

# Spolupráce v odvětví cestovního ruchu

# Základní východiska

- **Spolupráce je „součinnost určitého množství subjektů při dosahování určitého cíle“.**
- Spolupráce vyplývá z potřeby řešit problémy, z omezených zdrojů, z předpokladů aktérů k řešení jednotlivých typů problémů.
- Velmi různorodá mozaika forem spolupráce.
- Jednotlivá uskupení nemají vyřešena základní procesní, organizační a ekonomické otázky – efekty spolupráce jsou nedostatečné.
- Snaha o řešení stávajících problémů hledáním nových forem spolupráce – bohužel často neefektivní.

# Aktéři spolupráce

Podle vztahu k řešenému problému či k projektu v procesu spolupráce můžeme rozlišit několik typů subjektů:

- **Podílející se (Shareholders)**, tj. subjekty, které jsou hlouběji zapojení do procesu řešení či přípravy, podílí se na něm
- **Zainterесovaní (Stakeholders)**, tj. subjekty, na které bude jistá aktivita působit
- **Dotčení (Placeholders)** – myšleno na územním principu, tj. subjekty, v jejichž zájmovém území se aktivita realizuje

Zařazení subjektů do jedné ze zmíněných skupin závisí na tématu či situaci. Dochází také k prolínání pozic.

# Obecné vlivy na fungování spolupráce

- **Motivace spolupracujících subjektů**
- **Počet a charakter subjektů**
- **Forma spolupráce**
- **Účel, charakter a náplň činnosti**
- **Způsob financování (ve vztahu k činnosti)**
- **Způsob dospívání k rozhodnutí („konsenzu“)**
- **Časové rozložení nákladů a výnosů**

**Základní podmínka pro fungování spolupráce:**

**Ochota spolupráce jednotlivých členů sdružení**

# Nejčastější důvody a formy spolupráce

## Nejčastější důvody spolupráce:

- vzájemná výměna informací a zkušeností,
- společný postup při vyjednávání,
- koordinaci rozvojových činností,
- zajištění veřejných služeb,
- realizaci rozvojových projektů.

## Z hlediska formálního přístupu ke spolupráci lze rozlišit:

- institucionalizovaný (založí se společný právní subjekt),
- smluvní (uzavře se příslušná smlouva),
- ad hoc (spíše náhodná spolupráce bez formálních náležitostí).

# Aktéři spolupráce v cestovním ruchu

- **Členění dle ekonomického hlediska na sektory:**
- **Veřejný sektor** (MMR, agentura CzechTourism, kraje, svazky obcí, obce...)
- **Soukromý sektor** (jednotlivé nebo sdružené podnikatelské subjekty v cestovním ruchu – např. ubytovatelé, CK, provozovatelé restaurací, turistických atraktivit...)
- **Občanský sektor** (různé neziskové organizace často sportovního nebo ekologického zaměření např. KČT, nadace Partnerství, místní občané...)

**Základní podoba spolupráce sektorů se odehrává pomocí:**

**ORGANIZACE CESTOVNÍHO RUCHU**

# Spolupráce v cestovním ruchu

- Hlavní jednotkou organizační struktury cestovního ruchu se v ČR stala **organizace cestovního ruchu (OCR)** někdy také nazývané destinační společnost.
- OCR je velmi úzce spjata se svým turistickým regionem (destinací), který ale ne vždy odpovídá oficiálnímu vymezení.
- Organizace cestovního ruchu představují širokou platformu, na jejímž základě se nabízí unikátní příležitost pro vytváření fungujícího partnerství jednotlivých aktérů.

# Vývoj spolupráce v cestovním ruchu

<b>Fáze spolupráce</b>		
Budovací fáze (60. léta 20. stol.)	Růstová fáze (70.–80. léta 20. stol.)	Koncentrační fáze (90. léta 20. stol.)
<b>Organizace spolupráce</b>		
Reklamní spolky a sdružení	Lokální a regionální turistické sdružení	Organizace cestovního ruchu (dříve destinační management)
<b>Formy spolupráce</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- orientace na jednotlivé podniky</li> <li>- společné propagační materiály</li> <li>- účast na veletrzích</li> <li>- organizace kulturních akcí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tvorba místně orientovaných strategií</li> <li>- společná reklama a podpora prodeje</li> <li>- informační služby</li> <li>- dominance místních organizací</li> <li>- široké zapojení různých subjektů</li> <li>- rostoucí externality (životní prostředí, místní obyvatelstvo atd.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- strategické řízení a koordinace na úrovni regionu</li> <li>- koncentrace na rozvoj a organizaci základních produktů</li> <li>- tvorba rozvojové a marketingové strategie</li> <li>- vzájemná kooperace subjektů</li> <li>- zavádění certifikace služeb</li> <li>- budování image destinace</li> <li>- aktivní odbyt a přímý prodej</li> <li>- inform. a rezerv. systémy</li> <li>- regionálně koordinovaná výstavba infrastruktury</li> </ul>



