberecký kraj	www.kraj-lbc.cz
Královehradecký kraj	www.kr-kralovehradecky.cz
Pardubický kraj	www.pardubickykraj.cz
Vysočina kraj	www.kr-vysocina.cz
Jihomoravský kraj	www.kr-jihomoravsky.cz
Olomoucký kraj	www.kr-olomoucky.cz
Zlínský kraj	www.kr-zlinsky.cz
Moravskoslezský kraj	www.kr-moravskoslezsky.cz

MAPA REGIONŮ NUTS III V ČR



3.3. Turistické regiony a oblasti

CR je vystaven tvrdé mezinárodní a regionální konkurenci, která klade vysoké nároky na kvalitní, komplexní a atraktivní nabídku země. Splnění tohoto cíle předpokládá vytvoření ucelené a dostatečně atraktivní turistické nabídky, jejíž základem jsou turistické regiony. Ty jsou definovány jako území, pro něž je typický určitý druh CR, který jednotlivé prvky dané oblasti spojuje a sjednocuje, ale zároveň i odlišuje od ostatních regionů. Základem pro uplatnění turistického regionu na trhu je existence turistických produktů.

Hlavní význam turistických regionů tkví v možnosti ucelené prezentace země, která nabízí souhrn turistických produktů reprezentovaných jednotlivými turistickými regiony. Slouží zejména prezentaci ČR v zahraničí, ale i podpoře domácího CR. Turistické regiony většinou nekorespondují s územněsprávním členěním státu, protože turista se primárně nezajímá o administrativní hranice, ale o určité kompaktní území poskytující možnosti provozování specifických aktivit pro daný turistický region.

Turistické regiony byly vymezeny v letech 1998–1999 na základě jednání v regionech. Výsledkem je členění na 15 turistických regionů. V každém turistickém regionu byl ustanoven koordinátor CR, který mimo jiné zabezpečuje oboustrannou komunikační vazbu s ČCCR-CzT. Koordinátoři se podílejí na sjednocování marketingové činnosti subjektů CR v regionech. Výsledkem činnosti je tvorba propagačních tiskovin za celý region, vznik společných regionálních expozic na zahraničních i domácích výstavách a veletrzích, vznik regionálních internetových prezentací, vznik nových regionálních turistických produktů. Turistické regiony jsou pevně začleněny v programech rozvoje CR krajů a regionů. Turistické regiony se mohou dělit na menší území, na tzv. turistické oblasti, které slouží především pro rozvoj domácího CR. V současné době existuje v rámci ČR 44 turistických oblastí.

Členění turistického území na menší celky je stabilizováno, ale přináší stále i řadu otázek. Systémovým členěním turistického potenciálu ČR se zabýval materiál Hodnocení potenciálu CR na území ČR, které pro MMR ČR zpracoval Ústav územního rozvoje v Brně v roce 2001 a v roce 2002 byl aktualizován. Celkový potenciál se skládá z dílčích, „odvětvových“ potenciálů, tj. možností, které v území existují pro provozování konkrétních aktivit CR. Skutečnost je však výrazně ovlivněna i faktory, které nelze formálním způsobem očíslovat či seřadit do významové posloupnosti. Tyto faktory ale mohou významně ovlivnit motivaci návštěvníků přijet právě do dané destinace. Mezi tyto faktory se řadí např. působení genia loci určitých míst, lidský faktor, tj. iniciativa a kreativita provozovatelů zařízení a tvůrců produktů s vazbou na CR.

Území ČR je třeba prezentovat kompaktně, a proto také ČCCR-CzT iniciovala před třemi lety vznik Programů rozvoje CR regionů a krajů. Zohledněno bylo členění na turistické regiony

a tím byly i dány předpoklady, aby krajské samosprávy rozvíjely přirozené turistické regiony, které leží ve více krajích, podle společného plánu.

Z odborného hlediska lze považovat členění turistického potenciálu na menší územní celky za tzv. permanentní projekt. Pro vymezování turistických regionů a oblastí je třeba reálně analyzovat kapacity a výkony ubytovacích zařízení, druhy pozemků, velkoplošná chráněná území, ale i územní rozpočty, zaměstnanost, vybavenost obcí atp. Snahy na hodnocení a analýzy regionů a oblastí, by měly být orientovány na stanovení jejich funkční a časové využitelnosti, a to při maximálním využití vzájemné spolupráce všech subjektů zainteresovaných na zvýšení ekonomické vytěžitelnosti daného území.

TURISTICKÉ REGIONY ČR



TURISTICKÉ OBLASTI ČR



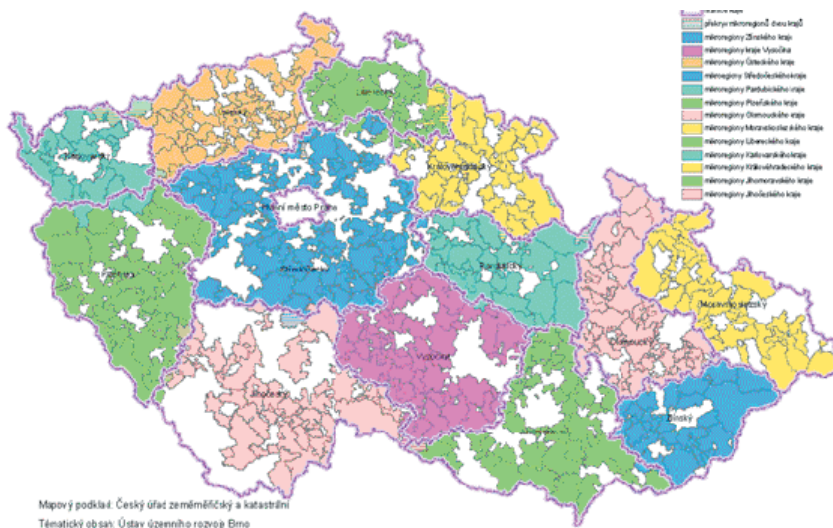
3.4. Mikroregiony

V současné době je v ČR evidováno téměř 500 mikroregionů. Převážná většina evidovaných mikroregionů má právní formu svazku obcí dle zákona č. 128/2000 Sb., o obcích. Evidovány jsou však i zájmová sdružení právnických osob dle občanského zákoníku. V některých případech se vyskytuje i jiná forma mikroregionů, případně mikroregiony, které existují bez jakéhokoliv právního ustavení.

Předmět činnosti mikroregionu je většinou v souladu se zákonem o obcích a převážná většina mikroregionů vykazuje předmět své činnosti v plném rozsahu s tímto zákonem. Pohyb evidovaný při vzniku a zániku mikroregionů v jednotlivých letech a změny v územním vymezení je stále poměrně značný. Do mikroregionů je rovněž zapojen stále vyšší počet obcí. Vysoké procento mikroregionů má v současné době zpracováno aktuální rozvojový dokument pro svoje území, nebo takový dokument pořizuje ve spolupráci se soukromými konzultačními společnostmi nebo regionálními rozvojovými agenturami.

Časové horizonty těchto dokumentů jsou ve většině případů zpracovány na léta 2006–2010, avšak nejzazší je do roku 2022. Obecně lze konstatovat, že v poslední době vznikající mikroregiony mají stále častěji komplexní charakter a jsou zaměřeny na komplexní rozvoj mikroregionu. Na mnoha místech docházelo v roce 2004 k překryvům jednotlivých mikroregionů, které byly mnohdy vícečetné, tzn. že jedna obec byla evidována i ve 4 mikroregionech, ale současný průměrný počet obcí v mikroregionu je 11,51 obce.

MIKROREGIONY VE VZTAHU KE KRAJŮM



3.5. Euroregiony

Euroregiony jsou nadnárodním typem svazků či sdružení měst a obcí. Cílem euroregionu je podpora a realizace projektů odrážející všechny formy spolupráce mezi smluvními stranami.

Hlavním důvodem zakládání takovýchto svazků je odstraňování nerovností mezi regiony na obou stranách hranice. Spolupráce zasahuje do všech oblastí života občanů na kulturní, sociální, hospodářské a infrastrukturní úrovni.

Sdružení měst a obcí v příhraničních částech ČR je zaměřené na přípravu a realizaci konkrétních návrhů projektů pro oživení území od poradenství při jejich přípravě a realizaci až po spoluúčasť na celostátních i mezinárodních programech. Euroregiony spolupracují také na tvorbě kalendáře společenských, kulturních a sportovních akcí konaných na území euroregionu a přispívají tak k užší spolupráci, podpoře CR a kulturním výměnám.

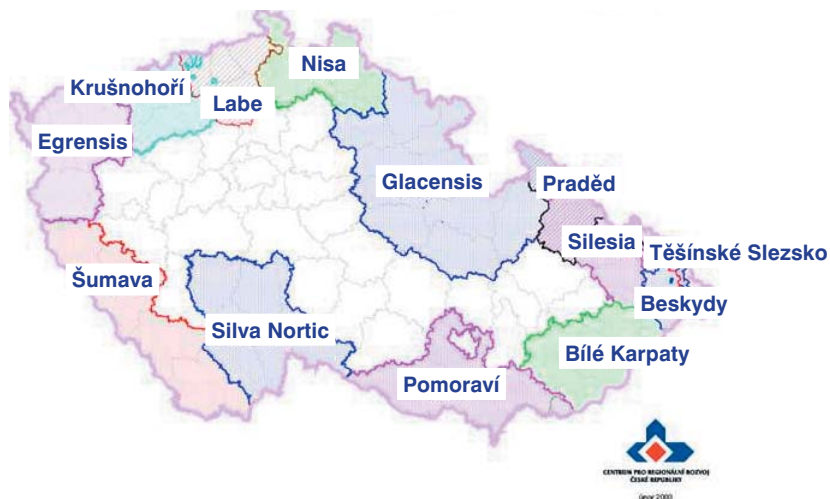
Členství v euroregionu je obecně dobrovolné. Existují členové řádní i čestní. Členy euroregionu se mohou stát města a obce, jejichž orgány členství právně stvrdí a písemně se zavážou dodržovat usnesení orgánů euroregionu. Tato forma spolupráce nevytváří žádné nové struktury, nýbrž je servisním místem pro přeshraniční záležitosti. Euroregiony však v žádném případě nenahrazují správní aparát státu. Asociace evropských přeshraničních regionů (Arbeitsgemeinschaft Europäischer Grenzregionen, AGEG), jejímž prezidentem je John Vallvé, má v současné době 59 členů a celkem zastupuje 150 přeshraničních subjektů v celé Evropě.

Euroregion není jen prostředníkem k zpřístupnění dotací EU, ale jeho význam je daleko hlubší. Nejde jen o výměnu informací, ale také o to, aby se o přeshraničních problémech nerozhodovalo na centrální úrovni, ale v místě, kterého se týkají. Dalším důležitým posláním je společná organizace kulturních, společenských a sportovních akcí. Projekty typu přeshraniční radiové stanice, přeshraniční autobusové linky, společná gymnázia, přeshraniční národní parky nebo společné povodňové komise nejsou výjimkou.

V euroregionech spolupracují přes hranice města, obce a okresy, popřípadě komunální a regionální struktury. Často jsou ve spolupráci zainteresované i obchodní komory, odbory a sociální partneři. Evropská komise tuto činnost co možná nejvíce podporuje.

Nejdůležitějším úkolem euroregionů je podpora a další rozvíjení spolupráce v oblasti lokálního a regionálního plánování, podpora projektů v oblasti životního prostředí, v hospodářské sféře, kultuře a sportu a vytváření prostoru pro setkávání lidí.

V ČR dnes existuje **13 euroregionů**, které zahrnují území více než 40 ze 76 stávajících okresů. Pro porovnání uvádíme, že v současnosti existuje v Polsku rovněž 13, na Slovensku 7, v Rakousku 9, v Německu 21 euroregionů.



WEBOVÉ STRÁNKY JEDNOTLIVÝCH EUROREGIONŮ:

Egrensis	http://www.euregio-egrensis.org
Krušnohoří	http://euroregion.pons.cz
Labe	http://www.euroregion-labe.cz
Nisa	http://www.neisse-nisa-nysa.org
Glacensis	http://www.euro-glacensis.cz
Praděd	http://www.europraded.cz
Silesia	http://www.euroregion-silesia.cz
Těšínské Slezsko	http://euroregion.inforeg.cz
Beskydy	http://www.euroregion-beskydy.cz
Bílé Karpaty	http://www.euroregion-bile-karpaty.cz
Pomoraví	http://www.euregio-weinviertel.org
Silva Nortica	http://www.ersn.cz
Šumava	http://www.euregio.cz

4. VZTAH STRATEGICKÉHO ROZVOJE A STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ TURISTICKÉ DESTINACE

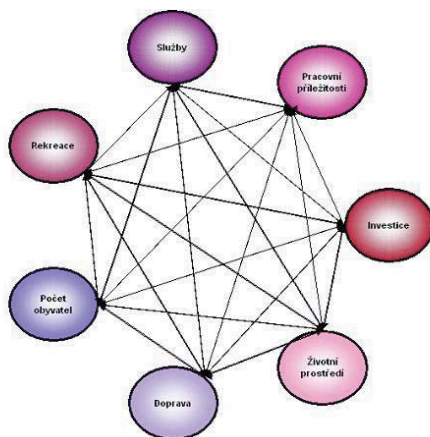
4.1. Destinace jako komplexní systém

CR v je charakteristický tím, že ačkoliv představuje významný přínos pro život destinace, je ve značné míře zanedbáván z hlediska koncepčního řízení a v mnohých případech se tzv. „vytváří sám“, což znamená, že je prakticky zcela závislý na podnikatelských aktivitách provozovatelů zařízení cestovního ruchu. Z hlediska rozvoje cestovního ruchu a potažmo i turistické destinace se však nejedná o vhodný přístup odpovědných orgánů, který v podstatě vyplývá z podcenění klíčové role image destinace z hlediska utváření názoru potenciálních návštěvníků.

Takový návštěvník v žádném případě nevolí turistickou destinace proto, že si oblíbil určitý hotel nebo restauraci, ale přijíždí na určité místo, kde se tento hotel nebo restaurace nacházejí. Rozhodující pro výběr destinace tak je souborná nabídka služeb pro jím požadovanou formu dovolené ve spojení s konkrétní formou cestovního ruchu (rekreační, sportovní, vzdělávací, aj.) Ubytování, stravování, ostatní služby, dopravní spojení, bezpečnost, prostředí, kultura a další představují pro potenciálního hosta jeden produkt a z hlediska potenciálního hosta turistickou destinaci definují.

Destinaci cestovního ruchu lze definovat jako komplexní produkt složený z mnoha dílčích produktů. Utváření a rozvoj destinace je komplexní činnost dlouhodobého charakteru, která vyžaduje pochopení a propojení mnoha odlišných oblastí a spolupráci všech zainteresovaných subjektů.

ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY DESTINACE A JEJICH PROPOJENÍ JSOU UVEDENY V NÁSLEDUJÍCÍM SCHÉMATU:



Z JINÉHO POHLEDU LZE TURISTICKOU DESTINACI ZOBRAZIT V KONTEXTU VNITŘNÍCH A VNĚJŠÍCH FAKTORŮ NÁSLEDOVNĚ:

**EKONOMICKÉ
PROSTŘEDÍ**

**FYZIKÉ
PROSTŘEDÍ**



**SOCIÁLNÍ
PROSTŘEDÍ**

**POLITICKÉ
PROSTŘEDÍ**

4.2. Strategický rozvoj a strategické řízení

Vzhledem k výše uvedenému je strategické řízení pro strategický rozvoj turistické destinace rozhodující. Tuto skutečnost je však mimo jiné nutno konfrontovat s faktem, že se na území určité destinace setkává několik zájmových skupin s často protichůdnými cíli, a to např.:

- rezidenti a pracující,
- návštěvníci,
- podnikatelé a průmysl,
- ochránci kulturního a přírodního bohatství,
- exportní trhy (i ČR lze pokládat za exportní trh, tzv. neviditelný export).

Tyto skupiny se dále vnitřně člení na více segmentů, které mají mnoho protichůdných zájmů. Vytvořit podmínky pro koexistenci těchto skupin na určitém území je velmi složité a klade poměrně vysoké nároky na kvalitu řízení turistické destinace. K tomu, aby řízení destinace bylo úspěšné, docílilo se maximálního propojení zájmů všech zúčastněných trhů a požadovaných ekonomických efektů, je nutné toto řízení založit na marketingových principech.

Rozvoj cestovního ruchu v turistických destinacích není v ČR nikým řízen. Ojedinele existují

regionální rozvojové agentury, jež se cestovním ruchem sice zabývají, ale neřídí jej. Při městských úřadech jsou zřizovány komise cestovního ruchu, do nichž delegují jednotlivé strany své zástupce. Ne vždy se jedná o odborníky. Ani ve významných a tradičních destinacích cestovního ruchu se nikdo nezabývá řízením cestovního ruchu.

Mezi destinacemi navíc existuje velká konkurence. Z tohoto důvodu je pro jednotlivé destinace významně důležitá spolupráce a koordinace, společné budování a udržování kvality všech produktů poskytovaných destinací a neustálá kontrola dodržování kvality, tj. kvalitní strategický management.

4.3. Strategické řízení destinací

Strategické řízení destinací zahrnuje některá SPECIFIKA odvozená jednak od obecných specifík oblasti cestovního ruchu, jednak od hlavních úkolů tohoto managementu, kterými jsou zejména:

- poskytování informací v cestovním ruchu,
- vytváření a správa informačních systémů,
- pořádání konferencí a akcí,
- zajištění činnosti marketingových agentur,
- podílení se na managementu životního prostředí a udržitelného rozvoje,
- vytvoření a provoz regionální organizace cestovního ruchu.

HLAVNÍMI ÚKOLY STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU DESTINACE JSOU:

- usnadnění cestovních transakcí a operací,
- spojení roztržštěných dodavatelů se zákazníkem,
- integrace mnoha různorodých prvků destinace,
- prezentace integrovaných prvků na trhu pod zastřešením značky destinace.

NA MANAGEMENTU DESTINACE BY SE V KAŽDÉM PŘÍPADĚ MĚLY PODÍLET MINIMÁLNĚ NÁSLEDUJÍCÍ SUBJEKTY:

- národní orgány cestovního ruchu,
- krajské orgány cestovního ruchu,
- místní orgány cestovního ruchu,
- poskytovatelé produktů a služeb.

5. FORMULACE STRATEGIE TURISTICKÉ DESTINACE

V této kapitole jsou uvedeny jednotlivé části strategie z hlediska jejich věcné náplně. Obecný postup při zpracování strategického rozvojového dokumentu je uveden v kapitole 2.4.2.

5.1. Strategická analýza a její uplatnění v rámci strategie turistické destinace

5.1.1. Analýza prostředí

Pro analýzu prostředí v případě turistické destinace lze využít období analýzy prostředí používané pro podnikatelské subjekty. „Vnější“ prostředí turistické destinace, podle jejího charakteru, se skládá ze všech vnějších faktorů, které působí na strategické rozhodování.

V souvislosti s analýzou prostředí (a to rovněž v marketingu) se často používá rámec PEST (jinak též STEP). Jde o uvědomění si politických, ekonomických, sociálních, technologických a stále také častěji ekologických (PESTE) faktorů, které ovlivňují vnější prostředí regionu. jako příklad mohou být uvedeny u např. faktory v následující tabulce.

<p>POLITICKÉ FAKTORY</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antimonopolní regulace • Ochrana životního prostředí • Daňové právo • Bariéry zahraničního obchodu • Přístup k zahraničním investorům • Stabilita vlády • Regulace mezd 	<p>EKONOMICKÉ FAKTORY</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trendy HNP, případně HDP • Úroková míra • Nabídka peněz • Míra inflace • Míra nezaměstnanosti • Devalvace/revalvace • Změny v životním stylu
<p>SOCIÁLNĚ-KULTURNÍ FAKTORY</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kariérová očekávání • Spotřebitelská aktivita • Počet uzavíraných manželství • Věkové rozvrstvení • Míra porodnosti • Regionální rozdělení obyvatelstva 	<p>TECHNOLOGICKÉ FAKTORY</p> <ul style="list-style-type: none"> • Výdaje na výzkum a vývoj • Zaměření na technologie • Patentová ochrana • Automatizace • Transfer technologií

TUTO TZV. PEST ANALÝZU LZE V RÁMCI CELKOVÉ STRATEGICKÉ ANALÝZY VYUŽÍT NÁSLEDOVNĚ:

- funkce kontrolního seznamu,
- pomoc při identifikaci určitého počtu klíčových vlivů v prostředí,
- pomoc při identifikaci dlouhodobé hybné síly či spouštěče změny,
- pomoc při zkoumání různého dopadu externích vlivů na organizaci.

V RÁMCI PEST ANALÝZY SI LZE POLOŽIT ŘADU OTÁZEK, JAKO NAPŘ.:

- Které faktory prostředí ovlivňují rozvoj turistické destinace?
- Které z těchto faktorů jsou v současnosti nejdůležitější?
- Které faktory budou nejdůležitější v následujících letech?

Faktory, které působí na rozvoj turistické destinace ve vnějším prostředí pro ni především představují zdroj příležitostí nebo hrozeb (viz SWOT analýza).

5.1.2. Analýza odvětví

V oblasti cestovního ruchu je jedním z nejdůležitějších účelů strategie to, aby pomohla turistické destinaci konkurovat ostatním a úspěšně se rozvíjet. I zde je vhodné použít upravené modely používané standardně pro podnikatelské subjekty, a to s ohledem na fakt, že pokud se má turistická destinace rozvíjet, musí se do značné míry chovat právě tržně.

Výchozím bodem analýzy odvětví (užšího vnějšího prostředí) je tedy otázka „Co (které faktory v odvětví) předurčuje možnosti rozvoje (ziskovost) v odvětví?“

HLAVNÍMI FAKTORY JSOU:

- hodnota produktu pro zákazníka,
- intenzita konkurence,
- relativní vyjednávací síla na různých úrovních dodavatelského řetězce.

Nejpoužívanější metodou pro klasifikaci a analýzu faktorů působících v odvětví je **Porterova analýza 5 konkurenčních sil**. Každá z pěti sil je tím větší, čím je silnější daný rozhodující činitel/faktor.

TĚCHTO PĚT SIL JE REPREZENTOVÁNO:

- hrozbou vstupů nových konkurentů do odvětví,
- vyjednávací silou (schopností) dodavatelů,
- vyjednávací silou (schopností) kupujících,
- hrozbou substitutů (náhradních produktů),

- intenzitou konkurenčního boje uvnitř odvětví.

Dále jsou uvedeny rozhodující faktory z hlediska všech 5 konkurenčních sil, a to bez ohledu na to, v jaké oblasti je analýza zpracovávána.

ROZHODUJÍCÍMI ČINITELI JSOU Z HLEDISKA:

- **hrozby vstupů nových konkurentů**

- ekonomika rozsahu (úspory z velkovýroby)
- absolutní nákladová výhoda (nízké náklady)
- požadavky na kapitál (potřeba investic)
- odlišení produktů
- přístup k distribučním kanálům
- právní bariéry a politika vlády
- očekávaná odvetná opatření

- **vyjednávací síly dodavatelů**

- koncentrace dodavatelů
- diferenciací vstupů
- náklady na přechod k jinému dodavateli
- existence náhradních (substitučních) vstupů
- důležitost objemu dodávek pro dodavatele

- **vyjednávací síly kupujících**

- cenová citlivost
- náklady na produkt vůči celkovým nákladům
- konkurence mezi kupujícími
- odlišení produktů
- motivace těch, kdo rozhodují o nákupu
- vyjednávací síla
- koncentrace kupujících vůči koncentraci dodavatelů
- náklady na přechod k jinému dodavateli
- informovanost kupujících
- schopnost integrace s prodávajícími (zpětná integrace)
- existence substitutů

ROZHODUJÍCÍMI ČINITELI PŘI HROZBĚ SUBSTITUTŮ JSOU:

- náklady na přechod k novému (substitučnímu) výrobku
- ochota (sklon) přejít na substituční produkt
- relativní výše cen substitutů

ROZHODUJÍCÍMI FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍMI INTENZITU KONKURENČNÍHO BOJE JSOU:

- růst odvětví

- rozdíly mezi produkty (odlišení)
- koncentrace konkurence
- rozmanitost konkurentů
- nákladové podmínky
- bariéry výstupu (odchodu) z odvětví
- občasný přebytek kapacity

Primárním účelem Porterovy analýzy (modelu) je analyzovat atraktivnost odvětví, aby bylo možné předvídat možnosti rozvoje (ziskovost) v odvětví. Hlavní kritika Porterova modelu se týká jeho teoretických základů a také toho, že konkurování je dynamický proces, v němž nikdy není dosaženo rovnováhy. Neustále se tedy mění i struktura odvětví.

5.1.3. Analýza konkurence

K porozumění pozici turistické destinace na trhu je, stejně jako v případě podnikatelských subjektů, nezbytné prozkoumat její postavení vůči konkurentům.

Nejprve je tedy nutné určit, kdo je konkurentem a kdo ne, poté vybrat hlavní konkurenty a provést analýzu např. z hlediska následujících oblastí:

- **Konkurenční rámec** – Jaký je záměr konkurenta z hlediska působení na trhu?
- **Strategický záměr** – Jakou strategii z hlediska působení v odvětví konkurent uplatňuje?
- **Cíl z hlediska podílu na trhu** – Jaké cíle má konkurent z hlediska podílu na trhu a způsobu jeho dosažení?
- **Konkurenční pozice/situace** – Jaká je současná pozice konkurenta v odvětví?
- **Strategické vystupování** – Jak konkurent vystupuje navenek (jak se jeho vystupování jeví)?
- **Konkurenční strategie** – Jaká je konkurenční strategie konkurenta?

5.1.4. Analýza zdrojů a konkurenční schopnosti

Strategie se mimo jiné zaměřuje na sladění zdrojů a možností turistické destinace s příležitostmi, které se vyskytnou ve vnějším prostředí. Toto pojetí se hodně rozvinulo v 90. letech, kdy se začalo na možnosti a zdroje subjektu pohlížet jako na hlavní základnu pro tvorbu strategie.

Zdroje ovšem neposkytují hodnotu pokud nejsou zorganizovány do rutin a systémů, které zajišťují, že výrobek nebo služba budou mít hodnotu pro konečného spotřebitele nebo uživatele.

PŘÍSTUP KE STRATEGII ZALOŽENÉ NA ZDROJÍCH (RESOURCE-BASED STRATEGY) ZAHRA-
NUJE TŘI KLÍČOVÉ PRVKY:

- Výběr strategie, která využívá hlavních zdrojů a možností turistické destinace
- Zajištění plného využití potenciálu zdrojů
- Budování základny zdrojů.

VÝCHODISKEM JE IDENTIFIKACE A ZPŘÍSTUPNĚNÍ ZDROJŮ A MOŽNOSTÍ, KTERÉ JSOU
V K DISPOZICI. TYTO ZDROJE MOHOU BÝT:

• Hmotné zdroje

Finanční zdroje a hmotná aktiva je nejnákladnější najít a zhodnotit. K analýze je však třeba přistoupit s takovými otázkami, jako např. zda mohou tyto zdroje být potenciálem k vybudování konkurenční výhody, zda (a jaké) existují příležitosti pro jejich „ekonomizaci“, jaké jsou možnosti využít těchto zdrojů s větším ziskem apod.

• Nehmotné zdroje

Nabývají stále většího významu. Jde často o „měkké“ faktory (image, reputace, kultura, značka, brand name apod.) Často reprezentují jakousi „prémii“, kterou je zákazník ochoten zaplatit navíc (právě za onen „měkký“ faktor). Jde o věci, které se také skrývají pod pojmem intelektuální kapitál.

• Lidské zdroje

Z pohledu na zdrojích založené strategie jsou lidské zdroje produktivní službou lidí, kterou nabízejí organizaci díky svým znalostem, schopnostem, dovednostem. V ekonomice se tyto zdroje nazývají lidský kapitál.

Zdroje samy o sobě nejsou produktivní. Ke svému využití potřebují něco, co můžeme nazvat organizační schopnost (kompetence, způsobilost). Kompetence je schopnost zapojit různorodé dovednosti, znalosti a zdroje k vykonávání úkolů a činností. Někdy bývá v této souvislosti uváděn pojem klíčová způsobilost (core competence) – široce založená a/nebo široce aplikovaná podstatná schopnost, která má hodnotu v očích zákazníka, je vzácná a nákladná na imitaci a nemá substitut.

OBECNĚ SE ZPŮSOBILOST MŮŽE OBJEVOVAT V TĚCHTO OBLASTECH:

- Schopnost strategicky myslet (uvědomění)
- Schopnost uspokojit zainteresované skupiny
- Schopnost strategicky konkurovat
- Schopnost implementace strategie + změny
- Kompetence v kvalitě a péči o zákazníka
- Funkční kompetence

- Schopnost zabránit chybám a krizi
- Schopnost etického řízení a společenské zodpovědnosti

PŘI ANALÝZE ZPŮSOBILOSTI JE MOŽNÉ SE TEDY NAPŘ. PTÁT:

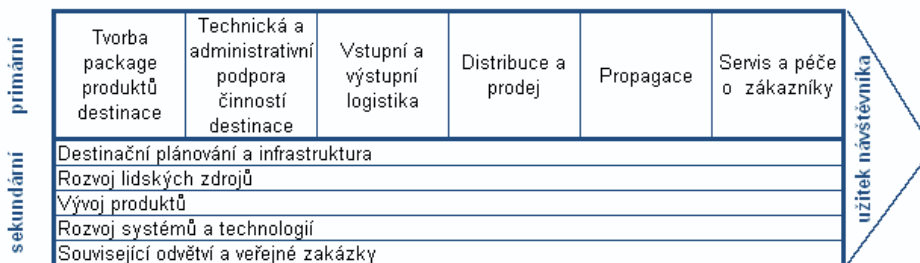
- Kdo je vlastníkem klíčových kompetencí?
- Jak jsou kompetence trvanlivé?
- Jak jsou kompetence přenositelné?
- Jak jsou kompetence napodobitelné?

5.1.5. Analýza hodnotového řetězce

Analýza hodnotového řetězce slouží především k tomu, abychom mohli identifikovat, jaké „vlastnosti“ region má. Hodnotový řetězec (value chain) turistické destinace opět vychází z modelu hodnotového řetězce pro podnikatelský subjekt. Tato analýza vychází z toho, že zdrojem konkurenční výhody není region jako celek, ale množství samostatných činností a procesů, které zahrnuje. Každá z těchto činností a procesů může přispět k relativnímu postavení destinace neboť je zdrojem nákladů i možné diferenciacce (odlišení).

Model hodnotového řetězce rozlišuje mezi primárními činnostmi a podpůrnými činnostmi (napomáhají primárním činnostem a sobě navzájem).

HODNOTOVÝ ŘETĚZEC TURISTICKÉ DESTINACE CESTOVNÍHO RUCHU



UVNITŘ KAŽDÉ KATEGORIE PRIMÁRNÍCH A PODPŮRNÝCH ČINNOSTÍ JSOU 3 TYPY ČINNOSTÍ:

- přímé činnosti – přímo zapojené do tvorby hodnoty,
- nepřímé činnosti – činnosti umožňující vykonávat přímé činnosti plynule,
- zabezpečování kvality – zajišťování kvality (jakosti) jiných činností.

5.1.6. SWOT analýza

Shrnutí řady strategických analýz v kombinaci s analýzou prostředí (v některých případech se vychází pouze z analýzy prostředí – profilu) poskytuje SWOT analýza. Jejím cílem je identifikovat rozsah současné strategie organizace a její specifické silné a slabé stránky spolu se schopností zvládnout změny, probíhající v okolním prostředí.

CÍLEM SWOT ANALÝZY JE:

- stanovení silných a slabých stránek jednotlivých problémových oblastí turistické destinace
- odhalení příležitostí a ohrožení turistické destinace podle jednotlivých problémových oblastí
- výše uvedené provést v takové míře podrobnosti, umožňující formulovat klíčové problémy rozvoje regionu a stanovit strategické cíle jeho rozvoje

SWOT ANALÝZA

- S** – silné stránky (Strengths) – interní
- W** – slabé stránky (Weaknesses) – interní
- O** – příležitosti (Opportunities) – externí
- T** – ohrožení, hrozby (Threats) – externí

Analytické poznatky jsou obvykle seřazeny podle **problémových oblastí**. S ohledem na typ strategického rozvojového dokumentu lze využít vždy pouze ty, které jsou z hlediska věcného rozsahu strategie relevantní:

- průmysl, obchod, služby,
- lidské zdroje,
- infrastruktura,
- životní prostředí,
- CR,
- zemědělství a rozvoj a venkovského prostoru.

VÝSLEDKY SWOT ANALÝZY JSOU NÁSLEDNĚ VYUŽITY PŘEDEVŠÍM NÁSLEDUJÍCÍMI ZPŮSOBY:

- pro identifikaci kritických oblastí,
- jako základ pro zaměření celé rozvojové strategie regionu,
- jako základ pro formulaci strategických cílů a následně strategických směrů a rozvojových aktivit,
- jako základ pro stanovení pozice regionu ve srovnání s jinými regiony.

Příkladem a zároveň dobrým východiskem pro zpracování SWOT analýzy turistické destinace je SWOT analýza ČR v oblasti CR uvedená v návrhu Koncepce státní politiky cestovního ruchu na období 2007–2013.

TURISTICKÁ NABÍDKA A FINANCOVÁNÍ CESTOVNÍHO RUCHU

Silné stránky	Slabé stránky
výhodná geografická poloha z pohledu zahraničního turismu	nízká kvalita základních a doplňkových služeb CR
pestrost zastoupených typů krajiny vhodných pro rozvoj cykloturistiky, venkovské turistiky a agroturistiky	nízký podíl produktů šetrných forem turistiky (agroturistika, cykloturistika, pěší turistika, lázeňská turistika) na trhu CR
hustá a dokonale značená síť turistických stezek a tras po celé republice	nízké využití ubytovacích kapacit v místech, kde je rozšíření sezóny možné bez negativních vlivů na životní prostředí (ŽP) a veřejné zdraví (VZ) výrazná sezónnost CR s převahou letní turistiky v mnoha turistických regionech, kde je z hlediska ochrany ŽP a VZ přijatelné rozšíření sezóny
kvantitativně dostatečná ubytovací kapacita	nedostatečná vybavenost většiny středisek CR doprovodnou sportovně-rekreační infrastrukturou
rozvoj národních a nadnárodních hotelových řetězců, a s tím spojená racionalizace řídicích procesů (Praha a některá další nejvýznamnější střediska CR)	nedostatečná údržba a obnova historických objektů a kulturně historického dědictví, zejména památek zapsaných do seznamu UNESCO
Praha jako turistický fenomén světového významu	malá nabídka konkurenceschopných turistických produktů ve většině regionů
dlouholetá tradice a vysoká kvalita lázeňství	nedostatek multifunkčních center volného času v příměstských rekreačních oblastech
dostatečné množství lokalit vhodných k rekreaci či CR	
dosavadní existence Státního programu podpory CR a podpora CR v rámci SROP	

Příležitosti	Hrozby
zpřístupnění dalších zajímavých kulturně-historických objektů	nedostatečné kvality a struktury infrastruktury CR, vč. doprovodné infrastruktury
aktivace soukromých investic do vzniku nových atraktivit CR	podcenění údržby kulturních a technických památek využitelných pro CR,
prosazování nových technologií ve všech segmentech CR	podcenění péče o přírodní bohatství a krajinný ráz jako podmínky atraktivity území pro CR
příchod dalších investorů zejména v oblasti hotelového průmyslu	podcenění významu zajištění dopravní obslužnosti v oblastech atraktivních pro CR
využití stávajícího vnitřního potenciálu ČR spojeného s podporou malého a drobného podnikání ve vazbě na tvorbu nových pracovních míst	zhoršování životního prostředí v sídlech, znečišťování, vodních ploch
rozvoj tradičního lázeňství a využití dalších minerálních léčivých zdrojů	převážení jiných k životnímu prostředí málo šetrných forem využití území než CR v lokalitách s vysokým potenciálem CR
tvorba nových produktů zaměřených do turistických oblastí mimo Prahu	špatná dostupnost kapitálu pro stabilizaci a další rozvoj podnikání v CR
k CR přívětivá daňová politika (DPH	nedostatek připravených rozvojových projektů
důsledné využívání programů podpory CR	lokální poškozování přírodního prostředí v důsledku přeplněných středisek a přetěžování území
dobré možnosti rozvoje venkovské turistiky, potenciál pro rozvoj vinařské turistiky	tendence extenzivně rozšířit CR v CHKO a NP
podpora vybraných příměstských zón volnočasových aktivit	
podpora programů podpory zdraví	

TURISTICKÁ POPTÁVKA A PROPAGACE ČR

Silné stránky		Slabé stránky	
	pokračující zájem zahraničních turistů o ČR s Prahou jako hlavním magnetem pro zbytek země		veškeré asociace s ČR jsou spojovány s historií a kulturními památkami, absence motivů dané přírodou, prožitků volného času
	prezentace ČR na světových veletrzích CR		nedostatek informací o ČR (zejména o regionech) v zahraničí i doma
	existence internetové prezentace ČR		vnímání nedostatků ve službách (taxi služba)
	pozitivní obraz ČR v sousedních zemích, ČR je vnímána jako zajímavá turistická destinace plně srovnatelná s jinými středoevropskými zeměmi		koncentrace poptávky na letní sezónu
	poměrně vysoký podíl opakovaných návštěv ČR návštěvníky ze sousedních zemí		absence marketingových studií rozvoje potenciálních regionů CR
			nedostatečná marketingové aktivity (definice cílových trhů, tvorba marketingových strategií, produktů a jejich marketingových mixů)
			nedostatečná možnost propagace republiky a regionů v zahraničí a regionů i v rámci republiky
			nevyváženost zahraniční návštěvnosti mezi Prahou a ostatními kraji ČR
Příležitosti		Hrozby	
	postupné rozvíjení image jako turisticky atraktivní destinace všemi zainteresovanými subjekty		vysoká koncentrace návštěvníků a turistů do hlavního města Prahy
	rostoucí počet obchodních a služebních cest, pořádání kongresů jako faktor růstu návštěvnosti ubytovacích zařízení		snížená fyzická aktivita občanů a vzrůstající nároky na dopravu a nárůst expozice emisí z dopravy

finanční dostupnost domácí destinace	<p>ČR není zahraničními návštěvníky vnímána jako destinace vhodná pro aktivní a dobrodružnou dovolenou</p> <p>negativní vnímání možností realizace volnočasových aktivit v ČR (zejména z pohledu domácí populace)</p>
růst počtu leteckých spojů	
další zkvalitnění činnosti ČCCR-CzT, vč. zahájení průzkumů domácí a zahraniční návštěvnosti	
ČR – bezpečná destinace v EU	

ORGANIZACE A INFORMACE V CESTOVNÍM RUCHU

Silné stránky	Slabé stránky
počet a kvalita činnosti TIC	nevyjasněné kompetence mezi centrální a regionální úrovní veřejné správy
zvyšující se aktivita místní samosprávy a sdružení obcí	nízký počet regionálních a lokálních turistických organizačních struktur
rozšiřování spolupráce příhraničních regionů a ostatních regionů a obcí se zahraničními partnery v oblasti CR	přetrvávající špatná úroveň spolupráce aktérů CR, zejména mezi veřejnou a soukromou sférou
adaptabilní pracovní síla	nízké zapojení TIC do organizačních struktur CR
	absence koncepčního řízení CR ve velkoplošných chráněných územích (NP a CHKO)
	nedostatečné statistické informace o CR, absence Satelitního účtu CR
	nízký počet marketingových šetření zaměřených na výzkum potenciální poptávky (zejména v zahraničí)
	nedostatečné zavádění nových informačních technologií

			nerovnováha mezi poptávkou a nabídkou kvalitních pracovníků a manažerů v CR
			nedostatečný a nejednotný terénní turistický informační systém (informace v turisticky atraktivních místech, směrovky, naváděcí systém)
Příležitosti		Hrozby	
	podpora budování organizačních struktur v turistických oblastech a regionech		nedocení významu legislativního rámce podnikání a kontroly kvality služeb včetně ochrany spotřebitele
	podpora zapojování podnikatelských subjektů do organizačních struktur v CR		další odklad vytváření turistických organizačních struktur jako základního opěrného bodu rozvoje CR v regionu
	další rozvoj přeshraniční spolupráce v CR, zejm. v tvorbě společných turistických produktů a organizaci společných regionálních turistických veletrhů		nedostatek finančních prostředků v rozpočtu centrálních orgánů (MMR ČR, ČCCR-CzT), kraje, svazků obcí i samotných obcí bude podvazovat vznik jednotné zastřešující turistické organizační struktury
	vznik klastrů v oblasti CR		nedostatek zainteresovaných a schopných aktérů CR při budování regionálních turistických organizací
			podcenění významu koordinace společného postupu státních orgánů, orgánů samosprávy, regionálních rozvojových agentur, regionálních sdružení CR a zájmových profesních sdružení CR
			podcenění lidského faktoru a profesionální přípravy odborníků v oblasti CR, včetně poradenské a vzdělávací činnosti pro začínající podnikatele (oblast vzdělávání dospělých)
			nedostatečná schopnost vzdělávacího systému reagovat na požadavky informační společnosti
			nízká mobilita pracovní síly
			nedostatečná orientace vzdělávacího systému na jazykové dovednosti

5.1.7. Analýza zainteresovaných skupin

Poslední částí strategické analýzy je rozbor a pochopení, jak očekávání zainteresovaných skupin bude (může) ovlivnit volbu strategie. Hodnocení důležitosti očekávání zainteresovaných skupin je důležitou součástí strategické analýzy.