# Organizace cestovního ruchu (OCR)

- Existující uskupení subjektů a aktérů, které fungují na zvolené organizační platformě a řídí a koordinují rozvoj cestovního ruchu na určitém území (místní, regionální, národní, mezinárodní).
- Výkonným orgánem OCR je **destinační management**.
- Funkce OCR:
  - plánovací,
  - marketingová,
  - funkce nabídky,
  - zástupná.
- Bariéry fungování OCR: profilace vhodného vedení, problematika územního vymezení, financování, zapojení podnikatelského sektoru...

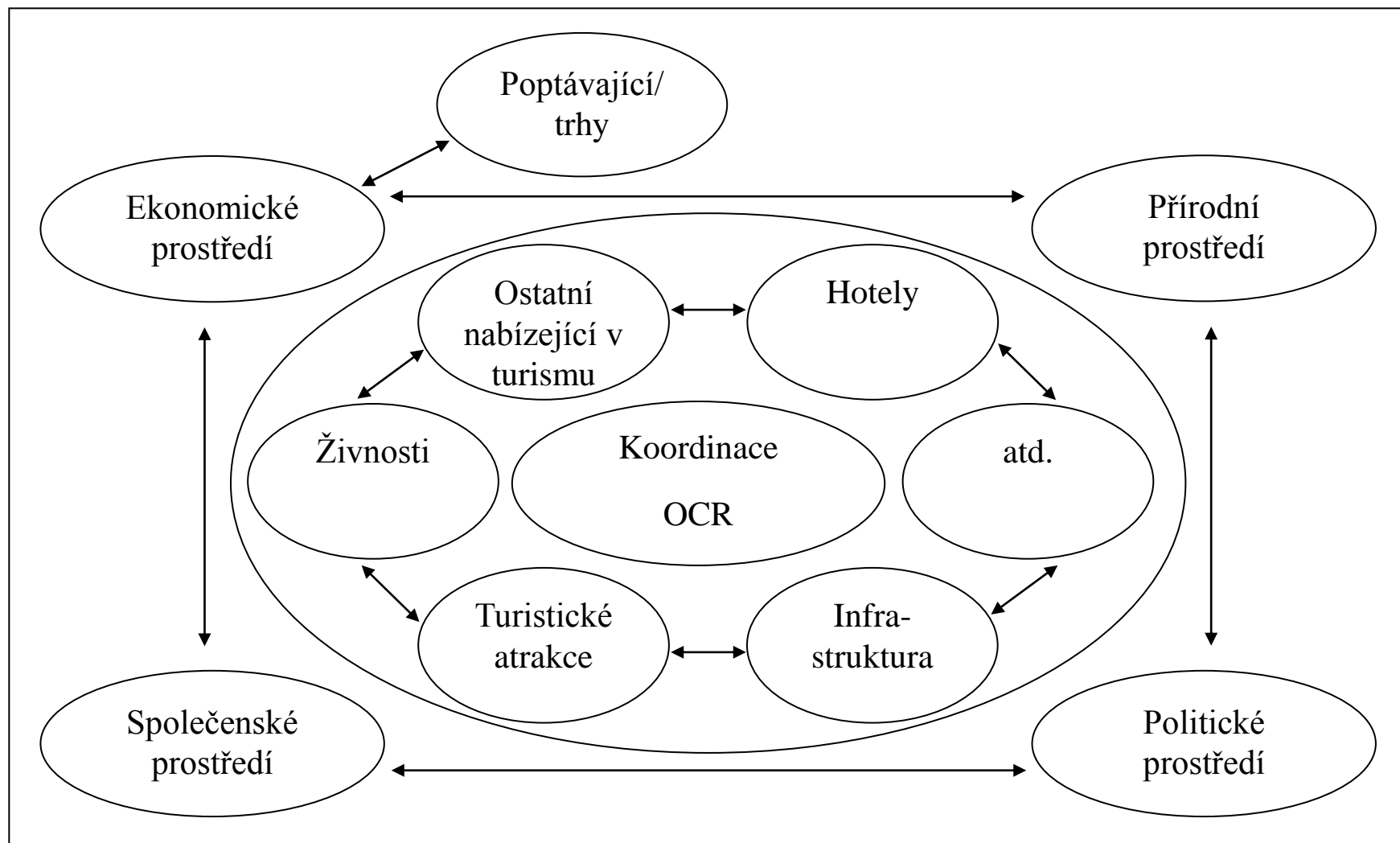
# Územní a funkční rozdělení úkolů OCR

	Plánovací funkce	Zastupování zájmů	Marketingová funkce	Funkce nabídky
<b>Lokální organizace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Strategie rozvoje CR na lokál. úrovni</li> <li>-Spolupráce při plánování obce</li> <li>-Politika značky destinace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Na úrovni obce</li> <li>-Ovlivňování a působení na obyvatelstvo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Informace, distribuce</li> <li>-Aktivní reklama a podpora prodeje</li> <li>-Péče o značku destinace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Doprovodný program pro hosty</li> <li>-Koordinace akcí</li> <li>-Vytváření nových turistických produktů</li> <li>-Provoz TIC</li> </ul>
<b>Regionální organizace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategie rozvoje CR v rámci regionu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Získávání obyvatelstva pro CR</li> <li>-Senzibilace obyvatelstva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Péče o značku regionu</li> <li>-Regionální informační systém</li> <li>-Servisní funkce (výzkum trhu)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Poradenství</li> <li>-Školení</li> </ul>