TÝKÁ SE TŘÍ ZÁLEŽITOSTÍ:

- Jak může každá skupina zainteresovaných skupin promítnout svá očekávání do strategického plánování.
- Zda to (vůbec) mohou učinit (zda na to mají moc).
- Vliv očekávání zainteresovaných skupin na budoucí strategie.

Freeman (1984) definoval zainteresované (stakeholders) jako „**osoby nebo skupiny, které mohou ovlivnit nebo působit na dosažení cílů organizace nebo jsou dosažením cílů organizace ovlivněni**“.

Při analýze zainteresovaných je obvykle užitečné nalézt pomocí vhodného zařazení jednotlivých zainteresovaných (jednotlivců i skupin) tzv. **klíčové hráče**, tedy ty zainteresované, kteří mají moc ovlivnit budoucí vývoj a mají na tom rovněž zájem. Jako **moc** obvykle lze charakterizovat vztah mezi sociálními hráči, v němž jeden hráč (A) může přimět jiného hráče (B), (u)dělat něco, co by B jinak ne(u)dělal.

Tvůrci strategie by si pak měli položit následující otázky a snažit se na ně (ve spolupráci se zainteresovanými odpovědět.

1. **Jaká jsou/budou očekávání „klíčových hráčů“?**
2. **Jaké hrozby mohou vyplývat z „nepředvídatelnosti“ mocných zainteresovaných stran?**
3. **Jaké příležitosti mohou vyplývat z „nepředvídatelnosti“ mocných zainteresovaných stran?**

V OBLASTI ČR LZE MOŽNÉ ZAINTERESOVANÉ SKUPINY – STAKEHOLDERS – DEFINOVAT V RÁMCÍ 3 ZÁKLADNÍCH SKUPIN:

- **přímé zainteresované skupiny**
 - umělecké, zábavní a sportovní organizace
 - národní a regionální rozvojové agentury
 - OCR
 - státní správa a samospráva
 - volení úředníci
 - prodejci zboží a poskytovatelé služeb nakupovaných turisty
 - CK a CA

- zaměstnanci firem v oblasti CR
- organizace zaměřené na ochranu kulturního, přírodního a historického dědictví a muzea
- daňoví poplatníci
- **partneři**
 - umělecké, zábavní a sportovní organizace
 - národní a regionální rozvojové agentury
 - OCR
 - vzdělávací instituce
 - domácí média
 - státní správa a samospráva
 - neziskové organizace
 - prodejci zboží a poskytovatelé služeb nakupovaných turisty
 - CK a CA
- **zprostředkující subjekty**
 - reklamní společnosti
 - média
 - OCR
 - přátelé a rodina
 - společnosti zajišťující Public Relation
 - marketingové společnosti
 - CK a CA
 - provozovatelé internetových serverů v oblasti CR

5.2. Strategický výběr

Generování alternativních strategií a následný strategický výběr jsou nejdůležitější částí strategického řízení. Zde je na základě výsledků analytické části nezbytné učinit rozhodnutí týkající se budoucnosti turistické destinace a způsobu, jakými bude pracovat s veškerými vnějšími i vnitřními vlivy a faktory.

STRATEGICKÝ VÝBĚR PROBÍHÁ VE TŘECH KROCÍCH:

- **identifikace možností volby**
 - strategie jsou postaveny na identifikaci možností volby; posuzují se záměry a cíle turistické destinace v souvislosti se zdroji a očekáváním zájmových skupin
- **zhodnocení variant**
 - vygenerované alternativní strategie je potřeba zhodnotit z následujících hledisek:
 - vhodnost strategie,
 - přijatelnost strategie,

– proveditelnost strategie.

- **finální výběr strategie**

5.2.1. Alternativní strategie

Generování alternativních strategií obecně předchází strategickému výběru. V rámci tohoto kroku je, vzhledem k tomu, že rozvoj turistické destinace je podmíněn jejím uplatněním na trhu, možné vycházet z typologie strategií využívaných podnikatelskými subjekty. Tato typologie strategií není vnímána jednotně a je otázkou volby zpracovatelů, kterému členění dá z hlediska charakteru destinace přednost.

Jednou z možností je tzv. Ansoffova matice produkt/trh. Je založena na kombinaci „novosti“ výrobků a trhů. Každá ze čtyř takto vzniklých kombinací nabízí různé alternativy strategického vývoje.

STRATEGIE UPEVNĚNÍ SOUČASNÉ POZICE je formulována pro současné produkty na existujícím trhu a nabízí následující postupy:

- **Ústup** – likvidace některých produktů za účelem koncentrace na ty, u kterých je větší předpoklad pro využití zdrojů a potenciálu turistické destinace.
- **Konsolidace** – ochrana a posilování současných produktů rozvíjením zdrojů a potenciálu tak, aby neustále vyhovovaly měnící se situaci na trhu a udržely tempo s konkurencí.
- **Průnik na trh** – směřuje k získání většího tržního podílu inovací produktů, zvyšováním potenciálu nebo novými marketingovými přístupy. K tomu je zapotřebí ustrnutí konkurence, nalezení a vyplnění mezery na trhu nebo krátkodobé snížení zisku.

STRATEGIE ROZVOJE TRHU je vhodné použít tam, kde potenciál rozvoje převyšuje možnosti existujících trhů. Způsoby, které odpovídají této strategii jsou následující:

- Rozšíření do oblastí, které nejsou zabráný, může se jednat např. o modifikaci produktu tak, aby vyhověl potřebám nového trhu.
- Nalezení nových možností pro stávající produkty.
- Geografické rozšíření.

STRATEGIE ROZVOJE PRODUKTU je postavena na měnících se potřebách trhu. Je-li životní cyklus výrobku krátký (odvětví spotřební elektroniky), je vývoj produktu základní strategickou alternativou a podnik musí disponovat klíčovými kompetencemi právě v této oblasti vývoje a výzkumu.

STRATEGIE DIVERZIFIKACE má více významů. V tomto kontextu diverzifikace znamená paralelní strategický vývoj k oblasti současných trhů a současných výrobků.

Současně existují ALTERNATIVNÍ MOŽNOSTI, z nichž pro turistickou destinaci přichází v úvahu zejména interní rozvoj a strategické aliance:

- **Interní rozvoj** – představuje pravděpodobně nejběžnější metodu strategického rozvoje. Je to nejlepší způsob k získání klíčových způsobilostí pro konkurenční výhodu. Důsledkem zvládnutí klíčových způsobilostí pak může být vývoj nových produktů pro nové trhy. I když náklady na vývoj nových aktivit mohou být v konečném součtu vyšší než náklady na zisk nového podniku, rozložení nákladů může být výhodnější. Díky postupnému vývoji rovněž nejsou ohroženy jiné aktivity.
- **Strategické aliance** – představují metodu společného vývoje nových strategií. Vnitřní zdroje a způsobilosti samotných subjektů mnohdy nestačí na monitorování stále komplexnějších změn prostředí, například v důsledku rostoucí globalizace. V takové situaci je výhodná spolupráce. Strategické aliance mohou mít různou podobu podle stupně formalizace vzájemných vztahů.

5.2.2. Hodnocení variant a výběr strategie

Jsou-li k dispozici strategické alternativy rozvoje, je třeba přistoupit k hodnocení strategických možností a výběru různými technikami.

PŘI HODNOCENÍ STRATEGIÍ EXISTUJÍ TŘI HLAVNÍ DRUHY HODNOTÍCÍCH KRITÉRIÍ.

- **Vhodnost** strategie je kritérium, které určuje do jaké míry odpovídají srovnávané strategie předpokládaným budoucím trendům a změnám prostředí a do jaké míry je využit potenciál turistické destinace.
- **Přijatelnost** je kritérium, které vypovídá o tom, do jaké míry splní jednotlivé strategie očekávání, která jsou s nimi spojena (návrstnost, riziko), a do jaké míry vyhoví různým očekáváním zájmových skupin.
- **Proveditelnost** strategie je kritérium, které sleduje praktickou využitelnost strategie. V jeho rámci se hodnotí nároky strategií na zdrojovou základnu a strategické způsobilosti turistické destinace.

V procesu hodnocení strategických alternativ je třeba se vyhnout dvěma extrémům – příliš detailní analýze a studiu mnoha alternativ a intuitivnímu rozhodování na základě zkušenosti. Výběr strategie z více strategických alternativ může mít různou formu. Podstatnou otázkou je, do jaké míry v tomto procesu budou hrát roli dříve popsané analytické metody. Z tohoto pohledu lze v procesu výběru strategie rozlišit čtyři hlavní přístupy – plánování, řízení, poučení z zkušeností a nucený výběr.

Plánovitý přístup

Založený na formálním zhodnocení alternativ, je založen na tom, že jsou záměry podniku kvantifikovány a použity jako měřítka, podle nichž jsou hodnoceny různé alternativy. Druhy hodnotících technik jsou v procesu rozhodování rozhodující. Na druhé straně tyto formální postupy nemohou být jediným nástrojem pro výběr strategií. Valnou měrou však přispívají ke zvýšení odborné úrovně rozhodovacího procesu.

Řízení

V tomto přístupu k výběru strategie dominuje rozhodnutí na nejvyšší úrovni řízení na základě informací z různých úrovní zevnitř i vně turistické destinace. Jsou-li strategie vybírány tímto způsobem, je velká pravděpodobnost, že budou komplexní a funkční. Důležitou roli však hraje kvalita informací, na jejichž základě jsou činěna strategická rozhodnutí.

Poučení zkušeností

Souběžný proces probíhající uvnitř „operačních“ jednotek turistické destinace a reagující a adaptující se na měnící se prostředí. Tento přístup lze doporučit, ovšem jen za předpokladu, že je řízen. Není-li tento proces řízen, hrozí riziko, že se strategický vývoj bude ubírat různými směry.

Vnucený výběr

Může nastat tehdy, když hlavní změny v prostředí zatlačí do pozadí ostatní vlivy, například zásadní technologické objevy. Dalšími případy vnuceného výběru mohou být situace dominantního vlivu nějaké externí zájmové skupiny nebo mimořádné konfiguraci nepříznivých podmínek. Nebezpečí vnuceného výběru lze eliminovat kvalitním a průběžným strategickým managementem, zejména permanentní strategickou analýzou. Například metoda plánování strategií pomocí scénářů vede k připravenosti managementu na různé alternativy vývoje.

5.3. Vize, globální cíle a formulace priorit a opatření strategického záměru turistické destinace

5.3.1. Obsah vize

Dobře formulovaná rozvojová vize a k ní adekvátně stanovené globální rozvojové cíle významně ovlivňují další postup v rámci přípravy a realizace na strategii a do značné míry i její celkový výsledek.

Rozvojová vize by měla vycházet z uceleného pohledu na region a ve zhuštěné formě charakterizovat výchozí situaci regionu a situaci žádoucí v horizontu strategie („co jsme a čím chceme být“).

Vize by měla v první řadě obsahovat filozofii a principy, na kterých bude strategie založena.

Vize je otázkou perspektivy, jejíž naplňování je dlouhodobým procesem a proto vize nemusí být charakterizována v měřitelných ukazatelích a nabízí velkou míru volnosti při jejím postupném naplňování.

JAKO PŘÍKLAD LZE UVÉST STRATEGICKOU VIZI STRATEGIE ROZVOJE KRÁLOVÉHRADECKÉHO KRAJE Z ROKU 1999, ZPRACOVANOU SPOLEČNOSTÍ DHV CR, SPOL. S R.O.:

Současná situace v Královéhradeckém kraji a dostupné analytické poznatky indikují nezbytnost oživení hospodářství a charakteru života kraje.

Existující stagnace ekonomických aktivit a zhoršování situace na trhu práce vyžaduje podstatnou změnu výkonnosti a efektivnosti hospodářství regionu a zvýšení využití rozvojového potenciálu území regionu (vazba na město Pardubice).

To se transformuje především do potřeby změny hospodářské struktury regionu, která bude mít za následek rozvoj perspektivních oborů zpracovatelského průmyslu, rozvoj služeb, CR a zejména posílení dopravní infrastruktury, což povede ke zkvalitnění podmínek a kultury života obyvatelstva.

Základním motivem strategické vize je proto hospodářský a sociální růst v regionálním a místním měřítku. Pro jejich naplnění je nutná podpora a rozvoj základních životaschopných místních aktivit, zapojení prostorově mobilních i nemobilních výrobních faktorů do regionální ekonomiky a odstranění růstových úzkých profilů, zejména v infrastruktuře.

V rámci takto formulované strategické vize budou selektivně uplatňovány dva nosné rozvojové scénáře, respektující diferencovanost rozvojových podmínek území Královéhradeckého kraje.

První rozvojový scénář je koncentrován na lokalizovaná sídelní centra. Je orientován na využití silných stránek v kombinaci s potlačováním slabých stránek. Primární orientace bude na podporu konkurenceschopnosti domácích podnikatelských subjektů, což ovšem nevyklučuje aktivity cílené na přilákání zahraničních investorů. Pozitivní synergické efekty jsou předpokládány zejména ve vztahu k zaměstnanosti obyvatelstva. V rámci scénáře je věnována pozornost zejména zpracovatelskému průmyslu a CR.

Druhý rozvojový scénář je koncentrován na podporu rozvoje okrajových oblastí regi-

onu. Jeho dlouhodobým cílem nemůže být jejich ekonomické vyrovnání s oblastmi s nejlepšími rozvojovými předpoklady, nýbrž udržení přiměřené rozvojové dynamiky zabezpečující pozitivní vývoj příjmů obyvatelstva těchto oblastí. Z věcného hlediska je scénář zaměřen především na překonávání slabých stránek prostřednictvím opatření řešících rozvojové problémy plošných ekonomických aktivit. V rámci scénáře je pozornost zaměřena zejména na primární sektor (zemědělství, lesnictví) s integrací ekonomických a environmentálních faktorů (využití zemědělské výroby pro pěstování energetických plodin, ekologické zemědělství, zvyšování ekologické stability krajiny, mimoprodukční funkce zemědělství).

Filozofie strategie předpokládá mobilizaci vnitřního potenciálu regionu s maximálním využitím vlastních zdrojů a je založena na uplatnění těchto principů:

- povzbuzování nových ekonomických aktivit v regionu
- integrace okrajových lokalit do hlavního proudu rozvoje (integrováné rozvojové úsilí na celém území regionu)
- zapojení rozhodujících činitelů, tj. soukromých, veřejných i nestátních institucí do rozvojové strategie
- využívání mechanismů místní iniciativy k vyvolání potřebných akcí a jejich realizaci.

5.3.2. Globální a strategické cíle strategického záměru

Globální cíle slouží především k rámcovému vymezení oblastí, na které má být soustředěna hlavní pozornost. Globální cíle tak navazují na vytvořenou vizi a vymezují základní možnosti a očekávané výsledky procesu rozvoje.

JAKO PŘÍKLAD LZE OPĚT UVÉST STRATEGII ROZVOJE KRÁLOVÉHRADECKÉHO KRAJE Z ROKU 1999:

Na základě výše uvedené strategické vize rozvoje regionu byly formulovány základní a dílčí globální cíle.

Globální cíl:

Podporovat ekonomické, sociální a kulturní povznesení regionu především prostřednictvím aktivizace jeho vnitřních rozvojových a růstových možností.

Dílčí globální cíle:

Vytvoření fungujícího vyššího územně-správního celku v pojetí NUTS III Evropské unie.

Využití regionálních specifických výhod a rozvojových možností k oživení hospodářství a rozvoji nových ekonomických aktivit.

Eliminace geografické izolace regionu odstraňováním bariér a úzkých míst v infrastruktuře a jeho napojením na mezinárodní komunikační síť.

Využití regionálního potenciálu a přírodně-historických památek ke zvýšení celkové úrovně ČR.

Zkvalitnění organizovanosti podnikatelského sektoru a přitažení zahraničních investic do regionu.

Další zlepšování kvality životního prostředí a obnova venkova.

5.3.3. Principy formulace vize a stanovení globálních cílů

Zda jsou vize a globální cíle dobře stanoveny se projeví již při zpracování SWOT analýzy a v následujících fázích práce. Jejich největší význam spočívá v tom, že umožňují orientovat další postup především na vymezené relevantní problémy a tím významně zúžit záběr prací. SWOT analýza je z tohoto hlediska důležitá zejména proto, že rámeček „vize“ zpravidla omezí množství informací, které musí být pro analýzu brány v úvahu.

V praxi se často stává, že stanovení vize a globálních cílů nebývá z hlediska posloupnosti zařazeno před SWOT analýzou. Jako důvod tohoto postupu je zpravidla uváděno, že v první fázi nemají zpracovatelné dostatek informací a vize i cíle by tedy byly příliš formální a nevytvářely dostatečný rámeček. V optimálním případě jsou však vize i globální cíle formulovány expertní skupinou, která je složená z představitelů města a expertů majících dostatečné znalosti o území a má k dispozici dobře zpracovaný profil města. V tomto případě je možné bez komplikací vymezit vizi i globální cíle v potřebné kvalitě. Určitou alternativou je pak před stanovením vize zpracovat všeobecnou SWOT analýzu regionu navazující na vlastní profil (tedy ještě v rámci analytické části strategického plánu).

5.3.4. Formulace priorit a opatření

Formulace priorit a opatření je dalším z klíčových bodů v rámci postupu formulace strategie turistické destinace. Jedná se o fázi, ve které musí být stanoveny relativně přesně a konkrétně jednotlivé priority a opatření vedoucí k jejich naplnění.

JAKO PŘÍKLAD LZE OPĚT UVÉST PRIORITY A OPATŘENÍ STANOVENÉ PRO ČR V OBLASTI ČR UVEDENÉ V NÁVRHU KONCEPCE STÁTNÍ POLITIKY ČR NA OBDOBÍ 2007–2013.

Priorita 1: Podpora tvorby konkurenceschopných národních a regionálních produktů a programů CR

Opatření 1: Podpora tvorby nosných národních produktů CR

Opatření 2: Podpora tvorby specifických regionálních produktů CR

(např. kongresový a veletržní CR, poznávací CR (města a historické památky, přírodní krásy a zajímavosti), hory, letní rekreace u vody, venkovský CR a vinařská turistika, pěší turistika a cykloturistika, wellness, lázeňství) šetrných vůči životnímu prostředí

Priorita 2: Podpora budování a zkvalitňování infrastruktury a služeb CR

Opatření 1: Rekonstrukce a výstavba kvalitní základní a doprovodné infrastruktury CR

Opatření 2: Podpora rekonstrukce kulturně-historických památek a zachování přírodních lokalit využívaných pro CR s akcentem jejich sekundárního využití

Opatření 3: Zkvalitňování služeb CR

Opatření 4: Podpora šetrných forem CR

Priorita 3: Marketingová podpora cestovního ruchu a rozvoj lidských zdrojů

Opatření 1: Marketingová podpora (propagace) CR na mezinárodní, národní a regionální úrovni včetně podpory prodeje produktů CR, zejména zvýšení účinnosti zahraniční prezentace ČR jako významné turistické destinace na světovém trhu CR

Opatření 2: Zkvalitnění statistiky a informací o CR (výrazné zlepšení kvality a obsahu lokální a regionální statistiky CR ve spolupráci s Krajskými úřady a ČSÚ, zavedení regionálních satelitních účtů CR, vybudování národního informačního a rezervačního systému CR)

Opatření 3: Zkvalitňování vzdělávání a přípravy lidských zdrojů v CR, podpora výzkumu, vývoje a inovací v CR

Priorita 4: Podpora budování a vytváření organizační struktury CR

Opatření 1: Podpora zakládání a činnosti subjektů (organizací) CR na regionální a lokální úrovni

Opatření 2: Podpora činnosti regionálních a lokálních turistických informačních center

Opatření 3: Podpora spolupráce mezi veřejným sektorem, neziskovými organizacemi a profesními a zájmovými sdruženími v CR

Opatření 4: Zkvalitnění fungování správních orgánů a krizového managementu v oblasti cestovního ruchu v ČR

5.4. Implementace strategie

5.4.1. Základní prvky implementace strategie

Úspěšná implementace strategie je přímo závislá na kvalitním strategickém managementu. V tomto směru chápeme strategický management jako proces systematického provádění všech manažerských funkcí a efektivního využití všech zdrojů turistické destinace ke stanovení a dosažení cílů. Manažerskými funkcemi rozumíme plánování, organizování, řízení lidských zdrojů (personalistiku), vedení a kontrolování.

MANAGEMENT SE BĚŽNĚ ROZKLÁDÁ DO ZÁKLADNÍCH FUNKCÍ ŘÍZENÍ, NAPŘ. TAKTO:

- organizování,
- plánování,
- personalistika,
- vedení,
- rozhodování,
- kontrola.

5.4.1.1. Organizování

Je vymezení vzájemných vztahů lidí a prostředků při plnění určitých záměrů. Jedná se o vymezení pravomocí a zodpovědností.

Optimální rozpětí řízení – maximální počet podřízených, které je vedoucí schopen optimálně řídit. Tento počet ovlivňuje řada faktorů např.:

- rychlost chápání a spolupráce s lidmi,
- druh a složitost práce podřízených,
- prostorové rozmístění vedoucích a podřízených,
- schopnosti podřízených,
- aj.

Dělbá pravomocí – právo rozhodnout a vydávat příkazy

Centralizace – přenášení pravomocí na vyšší organizační úroveň
(top manager – střední management)

Decentralizace – přenášení pravomocí na nižší stupně

S decentralizací souvisí:

Delegování pravomocí – nastává tehdy jestliže vedoucí dává svému podřízenému určitou volnost rozhodování

Organizační pyramida – hierarchické postupné uspořádání organizace

TŘÍDĚNÍ ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR:

• z hlediska formálnosti

- oficiální struktura uvedena v organizačním řádu firmy, kde je jednoznačně určena podřízenost a nadřízenost
- neformální struktura je síť osobních vztahů, vzniká spontánně na základě vztahů mezi lidmi není uvedena v žádných organizačních řádech

• z hlediska sdružování činností

- funkcionální struktura – jedná se o rozdělení organizace na odborné úseky např. výrobní, zásobovací úsek
- ostatní účelové struktury odpovídají konkrétním potřebám firmy

• z hlediska rozhodovací pravomoci

- liniové struktury – určuje vztahy přímé rozhodovací pravomoci
- štábní struktury – jsou pomocníky pro liniovou strukturu
- liniové štábní struktury – řídicí pravomoci zůstávají na liniovém řízení a štáby mají určité přesně vymezené řídicí kompetence
- cílově programované struktury: jeden pracovník může být zároveň podřízen 2 a více vedoucím

• z hlediska míry centralizace

- centralizované: pravomoci a odpovědnosti v rukou omezeného okruhu vedoucích
- decentralizované: pravomoci a odpovědnosti ve větším okruhu vedoucích

• z hlediska počtu řídicích úrovní

- ploché struktury: hodně podřízených ▶ málo řídicích úrovní
- úzké struktury: málo podřízených ▶ mnoho řídicích úrovní

• z hlediska časového trvání

- dočasné – pro cílově programové struktury
- trvalé – především liniové štábní struktury

FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VOLBU ORGANIZAČNÍ STRUKTURY:

- **vnitřní** (velikost organizace, teritoriální rozmístění atd.),
- **vnější** – faktory, které firma není schopna ovlivnit (legislativní možnosti, stabilita podnikového okolí, vlivy atd.).

ORGANIZAČNÍ DOKUMENTY:

- **organizační řád** – jak je organizace členěna, vymezení poslání a působnosti jednotlivých útvarů, základní práva, povinnosti a práva vedoucích pracovníků,
- **pracovní řád** – upravuje práva, povinnosti a odpovědnost všech zaměstnanců; vychází ze zákoníku práce (obsahuje např. rozvržení pracovní doby, omezení kouření atd.),

- **popis funkčních míst** – vymezuje jednotlivá pracovní místa v organizaci a popisují činnosti, které má pracovník na daném místě vykonávat
- **ostatní vnitřní normy** – jedná se o závazné vnitropodnikové směrnice např. o služebních cestách, příspěvcích poskytovaných zaměstnavatelem apod.

5.4.1.2. Plánování

Je záměrná činnost definující sladěnost jednotlivých celků v synergickém působení k dosažení společného cíle organizace. Plán je ideálním obrazem organizace, který nám umožňuje systémový přehled k dosažení cíle. Plán musí být úměrný zvládnutí a promyšlený.

5.4.1.3. Personalistika

Vytváří systém výběru požadovaných odborností, výběru a získávání lidí, kariérních postupů, vzdělávání – naplňování systému lidským faktorem pracovního procesu. (V roce 1995 bylo v oblasti informatiky zaměstnáno 66% lidí). Mění se charakter práce, pracuje se znalostmi. V ČR nedosahujeme sice takových parametrů (kolem 40%), ale trend je v posledních letech stále se zvyšující. Práce s informacemi je více individuální, vznikají pracovní týmy, lidé neumí koexistovat ve velkých komunitách. Jestliže dojde k mimořádné události, lidé na to nejsou zvyklí a mají menší schopnost adaptability a neresppektují svět v okolí. Daleko méně se lidé přizpůsobují a těžko se s nimi při jejich záchraně zachází.

5.4.1.4. Vedení lidí

Při záchranných činnostech vystupuje řídicí osoba ve dvou rovinách – ve vztahu k vlastnímu týmu a ve vztahu k veřejnosti. Je třeba být na to připraven. Obecně vedení lidí spočívá v nových metodách motivace a stimulace, vč. „koučingu“. Děje se při realizaci pracovního procesu.

5.4.1.5. Rozhodování

Řadíme mezi průběžné funkce řízení, protože na kvalitě rozhodování závisí i úroveň řízení.

FÁZE ROZHODOVACÍHO PROCESU:

- **objevení, identifikace, rozbor problému**
 - správné vymezení problému je prvním a mnohdy rozhodujícím krokem rozhodování
 - chybné vymezení je nebezpečnější než jeho nesprávné řešení
- **stanovení přístupných možností (variant, alternativ) řešení problému**
 - rozhodování je vlastně nenáhodná volna z jedné z variant
 - existuje-li jen jedno řešení nejde o rozhodování
- **vymezení hledisek (kritérií) výběru nejlepší varianty**
- **hodnocení variant a výběr optimálního řešení**
 - jde o pečlivé posuzování jednotlivých variant

- hodnotí se jejich přínosy, rizika, negativní důsledky pro činnost podniku atd.
- **volba optimálního řešení rozhodovací situace**
 - optimální variantou se rozumí to řešení rozhodovací situace, které nejlépe vyhovuje požadavkům zvolených kritérií
- **formulace rozhodnutí a zajištění realizace**
 - považuje se za účelné, aby se zaměstnanci, kteří mají rozhodnutí provádět se účastnili jeho přípravy, zaměstnanci ho pak berou za své, nepochybuji o jeho správnosti a ztotožňují se s ním

TYPY ROZHODOVÁNÍ:

- **rozhodování za jistoty**
 - představuje schopnost vytvořit určité varianty řešení situace a zároveň známe důsledky těchto variant
- **rozhodování za nejistoty**
 - toto rozhodování se jedná jestliže nevíme jaké varianty pro rozhodování existuje a jaké to bude mít následky

METODY ROZHODOVÁNÍ ZA NEJISTOTY:

- **více hlav více ví**
 - manažér se obrací na své spolupracovníky a další lidi z okolí s předpokladem, že někdo bude mít nápad jak tuto situaci řešit
- **brainstorming**
 - podstatou je tvoření námětů, které mají vést k řešení určitého problému ve skupině zpravidla složené z různých profesí

ZPŮSOBY ROZHODOVÁNÍ:

- **empiricko-intuitivní**
 - prvotní způsob rozhodování, uplatňuje se bez zvláštní přípravy a jeho správnost závisí na zkušenosti, intuici, logickém úsudku
- **systematicko-metodické**
 - výsledkem důkladného rozboru analýzy všech dostupných informací, které jsou systematicky získávány a uschovávány
- **vědecké**
 - opírá se o poznatky matematiky, statistiky, kybernetiky a jiné. Výsledek nezávisí na vůli toho, kdo rozhoduje

CHYBY PŘI ROZHODOVÁNÍ:

- impulsivní rozhodování,
- odkládání rozhodování se zdůvodněním, že chybí dostatek informací a očekáváme že

problém se vyřeší sám,

- přesunutí rozhodnutí na jiné,
- zaměření se na řešení podružných problému a důležité odkládat.

5.4.1.6. Kontrola

Smyslem kontroly je získat přesvědčení (důvěru, jistotu), že vývoj řízené organizace se vyvíjí žádoucím směrem a určené záměry budou dosaženy, přičemž součástí kontroly je především její preventivní vliv. Kontrola může vyvolat nové manažerské aktivity, tj. nová rozhodnutí, změny v motivaci, organizačním uspořádáním apod.

KLASIFIKACE KONTROLY PODLE ÚROVNĚ ŘÍZENÍ:

- **kontrolní procesy vrcholového managementu**
 - (hlášení výkazů) top management kontroluje střední management organizace zvláště z hlediska hospodaření, likvidity, výnosu kapitálu apod.
- **kontrolní procesy středního a nižšího managementu**
 - průběžné operativní kontrolní procesy, které se zabývají hospodařením s hmotně energetickými, finančními a lidskými zdroji

TENDENCE DALŠÍHO VÝVOJE KONTROLY:

- význam kontroly nespočívá v zajišťování odchylek, nedostatků, závad, ale především v preventivní úloze,
- prevence chyb předpokládá pochopit příčiny chyb a to chyb vědomých, chyb z nedostatku znalostí a soustředění, svědomitosti a pozornosti.

5.4.2. Další úkoly v rámci implementace strategie

Pro implementaci strategie rozvoje turistické destinace jsou kromě vytvoření organizačních schopností a struktury pro využití potenciálu tak, aby bylo možné kompetentně a koordinovaně vykonávat strategicky důležité činnosti, důležité i další implementační úkoly:

- Přerozdělit zdroje tak, aby vyhovovaly reálným potřebám v rámci jednotlivých opatření.
- Vybudovat takový systém implementace procesů, který podpoří strategii.
- Zavést mechanismy pro neustálé zlepšování a přijmout systém best practice.
- Zavést podpůrné systémy, které umožní jednotlivým subjektům udržovat jejich strategické role.
- Implementovat principy partnerství na všech úrovních, které podpoří úsilí o kvalitní realizaci strategie zajistí angažovanost zapojených subjektů.

Konečný úspěch strategie záleží na tom, do jaké míry budou zapojené subjekty ochotny koo-

perovat a měnit své chování (např. ve vztahu k zákazníkům apod.).

PROTO JE DŮLEŽITÉ:

- aby existoval jednoznačný postoj k realizaci strategie,
- vážit různé přístupy k řízení strategické změny tak aby bylo dosahováno optimálních výsledků.

5.5. Kontrola implementace a hodnocení strategie

5.5.1. Kontrola implementace strategie

Smyslem kontroly implementace je získat informace o tom, do jaké míry řízený rozvoj odpovídá určeným záměrům a cílům a zda tyto cíle mohou být dosaženy. Kontrola implementace je tedy významným preventivním prvkem, který v rámci operativního řízení vyvolává následné manažerské aktivity, jako jsou nová rozhodnutí, změny v motivaci, organizačním uspořádáním apod.

FÁZE KONTROLNÍHO PROCESU:

1) Získávání a výběr informací pro kontrolu

- **Primární informace** – poznatky získané z terénu přímým sledováním kontrolované reality. Výhodou je bezprostřední kontakt a možnost vzájemné komunikace. Nevýhodou je skutečnost, že tato kontrola nebývá prováděna trvale
- **Sekundární informace** – různé formy zprostředkovaných informací, a to v podobě zpráv, hlášení, dat z operativní evidence a účetnictví, kalkulací, statistik atd.

2) Ověření správnosti získaných informací

- **Formální a věcná správnost informací** – ověřují se např. formální náležitosti dokumentů, podpisová oprávnění, úplnost údajů, ale také i inventarizace, nebo technická kontrola – veškeré informace musí být věrohodné

Mezi nedostatky v této oblasti patří následující skutečnosti:

- důležité informace je problematické získat (největší problém v oblasti ČR),
- chybí podstatné záznamy o skutečnostech, které jsou pro rozhodování důležité nebo jsou předávány opožděně,
- požadované informace jsou zaznamenávány chybně,
- podávané informace jsou zkreslené,

3) Kontrola procesů

- **Srovnávání se standardy** – kontrola dílčích úkolů, dodržování norem

- **Srovnávání v čase** – kontrola termínů
- **Srovnávání se stanovenými kritérii** – kritéria pro kontrolu je vhodné stanovit na počátku, v případě potřeby je pak postupně doplňovat

Tato fáze představuje jádro kontrolních procesů. Podstatou hodnocení je srovnávání, kdy zjištěné údaje porovnáváme s určenými kritérii.

4) Shrnutí závěrů a návrhy opatření pro řídicí subjekt

- **Ponechání současných opatření** – vývoj řízené reality je v žádoucím stavu, takže žádná řídicí opatření nejsou nutná
- **Provedení korigujících opatření** – vývoj řízené reality se v dílčích oblastech odchyľuje od žádoucího stavu
- **Přijetí nových rozhodnutí** – vývoj řízené reality se vyvíjí nežádoucím směrem a je třeba přijmout nové zásadní rozhodnutí

5) Zpětná kontrola

Z HLEDISKA DRUHOVÉHO ČLENĚNÍ LZE KONTROLNÍ PROCESY ČLENIT NÁSLEDNĚ:

1) Podle místa

- **Přímá** – fyzická účast kontrolujícího na místě kontroly
- **Nepřímá** – zprávy, výkazy, porady, sestavy, apod.

2) Z hlediska času

- **Předběžná** – srovnávání a hodnocení navrhovaných variant, průzkum potřeb
- **Průběžná** – operativní porady, mezioperační kontrola
- **Následná** – rozbor výsledků

3) Z hlediska doby trvání kontroly

- **Nepřetržitá** – většinou prostřednictvím IT
- **Občasná – pravidelná** – plán kontrol, pravidelné porady
- **Občasná – nepravidelná** – jednorázová řešení

4) Z hlediska rozsahu

- **Komplexní** – v rámci rozboru ročních výsledků, analýza účinnosti systému řízení
- **Dílčí** – kontrola dílčích výsledků, kontrola dílčích oblastí

5.5.2. Hodnocení strategie

Hodnocení strategie je důležité zejména z hlediska získání zpětné vazby. Cílem hodnocení

je pomocí vhodných definovaných ukazatelů určit efektivitu realizace strategie a navrhnou doporučení.

HLAVNÍMI OTÁZKAMI SPOJENÝMI S HODNOCENÍM JSOU:

- **relevance**

- Do jaké míry jsou cíle strategie relevantní ve vztahu k měnícím se potřebám a k prioritám na turistické destinace?

- **efektivita**

- Jak byly zdroje (vstupy) přeměněny na výstupy?

- **účinnost**

- Jak mnoho prospěla implementace strategie k dosažení specifických a globálních cílů?

- **užitečnost**

- Měla implementace strategie dopad na zájmové skupiny ve vztahu k jejich potřebám?

- **udržitelnost**

- Do jaké míry lze očekávat, že změny (nebo užitek) budou trvat i po skončení implementace strategie?

Základním principem hodnocení strategie je fakt, že stanovené cíle jsou dosahovány prostřednictvím jednotlivých opatření a na ně alokovaných zdrojů. Mezi rozhodnutím o využití prostředků a cíli je logický vztah. Tento vztah může být sledován shora dolů nebo zdola nahoru.

ZNAMENÁ TO, ŽE FORMULACE STRATEGIE Zahrnuje alternativu mezi dvěma pohledy:

Shora dolů:

Veškeré určené pro podporu rozvoje turistické destinace jsou plánovány ve specifickém kontextu vztaheném k vizi a globálním cílům. Globální cíl formuje strategii a vychází z něj určitý počet specifických cílů, které přibližně odpovídají prioritám a jsou realizovány skrze opatření. Ty pak umožňují dosáhnout operativních cílů.

Zdola nahoru:

Opatření jsou realizována zúčastněnými subjekty za použití různých (finančních, lidských, technických nebo organizačních) prostředků nebo zdrojů (vstupy).

Výdaje produkují fyzické výstupy, které reprezentují postup realizace opatření.

Výsledky jsou charakterizovány užitekem pro přímé příjemce financovaných akcí.

Tyto výsledky mohou být vyjádřeny pomocí jejich dopadů na dosažení globálních nebo specifických cílů programu a tvoří hlavní základ pro hodnocení úspěchu či neúspěchu implementace strategie.

Z ČASOVÉHO HLEDISKA LZE HODNOCENÍ STRATEGIE ROZVOJE PROVÁDĚT V NÁSLEDUJÍCÍCH FÁZÍCH:

- **ex-ante (předběžné) hodnocení**

- Zjišťuje, zda strategie obsahuje vazby mezi globálními cíli, specifickými cíli a opatřeními. Rovněž detekuje existenci a relevanci ukazatelů výstupů, výsledků a dopadů.

- **interim (průběžné) hodnocení**

- Mělo by zkoumat míru dosažené účinnosti, výstupy slouží k případným změnám či upravám tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů.

- **ex-post (následné) hodnocení**

- S využitím konečných údajů porovnává očekávané a skutečně dosažené cíle (včetně vyhodnocení dopadů).

Zhodnocení každé z těchto fází musí postihovat soubor specifických otázek, týkajících se výkonnosti strategie. Hlavní zdroj informací představují ukazatele, na kterých by mělo být hodnocení založeno. Zároveň mohou být ukazatele předmětem specifických hodnocení v různých fázích.

Stanovení jednotlivých ukazatelů a indikátorů je na jedné straně významným krokem v rámci celkového systému hodnocení strategie a podmiňuje schopnost posoudit účinnost strategie jako takové. Na druhé straně se jedná o vysoce náročný úkol, při kterém je nezbytná spolupráce odborníků všech dotčených oblastí tak, aby byl zajištěn celkový přehled s vysokou vypovídací hodnotou.

V praxi bývá hodnocení strategie podceňováno, případně není prováděno na základě předem stanoveného souboru ukazatelů, což zapříčiňuje jeho nízkou vypovídací hodnotu.



6. ZÁKLADNÍ STRATEGICKÉ ROZVOJOVÉ DOKUMENTY TURISTICKÉ DESTINACE

6.1. Strategický plán rozvoje destinace

6.1.1. Úkoly a cíle strategického plánu rozvoje

Strategický rozvojový plán je jedním z hlediska turistické destinace nejdůležitějším rozvojovým dokumentem a vykazuje tedy všechny znaky uvedené v kapitole 2.4.1.