<b>Národní organizace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Plánování / umístění značky na globálním trhu</li> <li>-Spolupráce na tvorbě strategií</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prodej státu jako značky CR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Vybudování silné národní značky</li> <li>-Informace v zahraničí</li> <li>-Servisní funkce pro partnery</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Vzdělávání nižších úrovní</li> <li>-Předávání poznatků (např. trendy CR)</li> </ul>

# Destinační management OCR

- Základním úkolem destinačního managementu je zajistit trvale udržitelný rozvoj cestovního ruchu v destinaci a konkurenceschopnost regionu na trhu cestovního ruchu.
- **Činnosti destinačního managementu:**
  - Základní – plánování, organizování, vedení, řízení, koordinaci a kontrolování
  - Doplňkové – motivování, rozhodování, analyzování, vedení, komunikování, přikazování, jednání a vyjednávání.
- Základy řízení destinace jsou založeny na principu **3K**:
  - **K**omunikace
  - **K**oordinace
  - **K**ooperace

# Struktura fungování managementu v OCR



## Marketing cestovního ruchu na úrovni OCR

- **Cestovní ruch přinese do území pozitivní efekty pouze, pokud efektivně slouží systém marketingu CR a s ním přímo propojená tvorba turistických produktů.**
- Marketing představuje podnikatelský přístup, který se snaží nalézt rovnováhu mezi výrobcem (CK, provozovateli ubytovacích a stravovacích zařízení, dopravci apod.) a spotřebitelem (účastníkem cestovního ruchu).
- Výchozí myšlenkou profesionálního marketingu je poznání potřeb potenciálního zákazníka-hosta.
- Základní marketingový nástroj je **tzv. marketingový mix!**