Používání strategického plánování jako nástroje pro rozhodování místní samosprávy obecně souvisí s prosazováním trendů, jež jsou charakteristické pro tzv. „novou ekonomiku“. Jedním z nejvýraznějších projevů této ekonomiky je globalizace spojená s uvolňováním obchodních bariér a rychlým zvyšováním mobility kapitálu i pracovních sil. Konkurence v tomto prostředí neprobíhá z geografického hlediska pouze na úrovni států, ale naopak se výrazně přesunuje na úroveň regionální a lokální.

Odrazem snah o zavádění nových přístupů v řízení veřejného sektoru na regionální a místní úrovni je také využití metody strategického plánování umožňující efektivně reagovat na rychle se měnící vnější podmínky rozvoje jednotlivé subjekty v silící konkurenci před náročná rozhodnutí. Obecně se dá říci, že cíle strategického plánu města mohou být orientovány jak „dovnitř“, tzn. na zvýšení efektivity výkonu místní samosprávy, tak i „ven“, tzn. na zlepšení podmínek pro podnikání, život v regionu apod.

Strategický plán turistické destinace by měl být především nástrojem intervence managementu v oblasti sociálního a ekonomického rozvoje. Zpracování plánu je z tohoto pohledu pouze přípravnou fází, která by měla iniciovat koncepční a na dlouhodobé cíle zaměřenou sociální, ekonomickou a environmentální politiku turistické destinace.

HLAVNÍM ÚKOLEM STRATEGICKÉHO PLÁNU ROZVOJE JE NALÉZT ODPOVĚDI NA NÁSLEDUJÍCÍ OTÁZKY:

- jakých cílů chce turistická destinace dosáhnout v dlouhodobém horizontu,
- jakým způsobem má být dosaženo těchto cílů,
- jaké nástroje a zdroje k tomu použít.

6.1.2. Postup zpracování strategického plánu rozvoje

Postup zpracování strategického plánu rozvoje je znázorněn na následujícím schématu:



VÝŠE UVEDENÉ SCHÉMA VYCHÁZÍ Z NÁSLEDUJÍCÍCH PŘEDPOKLADŮ:

Vize je dlouhodobou záležitostí, její naplňování je permanentním procesem, a proto nemusí být charakterizována v měřitelných ukazatelích a nabízí relativně velkou míru volnosti při jejím postupném naplňování. Definice vize by měla vycházet z trendů a informací o vývoji zahrnutých sektorů s tím, že je potřeba stanovit takový časový limit, aby bylo možno jasně vyhodnotit naplnění očekávaných změn a provést následnou aktualizaci pro další období.

Strategické (globální) rozvojové cíle jsou konkretizací vize pro kratší, nicméně stále ještě středně až dlouhodobé období. Jedná se o cíle, transformující vizi do globálnějších, ale již měřitelných charakteristik. Opět je potřeba stanovit vhodný střednědobý interval, v rámci kterého bude možno vyhodnotit výstupy uplynulého období a případně provést aktualizaci vzhledem ke stanovené vizi.

Priority – strategické rozvojové oblasti jsou dílčími částmi celkové strategie, tvořícími základní části celku (všech zahrnutých sektorů), v rámci kterých má být dosaženo změn. Struktura strategických rozvojových oblastí vychází z typů rozvoje jednotlivých sektorů a ze struktury relevantních rozvojových dokumentů na národní a regionální úrovni a zároveň vytváří prostor pro detailnější určení konkrétních opatření v jednotlivých významných dílčích sektorech celkové struktury.

Opatření v rámci jednotlivých priorit jsou konkrétní charakteristikou kroků, které je nutno učinit k dosažení cílů. Opatření jsou časově vztahena ke střednědobému časovému období, avšak měla by prolínat i do období následujícího a umožnit tak návaznost aktivit směrem k dosažení vize.

Akční plán je z časového hlediska krátkodobým dokumentem, který umožňuje dosažení relativně vysoké přesnosti plánovaných aktivit a kroků a jejich provázání na rozpočtová období, rozvojové programy a ostatní vnější faktory vztahující se k zahrnutým sektorům.

6.1.3. Struktura strategického plánu rozvoje

Struktura strategického plánu rozvoje by měla vycházet z postupu zpracování a v každém případě by měla, stejně jako všechny ostatní typy rozvojových dokumentů, obsahovat minimální následující tři základní části:

- analytická část;
- strategická část;
- implementace.

V následujícím rámečku je jako příklad uvedena struktura Strategie regionálního rozvoje ČR. V praxi je potřeba vycházet z charakteru turistické destinace a aktuálních potřeb.

1 Úvod

2 Charakteristika ČR a jejích regionů

2.1 Všeobecné údaje o ČR

- 2.1.1 Přírodní podmínky
- 2.1.2 Obyvatelstvo a osídlení
- 2.1.3 Ekonomika
- 2.1.4 Technická infrastruktura
- 2.1.5 Sociální infrastruktura – občanská vybavenost

2.2 Charakteristika regionů ČR

- 2.2.1 Historický vývoj územně-správních regionů na území ČR
- 2.2.2 Vybrané charakteristiky základních okruhů deskripce regionů ČR

3 Výchozí situace strategie regionálního rozvoje ČR

3.1 Vybrané poznatky analýzy minulého vývoje a současného stavu regionů ČR

- 3.1.1 Demografická situace a osídlení
- 3.1.2 Úroveň hospodářského rozvoje
- 3.1.3 Územní dělba práce
- 3.1.4 Území vyžadující zvláštní pozornost

3.2 Souhrnné hodnocení regionálních disparit

- 3.3 Analýza meziregionálních rozdílů a zhodnocení uplatňování regionálních aspektů na úrovni klíčových odvětví národního hospodářství
 - 3.3.1 Zemědělství a lesnictví
 - 3.3.2 Průmysl
 - 3.3.3 Věda a výzkum
 - 3.3.4 Doprava
 - 3.3.5 Vodní hospodářství
 - 3.3.6 Zaměstnanost a trh práce
 - 3.3.7 Školství
 - 3.3.8 Životní prostředí
 - 3.4 Národohospodářský rámec regionální politiky v ČR
 - 3.4.1 Regionální dimenze hospodářské politiky vlády
 - 3.4.2 Nové zásady regionální politiky vlády a její legislativní rámec
 - 3.4.3 Nové uspořádání státu na bázi krajů
 - 3.4.4 Vazba na existující dokumentaci pro využití předvstupních a strukturálních fondů EU
 - 3.5 Environmentální rámec strategie regionálního rozvoje ČR
 - 3.6 Vlivy vnějšího prostředí na regionální rozvoj v ČR
 - 3.6.1 Systémové a metodické vlivy vnějšího prostředí
 - 3.6.2 Vlivy regionální politiky EU na regionální rozvoj ČR
 - 3.7 Závěry k výchozí situaci strategie regionálního rozvoje ČR
- 4 SWOT analýza
 - 4.1 Silné stránky
 - 4.2 Slabé stránky
 - 4.3 Příležitosti
 - 4.4 Ohrožení
- 5 Strategická vize regionálního rozvoje ČR do roku 2010
 - 5.1 Výchozí základna strategie
 - 5.2 Strategická vize a její atributy
 - 5.3 Globální cíle regionálního rozvoje
 - 5.4 Problémové okruhy strategie
- 6 Strategické cíle, směry a rozvojové aktivity regionálního rozvoje ČR
 - 6.1 Strategické cíle regionálního rozvoje ČR
 - 6.2 Strategické směry a rozvojové aktivity regionálního rozvoje ČR
 - 6.2.1 Národohospodářské aspekty a vnější vztahy
 - 6.2.2 Ekonomický potenciál

- 6.2.3 Lidský potenciál
- 6.2.4 Technická vybavenost a obsluha území
- 6.2.5 Životní prostředí
- 6.2.6 Cestovní ruch
- 6.3 Rozdělení realizační fáze strategie mezi sektorové a regionální rozvojové programy
- 7 Zabezpečení realizace strategie regionálního rozvoje ČR
 - 7.1 Organizační a institucionální zabezpečení regionálního rozvoje ČR
 - 7.1.1 Základní úrovně v regionálním rozvoji
 - 7.1.2 Hlavní aktéři v regionálním rozvoji
 - 7.2 Nástrojové zabezpečení regionálního rozvoje
 - 7.2.1 Principy nástrojového zabezpečení regionálního rozvoje
 - 7.2.2 Pobídkové nástroje (finanční pobídky a podpora)
 - 7.2.3 Institucionální nástroje (informace a poradenství)
 - 7.2.4 Regionální agentury
 - 7.3 Programové zabezpečení regionálního rozvoje
 - 7.4 Podporovaná území
 - 7.4.1 Zásady pro vyhlášení podporovaných území
 - 7.4.2 Vymezení skupin podporovaných území
 - 7.4.3 Vymezení regionů se soustředěnou podporou státu od roku 2001
- 8 Závěry Strategie regionálního rozvoje ČR
 - 8.1 Závěry ke strategii jako celku
 - 8.2 Závěry k deskripci a srovnávací analýze krajů ČR
 - 8.3 Závěry k uplatňování regionálních aspektů v klíčových odvětvích národního hospodářství
 - 8.4 Závěry ke strategickým cílům, směrům a aktivitám
 - 8.5 Závěry k zabezpečení realizace strategie
 - 8.6 Úkoly k zabezpečení realizace strategie

7. MARKETING TURISTICKÉ DESTINACE

7.1. Specifika marketingu cestovního ruchu

Odvětví marketingu CR je stále mnohem komplikovanější a je stále méně centrálně regulováno. Obecná i související specifika však v CR zůstanou napořád. To je způsobeno rozdíly, které vyžadují zvláštní přístupy k marketingu CR. Ty jsou reprezentovány především následujícími přístupy:

- **používání více než jen „4 P“,**
- **větší význam ústní reklamy,**
- **používání emotivní přitažlivosti propagace,**
- **složitější ověřování inovací,**
- **rostoucí význam dobrých vztahů s komplementárními firmami.**

S tím souvisí i určitá specifika marketingových strategií v oblasti CR, zejména pokud se jedná o dokumenty na úrovni turistické destinace.

Úvaha o marketingu CR začíná procesem rozhodování návštěvníka. Návštěvník dlouhodobě preferuje určitý typ CR, je aktuálně ovlivněn motivací k cestování a vybírá destinace se zvážením zejména atraktivit v destinaci, kulturních aspektů, doby cestování, cenové a geografické dostupnosti, charakteru a kvality služeb CR.

Marketingová komunikace může ovlivnit především aktuální motivaci k cestování a manipulovat s nabídkou atraktivit, cenou a popisem kvality služeb.

ROZHODOVÁNÍ O NAVŠTÍVENÉM MÍSTĚ A AKTIVITÁCH V NĚM ZAHRNUJE TYTO VÝZNAMNÉ DETERMINUJÍCÍ VLVY:

- geografické a demografické hledisko,
- motivy k cestování,
- preferovaný typ CR,
- vztah ke kultuře navštěvovaného místa.

Komplexní služba CR vzniká na základě složitě provázané spolupráce mnoha dodavatelů a zprostředkovatelů služeb, přičemž podmínky realizace a kvalita doplňkových služeb jsou mnohdy neovlivnitelné (např. prodej upomínkových předmětů, doprava v místě využívaná individuálně – taxislužba a MHD, kulturní a sportovní zařízení, rychlé občerstvení). Subjektivní hodnocení kvality služby klientem je ovlivněno kvalitou všech poskytovaných služeb (často kvalitou nejhorší služby), počasím a dalšími přírodními podmínkami, lidským faktorem na straně sjednaných i nesjednaných poskytovatelů služeb, klientů i místních obyvatel (např. okra-

dení klientů). Mezi základní znaky kvalitní služby v CR patří spolehlivost, bezpečnost, dobrý poměr mezi kvalitou služby a cenou, způsob nabídky a rychlost zajištění služby, komplexnost, možnost individualizace.

SLUŽBY V CR MAJÍ ŘADU SPECIFIK:

- jsou zpravidla vázány na využití určitého prostoru (návštěva měst a kulturních památek, sjezdění řek, lázeňská turistika, kongresová turistika atd.),
- jsou časově závislé (roční období, datum konání kongresu, výstavy, olympijských her, sezónnost otvírací doby – období apod.),
- mají komplexní charakter a na jejich zajišťování se tak podílí řada druhem a úrovní služeb naprosto odlišných subjektů,
- z hlediska zákazníka jsou zastupitelné i z hlediska destinace (Španělsko – Řecko), zprostředkovatele (výběr CK), dodavatele služeb (v individuální turistice volba dopravního prostředku, volba přepravce, volba hotelu) jsou částečně závislé na jejich včasném zabezpečení – z hlediska poskytovatele (zprostředkovatele) i z hlediska zákazníka (rezervace dopravních cenin, rezervace ubytování),
- poptávka po určitém druhu služby je místně i časově značně závislá (např. sezónnost, časově se měnící poptávka po určitých destinacích),
- výrazně se uplatňuje segmentace trhu (přestože existují standardizované produkty typu resortů u moře) – podle destinací, ceny, komplexnosti, délky pobytu, cíle a zájmů atd.

DALŠÍ SPECIFIKA PRODUKTU CR UVEDENÁ NÍŽE VYCHÁZEJÍ ZE SPECIFIK SLUŽEB OBECNĚ:

- nehmotný charakter,
- pomíjivost,
- vázanost na poskytovatele,
- často nutnost dlouhodobé rezervace předem a případně i prodej dlouho před „spotřebou“,
- nezahrnutí externalit do ceny,
- podmíněnost nákladů zákazníkem,
- různé distribuční cesty,
- charakter produkce,
- ovlivnění spokojenosti zákazníků množstvím ovlivnitelných, částečně ovlivnitelných i neovlivnitelných faktorů,
- vliv psychiky a emocí při nákupu služeb,
- větší důraz na image,
- závislost na komplementárních službách,
- výrazný vliv osobní zkušenosti a názorů známých a příbuzných,
- relativně snadné kopírování služeb.

7.2. Marketingová studie/strategie rozvoje cestovního ruchu

7.2.1. Stanovení cílů marketingové studie turistické destinace

Při formulaci marketingové studie jako strategického dokumentu turistické destinace v oblasti marketingu je vhodné vycházet zejména z ostatních již formulovaných souvisejících strategických dokumentů a současných aktivit managementu turistické destinace s podporou využití všech dostupných odborných znalostí interního i externího charakteru.

Hlavním cílem zpracování marketingové studie by obecně mělo být vypracování takového strategického rozvojového dokumentu, který bude při vysoké vypovídací schopnosti kvalitním podkladovým dokumentem, ze kterého bude vycházet marketingový management destinace a který umožní rozvoj turistické destinace.

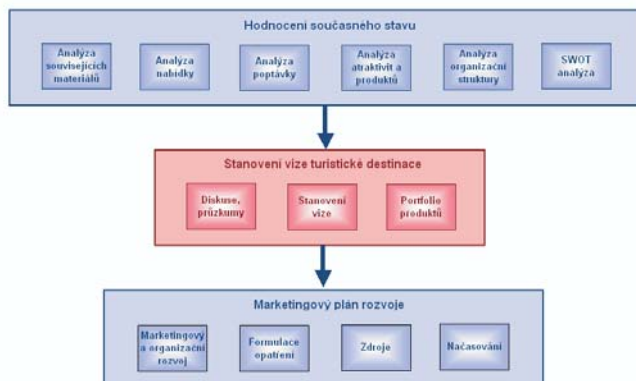
Za **MODELOVÉ DÍLČÍ CÍLE** lze považovat následující, přičemž je vždy potřeba je specifikovat, přizpůsobit a doplnit s ohledem na charakter turistické destinace:

- detailní posouzení a vyhodnocení současného stavu,
- cílená analýza souvisejících strategických dokumentů, materiálů a dokumentů,
- formulace obecně srozumitelné, vhodně strukturované efektivní rozvojové strategie, která bude přijatelná pro všechny zájmové skupiny,
- navržení konkrétních opatření, včetně stanovení jejich významu a načasování.

7.2.2. Postup zpracování marketingové studie

Doporučený postup zpracování marketingové studie vychází z obecného postupu zpracování strategického rozvojového dokumentu.

V **PODSTATĚ SE JEDNÁ O TŘÍFÁZOVÝ POSTUP, KTERÝ JE SCHEMATICKY ZNÁZORNĚN NA NÁSLEDUJÍCÍM OBRÁZKU:**



HODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU

Analýza souvisejících materiálů – především relevantní strategie rozvoje (národní, regionální, místní), marketingové průzkumy, statistické údaje, publikace

Analýza nabídky – nabídky ubytování, stravování a ostatních služeb v rámci destinace, dopravní dostupnost

Analýza poptávek – většinou na základě statistických informací a průzkumů, ve většině případů omezené množství informací

Analýza atraktivit a produktů – stávající atraktivita a produkty CR

Analýza organizační struktury – organizační struktura turistické destinace, míra a způsoby spolupráce mezi subjekty

SWOT analýza – shrnutí silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení

STANOVENÍ VIZE TURISTICKÉ DESTINACE (V OBLASTI MARKETINGU)

Diskuse a průzkumy – dotazníkové průzkumy a workshopy zaměřené na zájmové skupiny

Stanovení vize – na základě výsledků analytické části

Portfolio produktů – dílčí doporučení týkající se možných nových produktů či projektů

MARKETINGOVÝ PLÁN ROZVOJE

Marketingový a org. rozvoj – konkrétní cíle, nástroje, postupy

Formulace opatření – konkrétní kroky a opatření jako prostředků k dosažení stanovených cílů

Zdroje – přiřazení zdrojů konkrétním aktivitám

Načasování – stanovení harmonogramu jednotlivých kroků

7.2.3. Struktura marketingové studie

Struktura marketingové studie by měla vycházet z postupu zpracování a v každém případě by měla obsahovat minimální následující tři základní části:

- analytická část,
- strategická část,
- implementace.

V následujícím rámečku je uveden příklad možného strukturování obsahu marketingové studie. V praxi je potřeba vycházet z charakteru turistické destinace a aktuálních potřeb.

Obsah

Úvod

 Cíle studie

 Metodika

 Struktura zprávy

Základní informace

 Rámec a výchozí situace

 Trendy v mezinárodním CR

 CR v Evropě

 CR v ČR

 CR v regionu/turistické destinaci

 Související dokumenty

 Statistiky

Analýza současného stavu

 Dopravní dostupnost

 Ubytování, stravování, služby – dostupnost

 Atraktivity

 Portfolio produktů

 Organizační struktura

 Marketingový mix

SWOT analýza

 Silné stránky

 Slabé stránky

 Příležitosti

 Hrozby

Stanovení vize

 Úvod

 Formulace vize

Priority rozvoje CR

 Marketingová a organizační opatření

 Nejvyšší priority

 Střední priority

 Nízké priority

 Rozvojové projekty

 S nejvyšší prioritou

 Se střední prioritou

 S nízkou prioritou

Shrnutí

Přílohy (průzkumy apod.)

7.3. Marketingový mix

Marketingový mix zahrnuje kontrolovatelné faktory (činnosti, které jsou součástí přímé kontroly organizace), které slouží k uspokojování potřeb specifických skupin zákazníků. Zpravidla bývají identifikovány 4 takové faktory, známé jako „4 P“: produkt, distribuce (místo), propagace a cena. V oblasti CR se uplatňují ještě další „4 P“, a to: lidé, tvorba package, programování a spolupráce.

7.3.1. Produkt

Produkt je vše, co je objektem směny. Pro současný produkt je typická koncepce, jež je vyjádřena např. na obrázku níže – produktem není jenom vlastní zboží nebo služba, ale také aspekty spojené s poskytovatelem nebo distributorem produktu (image, obchodní značka, obal aj.) a služby spojené se spotřebou, dodávkou a likvidací produktu (instalace, záruka, způsob dodávky, recyklace, poprodejní servis atd.). Někdy se používá pro tuto koncepci označení totální produkt. Toto pojetí se uplatňuje mimo jiné v souvislosti s dosahováním jakosti produktu.



Na produkt se lze dívat i z dalších hledisek. Důležitým hlediskem je časové hledisko ve vztahu k jeho zavádění na trh, uplatnění na trhu a postupná náhrada jinými produkty (životní cyklus produktu), resp. ve vztahu k jeho individuální spotřebě. Zajímavé je i porovnání produktu s konkurenčními produkty, analýza substitučních produktů z jiných oblastí spotřeby či způsobu dosahování jeho jakosti ve vztahu k dodavatelům jeho dílčích částí. V CR bude stále významnější i pohled na produkt ve vztahu k udržitelnému rozvoji CR.

Produkt může být hodnocen a analyzován z mnoha různých aspektů – jeho hlavních složek, jeho součástí, způsobu poskytování, z časového hlediska trhu i individuální spotřeby atd. Každý aspekt může přinést významné poznatky a závěry pro jeho vývoj, vytváření i marketing. Pro produkt CR je typická mimo jiné komplexnost, snadná kopírovatelnost, subjektivita „prožívání“ spotřeby produktu, snadná nahraditelnost produktu, vysoký podíl lidské práce a dotváření lidským faktorem.

7.3.2. Distribuce

Produkty CR jsou ve spojení s klasifikací podle komplexnosti poskytovaných služeb distribuovány následujícími základními způsoby:

- **jako komplexy služeb (package)** – zajišťují CK, CA, jsou součástí GDS, další nabídky na WWW (databáze standardních zájezdů, databáze last minute),
- **jako jednotlivé služby** – specializované CK a CA často prostřednictvím GDS a CRS, vstupy do GDS a CRS, vlastní poskytovatelé služeb,
- **jako požadovaná kombinace základních služeb** – specializované CK a CA často prostřednictvím GDS a CRS.

KLASIFIKACE PODLE TECHNICKÝCH PROSTŘEDKŮ:

- „klasické“ prostředky (telefon, fax, osobní kontakt),
- WWW – brány CRS, brány GDS, databáze zájezdů,
- mobilní telefony (lokálně – kontextové služby),
- PDA (lokálně – kontextové služby),
- informační stojany,
- digitální televize.

TRENDY:

- zjednodušují se distribuční cesty – zlevnění, zjednodušení pro klienty,
- objevují se nová média distribuce – digitální televize, služby mobilních operátorů,
- produkty CR jsou distribuovány současně různými distribučními kanály.

Globální distribuční systémy

Stále rostoucí roli v CR z hlediska podílu na trhu a při zkvalitňování služeb zákazníkům má rozšiřování globálních distribučních systémů – GDS, mezi něž patří celosvětově působící Amadeus, Galileo-Apollo-EasyRes, Sabre, Worldspan a regionálně orientované GDS – AXESS (vlast-

ník JAPAN AIRLINES, oblast Pacifiku), CAAC (Čína), FANTASIA (vlastníci QUANTAS AIRWAYS, ANSETT AIRLINES, AIR NEW ZEALAND), SAAFARI (Afrika), TOPAS (Korea) aj.

7.3.3. Propagace

Propagace je nejvíce viditelnou a zřejmě nejdůležitější součástí marketingu. Produkt, který není vhodně propagován, se samozřejmě hůře prodává a pomaleji si vytváří pozici na trhu. V CR se na propagaci produktu (např. ubytovací a stravovací služby, produkt CK) klade velký důraz.

K PROPAGACI MOHOU SLOUŽIT:

- brožury, letáky, drobné publikace, pohledy, propagační materiály nebo katalogy,
- média (tisk, rozhlas, televize, ale i www),
- osobní prodej (důraz na osobní styk),
- sponzorské dary a sponzorování,
- reklama + reklama v místě prodeje.

PROPAGAČNÍ MIX TVOŘÍ:

- reklama,
- osobní prodej,
- podpora prodeje,
- vnitřní reklama (merchandising),
- vztahy s veřejností – publicita.

Reklama

Je to placená forma propagace a představení výrobku, služeb či myšlenek, zprostředkovaná obvykle reklamní agenturou a s využitím placeného prostoru v médiích (časopisy, noviny, rozhlas, televize, WWW stránky aj.) a na plakátovacích plochách (venkovní reklama – angl. outdoor advertising).

ZÁKLADNÍ FUNKCE REKLAMY

- informační,
- přesvědčovací,
- připomínací.

FORMY REKLAMY

- bannery na WWW stránkách,
- tištěná reklama v knihách, časopisech aj.

Obsahem bývá zdůraznění bezpečí, klidu, spolehlivosti poskytovatele služby CR, rodinné harmonie, neobvyklosti nebo neopakovatelnosti zážitku, výjimečnosti služby, zaměření na klienta, aspektu ochrany životního prostředí, cenové výhodnosti a mimořádných slev atd.

VÝHODY REKLAMY

- reklama je velmi pružná a dokáže se zaměřit na velké obecnstvo nebo na přesné tržní segmenty,
- reklama může být efektivní vzhledem k vynaloženým nákladům, jestliže cílovou skupinu tvoří velký počet lidí,
- sdělení lze pravidelně opakovat a prostřednictvím různých médií, např. televize, časopisů, reklamních tabulí, atd.

NEVÝHODY REKLAMY

- návrh a provedení jsou drahé, obzvláště v televizi v hlavním vysílacím čase,
- je relativně nesnadné sledovat její účinnost, zejména proto, že její cíle bývají dlouhodobé.

Osobní prodej

Zahrnuje ústní konverzaci. Realizuje se prostřednictvím telefonu nebo přímým osobním rozhovorem prodejce s perspektivními zákazníky.

VÝHODY OSOBNÍHO PRODEJE

- schopnost dokončit prodej,
- schopnost udržovat zákaznickou pozornost,
- okamžité působení zpětné vazby a dvousměrná komunikace,
- prezentace je „šitá na míru“ individuálních potřeb,
- možnost přesně zacílit zákazníky,
- schopnost rozvíjet vztahy,
- schopnost vyvolat okamžitou reakci.

NEVÝHODY OSOBNÍHO PRODEJE

- vysoké náklady,
- neschopnost dosáhnout u některých zákazníků maximální účinnosti.

Podpora prodeje

Je přístup, který se liší od reklamy, osobního prodeje a publicity tím, že je zákazníkovi dán určitý motiv k okamžitému nákupu.

3 HLAVNÍ CÍLOVÉ SKUPINY

- zákazníci,

- firmy,
- trh.

V CR jsou součástí podpory prodeje snižování ceny a výhodné cenové nabídky (prodej v první chvíli, prodej na poslední chvíli), nabídky pro časté klienty (programy častých uživatelů, předávání drobných dáreků zákazníkům, systémy slev pro dopravní ceniny, výhodné nabídky pro vybrané segmenty trhu (např. rodiny – rodinný plán, rodinná vstupenka, rodinné jízdné) atd. Komplexní podporou prodeje je prodej v kamenné CK, kde lze postup prodeje (osobní prodej) modifikovat podle typu a přání zákazníka.

UKÁZKY TYPICKÝCH ZPŮSOBŮ PROPAGACE V CR

- vytváření fotogalerií z příspěvků účastníků zájezdů jako součást marketingové komunikace, ztotožňování se klientů s CK, navazování bezprostředních vztahů,
- využívání technologií pseudo3D reprezentace prostoru pro prezentaci atraktivit CR,
- www stránky v jazyce vysílající země – centrály CR,
- reklama produktů CK, tvořená sloganem a náladovou fotografií plnou pohody a relaxace,
- využití nejmodernějších technologií, jaké existují např. virtuální procházky pro prezentaci atraktivit CR.

Vnitřní reklama – merchandising

Obvykle je zahrnována mezi techniky podpory prodeje, protože nezahrnuje reklamu prostřednictvím sdělovacích prostředků, ani osobní prodej nebo publicitu. Zahrnuje materiály pro vnitřní stimulaci prodeje. Patří sem úprava interiéru podnikatelského subjektu, způsob obsluhy a komunikace se zákazníkem, které působí na zákazníka, např. ve stravovacím zařízení se jedná o nábytek, čistotu stolů, způsob prostírání, obrazy na stěnách, symboly evokující dané zařízení (např. skleničky nebo pивní tácky s logem, se symbolem), způsob obsluhy, stejnkroje obsluhy atd.

VÝHODY MERCHANDISINGU

- kombinace některých výhod reklamy a osobního prodeje,
- získávání okamžité zpětné vazby,
- zvyšování přitažlivosti služby nebo výrobku,
- aplikování dalších způsobů komunikace se zákazníky,
- vytváření možnosti flexibilního načasování,
- stimulace podnětů ke koupi a vyšší průměrná útrata,
- podpora reklamních kampaní.

NEVÝHODY MERCHANDISINGU

- většinou neobsahuje poskytování finanční odměny zákazníkovi,

- dlouhodobé působení na zákazníka,
- nestačí pro budování dlouhodobé věrnosti značce nebo společnosti,
- je účinná především ve spojení s osobním prodejem nebo reklamou.

Vztahy s veřejností – publicita

Plánované i neplánované kontinuální působení na veřejnost a zájmové skupiny (zákazníci, potenciální zákazníci, zaměstnanci, držitelé akcií, hostitelská komunita, nevládní organizace, média, místní správa a samospráva, politici aj.) s cílem vytváření jejich pozitivních názorů na daný subjekt, jeho činnost pro veřejnost, jím poskytované služby atd.

AKTIVITY

- články v periodickém tisku (podpořené např. pozváním novinářů do destinace, pořádáním tiskových konferencí), veřejné projevy, výroční a tiskové zprávy atd.,
- součástí je i krizový management – redukce negativních dopadů např. terorismu, lodních a leteckých katastrof, ekologických katastrof, živelných pohrom.

7.3.4. Cena

Cena je nepochybně významný a typický nástroj marketingu CR. Nejčastěji bývá propojena s dalšími nástroji marketingu, je významnou součástí marketingové strategie. V CR se rozvíjela řada typických přístupů k marketingu, v nichž je cena jedním z klíčových faktorů – motivační programy pro podporu nákupu (first minute, last minute, kluby stálých zákazníků), segmentace zákazníků podle ceny služeb, vytváření zvýhodněných krátkodobých i dlouhodobých package atd.

CÍLEM JE ANALYZOVAT SPECIFIKA APLIKACE CENY V CR JAKO MARKETINGOVÉHO NÁSTROJE, KONKRÉTNĚ PŘEDEVŠÍM:

- využití ceny pro segmentaci zákazníků (třídy, kategorie atd.),
- vztah kvality služeb a ceny,
- cena a vytváření komplexů služeb (package) – aspekty snížení ceny, ovlivňování sezónnosti atd.

V CR má cena nejen nejčastěji uvažovanou funkci stimulační, typicky propojenou se segmentací zákazníků, ale také funkci regulační. Význam regulační funkce v budoucnu poroste v souvislosti se směřováním k udržitelnému rozvoji CR.

CENA SE TAK UPLATŇUJE PŘI:

- regulaci přístupu ke službám a místům – pro exkluzivní produkty (5* hotely, letadlo Concor-

de, obchodní cesty, vlak Orient Express) a při přetížení destinace či atraktivitu (demarketing),

- kontrole přístupu v čase – zvýšení zájmu o víkendové a mimosezónní produkty a naopak regulace poptávky ve vrcholné sezóně atd.,
- kontrole přístupu v prostoru – disperze mimo centrum destinace (nižší ceny mimo centrum),
- maximalizaci přístupu – součást segmentační strategie, souvislost s kontrolou přístupu v prostoru, vyvolání poptávky po méně navštěvovaných atraktivitách (např. regionální muzeum).

Rozdíly v cenách poskytovaných služeb jsou především v závislosti na způsobu distribuce produktu (způsob zprostředkování, e-business, prodej na poslední chvíli – last minute, prodej v první chvíli – first moment), na kvalitě služeb (zde cena nemusí korelovat se zvýšením kvality služeb – např. rozdíly v ceně mezi první třídou a turistickou třídou v letadlech), sezóně a vytváření komplexů služeb v CR velmi značné. Většina klientů je na cenu značně senzitivní (i tak, že by nekupovali služby levnější než určitá hranice ve spojení se svým společenským postavením).

Aspekty ceny v CR

Pro všechny společnosti a organizace, a to zvláště pro ty, co působí v oblasti CR služeb pro využití volného času a ubytovacích a stravovacích služeb, je tvorba cen nesnadným strategickým úkolem. Cenová politika je zcela jistě základním pilířem úspěšného marketingu. Ceny, které si organizace stanovila za své výrobky a služby, musí být vytvořeny tak, aby zákazníci byli ochotní je platit a organizace dosahovala zisku.

Cena může být ovlivňována snahou centrálních orgánů zvýšit poptávku po dané zemi (snižování DPH pro služby CR), spojením se segmentační strategií, se snížením nákladů distribuce a DALŠÍMI ASPEKTY:

- snížení sazby DPH – součást strategie států (poptávka i rozvoj aktivit subjektů CR),
- vazba na kvalitu i pseudo-kvalitu (jestliže je součástí segmentační strategie – např. rozdíly v třídách v letadle, mezi hotelovými pokoji),
- poskytování služeb bez provize – přímé objednávání služeb (www),
- „utajení“ ceny jednotlivých služeb v package,
- role fixní a variabilní ceny (hotely, dopravci),
- cena distribuce (cca 7–12%, www a přímý prodej 0%),
- cena vývoje produktu (sestavení package touroperátorem),
- cena pracovní síly – výrazně ovlivňuje cenu produktu, v mnoha zemích nízká (oficiální cena)

v porovnání s dalšími obory, což může vést i k problémům (vysoká fluktuace v odvětví, nedostatečná kvalita pracovní síly).

Využití manipulace s cenou

MANIPULACE S CENOU JE VYUŽÍVÁNA PRO:

- snížení sezónnosti pomocí mimosezónních slev (letenky, ceny hotelů, komplexů služeb aj.) a mimosezónní package – může vést k vytvoření nového trhu – mimosezónní pobyty seniorů,
- slevy pro různé ekonomicky slabší segmenty – studenty, učitele, seniory, juniory, děti, rodiny (letenky, vstupenky do atrakcí); není všude podporováno,
- podporu hromadnosti – slevy pro skupiny v dopravě, při návštěvě atrakcí,
- podporu vyšší aktivity cestujících a návštěvníků – různé typy slevových karet (doprava, muzea atd.), různé časové slevy v dopravě; slevy často poskytovány jako komplex – např. sleva na dopravu a na vstupy do atrakcí,
- slevy pro nákup na poslední chvíli – důvodem je snaha obsadit nasmlouvané kapacity,
- slevy pro nákup v předstihu (first minute) – poskytuje se také na výstavách a veletrzích,
- slevy pro časté zákazníky – formami jsou programy pro časté klienty (např. hotely), kluby cestovatelů (CK), slevové karty na vstupné, pro dopravu.

7.3.5. Lidé

CR je bezprostředně závislý na kvalitě **lidských zdrojů**. Kvalitativní změny v oblasti CR jsou závislé především na lidském faktoru. Lidé, to jsou nejen zaměstnanci podniků a hosté, ale také místní obyvatelstvo. To může, ale také nemusí být příznivě nakloněno budování určitého místa jako turistické destinace. S lidmi je nutno pracovat, trpělivě vysvětlit klady a zápory spojené s přeměnou místa na turistickou destinaci.

7.3.6. Tvorba package

Kompletování služeb (vytváření balíků služeb, package) zjednodušuje zákazníkovi proces zajišťování dovolené, ale je z hlediska touroperatorů (případně poskytovatelů služeb CR, OCR) i nástrojem zvýšení odbytu hůře prodejných služeb (včetně mimosezónních), vyšší vytíženosti nasmlouvaných kapacit, řízení toku návštěvníků a „zamlžuje“ kalkulaci ceny. Zákazník může ztrácet přehled o cenách jednotlivých položek nabízeného „balíku“, což mimo jiné umožní označení určité položky „package“ slovíčkem „zdarma“ (účinný reklamní trik, zákazníci jsou rádi obdarováni).

BĚŽNÝMI VÝHODAMI PRO ZÁKAZNÍKA JE:

- zpravidla nižší cena package v porovnání se službami placenými jednotlivě (důsledek odběru služby zprostředkovatelem – CK – ve velkém za zvýhodněné ceny),
- úspora času při vyhledávání, kompletaci, rezervaci a placení služeb (v porovnání

s nákupem jednotlivých služeb),

- vyšší kvalita služeb (může být podložena dohodou mezi poskytovatelem a zprostředkovatelem služeb a ručením zprostředkovatele za služby – např. zásah delegáta CK při problémech s kvalitou služby),
- vyšší uspokojení individuálních potřeb v porovnání se zájezdem. Package může také nabízet intenzivní sociální kontakty, možnosti společných sportovních, turistických a dalších aktivit.

PACKAGE JE VYUŽÍVÁN TAKÉ POSKYTOVATELI SLUŽEB, KTERÝM PŘINÁŠÍ (MŮŽE PŘINÁŠET):

- rovnoměrnější využití kapacit v sezóně (nasmlouvání odběru pevné kapacity lůžek),
- zvýšení odběru služby mimo sezónu a v určité dny v týdnu (mimosezónní package),
- zajištění čerpání služby, o níž není velký zájem, např. z důvodu vyšší ceny, malé známosti služby, geografické vzdálenosti místa čerpání služby (např. víkendové zájezdy do Paříže),
- možnost vytvoření nabídky pro tematicky i ekonomicky rozdílné segmenty zákazníků,
- podpora spolupráce mezi poskytovateli služeb,
- zvyšování standardu služeb.

7.3.7. Programování

Programování spočívá ve vytváření vzájemně navazující nabídky služeb a aktivit CR, které vytvářejí výsledný produkt CR. Jde o postup typický pro kvalitní destinační management. Programování by nemělo být zaměňováno s vytvářením package, neboť u programování se primárně jedná o vytváření časově a místně propojené nabídky a package vzniká na základě volby různých služeb, které jsou nabízeny, nebo které klient nakupuje na základě své volby jako celek. Současně jde o nástroje si blízké v tom, že směřují k nabízení komplexního produktu.

Typickým programováním, jehož cílem je především větší rovnoměrnost návštěvnosti místa a tím snižování sezónnosti, je vytváření souvislé nabídky sportovních a kulturních představení v daném místě. Typickým příkladem takových akcí jsou Pražské jaro a Pražský podzim, organizování divadelních představení v létě v Praze mimo hlavní divadelní sezónu, organizování předvánočních trhů atd. Programem je také náplň poznávacího zájezdu, náplň pobytového zájezdu i s možností individuálně jej modifikovat zákaznickou volbou fakultativních zájezdů, program historické jízdy parního vlaku s navazujícími výstavami, návštěvami aktivit atd. Různorodé programy s individuální volbou aktivit jsou nabízeny na lodích okružních plaveb. Typickým příkladem programování jsou různé zábavní parky, u nichž je celý nabízený produkt založen na programované nabídce, neustále rozšiřované o nové nápady a nové technologie.

7.3.8. Spolupráce

Spolupráce je významnou součástí CR. Jako aktivita, kterou lze řídit, je zařazena jako jeden z marketingových nástrojů a zahrnuje spolupráci poskytovatelů služeb v destinaci – zprostředkovatelů/organizátorů, místní komunity a místní samosprávy při vytváření regionálního produktu a jeho propagaci. Další rozšířenou spoluprací je kooperace poskytovatelů služeb a zprostředkovatelů/organizátorů při realizaci package a při jeho propagaci. Mnohdy není docenován význam a potenciál spolupráce nebo tato spolupráce naráží na bariéry nepochopení její výhodnosti a na nízkou spolehlivost některých podnikatelů.

Pokud budeme uvažovat nad rámec marketingu, je spolupráce jedním z důležitých přístupů při realizaci udržitelného rozvoje CR, neboť zahrnuje spolupráci všech podnikatelů, místní komunity, místní samosprávy, státní administrativy, asociací a zájmových skupin jako nezbytné široké základny udržitelnosti CR.