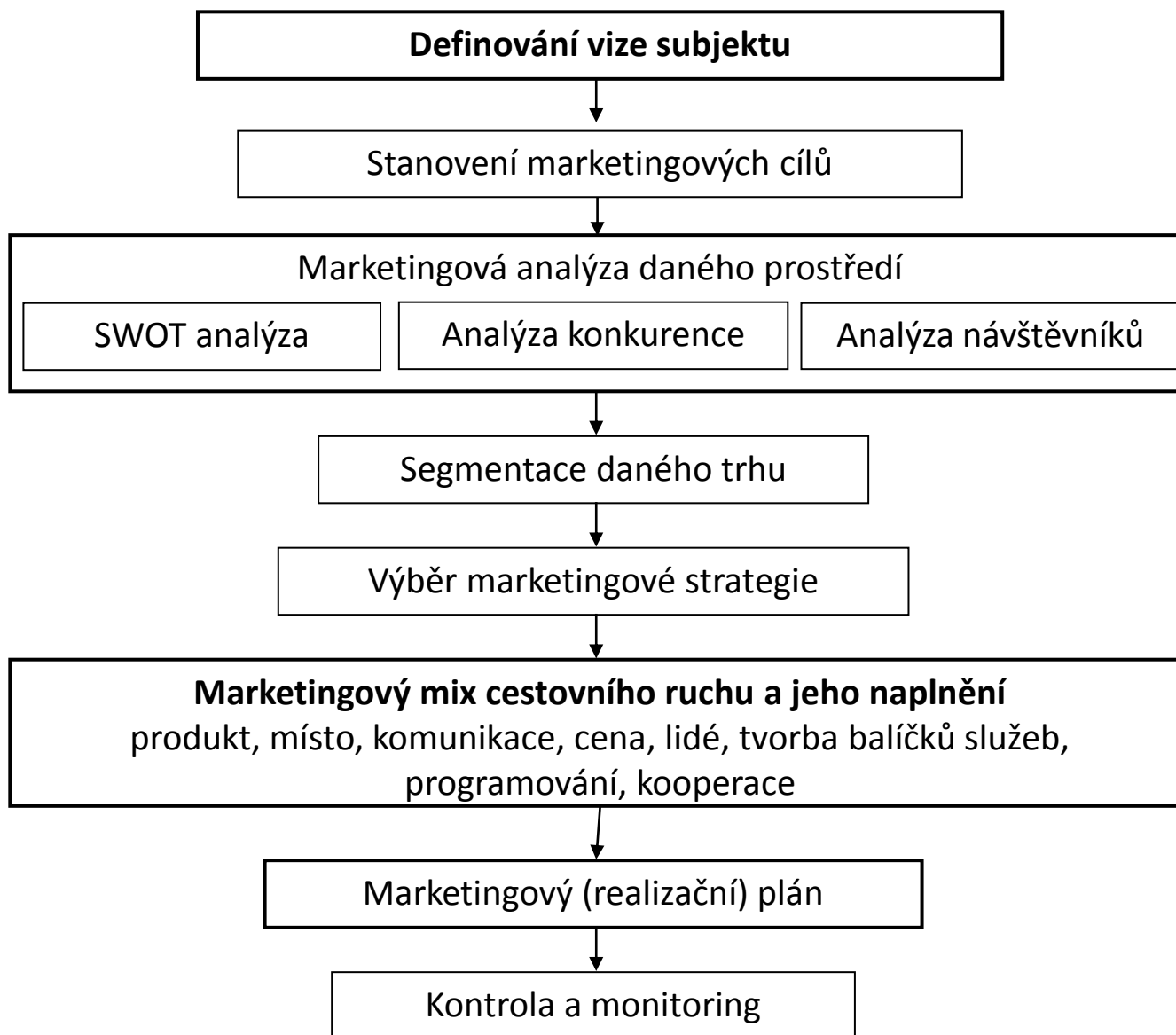
# Marketingový MIX

- **Základní nástroje marketingového mixu (tzv. „4 P“):**
  - product /výrobek-slужba/,
  - place /místo/,
  - promotion /komunikace/,
  - price /cena/,
- **Pro oblast cestovního ruchu se obvykle přidávají ještě další "4 P" (celkem tedy "8 P"):**
  - people /lidé/,
  - packaging /sestavování balíků služeb/,
  - programming /programová specifikace balíků/,
  - partnership /kooperace/.

# Marketingová strategie cestovního ruchu

- Efektivní použití nástrojů marketingového mixu a jejich kombinace by mělo být řízeno koordinovaným postupem.
- **Marketingovou strategii (plán)** je nutné chápat především jako **nástroj** nebo **prostředek**:
  - k nalezení jednotná vize rozvoje daného území,
  - k realizaci námi předurčené strategie,
  - dalšího postupu našeho podnikání (čeho chceme dosáhnout a kam míříme),
  - k cílené propagaci programů a služeb regionu dle segmentace návštěvníků,
  - k ovlivnění cílové skupiny k návštěvě našeho území,
  - mobilizace, lepšího získávání, zapojování a využívání veškerých zdrojů daného subjektu, včetně lidských kapacit, ale i třeba různých dotací,
  - zapojující všechny pracovníky do přípravy dění a rozhodování v organizaci,
  - pro prezentaci našich cílů a priorit nejen dalším vnějším partnerům, ale i široké veřejnosti.

# Realizace marketingové strategie CR





# Možná struktura marketingové strategie

- **Analytická část**

- Analýza trhu včetně konkurence.
- Celkové zhodnocení subjektu včetně porovnání s konkurencí.
- Zhodnocení produktu (nabídky) včetně porovnání s konkurencí.
- Profil (segmentace) cílového zákazníka (skupiny).

- **Návrhová část**

- Formulace a vytyčení cílů a priorit.
- Konkrétní marketingová opatření.

- **Implementační část**

- Konkrétní rozpis úkolů na nejbližší období (akční plán).
- Finanční analýza a zajištění zdrojů.
- Kontrola a vyhodnocení úkolů (monitoring a evaluace).

# Programy a produkty cestovního ruchu

- Produktem cestovního ruchu rozumíme „[...] *komplex vnitřně provázaných, seriózně fungujících základních a doplňkových služeb, které jsou závazné pro jejich provozovatele, a jenž je uplatnitelný na domácím i zahraničním trhu cestovního ruchu prostřednictvím cestovních kanceláří.*“
- Produkt cestovního ruchu totiž představuje soubor různě vnitřně provázaných turistických služeb, které se velmi často vzájemně doplňují a společně tak vytvářejí konkrétní turistický a nezdědka i vícedenní program pro případného návštěvníka destinace.
- Tvorba turistických produktů a programů prochází různými fázemi (zavádění, růst, vyžívání, ústup a náhrada) a podílí se na nich velké množství typů subjektů cestovního ruchu.
- Cestovní ruch se v ČR neustále potýká s problémem nedostatku produktů a produktových balíčků pro tuzemské i zahraniční turisty.

# Studijní materiály k tématu druhého bloku

- BUHALIS, D. *Marketing the Competitive Destination of the Future*. In *Tourism Management: Research Policies Practice*, 1/2000, s. 98. Citace z Vytváření organizací cestovního ruchu v turistických regionech. Praha: CzechTourism, 2005, s. 2.
- FORET, M., FORETOVÁ, V. *Jak rozvíjet místní cestovní ruch*. Praha: Grada, 2001. 178 s. ISBN 80-247-0207-X.
- GALVASOVÁ, I. a kol. *Spolupráce obcí jako faktor rozvoje*. Brno: Georgetown, 2007. 138 s. ISBN 80-251-20-9.
- **HOLEŠINSKÁ, A.: Destinační management, aneb Jak řídit turistickou destinaci. Masarykova univerzita, Brno, 2007. 90 s. ISBN 978-80-210-4500.**
- **KIRÁĽOVÁ, A. *Marketing destinace cestovního ruchu*. Praha: Ekopress, 2003, 170 s. ISBN 80-86119-56-4.**
- KUČEROVÁ, I. *Ekonomika se zaměřením na cestovní ruch*. Praha: Idea Servis, 1997. 153 s. ISBN 80-85970-14-7.
- *Sborník celostátního kolegia organizací cestovního ruchu v České republice*. Pracovní materiál. Česká centrála cestovního ruchu – CzechTourism, květen 2008, 60 s.
- **VYSTOUPIL, J., ŠAUER, M., HOLEŠINSKÁ, A., METELKOVÁ, P.: *Management cestovního ruchu*. Brno: Masarykova univerzita, ESF, 2007. ISBN 978-80-210-4415-9.**
- **VYSTOUPIL, J., ŠAUER, M., HOLEŠINSKÁ, A., METELKOVÁ, P. *Marketing cestovního ruchu*. Brno: Masarykova univerzita, ESF, 2007. ISBN 978-80-210-4240-7.**

# Cestovní ruch v praxi se zaměřením na veřejnou správu

# Veřejné správa v cestovním ruchu

- **Většinu aktivit v CR vykonává podnikatelský sektor, ale ten prioritně sleduje hlavně zisk!**
- Hlavním úkolem veřejné správy je tedy především vytyčit žádoucí směry rozvoje odvětví CR a koordinovat činnost jednotlivých aktérů tak, aby užitek z jejich realizovaných aktivit byl co největší.
- Veřejná správa k tomu dle své územní úrovně využívá zákonem určených kompetencí a rozvojových nástrojů.
- Základní členění veřejné správy:
  - Státní správa
  - Samospráva

# Státní správa a její role v cestovním ruchu

- **Legislativní úprava fungování odvětví cestovního ruchu** (zákon o podpoře regionálního rozvoje, o vybraných podmínkách podnikání v oblasti CR, o lázeňských místech atd.)
- **Tvorba státní politiky cestovního ruchu**  
(Koncepce státní politiky cestovního ruchu v ČR na období 2007–2013)
- **Realizuje státní programy regionálního rozvoje a CR**  
(Národní program podpory cestovního ruchu 2010–2013)
- **Vymezuje a zakládá instituce, které se rozvoji a koordinaci cestovního ruchu aktivně věnují**  
(Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, agentura CzechTourism)
- **Spolupráce s dalšími orgány státní správy a samosprávy**  
(Celostátní kolegium cestovního ruchu České republiky)

# Česká centrála cestovního ruchu (agentura CzechTourism)



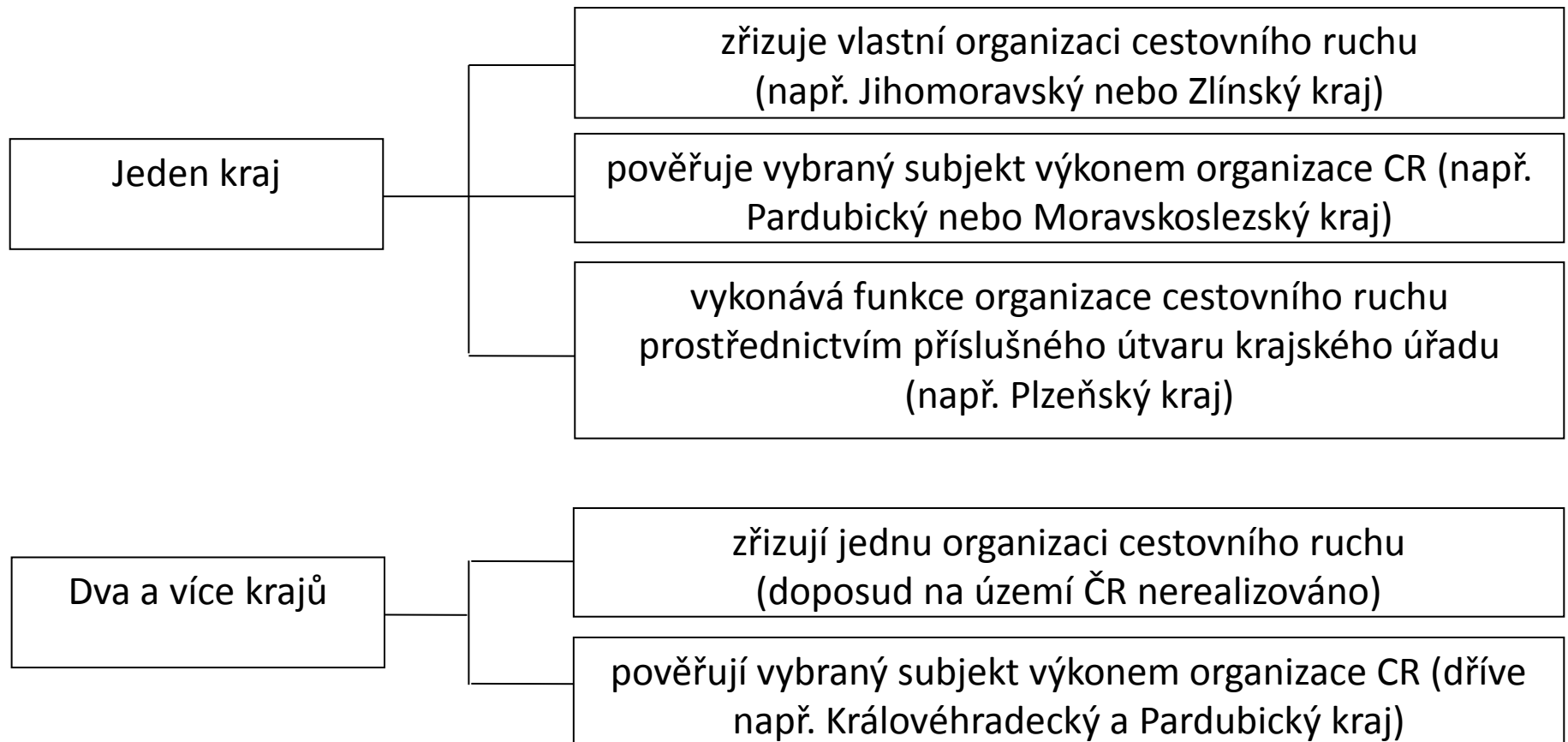
- Vládní agentura zřízená jako příspěvková organizace MMR v roce 1993.
- Hlavním cíle agentury je propagace České republiky jako destinace cestovního ruchu, a to především v zahraničí.
- Výběr úkolů agentury CzechTourism:
  - **zajišťování, podpora a koordinace** marketingových aktivit na trhu CR,
  - **podpora všestranného rozvoje cestovního ruchu,**
  - **spolupráce v oblasti cestovního ruchu** (např. s orgány státní správy a samosprávy, profesními organizacemi, školami) a analogickými zahraničními institucemi,
  - **vytváření příznivého image turistické destinace „Česká republika“** a její prosazování na domácím a zejména zahraničním trhu,
  - **stanovení a rozpracování prioritních produktů** charakteristických pro destinaci ČR,
  - **podpora tvorby produktů** cestovního ruchu s šetrným přístupem k ŽP,
  - zabezpečování spolupráce s domácími i zahraničními novináři a médii,
  - **informační servis pro odvětví průmyslu cestovního ruchu** v České republice
  - **zakládání zastoupení v zahraničí s cílem informovat** zahraniční novináře, odbornou i nejširší veřejnost o nabídce cestovního ruchu v České republice.

# Cestovní ruch na regionální (krajské) úrovni

- **Kraje jsou hlavní subjekty, kteří realizují regionální politiku České republiky.**
- Nutno rozlišovat roli samosprávy kraje (řídící a koordinační funkce) a roli krajského úřadu (výkonná funkce)!
- Role kraje spočívá především v koordinaci a metodické podpoře, přesto škála činností je velmi široká a lze je shrnout **do tří hlavních oblastí:**
  - koncepční řízení cestovního ruchu a koordinace aktivit,
  - propagace a marketing,
  - příprava projektů a jejich financování.
- Konkrétnější činnosti (marketing, vytváření produktů, vzdělávání apod.) jsou často převáděny na krajskou OCR.



# Možnosti řízení CR na krajské úrovni



## Cestovní ruch na místní (obecní) úrovni

- Na rozdíl od krajů, které hlavně koordinují a řídí, jsou obce již mnohem více v kontaktu s konkrétními aktéry místního cestovního ruchu, zejména podnikatelskou sférou.
- Hlavní úkoly obcí spočívají v:
  - spolupráci s místními aktéry CR,
  - koncepčním vedení (strategické plány a ÚP),
  - přípravě zázemí pro rozvoj aktivit (pozemky, budovy...),
  - realizaci samostatných rozvojových projektů CR.
- Velmi důležité je **zapojení obce do rozvojových struktur v oblasti cestovního ruchu** (svazky obcí, místní akční skupiny, euroregiony, lokální OCR...).

# Nástroje veřejného sektoru na podporu CR

- Nástroje nefinanční:

- administrativní nástroje (zejména zákony a normy),
- institucionální nástroje (instituce, strategické plánování, programování, řízení rozvoje),
- věcné a jiné nefinanční nástroje (poradenství, propagace).

- Nástroje finanční:

- neinvestiční a investiční pobídky (dotace, granty, úvěry),
- kapitálové podílnictví,
- daňová zvýhodnění (daňové prázdny, sleva na dani),
- rozpočtová zvýhodnění (dotace).

# Koncepční dokument jako nástroj podpory CR

- Hlavní důvod pořízení by měl spočívat v potřebě efektivního a úspěšného řízení rozvoje odvětví v území...
- I v CR se vyskytují základní typy koncepčních dokumentů – strategie, program, plán + specifický typ dokumentu pro CR: marketingová strategie
- V praxi se ale tyto pojmy velmi často zaměňují, což je významná chyba, která je naopak pro rozvoj CR bariérou!
- Problematika koncepčních dokumentů není legislativně řešena, čímž mnohdy vznikají paskvily.
- V současnosti jsou uplatňovány dva základní přístupy tvorby dokumentů – expertní a komunitní.
- **Základní dokument ČR: Koncepce státní politiky cestovního ruchu v České republice na období 2007–2013**

# Vzor struktury analytické části programu rozvoje CR na krajské úrovni

1. Rešerše ostatních koncepčních dokumentů
2. Ekonomický význam CR – zaměstnanost a podnikání v destinaci
3. Analýza nabídky CR – popis cílů, atraktivit, turistické infrastruktury, dopravních možností...
4. Analýza poptávky CR – monitoringy návštěvnosti (letní, zimní), profil návštěvníka
5. Organizace cestovního ruchu, marketing, propagace, prezentace – image území, řízení destinace, zajištění destinačního managementu, marketingová strategie, turistické produkty...
6. Analýza konkurence – srovnání s obdobnými destinacemi u nás i v zahraničí
7. SWOT analýza
8. Závěrečná syntéza poznatků

# Spolupráce v CR na úrovni veřejné správy

- Existují různé organizační formy spolupráce a velmi rozmanitá škála **okruhů**, kterým se mohou věnovat. Mezi ty nejvýznamnější patří:
  - Marketing území,
  - Destinační management,
  - Příprava turistických produktů a balíčků,
  - Spolupráce s ostatními regiony
  - Společné rozvojové projekty
- Konkrétně se nejčastěji jedná o tyto aktivity:
  - budování infrastruktury pro cyklo- a pěší turistiku,
  - společná propagace území,
  - vytváření jednotného informačního systému území,
  - pořádání společných kulturních a sportovních akcí.

**Pro úspěšné naplnění spolupráce je velmi důležité si stanovit finanční strategii partnerství.**

## Uplatnění finančních nástrojů v CR

- Typickými finančními nástroji podporujícími určitou činnost jsou **dotace (granty)**.
- Mezi další významné finanční nástroje patří:
  - investiční pobídky,
  - neinvestiční pobídky,
  - zvýhodněné úvěry či záruky.
- Významnou oblastí financí ve vztahu k cestovnímu ruchu jsou **místní poplatky** (za lázeňský nebo rekreační pobyt, z ubytovací kapacity, ze vstupného).
- **Nástroj finančního řízení** subjektů veřejné správy jsou zejména rozpočet a rozpočtový výhled.

# Typologie dotací

- Dotace lze **členit** z několika hledisek:
- podle účelu – účelové (svázané s konkrétní aktivitou), neúčelové (všeobecné; nemají konkrétně vymezené podmínky užití),
- podle výše dotace – částka je předem známa, dotace závislé na výkonu,
- podle nároku na přidělení – nárokové (spojeny s výkonem určité veřejné služby), nenárokové (příjemce se musí aktivně ucházet),
- podle financování výdajů – běžné, kapitálové (financování jednorázových investičních akcí); obdobou jsou dotace neinvestiční a investiční,
- podle zúčtování a způsobu vypořádání – prostředky nevyčerpané v rozpočtovém roce musí/nemusí příjemce vrátit,
- podle nároků na disponibilní prostředky – dotace poskytnuté na bankovní účet formou otevření čerpacího limitu u banky, poskytnuté po realizaci projektu,
- podle nároku na vlastní prostředky – dotace se spoluúčastí (podíl příjemce na celkově vynaložené částce), bez spoluúčasti.
- **Základní zdroje dotací jsou:** státní rozpočet, mimorozpočtové fondy, rozpočet EU, rozpočty krajů a obcí



# Studijní materiály k tématu třetího bloku

- FORET, M., FORETOVÁ, V. *Jak rozvíjet místní cestovní ruch*. Praha: Grada, 2001. 178 s. ISBN 80-247-0207-X.
- HRABALOVÁ, S. *Teorie a praxe rozvoje měst a obcí*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004. 93 s. ISBN 80-2103-356-8.
- *Koncepce státní politiky cestovního ruchu v ČR na období 2007–2013*. [on-line]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2007. Dostupný na <http://www.mmr.cz>
- *Strategie regionálního rozvoje České republiky pro léta 2007–2013*. [on-line]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2007. Dostupný na [www.mmr.cz](http://www.mmr.cz)
- STRECKOVÁ, Y., MALÝ, I., ŠELEŠOVSKÝ, J., HLAVÁČEK, A., REKTOŘÍK, J. *Veřejná ekonomie pro školu i praxi*. Brno: Computer Press, 1998.
- VYSTOUPIL, J., HOLEŠINSKÁ, A., KUNC, J., ŠAUER, M. *Metody pro tvorbu strategických a programových dokumentů cestovního ruchu*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2007. 124 s. ISBN 978-80-210-4290-2.
- WOKOUN, R., MATES, P. *Management regionální politiky a reforma veřejné správy*. 1. vydání. Praha: Linde, 2006. 351 s. ISBN 80-7201-608-3.
- Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích.
- Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích
- Zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje
- *CzechTourism*. URL <<http://www.czechtourism.cz>>.