SPOLUPRÁCE JE VYUŽÍVÁNA POSKYTOVATELI SLUŽEB, KTERÝM PŘINÁŠÍ (MŮŽE PŘINÁŠET):

- rovnoměrnější využití kapacit v sezóně (např. díky společně uspořádaným akcím, společným investicím do infrastruktury),
- zvýšení odběru služeb mimo sezónu a v určité dny v týdnu (díky společně uspořádaným akcím, spolupráce při oslovení touroperátorů),
- zajištění čerpání služby, o níž není velký zájem, např. z důvodu vyšší ceny, malé známosti služby, geografické vzdálenosti místa čerpání služby (vytvořením společné rozsáhlejší nabídky, která osloví zákazníka a motivuje jej k cestě, společná propagace),
- možnost vytvoření nabídky pro tematicky i ekonomicky rozdílné segmenty zákazníků – koordinace diferenciací produktu,
- zvyšování standardu služeb – společné využívání know-how,
- ekonomické výhody – např. společné investice do infrastruktury, společná propagace.

Spolupráce je marketingovým nástrojem CR, který je méně „zřetelný“ v porovnání např. s propagací či cenou. Zahrnuje spolupráci nejen různých subjektů, ale i spolupráci v rámci jednoho subjektu. Jeho implementace může někdy narážet na problémy, je však nezbytná při zajišťování jakosti služeb, vytváření package, programování a dalších marketingových aktivitách. Spolupráce může být výrazně podpořena vhodnou marketingovou komunikací.

7.3.9. Vnější faktory ovlivňující marketingovou strategii v oblasti cestovního ruchu

7.3.9.1. Politické faktory

V příštích letech ovlivní marketing CR v Evropě řada politických změn. MOHOU MEZI NĚ PATŘIT NÁSLEDUJÍCÍ:

- rozšiřování Evropské unie, které v roce 2004 zahrnovalo mnoho států východní Evropy a Maltu a Kypr. Mohou se připojit také Norsko, Turecko a Švýcarsko. Každé rozšíření unie zvětší počet zemí evropského jednotného trhu. Nové členské země samozřejmě podléhají evropské legislativě ve všech oblastech od pracovního práva po ochranu spotřebitele,
- zdá se být pravděpodobné, že v určitých částech východní Evropy bude pokračovat politická nestabilita, která bude omezovat rozvoj CR. Tam, kde bude situace stabilní, by měl CR růst velmi rychle,
- národní vlády anebo Evropská unie mohou přijímat zákony v řadě oblastí závažných pro CR, např. uzákonit kontrolu používání technologie virtuální reality v zábavním průmyslu, nebo postavit mimo zákon věkovou diskriminaci uchazečů o práci,
- pokračující proces liberalizace, deregulace a privatizace pravděpodobně bude mít dramatické následky např. v odvětví letecké dopravy, kde se bude zmenšovat státní podpora národních leteckých společností a bude vzrůstat skutečná konkurence.

Mohou se však objevit také relativně neočekávané výrazné politické změny, jakými byly pád berlínské zdi a mírový proces v Severním Irsku, které poskytly neočekávané možnosti růstu CR. Současně s tím občanská válka vážně poškodila průmysl CR v bývalé Jugoslávii (i když se zdá, že přinejmenším v Chorvatsku především ve vztahu k návštěvníkům z ČR se již obnovila původní návštěvnost).

7.3.9.2. Ekonomické faktory

Ekonomické faktory si můžeme rozdělit podle původu spíše politického nebo čistě ekonomického.

PODLE PŮVODU SPÍŠE POLITICKÉHO bude pro členské státy EU rozhodující ekonomická politika Evropské unie ve vztahu k následujícím otázkám:

- potenciální dopad jednotné evropské měny na sektor směnárenských a na toky turistů, které jsou tradičně citlivé na změny měnových kurzů,
- zrušení bezcelních prodejen, které je hrozbou pro mnohé aerolinie, letiště a provozovatele trajektů,
- harmonizace daně z přidané hodnoty může vést k růstu cen některých produktů CR v zemích, kde jsou dosud zdaňovány nižší sazbou nebo nejsou zdaňovány vůbec.

Existují také čistě EKONOMICKÉ FAKTORY, které v nadcházejících letech budou mít vliv na marketing CR.

PATŘÍ K NIM:

- hospodářský růst mnoha jihoevropských a východoevropských zemí, díky kterému tyto země budou produkovat více turistů směřujících do zahraničí,
- koncentrace vlastnictví, která bude pokračovat ve formě horizontální i vertikální integrace a může být příčinou stále menší možnosti výběru, kterou budou mít zákazníci na určitých trzích.

Konkurence v mnoha sektorech zůstane silná, v jiných teprve vznikne díky liberalizaci a deregulaci. Po nasycení domácích trhů se organizace, zejména CK, pravděpodobně budou snažit prodávat své produkty občanům jiných zemí.

7.3.9.3. Sociální faktory

Demografické změny, např. stárnutí populace a trvalý růst počtu neúplných rodin, což v obou případech představuje rostoucí cílové tržní segmenty pro marketing CR. Větší různorodost populací je stále pokračující trend, který vytváří více dílčích trhů místo dřívějších masových trhů. To je důležité zejména pro vývoj nových produktů a strategií propagace.

Média budou dále zvyšovat informovanost zákazníků o problémech, což bude ovlivňovat jejich nákupní rozhodování. K takovým problémům pravděpodobně budou i nadále patřit např. životního prostředí, etické normy v podnikání, lidské zdraví, přetíženost destinací, kriminalita, terorismus. Zákazníci, kteří budou považovat sami sebe za „Evropany“, se budou postupně objevovat jako výsledek větší internacionalizace vzdělání v různých zemích. Budou dobrým cílovým trhem pro organizace usilující o expanzi na zahraniční trhy. Ženy budou na trhu CR, služeb pro využití volného času, ubytovacích a stravovacích služeb stále významnějšími zákazníky, zejména na trhu služebních cest. Skupiny považované za znevýhodněné v CR, např. zdravotně postižení lidé nebo etnické menšiny, mohou vystupňovat své úsilí, aby přiměly tento průmysl věnovat větší pozornost jejich potřebám, a to jako potenciálním zákazníkům i zaměstnancům. Spojení marketingu a životního stylu, které je základem moderní reklamy posilující představy lidí o vytouženém životním stylu, se do CR rozšířilo z ostatních průmyslových odvětví, např. od výrobců aut nebo alkoholických nápojů. Katalogy CK mohou čím dál více připomínat časopisy návrhářů životního stylu.

7.3.9.4. Technologické faktory

Technologické novinky a jejich aplikace v sektorech CR, služeb pro využití volného času a ubytovacích a stravovacích služeb mohou být v nadcházejících letech nejvýznamnějším souborem faktorů utvářejícím budoucnost. Jejich potenciální dopad se může projevit ve všech aspektech marketingu CR. LZE UVÉST NĚKOLIK PŘÍKLADŮ:

Nové produkty budou vycházet z technologických inovací, jako je virtuální realita. Některé technologie, např. „chytré“ karty, mohou snížit náklady a tím případně i ceny určitých produktů. Díky kartě nebude nutné tisknout letenku, a tak může letecká společnost ušetřit náklady, což jí umožní bu snížit ceny, nebo zvýšit rozpětí zisku. Podobně bude pokračovat vývoj tech-

nologie stravování, který organizacím v sektoru stravovacích služeb umožní snižovat potřebu pracovních sil a tím i mzdové náklady, a tak zvyšovat svou konkurenceschopnost. Inovace v oblasti komunikace usnadní růst přímého marketingu klientům, kteří budou vybaveni příslušnými komunikačními prostředky doma nebo v kanceláři. Opět tak dojde ke snižování nákladů např. CK, které nebudou muset platit provize CA. Technika propagace se také může změnit a elektronická média nahradí nebo přinejmenším významně doplní dosud používané brožury a katalogy.

Tyto inovace, které mohou být dobrými zprávami pro zákazníky, CK a aerolinie, však představují hrozbu pro zprostředkovatele, např. CA a ostatní sektory CR. Elektronická komunikace včetně možnosti elektronických konferencí povede k určitému snižování poptávky po obchodních cestách.

Technologické změny v současnosti jsou zásadnější a rozsáhlejší než dříve, a proto se zdá pravděpodobné, že přinesou velké změny v CR.

MÍRA OVLIVNĚNÍ MARKETINGU CR TECHNOLOGICKÝMI INOVACEMI BUDE ZÁVISET NA ŘADĚ ČINITELŮ, MEZI NĚŽ PATŘÍ:

- tempo vzniku inovací a jejich zavádění v odvětví,
- náklady spojené se zaváděním nových technologií a ochota zákazníků platit výsledné ceny,
- postoje zákazníků jako celku i jednotlivých tržních segmentů vůči technologickým inovacím a jejich ochota používat je,
- míra a charakter státních a nadstátních zákonných úprav, které mohou být zaváděny v souvislosti s novými technologiemi.

7.3.9.5. Vlivy informačních a komunikačních technologií na marketing cestovního ruchu

ICT je jedním ze zásadních dynamických prvků marketingu CR. Využívání ICT začíná od 60. let minulého století (vznik prvních GDS a CRS) a její vliv postupně roste nejen v propagaci, ale také při studiu trhu, zvyšování kvality služeb, prediccích a projekcích vývoje, plánování rozvoje destinací atd.

INFORMAČNÍ A KOMUNIKAČNÍ TECHNOLOGIE MÁ STÁLE ROSTOUCÍ A ZÁSADNÍ VLIV NA ODVĚTVÍ CR, PŘEDEVŠÍM Z HLEDISKA NÁSLEDUJÍCÍCH ASPEKTŮ:

- cena poskytovaných služeb – snižování distribučních a propagačních nákladů, nákladů na přípravu služby (package, jednotlivé služby), snížení provozních nákladů (u subjektů CR, automatické poskytování informací) atd.,
- způsob zprostředkování a distribuce služeb CR – možnost výběru služby, komparace služeb, možnost výběru způsobu rezervace a platby atd.,

- stimulace potenciálních zákazníků a vliv na jejich rozhodování – „digitální“ marketing, nabídka „one-to-one“ a respektování preferencí zákazníka, aktuální a rozsáhlé zdroje informací atd.,
- dosažená kvalita služeb – rychlost, spolehlivost, bezpečnost, komfort, komplexnost, způsob distribuce a informování o službě, příprava na „konzumační“ služby atd.,
- marketing subjektů CR – cena, kvalita, přesnost, cílenost, rychlost reakce na změny na trhu, rozšíření kanálů marketingové komunikace atd.,
- podpora obchodních kontaktů a spolupráce mezi subjekty CR a hotelnictví, podpora regionální a nadregionální spolupráce – komunikační kanály, vyhledání partnerů, vyhodnocení nabídky, globalizace konkurence atd.

CR je vysoce specifickou oblastí služeb, v níž úspěch firmy poskytovatele služeb CR a spokojenost klienta je závislá na velkém množství ovlivnitelných a neovlivnitelných faktorů. Kvalita marketingu CR je klíčová pro úspěch organizace – využívá se vhodná segmentace trhu, kreativní návrh produktu, „informačně a emotivně“ provedená nabídka využívající širokého spektra médií, public relations, image firmy, interní reklama atd. Pro marketing CR jsou typické strategie zaměřené na stálého zákazníka, citlivou manipulaci s cenou a kvalitou služby. Stále roste význam využívání ICT pro marketing CR – ICT podporuje realizaci marketingových studií (např. moduly CRS a GDS, monitorování chování klientů pomocí WWW stránek), získávání informací o destinacích, úroveň poskytovaných služeb (obsah informačních WWW stránek CK – např. doplňkové informace, rychlost a spolehlivost odbavení klienta v CK, hotelu atd.). ICT také výrazně mění možnosti koncového zákazníka – neustále se zvyšuje jeho přístup k přesným informacím, může porovnávat nabídku CK, hotelů, přepravců apod. a přímá rezervace služeb z něj učiní individuálního „touroperátora“, což může mít výrazný dopad na trh zprostředkování.

7.3.9.6. Dopady na marketing cestovního ruchu v Evropě

PROJEVUJÍ SE NÁSLEDUJÍCÍ TRENDY:

- růst evropských tržních segmentů, např. studentů na výměnných pobytech a starších manželských párů nebo jednotlivců hledajících nové zážitky, u kterých najdeme podobné charakteristiky bez ohledu na národnost,
- pokračující tříštění masových trhů na stále užší dílčí trhy,
- technologie dovolí zákazníkům přímý přístup k určitým produktům bez potřeby zprostředkovatelů.

Současně s tím bude CR ovlivněn koncentrací vlastnictví, nadnárodní expanzí a propojením s dalšími odvětvími, obzvláště maloobchodem, informačními a komunikačními technologiemi a telekomunikacemi. Podnikatelské prostředí bude dále nestálé („turbulentní doba“). Změny marketingového mixu pravděpodobně nastanou v distribuci, kde technologie bude představovat jak hrozbu, tak příležitost. Technologické novinky také usnadní vývoj nových produktů, ovlivní cenovou politiku a vytvoří nové typy propagačních médií.

PŘÍŠTÍ LÉTA PRAVDĚPODOBNĚ PŘINESOU VÝZNAMNÉ ZMĚNY V MARKETINGU NÁSLEDUJÍCÍCH OBLASTÍ:

1. letecké společnosti – evropský trh se více uvolní a cestování bez letenek se stane normou, zatímco stále rychlejší železnice budou vzrůstající konkurencí u obchodních cest na krátké vzdálenosti v rámci Evropy,
2. CA a maloobchodní prodej zájezdů – technologie dovolí zákazníkům tyto prodejce obejít, pokud oni sami něco nepodniknou, aby tuto hrozbu omezili,
3. atraktivita – technologie virtuální reality budou základem řady nových technicky vyspělých produktů,
4. stravování – stanou se módní nové etnické kuchyně a bude dále mizet hranice mezi výrobcí potravin a provozovateli rychlého občerstvení,
5. sektory umění, zábavy, rekreace a sportu – povzbuzování zákazníků, aby nahradili pasivní domácí konzumaci zážitků aktivními činnostmi mimo domov, pro které se technologie jako multimediální systémy a virtuální realita stanou potenciální konkurencí,
6. obchodní cesty – technologie ve formě videa a síťových počítačových konferencí částečně sníží poptávku a kde ti, kdo budou cestovat, budou vyžadovat od hotelů a aerolinií lepší zařízení a služby,
7. spíše povrchně zjednodušený zájem o životní prostředí se může změnit v širší zájem o trvale udržitelný rozvoj,
8. myšlenka společenské odpovědnosti se může rozšířit na způsoby, jimiž organizace přijímají pracovníky a na personální politiku organizací,
9. strategie konkurenční výhody by se mohly zaměřit více na tržní síly a na žebříček hodnot uznávaných ve firmě i na tradiční postoje odlišování cen a produktu,
10. důraz na marketingový výzkum může posunout sledování CR a shromažďování kvantitativních údajů k zájmu o příčiny chování zákazníků (kvalitativní výzkum).

8. STRATEGICKÉ ROZVOJOVÉ DOKUMENTY ČR JAKO DESTINACE ČR

8.1. Strategické dokumenty ČR zahrnující oblast cestovního ruchu

8.1.1. Strategie udržitelného rozvoje České republiky

Strategie udržitelného rozvoje ČR, schválená usnesením vlády ze dne 8. 12. 2004 č. 1242, tvoří rámec pro zpracování materiálů koncepčního charakteru (sektorových politik či akčních programů). Je východiskem pro strategické rozhodování v rámci jednotlivých resortů i pro meziresortní spolupráci a spolupráci se zájmovými skupinami. Strategie definuje hlavní (strategické) cíle, dále dílčí cíle a nástroje. Jsou formulovány tak, aby co nejvíce omezovaly nerovnováhu ve vzájemných vztazích mezi ekonomickým, environmentálním a sociálním pilířem udržitelnosti. Směřují k zajištění co nejvyšší dosažitelné kvality života pro současnou generaci a k vytvoření předpokladů pro kvalitní život generací budoucích.

Základní časový horizont strategie je rok 2014, některé úvahy a cíle však míří až do roku 2030, případně i za tento rok podle povahy dané oblasti (například energetika). Rozlišení kratšího a delšího časového horizontu bude perspektivně důležitým rysem strategie, která se v této souvislosti zaměří zejména na slávení krátkodobých a dlouhodobých cílů, které nemusí být totožné.

Strategie je zamýšlena jako dlouhodobý rámec i pro politické rozhodování v kontextu mezinárodních závazků, které ČR přijala či hodlá přijmout v souvislosti se svým členstvím v OSN, OECD a EU, ale s respektováním specifických podmínek a potřeb ČR.

8.1.2. Strategie hospodářského růstu České republiky

Strategie hospodářského růstu ČR je zásadním a přelomovým dokumentem pro českou ekonomiku. Strategie, kterou má ČR vůbec poprvé v historii, vychází z doporučení OECD a navazuje na Lisabonskou strategii EU, zejména pak na její střednědobé vyhodnocení. Rovněž vymezuje pozici ČR v globální ekonomice.

Strategie hospodářského růstu je strategií priorit. Je zaměřena na pět prioritních oblastí, pilířů, na kterých stojí konkurenceschopnost české ekonomiky. Jsou jimi Institucionální prostředí, Zdroje financování, Infrastruktura, Rozvoj lidských zdrojů a Výzkum, vývoj a inovace. Jako nadstavbu nad zlepšováním podmínek napříč těmito pěti pilíři se strategie zaměřuje na pro-růstová opatření směřující ČR k oborům a službám s vysokou přidanou hodnotou stojících na vzdělané pracovní síle a aktivně využívajících výsledků domácího i mezinárodního výzkumu a vývoje ke zvyšování své konkurenceschopnosti.

8.1.3. Strategie regionálního rozvoje

Strategie regionálního rozvoje ČR je ve smyslu zákona o podpoře regionálního rozvoje střednědobým programovým dokumentem, který formuluje přístup státu k podpoře regionálního rozvoje a který je cyklicky inovován. Jde tedy o základní dokument politiky regionálního rozvoje.

Prvním koncepčním materiálem na úseku regionální politiky byla Strategie regionálního rozvoje ČR z roku 2000. Tato Strategie regionálního rozvoje vytvořila základní rámec pro formování regionální politiky ČR komplementární s regionální politikou EU.

V roce 2006 předkládá MMR vládě k projednání Strategii regionálního rozvoje na roky 2007–2013. Cílem aktualizace je zejména zohlednění nových nařízení EU v oblasti politiky hospodářské a sociální soudržnosti do strategie, priorit a opatření české regionální politiky. Nový dokument určuje orientaci politiky regionálního rozvoje ČR v období let 2007–2013.

Strategie regionálního rozvoje usiluje o propojení odvětvových hledisek s územními aspekty vyváženého regionálního rozvoje a územní soudržnosti. Formuluje souhrnné cíle, problémové okruhy a priority, které bude třeba zabezpečovat při zajišťování politiky regionálního rozvoje v ČR. Strategií navržené rozvojové aktivity budou podle principu subsidiarity realizovány na místní, regionální nebo resortní úrovni bu v rámci národních rozvojových programů nebo v rámci operačních programů s využitím prostředků strukturálních fondů EU. Z tohoto pohledu předpokládá strategie obě možnosti a zahrnuje ty aktivity ministerstev, krajů i obcí, které relevantně ovlivňují regionální rozvoj.

Cílem strategie je formulování témat a aspektů významných pro podporu regionálního rozvoje a zahrnutí regionální dimenze do těchto politik tam, kde je to účelné a potřebné. Strategie regionálního rozvoje tak představuje strategickou orientaci pro budoucí programy regionálního rozvoje, ať už budou realizovány na národní či regionální úrovni nebo s finanční podporou EU. Strategie regionálního rozvoje je strategií horizontální, která vedle endogenního potenciálu jednotlivých regionů využívá k jejich efektivnímu rozvoji jednotlivá odvětví národního hospodářství a navrhuje diferencovaně zaměřené působení jejich aktivit na regionální rozvoj.

8.1.4. Národní strategie rozvoje cyklistické dopravy

Národní strategie rozvoje cyklistické dopravy byla zpracována v návaznosti na přijetí Charty o dopravě, zdraví a životním prostředí vzatého na vědomí vládou v roce 2000. Charta vytváří základ pro vypracování a realizaci strategie k podpoře těch druhů dopravy, které vedou k příznivému ovlivňování zdraví a životního prostředí.

Cyklostrategie demonstruje komplexnost a šíří problematiky cyklo dopravy a cykloturistiky ve spojení s podporou ochrany životního prostředí či s podporou fyzické aktivity obyvatelstva a definuje priority v této oblasti.

8.1.5. Národní rozvojový plán

Národní rozvojový plán 2004–2006 představuje základní strategický dokument pro získání podpory ze strukturálních fondů a Fondu soudržnosti. Pro Cíl 1 bude strategie Národního rozvojového plánu rozvedena v navazujících operačních programech Průmysl a podnikání, Rozvoj lidských zdrojů, Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství, Infrastruktura a ve Společném regionálním operačním programu.

Rozvoj CR je zde rozpracován jako jedna z prioritních os s cílem zvýšení podílu CR hospodářském růstu.

Rozvoj CR a lázeňství jako jedna ze stanovených priorit vychází právě z prioritní osy Rozvoj CR. Sledovanými cíli této priority jsou rozvoj aktivit CR v regionech, podpora budování infrastruktury CR, vytváření nových atraktivit, produktů a podniků v CR, aktivní využití historického a přírodního bohatství regionů a zvýšení životní úrovně obyvatelstva v turistických oblastech a dále zlepšení kvality služeb CR, zajištění společných služeb pro podnikatele v CR a vytváření systému partnerství, včetně nezbytných sítí; podpora nadregionálních a nadnárodních produktů CR ve vazbě na prosazení ČR jako součásti evropské turistické destinace.

V roce 2006 je v souvislosti s nadcházejícím novým programovým obdobím dokončena příprava Národního rozvojového plánu 2007–2013.

8.2. Strategické dokumenty ČR v oblasti cestovního ruchu

8.2.1. Koncepce státní politiky rozvoje cestovního ruchu

Aktuální dokument „Postup realizace a aktualizace Koncepce státní politiky cestovního ruchu v ČR do roku 2006“ vychází z Koncepce státní politiky cestovního ruchu v ČR na období 2002–2007. K aktualizaci koncepce vedl zejména vstup ČR do EU v roce 2004. Tato aktualizace je zpracována pouze do roku 2006, a to s ohledem na existující programové období EU.

Koncepce je zpracována v souladu s Národním rozvojovým plánem a na něj navazujícím Společným regionálním operačním programem a Operačním programem Rozvoj lidských zdrojů.

Koncepce vychází ze Strategie regionálního rozvoje. Cíle a opatření respektují regionální aspekt a význam CR a jsou stanoveny s ohledem na skutečnost, že CR je významným faktorem rozvoje regionů včetně těch, které jsou hospodářsky a sociálně problémové. Z hlediska rozvoje v těchto problémových regionech je jejich předností převažující existence přírodního, kulturně historického a částečně lidského potenciálu využitelného pro CR. Koncepce rovněž navazuje na významné mezinárodní dokumenty, a to zejména dokument EK „Working together for the Future of European Tourism“ z roku 2002, ve kterém Komise identifikovala pět klíčových oblastí (informace, vzdělávání, kvalita, udržitelný rozvoj a nové technologie), na jejichž podporu by se měly členské státy v budoucnosti zaměřit a koordinovat státní politiku CR.

V roce 2006 je zpracovávána Koncepce státní politiky CR v ČR 2007–2013. Pro zpracování Koncepce státní politiky CR v ČR 2007–2013 byly ustaveny speciální pracovní týmy, a to řešitelský tým a pracovní skupina.

V NÁSLEDUJÍCÍ TABULCE JE UVEDEN STRUKTURA NÁVRHU TOHOTO DOKUMENTU:

Návrh Koncepce státní politiky cestovního ruchu v ČR 2007–2013 – obsah:

- 1 Úvodem
 - 1.1 Východiska Koncepce
 - 1.2 Význam CR pro národní ekonomiku
 - 1.3 Organizace a řízení CR v ČR (základní problémy)
 - 1.4 Problémy rozvoje CR
- 2 SWOT analýza
 - 2.1 Turistická nabídka a financování CR
 - 2.2 Turistická poptávka a propagace CR
 - 2.3 Organizace a informace v CR
- 3 Stanovení vize a cílů Koncepce
 - 3.1 Preambule
 - 3.2 Strategická vize a cíle Koncepce
 - 3.3 Základní priority Koncepce
 - 3.3.1 PRIORITA Č. 1 – Podpora tvorby konkurenceschopných nár. a reg. produktů CR
 - 3.3.2 PRIORITA Č. 2 – Podpora budování a zkvalitňování infrastruktury a služeb CR
 - 3.3.3 PRIORITA Č. 3 – Marketingová podpora CR a rozvoj lidských zdrojů
 - 3.3.4 PRIORITA Č. 4 – Podpora budování a vytváření organizační struktury CR

- 3.4 Rozdělení odpovědnosti subjektů za plnění opatření Koncepce
- 4 Implementace Koncepce
- 5 Přílohy
- Příloha 1: Pojmy
- Příloha 2: Data a fakta o vývoji CR ČR v letech 2000–2005
- Příloha 3: Analýza poptávky CR v ČR
- Příloha 4: Systém a kompetence v oblasti řízení CR v ČR

8.2.2. Nová rajonizace České republiky

V rámci programu Výzkum a vývoj pro potřeby regionů MMR je od roku 2005 Masarykovou univerzitou v Brně zpracováván návrh Nové rajonizace cestovního ruchu.

Bude se jednat o základní koncepční dokument, který analyzuje a hodnotí význam území z hlediska jeho turistické a rekreační funkce, vymezí na území ČR přirozené turistické regiony a oblasti. Rovněž definuje zásady organizace a řízení CR v nich a analyzuje a navrhne optimální funkční využití turistických regionů, oblastí a obcí (konkurenceschopné turistické produkty a programy, lokální a regionální turistické atraktivity).

8.2.3 Strategie propagace České republiky 2004–2010

Strategie propagace České republiky 2004–2010 je dokument zpracovaný ČCCR-CzT, který stanoví základní vize a cíle v oblasti propagace ČR jako destinace CR a mapuje základní charakteristiky destinace. Ukázka dokumentu je v následujícím rámečku:

Strategie propagace České republiky 2004 – 2010

1. Vize

Naši vizi je, že Česká republika bude v roce 2010 destinací číslo 1 v Evropě v rámci srovnatelných zemí.

Srovnatelnými zeměmi rozumíme ty, jejichž podmínky pro turistiku jsou objektivně srovnatelné s našimi, tedy nemají Alpy ani Středozemní moře. Takových zemí je v Evropě 18 (Německo, Maďarsko, Polsko, Holandsko, Belgie, Dánsko a další).

Naši vizi dále je, že Praha bude v roce 2010 evropskou městskou destinací číslo 3.

Jenom Londýn a Paříž považujeme za metropole, které budou nadále dlouhodobě žádanějšími turistickými cíli než Praha. Ostatní města jsme schopni předstihnout (Viedeň, Amsterdam, Kodaň, Berlín, Budapešť aj.)

Jme přesvědčení, že naše země, její kultura, památky i významná města představují objektivně tak zajímavý turistický produkt, že výše zmíněná vize je dosažitelná. Jediné, co nám v její realizaci může zabránit, je naše nedostatečná aktivita nebo neschopnost.

2. Cíle

Základním měřitelným cílem je **maximalizace příjmu z cestovního ruchu**, kterého lze dosáhnout třemi vzájemně se nevylučujícími cestami:

- vyšším počtem turistů přijíždějících do České republiky;
- delším pobytem turistů v České republice;
- vyšší útratou turistů v České republice.

Úspěšnost dosažení cíle lze měřit pomocí satelitního účtu, statistickými metodami Českého statistického úřadu a České národní banky a výběrovými šetřeními. Vzhledem k současným možnostem bude v prvních letech využíváno především šetření na hraničních přechodech, které se bude periodicky opakovat.

3. Teoretická východiska pro tvorbu strategie

Pro definování strategie je nezbytné si nejprve odpovědět na otázku: „**Kdy se lidé rozhodnou navštívit Českou republiku?**“

Odpověď: „**Když si budou s Českou republikou spojovat hodnoty, které odpovídají jejich aktuálním potřebám.**“

Je tedy nutné **vybudovat** v myslích lidí **spojení** mezi Českou republikou a vhodnými hodnotami. Budovaná **asociace** se **musí promítnout** do **veškeré komunikace** CzechTourismu a dalších subjektů ve vztahu k zahraničí.

Lidem na celém světě se ve spojení s určitou značkou nebo předmětem velmi často vybaví jedna či více konkrétních asociací. Taková všeobecně sdílená asociace je k danému produktu přiřazována zcela automaticky a o její pravdivosti člověk dále neuvažuje. Typickými příklady jsou: Mercedes = prestiž; Volvo = bezpečí; Porsche = dravá jízda; Chorvatsko = dovolená u moře; Nepál = Himaláje; Keňa = safari.

Pro Českou republiku **žádná taková silná asociace zatím není vybudována.**

Asociaci je třeba budovat, protože:

- a. Zjednodušuje, **automatizuje rozhodování**;
- b. **Zvyšuje loajalitu** klientů a pomáhá zapomenout na přiležitostně chybějící;
- c. Umožňuje **žádat vyšší cenu**;
- d. **Chrání proti konkurenci**;
- e. Zjednodušuje **vývoj nových služeb**;
- f. Značka (brand) **nahrazuje prodejce**.

Reálným cílem nové strategie je do roku 2010 **vybudovat jednu opravdu silnou asociaci spojovanou s Českou republikou.**

I z marketingového hlediska je nejvhodnější vytvořit takovou asociaci pouze **jednu**.

Lidský mozek je v současnosti přehlcen informacemi. Na tuto skutečnost reaguje vytvářením filtrů a rozvíjí schopnost přiřazovat ke každému produktu jednu specifickou asociaci. Téhož faktů chceme při vytváření spojení s Českou republikou využít.

Příklady v tabulce dokumentují množství informací, kterými je lidská paměť zatírnována:

Informační zdroj	Počet slov
Biblické desatero	228
Deklarace nezávislosti USA	300
1 strana v MF DNES	2 400
Zákon o výměnách	8 700
1 vydání MF DNES	43 200
Počet výrobků v TESCO	přes 8 000
Počet www domén v ČR	přes 100 000
Za jak dlouho bychom přečetli MF DNES?	3,5 hod.

Abychom zabránili neúměrné zátěži informacemi, musíme **zjednodušit komunikaci na jednu silnou asociaci**, se kterou si turisté budou Českou republiku spojovat. Zjednodušení a neustálým opakováním specifické informace se v myslích návštěvníků vytvoří automatické spojení, které následně usnadní i jejich rozhodování o návštěvě naší republiky.

Při budování značky, v tomto případě České republiky, bereme v potaz i další marketingové poznatky:

a. Vnímání je důležitější než skutečnost

Příkladem je vyšší podíl prodejnosti Coca Cola, přestože v chufových testech se jako lepší vždy jeví Pepsi Cola. Přesto se jí ale trvale prodává méně. Stejně tak více lidí jezdí na safari do Keni, i když podmínky jsou srovnatelné s Tanzánií.

b. Nehledíme úspěch v produktu, hledáme ho v myslích klientů

Při rozhodování má asociace zakotvená v mysli spotřebitele větší vliv než reálná skutečnost, se kterou se člověk setkává.

K prosazení na zahraničních trzích je **nezbytné volit maximální stručnost a jednoduchost vyjádření**.

Zároven je třeba tuto zvolenou asociaci nemění, protože lidské myšlení je velmi setrvačné a konzervativní. Tvorba asociace je dlouhodobý proces vyžadující intenzivní působení na potenciální zákaznky a nemalé finanční prostředky.

4. Faktografický základ strategie

Ke stanovení strategie, která je postavena na exaktních informacích, jsou vyzní tyto podklady:

- Výzkum motivace příjezdu zahraničních turistů do České republiky a konkurenčních zemí (1800 respondentů z 20 zemí, podzim 2002 – léto 2003);
- Výzkumy European Travel Commission;
- Marketingové strategie jiných zemí (zejména Maďarsko, Polsko, Rakousko, Španělsko, Holandsko aj.);
- Programy rozvoje cestovního ruchu krajů a regionů České republiky.

Výzkum motivace příjezdu zahraničních turistů do České republiky se mimo jiné zaměřil na stanovení motivačních faktorů k návštěvě České republiky (pro srovnání jsou uvedeny i další tři země).

Při sestavování marketingové strategie byly motivační faktory maximálně zohledněny.

Silné motivační faktory pro návštěvu

Česká republika	Maďarsko	Rakousko	Chorvatsko
Hlavní město je z nejkrásnějších v Evropě	pobyt ve volné přírodě	zimní spory	vodní spory
mnoho zajímavých hraček a zámků	agroturistika	horská turistika nebo horolezectví	dobrodružství, adrenalinové spory
galérie a muzea	nakupování	dobrodružství	„noční život“
mnoho zajímavých památek, které stojí za návštěvu	odřezávají se	mnoho zajímavých galerií a muzeí	vodčictví
mnoho krásných měst	hraní gofru	mnoho sportovních akcí	nakupování

8.2.4. Koncepce jednotné prezentace České republiky

Výše uvedené zásadní strategické rozvojové dokumenty ČR jsou doplněny Koncepcí jednotné prezentace ČR. Tento dokument řeší problematiku jednotné prezentace ČR z hlediska cílů, vize, výchozího stavu, důvodů provedení změn a koncipuje postup realizace jednotlivých kroků. Ukázka dokumentu je v následujícím rámečku:

<h1>KONCEPCE JEDNOTNÉ PREZENTACE ČESKÉ REPUBLIKY</h1>	
<p>Obsah</p> <p>I. Úvod</p> <p>II. Výchozí stav</p> <p>a) organizace činnosti ústředních a ostatních orgánů státní správy b) forma a obsah aktivit orgánů státní správy c) činnost zahraničních zastupitelů České republiky a jejich vzájemná spolupráce d) aktivity nevládních subjektů</p> <p>III. Důvody pro provedení změn</p> <p>a) činnost ústředních a ostatních orgánů státní správy b) forma a obsah aktivit orgánů státní správy c) činnost zahraničních zastupitelů České republiky</p> <p>IV. Přehled postupu realizace jednotné prezentace</p> <p>1. Vznik Komise pro prezentaci ČR 2. Identifikace komunikačních úrovní ve státní správě 3. Vytvoření závazné grafické podoby státních symbolů a jednotného vizuálního stylu státní správy</p> <p>V. Seznam zdrojů a odkázů</p>	
<p>I. Úvod</p>	
<p>Cíle jednotné prezentace</p>	<p>Cílem jednotné prezentace ČR je:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zjednotnit postup orgánů státní správy v oblasti prezentace doma i v zahraničí, • opřít se od stávajícího obrazu postkomunistické země s levnou pracovní silou, země zaoštalé a nevyspělé, neboť tento obraz již neodpovídá realitě a vytvojit, kterým Česká republika prošla od roku 1989 do současnosti, • zvýšit počet kvalitních zahraničních investic a zisků z turistiky, s pozitivními efekty na trhu práce a zvýšením životní úrovně obyvatel, • zvýšit efektivitu výdajů státního rozpočtu na prezentační a marketingové aktivity státu, • podporovat vytváření pozitivního obrazu České republiky a přispět tak ke zlepšení povědomí o ČR a ke zvýšení její důvěryhodnosti na mezinárodní scéně.
<p>Vize</p>	<p>Všechny orgány a složky státní správy prezentují v rámci svých aktivit Českou republiku jako moderní, vyspělou demokratickou zemi s velmi bohatou a svebytnou kulturou, vlastní zajímavou historií a vlastní identitou, lidským kapitálem, založeným na vědomostním a inovativním potenciálu, která je důvěryhodným partnerem v obchodních vztazích, vhodnou lokalitou pro kvalitní zřinocení investic, respektovaným členem mezinárodních organizací a bezpečnostních a diplomatických struktur, důstojným partnerem ve světovém společenství, která je hodna pozornosti a zájmu lidí v jiných zemích.</p> <p>Tato vize prezentace České republiky vychází ze strategie a priorit všech resortů (viz Příloha č. 2) a je shrnutím všech podstatných společných prvků těchto strategií.</p>
<p>ČR jako vyspělá demokratická země</p>	<p>Česká republika je demokratickým státem s fungujícím právním systémem, který uznává a prosazuje zá-</p>
<p>ČR jako moderní a rozvinutá země.</p>	<p>padní hodnoty demokracie, podílí se na budování a jejich ochraně jak uvnitř státu, tak i ve svých mezinárodních aktivitách. Podporuje tolerantní soužití lidí, spolupráci s ostatními národy a odsuzuje xenofobii a rasovou nesnášlivost.</p>
<p>ČR jako země s bohatou a svebytnou kulturou a s přírodními krásami.</p>	<p>Česká republika patří historicky mezi kulturně nejrozvinutější země Evropy. Je hrdá na svůj historický odkaz a dále ho rozvíjí v současnosti. Je to země přírodních krás, která pečuje o své životní prostředí s cílem zachovat je i pro další generace.</p>
<p>ČR jako země s lidským kapitálem</p>	<p>Česká republika je zemí s kvalitním vzdělávacím systémem a kvalifikovanou pracovní silou s velkým znalostním a inovativním potenciálem.</p>
<p>ČR jako vérohodný a kvalitní partner v obchodních vztazích, mezinárodních organizacích a bezpečnostních strukturách</p>	<p>Česká republika je zemí s otevřenou ekonomikou, je součástí všech důležitých mezinárodních organizací a uskupení (EU, RE, OSN, NATO, OECD, WTO atd.), kde je aktivním a uznávaným partnerem, který se významným způsobem podílí na jejich aktivitách a spolupráci. Členství a činnost v nich pomáhá významně budovat důvěryhodnost a respekt České republiky.</p>
<p>ČR jako partner, který je hoděn pozorností a zájmu lidí v cizích zemích</p>	<p>Díky svým tradicím, kultuře, uznávaným hodnotám i současným aktivitám je Česká republika velmi atraktivní a vyhledávanou destinací pro zahraniční partnery ať už v oblasti obchodní, kulturní nebo turistické.</p>
<p>Všeobecná prezentace</p>	<p>České republice chybí všeobecná prezentace a dosud se realizují jen prezentace za jednotlivé segmenty (export, turistika, kultura) bez společného zastrěšení. Proto musí být předkládána vize společná a závazná pro celou státní správu, která ji promítne do všech relevantních strategií, do činnosti všech svých složek a bude jí dlouhodobě naplňovat.</p> <p>Proces budování obrazu země je dlouhodobý. Je třeba vytvořit funkční systém pro jeho strategické řízení v dlouhodobé perspektivě. Předkládaná Koncepce má proto ukázat cestu a prostředky jednotné prezentace České republiky, dlouhodobě realizovanou orgány státní správy, a možnosti budování pozitivního obrazu České republiky.</p>
<p>Veřejná správa</p>	<p>V této fázi Koncepce nepokrývá oblast veřejné správy, tedy prezentaci krajů a obcí. Nejprve je potřeba v oblasti prezentace konsolidovat státní správu, návrh spolupráce s kraji a obcemi bude vypracován ve střednědobé perspektivě.</p>

Literatura

- Dwyer Larry Phd., Destination Competitiveness: A Model and Determinants
Mintzberg, H.; Quinn, J.B. (1991): The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases. Prentice Hall International, Hemel Hempstead.
Mintzberg, H. (1994): The Rise and Fall of Strategic Planning. Prentice Hall, New York.
Porter, M.E. (1991): Konkurenční strategie. Victoria Publishing, Praha.
Kolektiv: Cestovní ruch I, VŠE Praha, nakladatelství Economica, Praha 2004
MORRISON, A.M.: Marketing pohostinství a cestovního ruchu, VICTORIA PUBLISHING a.s., Praha 1995

Internetové odkazy

- www.mmr.cz
www.czechtourism.cz
www.mfcr.cz
www.mvcr.cz
www.vláda.cz
www.cot.cz
www.cyklostrategie.cz
www.cestovni-ruch.cz
www.czecot.cz
www.muni.cz
www.crr.cz
www.atlc.cz
www.vse.cz
<http://markcr.uhk.cz/>

Fotografie

Archív ČCCR a grafické studio Jan Janák.

Tato skripta jsou spolufinancována
Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky