

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
KATEDRA OBCHODU A CESTOVNÍHO RUCHU

STUDIJNÍ PROGRAM: B6208 Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR: Obchodní podnikání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Potenciál lidských zdrojů pro rozvoj drobného podnikání v oblasti
cestovního ruchu v mikroregionu Šumava - Západ**

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Petr Štumpf

Autor:

Dana Rišková

2012

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Dana RIŠKOVÁ**
Osobní číslo: **E09133**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Potenciál lidských zdrojů pro rozvoj drobného podnikání
v oblasti cestovního ruchu v mikroregionu Šumava - západ**
Zadávací katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Zhodnocení potenciálu lidských zdrojů v oblasti cestovního ruchu v mikroregionu Šumava - západ. Na základě výsledků analýzy identifikace překážek a bariér bránících rozvoji drobného podnikání v daném odvětví a návrh vhodných řešení současné situace.

Metodický postup:

1. Studium teoretických východisek
2. Analýza současného stavu
3. Příprava a realizace terénního šetření
4. Syntéza výsledků a poznatků
5. Návrh opatření ke zlepšení současného stavu

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární rešerše. 3. Cíle a metodika. 4. Analytická část. 5. Syntéza výsledků a poznatků. 6. Návrhová část. 7. Závěr. 8. Přehled použité literatury. 9. Přílohy.

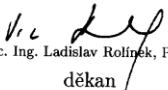
Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **30 - 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:


- Bednářová, D., Škodová Parmová, D. Malé a střední podnikání. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2010.**
Hesková, M. a kol. Cestovní ruch pro vyšší odborné školy a vysoké školy. 2. vyd. Praha: Fortuna, 2011.
Horner, S., Swarbrooke, J. Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času. Praha: Grada Publishing, 2003.
Orieška, J. Služby v cestovním ruchu. Praha: Idea servis, 2010.
Vojík, V. Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petr Štumpf**
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání bakalářské práce: **15. února 2011**
Termín odevzdání bakalářské práce: **16. dubna 2012**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDEJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


Ing. Kamil Pícha, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 3. března 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b Zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění, souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to – v nezkrácené podobě – v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 13. 4. 2012

.....

Dana Rišková

Poděkování

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Ing. Petru Štumpfovi za odbornou pomoc, rady a užitečné připomínky v průběhu zpracování práce.

Obsah

1 Úvod	8
2 Literární rešerše.....	9
2.1 Definice drobného podnikání.....	9
2.1.1 Podnikatel	12
2.1.2 Osobnost podnikatele.....	12
2.1.3 Motivace k podnikání	13
2.2 Podnikatelské prostředí.....	14
2.2.1 Mikroprostředí firmy	15
2.2.2 Makroprostředí firmy.....	16
2.3 Malé a střední podnikání.....	18
2.3.1 Význam malého a středního podnikání	18
2.3.2 Členění MSP	19
2.3.3 Rysy MSP	20
2.4 Cestovní ruch	21
2.4.1 Význam cestovního ruchu	22
2.4.2 Charakteristika služeb.....	23
2.4.3 Členění a charakteristika podniků cestovního ruchu	27
2.4.4 Trvale udržitelný rozvoj CR	28
2.5 Lidské zdroje.....	30
2.5.1 Charakteristika řízení lidských zdrojů	31
2.5.3 Řízení lidských zdrojů v malém podniku	33
3 Cíle a metodika.....	35
3.1 Cíle a práce	35
3.3 Hypotézy	36

4 Analytická část	37
4.1 Vymezení mikroregionu Šumava - Západ	37
4.1.1 Geografické vymezení oblasti	37
4.1.2 Demografický vývoj	44
4.1.3 Ekonomický vývoj	44
4.1.4 Územní plánování	44
4. 2 Primární potenciál území pro rozvoj cestovního ruchu	45
4.2.1 Atraktivita území	45
4.3 Infrastruktura pro cestovní ruch.....	46
4.3.1 Ubytování a stravování	46
4.3.2 Trávení volného času	47
4.3.3 Dopravní infrastruktura.....	48
4.3.4 Dopravní obslužnost	48
4.3.5 Doplnková infrastruktura a služby cestovního ruchu	49
4.4 Služby jednotlivých obcí v mikroregionu Šumava – Západ.....	50
4.4.1 Borová Lada.....	50
4.4.3 Čachrov	50
4.4.4 Dlouhá Ves	50
4.4.5 Hamry	51
4.4.6 Horská Kvilda	51
4.4.7 Kašperské Hory.....	52
4.4.8 Kvilda.....	52
4.4.9 Modrava	53
4.4.10 Prášíly	53
4.4.11 Rejštejn	54

4.4.12 Smí.....	54
4.4.13 Sušice	55
4.4.14 Železná Ruda	55
4.5 Možnosti čerpání finančních prostředků v oblasti rozvoje lidských zdrojů pro podniky CR	62
4.6 Terénní šetření	64
4.7.1 Dotazníkové šetření	65
4.7.2 Strukturované rozhovory	82
5. Syntéza výsledků a poznatků	84
6 Návrhová část.....	89
6.1 Destinační management.....	89
6.2 Prodloužení sezóny	94
6.3 Členství v asociaci	96
6.4 Vzdělávání	97
6.5 Systém klíčových produktů	97
6.6 Systém řízení kvality	98
7 Závěr	100
8 Summary.....	102
9 Použité zdroje	104
9.1 Literární zdroje	104
9.2 Internetové zdroje	106
10 Seznam tabulek a grafů.....	109
10.1 Seznam tabulek	109
10.3 Seznam grafů	109
11 Seznam obrázků	111
12 Seznam příloh.....	112

1 Úvod

Malé a střední podnikání tvoří významnou součást naší ekonomiky. Malé a střední firmy představují 99,85 % z celkového počtu firem, na tvorbě hrubého domácího produktu se podílí více než z 37 % na výkonech a přidané hodnotě více než z 50 % a zabezpečují z 60 % zaměstnanost.

Malé a střední firmy dávají podnikatelům prostor pro iniciativu, seberealizaci i materiální zajištění. Kromě pravomocí podnikatelské rozhodování silně ovlivňuje i zodpovědnost, protože jakýkoliv omyl či špatné rozhodnutí znamená pro podnikatele vlastní ztrátu. Zejména malý podnikatel nemá kam uniknout, v regionu, kde podniká a zpravidla i bydlí, jsou jeho činy pod veřejnou kontrolou. Tím, že jsou malé a střední firmy obvykle těsně svázány s daným regionem, ovlivňují životní úroveň jeho obyvatel, dotvářejí urbanizaci měst a vesnic. Podle výstavby a upravenosti regionu můžeme usuzovat na úroveň rozvoje malého a středního podnikání.

Úspěšný podnikatel musí mít motiv a také určité osobní předpoklady k podnikání. To však nestačí, musí být vybaven také určitými znalostmi z oblasti podnikání. Ty může získat studiem, formou pokusů a omylů nebo praxí.

2 Literární rešerše

2.1 Definice a drobného podnikání

Podnikání je podle obchodního zákoníku samostatná soustavná činnost, prováděná podnikatelem vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku. Všechny uvedené znaky musí být naplněny současně.

Samostatnost podnikání znamená, že podnikatel samostatně, svobodně, sám za sebe rozhoduje o činnosti svého podniku, přebírání zakázek, organizaci odbytu výroby a dalších podstatných otázkách podnikání; samostatnost ovšem nevylučuje kooperaci či koordinaci činnosti spolupracujících podnikatelů.

Soustavnost podnikání znamená, že výdělečná činnost není vykonávána jen příležitostně. Soustavnost nevyžaduje celodenní, každodenní či celoroční podnikání, takže podnikatel může být zaměstnancem a současně podnikat ve volném čase či jen v určitém ročním období.

Podnikání vlastním jménem znamená, že podnikatel svou obchodní či jinou podnikatelskou činnost provozuje pod svou obchodní firmou nebo pod svým jménem.

Podnikání na vlastní odpovědnost se rozumí, že podnikatel je vlastnický samostatným, odděleným právním subjektem a odpovídá za výsledky podnikatelské činnosti veškerým svým majetkem.

Pojmový znak zisku znamená, že podnikatel vyvíjí činnost jako výdělečnou, na svůj účet a s cílem zisku, přičemž není rozhodující, zda je ho skutečně dosaženo. (Janků, 2004)

Evropská komise definuje podnikání, resp. podnikatelství následovně: *„Podnikatelství je stav mysli a proces vytváření a rozvíjení ekonomické činnosti spojením kreativity, inovace a ochoty nést riziko s kvalitním managementem v rámci nové nebo již existující organizace.“* (Lukeš, Nový a kol., 2005)

Podle Vebera J., a Srpové J. (2008) je třeba vidět pojem podnikání z více úhlů pohledu:

Ekonomické pojetí – podnikání je zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Je to dynamický proces vytváření přidané hodnoty.

Psychologické pojetí – podnikání je činnost motivovaná potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, vyzkoušet si něco, něco splnit. Podnikání v tomto pohledu je prostředek k dosažení seberealizace, zbavení se závislosti, postavení se na vlastní nohy apod.

Sociologické pojetí – podnikání je vytvářením blahobytu pro všechny zainteresované, hledáním cesty k dokonalejšímu využití zdrojů, vytvářením pracovních míst a příležitostí.

Právnícké pojetí – podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

Synek (2002) charakterizuje podnikání několika podstatnými rysy:

- základním motivem podnikání je snaha o dosažení zisku jakožto přebytku výnosů nad náklady;
- zisk se docílí uspokojováním potřeb zákazníků;
- v centru pozornosti podnikatele je zákazník s jeho zájmy, požadavky, potřebami, preferencemi atd.;
- potřeby zákazníků uspokojuje podnikatel svými výrobky a službami prostřednictvím trhu, což vede k tomu, že musí čelit riziku;
- snahou podnikatele je sledovat takovou strategii a politiku, která by riziko snížila na přijatelnou úroveň.

Živnost

V souvislosti s podnikáním zaslouží vysvětlení i výraz živnost.

V běžném povědomí je živnost spojována s podnikatelskými aktivitami malého rozsahu obvykle provozovanými buď přímo živnostníkem, nebo za pomoci jeho rodinných příslušníků s cílem „uživit“ sebe a rodinu.

Z právního hlediska vyplývá – živnost je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených zákonem o živnostenském podnikání. (viz zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), v aktuálním znění. (Veber J., Srpová J., 2010)

Živnostenským podnikáním (živností) se rozumí jakákoliv podnikatelská činnost, pokud není zákonem zakázána a pokud nepředstavuje některou ze specializovaných činností, které jsou ze živnostenského podnikání výslovně vyloučeny zákonem.

Podle vzniku živnostenského oprávnění jsou živnosti rozděleny na ohlašovací, jež mohou být (při splnění stanovených podmínek) provozovány jen na základě ohlášení a koncesované, jež mohou být provozovány jen na základě koncese. Podnikatel může provozovat více živností, a mít tak i více živnostenských oprávnění.

Ohlašovací živnosti se dále člení na řemeslné, vázané a volné. Jejich výčet je uveden v příloze živnostenského zákona. Živnost může být provozována fyzickou nebo právnickou osobou.

Podmínky pro provozování živnosti jsou všeobecné podmínky:

- dosažení věku 18 let;
- plná způsobilost k právním úkonům;
- bezúhonnost.

Zvláštní podmínky jsou dány tím, zda se jedná o živnost řemeslnou, vázanou či koncesovanou. Týkají se především odborné způsobilosti, u koncesovaných živností též osobních vlastností a morální a profesionální spolehlivosti podnikatele. (Janků a kol., 2008)

2.1.1 Podnikatel

Podnikatelem je člověk, který je nositelem a tvůrcem inovací, změn, velmi silně motivovaný k využívání podnikového, lidského i technického potenciálu. Podstatným rysem jeho osobnosti je tvořivost, schopnost přicházet s novými myšlenkami, využívat příležitosti nebo je dokonce vytvářet. (Synek, 2002)

Podnikatel neustále vyhledává změny, reaguje na ně a využívá jich jako svých příležitostí. (Lukeš M., Nový I., 2005)

Veber J., Srpová J., 2008 definují podnikatele následovně:

- osoba realizující podnikatelské aktivity s rizikem rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu;
- osoba schopna rozpoznat příležitosti, mobilizovat a využívat zdroje a prostředky k dosažení stanovených cílů a ochotná podstoupit tomu odpovídající rizika;
- iniciátor a nositel podnikání – investuje své prostředky, čas, úsilí a jméno, přebírá odpovědnost, nese riziko s cílem dosáhnout svého finančního a osobního uspokojení.

2.1.2 Osobnost podnikatele

Důležitou vlastností je „být podnikavý“ tzn. mít určité dispozice a osobní vlastnosti.

Dispozice – označují výkonový potenciál, nazývaný také jako znalosti, kompetence nebo know-how, schématicky se rozčleňují na:

- **schopnosti** - jsou trvalejšího rázu, převážně vrozené (např. rozumová inteligence, organizační schopnosti atd.);
- **vědomosti** – získané znalosti odborné, podnikatelské, komunikační atd.;
- **dovednosti** – naučené vzorce chování získané tréninkem, jinými slovy je to aplikace vědomostí při řešení konkrétních problémů;
- **osobní vlastnosti** – charakterizují osobnost podnikatele.

Typické jsou dva druhy osobních vlastností:

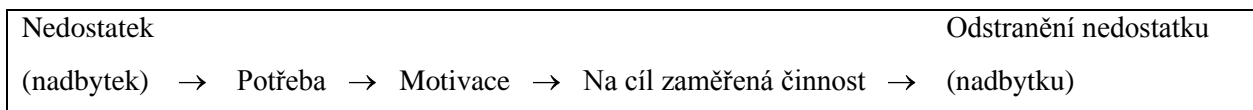
- **nespecifické** – všeobecné, např. bezúhonnost, důvěryhodnost, poctivost, čestnost, zásadovost, důslednost, zdvořilost, ohleduplnost, přesnost;
- **specifické** – rozhodnost, svědomitost, iniciativnost, cílevědomost, vytrvalost, samostatnost, zodpovědnost, vztah k práci, vztah k druhým lidem. (Veber, Srpová a kol., 2008)

V případě vedoucích pracovníků, kterým by měl podnikatel bezpochyby být, je přínosné je-li charismatickou osobností. Charisma lze charakterizovat jako kouzlo osobnosti, určitý šarm, soubor osobních vlastností, uznávaných okolím, na základě kterých se podnikatel může stát vůdcem ovlivňujícím svým chováním podřízené, kteří ochotně přijímají jeho myšlenky, nápady, názory, stanoviska. (Veber, Srpová a kol., 2008)

2.1.3 Motivace k podnikání

Výrazným faktorem v podnikání je motivace. Motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání jeho chování, prožívání i jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. (Bedrnová, Nový a kol., 2009)

Obrázek 1: Jednání člověka



Zdroj: Bedrnová, Nový a kol., 2009

Lidé jsou motivováni k úspěchu v podnikání různými důvody, všeobecně se dělí do dvou skupin:

- **tlak (push) motivy** – se vztahují k negativním externím silám, které lidi tlačí do podnikání, jako jsou nezaměstnanost, nespokojenost v práci, nízký plat nebo nepružná pracovní doba;
- **tah (pull) motivy** – které lidi k podnikání táhnou. Souvisejí s touhou jedince po nezávislosti, seberealizaci, vysokém příjmu a jiných pozitivních výstupech v podnikání. (Bedrnová, Nový a kol., 2009)

V případě motivace „push“ důvody jsou sice silnější, ale brzy vyhasínají. Zpravidla nevedou k mimořádným výsledkům. „Pull“ důvody jsou trvalejší a málokdy vyhasínají. Vynikající podnikatelé stavějí své úspěchy právě na těchto důvodech. (Srpková, Řehoř a kol., 2010)

2. 2 Podnikatelské prostředí

Podnik není izolován, ale je obklopen vnějším světem, okolím. Okolím podniku rozumíme vše, co je za pomyslnými hranicemi podniku jako sociálně ekonomického a technického systému a čím je podnik ovlivňován a co případně sám může ovlivnit. Okolí podniku ho nutí k určitému způsobu chování, především k volbě určitých cílů a způsobů jejich dosahování. Vliv okolí na podnik je zpravidla velmi silný, zatímco možnost podniku ovlivňovat okolí je spíše omezená. (Synek, 2002)

Pojem prostředí je zpravidla charakterizován jako „*souhrn okolností, ve kterých někdo žije nebo se něco děje*“. Podmínkou existence každého organismu – živého nebo personifikovaného, jakým je i každý podnik či jiná organizace – je určité „životní“ prostředí. Na chování daného organismu působí kladným, ale i záporným způsobem určité vlivy, které označujeme jako faktory prostředí a které rozhodují o jeho současném stavu i o dalším vývoji. Má-li být organizace úspěšná, musí tyto faktory analyzovat, poznat směr jejich působení a využívat je, tedy přizpůsobit své chování jak současnému, tak i očekávanému vývoji prostředí, v němž existuje. (Boučková, 2003)

2.2.1 Mikroprostředí firmy

Mikroprostředí se firmy týká bezprostředně a firma jej může ovlivňovat.

Mezi hlavní faktory patří:

- Podnik/subjekt sám
- Konkurence
- Dodavatelé
- Distribuční články
- Zákazníci, spotřebitelé

Podnik/subjekt sám

Vnitřní prostředí a jeho faktory se týkají samotného subjektu z hlediska jeho struktury, organizace, vývojového stádia a zdraví. Patří sem například sociální směr a pracovní morálka podniku, jeho finanční zdraví, ale i dělba práce mezi různé útvary a jejich spolupráce. Podnik je jako živý organismus a jakékoli vnitřní problémy či nesouhra se mohou projevit navenek.

Konkurence

Na trhu se však často vyskytují i jiné subjekty, které jsou danému podniku podobné – ať již jen nabízením podobného produktu či vnitřně. Většinou výrazně ovlivňují nabídku podniku, i když nepřímo. Protože se jedná o soutěž, musí se podnik snažit být lepší než konkurence.

Dodavatelé

Právě oni ovlivňují včasnost, kvalitu a množství zdrojů potřebných pro fungování daného podniku, proto je velmi důležitý vhodný výběr dodavatelů.

Distribuční články a prostředníci

Distribuce nezahrnuje jen samotné konečné distribuční firmy a případné prostředníky, ale i organizace, které s nimi spolupracují. Patří mezi ně také přímí zákazníci, tedy velkoobchody i obchody, ale i některé organizace, které jsou jinak

viděny spíše jako dodavatelské – marketingové a reklamní agentury pomáhající s komunikací, umístěním i odbytem, organizace zajišťující distribuci a přepravu, finanční ústavy a pojišťovny zabezpečující finanční stránku některých distribučních cest a finanční toky mezi danými účastníky.

Zákazníci, spotřebitelé

Bez nich by firma v podstatě neexistovala. Spotřebitelé a koneční zákazníci nejsou nijak homogenní – může jít o průmyslové i neprůmyslové firmy nebo o běžné fyzické spotřebitele. Firemní zákazníci mohou výrobky používat k výrobě jako vstupy či jako výrobní prostředky, zatímco běžní spotřebitelé mohou spotřebovávat zcela odlišně a různorodě. (Zamazalová a kol., 2010)

2.2.2 Makroprostředí firmy

Makroprostředí bývá ovlivňováno externími institucemi, na které firma má velmi omezený nebo žádný vliv. Základní faktory makroprostředí lze rozdělit do čtyř základních kategorií. Vzhledem k prvním písmenům těchto kategorií pak můžeme vytvořit akronym STEP:

- sociální;
- technické a technologické;
- ekonomické;
- politické a právní (legislativní rámec).

K těmto kategoriím můžeme připojit ještě přírodní podmínky (podnební podmínky a počasí). (Zamazalová a kol., 2010). Stejně rozdělení uvádí také Vašítková, 2008 ve své knize a dodává, že analýza makroprostředí se nazývá STEP analýza.

Sociální okolí

Každý podnik by měl zkoumat a zvažovat důsledky své činnosti pro společnost. V ideálním případě by tato činnost měla být prospěšná jak podniku, tak i společnosti. To se ovšem v reálném životě realizuje jen velmi obtížně. Zisková orientace vždy staví

do popředí zájmy vlastníků kapitálu a manažerů, které se mohou dostat do příkrého rozporu se sociálními zájmy okolí.

Technologické okolí

Technologické okolí a změny technologie jsou zdrojem a motivem technického a technologického pokroku, který umožňuje podniku dosahovat lepších hospodářských výsledků, zvyšovat konkurenční schopnost a humanizovat práci. To může ovšem mít i své stinné stránky, k nimž patří někdy negativní vliv na životní prostředí, vznik sociálních problémů atd.

Ekonomické okolí

Ekonomické okolí má pro podnik zásadní význam. Z ekonomického okolí získává podnik výrobní faktory a kapitál, na toto okolí se obrací svými výrobky a službami. Podnik je ve svém rozhodování a chování v rozhodující míře ovlivněn celkovou hospodářskou situací země a její dynamikou.

Politické okolí

Politické okolí ovlivňuje podnik především jako souhrn vlivů, jejichž výrazem jsou politické (tj. mocenské) zájmy institucionalizované v politických stranách, koalici, pozici atd. Politické strany mohou vyznávat a prosazovat různou politickou linii, jejíž realizace má významné důsledky pro podnikovou sféru. Známe různé politické linie, které naší společnost a v jejím rámci ekonomiku poznamenaly na dlouhá léta: znárodnění, združstevnění, privatizace. Podnik může být ovlivněn i „malou“ komunální politikou, ke které patří postoje a vlivy obecních úřadů atd.

Právní okolí

Politické vlivy se za normálních podmínek prosazují především prostřednictvím práva. Právo a jeho instituty vytvářejí rámec prakticky pro všechny podnikové činnosti. Právní normy stanoví, jaké chování podniku je přípustné a jaké nikoliv. Nejdůležitější normou týkající se podnikové sféry je obchodní zákoník. A další jiné zákony např. zákony týkající se mezinárodního podnikání, ochrany spotřebitele aj. (Synek, 2002)

2. 3 Malé a střední podnikání

2.3.1 Význam malého a středního podnikání

Malé a střední podniky v ČR (dále jen MSP), stejně jako v dobře fungujících demokraciích EU a vlastně celého demokratického světa, tvoří více než 99 % firem (v některých státech to je až 99,8 %), které v tom kterém státě vyrábějí a poskytují služby, a to bez ohledu na výkyvy v ekonomice i politice. Jsou to právě tyto podniky, které jsou schopny se adaptovat na změny, jež všechny firmy i státy v turbulentním prostředí postihují. Názorným příkladem je právě probíhající ekonomická a finanční celosvětová krize, která až na výjimky postihla právě ty leckdy obdivované a protěžované velké nadnárodní kolosy. (Vojík, 2010)

Bednářová a Parmová (2010) uvádí: malé a střední podniky vytvářejí zdravé podnikatelské prostředí, zvyšují dynamiku trhu, mají schopnost absorbovat podstatnou část pracovních sil, uvolněných z velkých podniků a jsou stabilizujícím prvkem ekonomického systému.

Za další přínosy MSP lze považovat:

- zmírňování negativních důsledků strukturálních změn;
- subdodavatelé velkých podniků;
- vytváření podmínek pro vývoj a zavádění nových technologií;
- schopnost inovací (jde spíše o rychlou reakci na změny na trhu a realizaci jednoduchých nápadů, než o realizaci výsledků systematického výzkumu);
- flexibilita a rychlejší adaptace na požadavky a výkyvy trhu;
- vyplňování okrajových oblastí na trhu, které nejsou pro větší podniky zajímavé;
- schopnost vytvářet a měnit podnikatelské klima regionu, což má vliv na jeho rozvoj;
- vysoká motivace k výkonu u vlastníků firem.

Srpová, Veber a kol. (2008) popisují význam malých a středních podniků jako firem, které působí proti posilování monopolních tendencí. Na jedné straně jsou

neustále monopoly vytlačovány z trhu, na druhé straně si stále nacházejí nové výklenky, ve kterých se rozvíjejí. Snaží se o hledání co nejvýhodnějšího uplatnění na lokálním trhu např. tím, že vyhoví individuálním přáním. Jsou nositeli nesčetných drobných inovací, adaptací na proměnlivé potřeby spotřebitele. Navíc se mohou angažovat v okrajových oblastech trhu, které nejsou pro větší podniky zajímavé. (Srpková, Veber a kol. 2008)

2.3.2 Členění MSP

Můžeme se setkat s definicemi založenými na počtu pracovníků, definicemi založenými na hospodářských výsledcích (velikost obratu, prodeje, zisku). Často se jednotlivá hlediska kombinují a nezdá se pro různá odvětví používají různé definice. Malý podnik v průmyslu tak může mít jiné parametry než malý podnik v zemědělství nebo ve službách. (Koubek, 2003)

Stejně tak o problému rozdělení podniků hovoří ve své knize Vojík (2010), samotná legislativa doposud nevytyčila jednotná pravidla např. v posuzování velikosti, a proto jiný „metr“ na jejich velikost a význam mají správa sociálního pojištění, ministerstva, statistický úřad, pojišťovny, banky a nakonec i sama EU.

V únoru 1996 přijala Evropská komise doporučení, týkající se definice MSP v rámci EU. Potřeba jednotně vymezit malé a střední podniky vycházela z požadavku vytvořit rovné podmínky pro všechny podnikatelské subjekty. V České republice je definice uvedena v Zákoně o podpoře malého a středního podnikání č. 47/2002Sb., v novelizovaném znění. Od 1. 1. 2005 je v platnosti také nová definice malého a středního podnikání pro účely přiznání podpory z veřejných finančních prostředků v prostředí EU. (Bednářová, Parmová, 2010)

Jako základní kritéria byla zvolena následující:

- počet zaměstnanců;
- obrat;
- celková hodnota aktiv;

- nezávislost.

Střední podniky mají:

- méně než 250 zaměstnanců;
- roční obrat/příjmy nepřesahují 50 mil. EUR;
- nebo aktiva/majetek nepřesahují 43 mil. EUR;
- splňují kritérium nezávislosti, což znamená, že není více než 25 % kapitálu a hlasovacích práv ve vlastnictví jiného subjektu.

Malé podniky mají:

- méně než 50 zaměstnanců;
- jeho aktiva/majetek, nebo obrat/příjmy nepřesahují 10 mil. EUR;
- splňují kritérium nezávislosti.

Drobné podniky zaměstnávají:

- méně než 10 zaměstnanců;
- jeho aktiva/majetek nebo obrat/příjmy nepřesahují 2 mil. EUR
(Bednářová, Parmová, 2010)

2.3.3 Rysy MSP

Bednářová a Škodová Parmová (2010) charakterizuje rysy pro malé a střední podniky, zvláště však pro malé následovně: management je převážně vykonáván vlastníkem – podnikatelem, který má osobní vztah k podniku, plánování je krátkodobé až střednědobé. MSP jsou převážně rodinné podniky, mají minimální přístup ke kapitálovému trhu. Organizační struktury jsou převážně ploché, malý počet pracovníků a málo příležitostí pro jejich další vzdělávání. Jsou flexibilní, mohou rychle a individuálně reagovat na přání zákazníků.

2. 4 Cestovní ruch

Cestovní ruch je významný společensko-ekonomický fenomén, jak uvádí Hesková (2006). Ve své publikaci dále popisuje, že vědeckému bádání cestovního ruchu se začala systematická pozornost věnovat již začátkem minulého století. Za zmínku stojí názor Hermanna von Schullarda z roku 1910, který cestovní ruch považoval za soubor operací zejména ekonomického charakteru, které se přímo vztahují na vstup, pobyt a pohyb cizinců vně i uvnitř určité země, města nebo regionu.

Významným mezníkem v procesu zkoumání cestovního ruchu bylo zpracování a publikování Všeobecné nauky cestovního ruchu švýcarskými autory, později renomovanými profesory W. Hunzikerem a K. Krapfem v roce 1942. Cestovní ruch definovali jako soubor vztahů a jevů, které vyplývají z pobytu na cizím místě, pokud cílem pobytu není trvalý pobyt nebo výkon výdělečné činnosti.

Na jejich práci i definici navázal další švýcarský profesor C. Kaspar (1975), který cestovní ruch definoval jako souhrn vztahů a jevů, které vyplývají z cestování anebo pobytu osob, přičemž místo pobytu není hlavním ani trvalým místem bydlení nebo zaměstnání.

S cílem sjednotit názory na definování předmětu cestovního ruchu z hlediska statistiky organizovala Světová organizace cestovního ruchu (UNWTO) v roce 1991 mezinárodní konferenci v kanadském městě Ottawa. Účastníci přijali návrh, že cestovním ruchem se rozumí činnost osoby cestující na přechodnou dobu do místa ležícího mimo její běžné prostředí, a to na dobu kratší než je stanovená, přičemž hlavní účel cesty je jiný než výkon výdělečné činnosti v navštíveném místě. Stanovenou dobou se v mezinárodním obchodě rozumí jeden rok, v domácím cestovním ruchu šest měsíců. Definice UNWTO vylučuje z cestovního ruchu cestování v rámci místa trvalého bydliště, pravidelné cesty do zahraničí, dočasné přestěhování se za prací a dlouhodobou migraci.

Horner S., Swarbrooke J. (2003) definují cestovní ruch jako krátkodobý přesun lidí na jiná místa, než jsou místa jejich obvyklého pobytu, za účelem pro ně příjemných činností.

Parmová D, Parmová D. (2003) uvádí: cestovním ruchem se rozumí celkový pobyt mimo stálé bydliště, který slouží především k odpočinku, návštěvě přírodních krás, kulturních památek, sportu nebo jiným požitkům a s tím spojené cestování.

2.4.1 Význam cestovního ruchu

Cestovní ruch každoročně představuje největší pohyb lidské populace nejen za účelem rekreace, ale i poznávání. Je pozoruhodnou součástí spotřeby a způsobu života obyvatel, zejména ekonomicky vyspělých zemí. Cestovní ruch zaujímá téměř stejně významné postavení ve světovém vývozu jako telekomunikace, ropný, chemický a automobilový průmysl. (Hesková, 2006)

Průmysl cestovního ruchu se v poslední době stává jedním z nejvýznamnějších odvětví světové ekonomiky, a stává se tak globálním fenoménem. Na dynamickém růstu se podle UNWTO (Světové organizace cestovního ruchu) bude stále velmi výrazně podílet evropský kontinent a v jeho rámci poroste podíl zemí střední a východní Evropy a tedy lze předpokládat, že i České republiky. (Horner, Swarbrooke, 2003)

Cestovní ruch může být za předpokladu, že je vhodně rozvíjen, jak uvádí Jakubíková (2009), zdrojem příjmů pro obec a zdrojem vytváření nových pracovních příležitostí, příležitostí k revitalizaci a zvelebování měst a obcí. Cestovní ruch je prostředkem zvyšování životní úrovně, poskytuje ekonomické a sociální příležitosti všem těm subjektům, které mají zájem jej využít ve svůj prospěch.

Specifika cestovního ruchu:

1. rozvoj cestovního ruchu je podmíněn politicko-správními podmínkami;
2. produkt cestovního ruchu nelze vyrábět na sklad;
3. místní vázanost, bezprostřední spojitost s územím (místem), ve kterém se realizuje, zejména s jeho kvalitou přírodního prostředí;
4. výrazná sezonnost;
5. trh je silně determinován přírodními faktory a dalšími nepředvídatelnými vlivy;
6. vysoký podíl lidské práce;

7. těsný vztah nabídky a poptávky (změny v cenách a příjmech se obvykle bezprostředně projeví na trhu);
8. poptávka je výrazně ovlivňována důchody obyvatelstva, fondem volného času, cenovou hladinou nabízených služeb, spotřebitelskými preferencemi, motivací, módou a prestiží, celkovým způsobem života;
9. nabídku silně ovlivňuje také rozvoj a využívání techniky a technologií (internet, informační a rezervační systémy).

2.4.2 Charakteristika služeb

Kotler¹ (1992) charakterizuje službu jako jakoukoli činnost nebo výhodu, kterou může nabídnout jedna strana druhé, je v zásadě nehmotná a nevytváří žádné nabyté vlastnictví. Její realizace může, ale nemusí být spojena s fyzickým produktem.

Marketingoví odborníci Boučková a kol. (2003), Vašítková (2008) nebo Zamazalová a kol. (2010) se shodují na základních znacích služeb. Jedná se o tyto charakteristiky:

Charakteristické znaky služeb:

1. Nehmotnost
2. Nestálost
3. Neoddělitelnost
4. Neskladovatelnost

Nehmotnost

Služby jsou nehmotné, nelze je vnímat žádným ze smyslů, nelze je uvidět, ohmatat, ucítit, uslyšet, ochutnat.

Nestálost

K rozhodujícím faktorům při poskytování služeb patří kontaktní pracovníci, pracovníci v první linii styku se zákazníkem. Přirozenou lidskou vlastností je snaha přizpůsobovat své chování vnějšímu prostředí, situačním vlivům, lidé často podléhají

¹ In Zamazalová, M. a kol. Marketing. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4

náladám – to všechno vytváří prostředí, v němž je dodržování jednotných postupů velmi obtížné.

Neoddělitelnost služeb

Služby jsou neoddělitelné, jednak jde o neoddělitelnost místa „výroby“ od místa spotřeby, jednak o neoddělitelnost služeb od jejich poskytovatele. Pracovníci ve službách nejsou důležití jenom při navrhování a řízení procesu jejich poskytování, ale často jsou jejich součástí. V mnoha případech tvoří podstatnou součást hodnoty, kterou zákazníci od služby očekávají, a jejich znalosti, vystupování, chování a vzhled bezprostředně ovlivňují vnímání ceny a kvality služeb a ochotu zákazníků k opakovaným nákupům.

Neskladovatelnost služeb

Neskladovatelnost služeb vede k nutnosti vypořádat se zejména s nesouladem mezi poptávkou po službách a jejich nabídkou. Mimořádnou důležitost zde hraje schopnost odhadu poptávky v čase. Vzniká dilema mezi maximální kapacitou a mezi možnými ztrátami zaviněnými nedostatečnou kapacitou.

2.4.2.1 Specifické znaky služeb cestovního ruchu

Hesková (2006) a Oriška (2010) se shodují, že účastník cestovního ruchu obvykle nespotřebovává jen jednotlivé služby, ale má zájem o jejich rozličné kombinace (soubor, balíček, řetěz služeb), ve kterých se služby vzájemně podmiňují a vystupují vůči sobě komplementárně. Např. na potřebu přepravit se do určitého rekreačního prostoru (dopravní služby) navazuje potřeba přenocování (ubytovací služby) potřeba výživy (stravovací služby) atd.

Speciální znaky služeb:

- časová a místní vázanost služeb na primární nabídku cestovního ruchu;
- komplexnost a komplementárnost služeb;
- zastupitelnost služeb;

- mnohooborový charakter služeb;
- nezbytnost zprostředkování služeb;
- dynamika a sezónnost poptávky po službách;
- nezbytnost poskytování informací o službách a jejich kvalitě;
- neanonymita spotřebitele služby. (Orieška, 2010)

2.4.2.2 Členění služeb v cestovním ruchu

Poskytované služby v cestovním ruchu jsou velmi nesourodé, což umožňuje jejich klasifikaci z několika hledisek. (Jakubíková 2009)

Podle významu ve spotřebě účastníků cestovního ruchu rozlišujeme služby:

- **základní** – zabezpečující přemístění účastníků cestovního ruchu do rekreačního prostoru a zpět a služby spojené s pobytem v rekreačním prostoru – dopravní ubytovací a stravovací;
- **doplňkové** – služby spojené s využíváním atraktivit, vlastností charakteristických pro určitý rekreační prostor.

Podle charakteru spotřeby:

- **služby osobní** (odnesení zavazadel aj.) – užitný efekt se dostaví bezprostředně;
- **služby věcné** (úprava lyžařské výstroje aj.) – užitný efekt se dostaví zprostředkovaně hmotným statkem.

Podle způsobu úhrady:

- **služby placené;**
- **služby neplacené.**

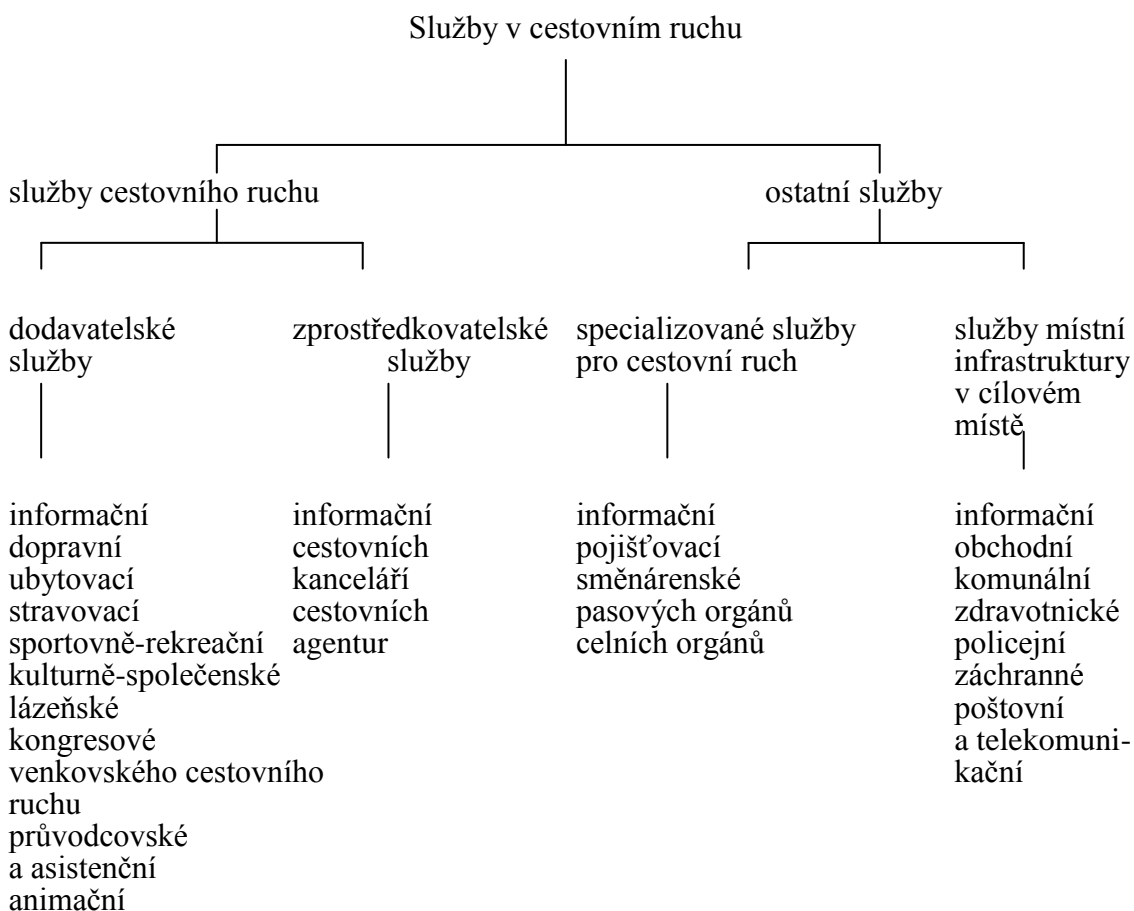
Podle místa:

- služby poskytované **v místě obvyklého pobytu;**
- služby poskytované **během přepravy;**
- služby **v rekreačním prostoru.**

Podle způsobu zabezpečení:

- **služby vlastní;**
- **služby poskytované dodavatelským způsobem** (ubytovací, stravovací služby)
– není zapojen mezičlánek;
- **služby obstarávané** (s využitím cestovní kanceláře, cestovní agentury apod.)

Obrázek 1: Struktura služeb v cestovním ruchu



Zdroj: Hesková a kol., 2006

2.4.3 Členění a charakteristika podniků cestovního ruchu

Z hlediska charakteru a míry závislosti svých výkonů na cestovním ruchu jsou podniky cestovního ruchu obvykle členěny na:

1. **Vlastní podniky cestovního ruchu**
2. **Ostatní podniky s vazbou na cestovní ruch**

Vlastní podniky cestovního ruchu:

- Poskytují služby typické pro cestovní ruch, přičemž jejich výkony jsou výhradně či v převažující míře určeny účastníkům cestovního ruchu.
- Výsledky jejich hospodářské činnosti jsou pak na realizaci výkonů pro cestovní ruch plně závislé.

Členění vlastních podniků cestovního ruchu:

- **Podniky realizací služeb přímo uspokojující potřeby a poptávku účastníků cestovního ruchu jsou především:**
 - hotelové podniky a podniky ostatních ubytovacích služeb;
 - podniky a zařízení sportovně-rekreačních služeb;
 - podniky a zařízení služeb kulturních a společensko-zábavních;
 - lázeňské podniky;
 - některé podniky dopravní (nekonveční doprava – lanovky, vleky, rekreační lodní doprava);
 - podniky provozující zvláštní služby (např. horská služba, průvodcovské služby, kongresové služby);
 - podniky vyrábějící turistické zboží.
 - **Podniky zprostředkovatelských služeb:**
 - cestovní kanceláře a cestovní agentury.
- Podniky smíšené:**
- cestovní kanceláře a dopravní podniky;
 - hotely a cestovní kanceláře;
 - hotelové podniky a podniky specializované dopravy;

– další kombinace. (Jakubíková, 2009)

2.4.4 Trvale udržitelný rozvoj CR

Pásková a Zelenka (2002) definují udržitelný cestovní ruch jako cestovní ruch, který nenarušuje přírodní, kulturní a sociální prostředí.

Dále uvádí následující definice udržitelného cestovního ruchu:

1. environmentální vymezení, dle návrhu normy EU:

koncepce rozvoje a plánování cestovního ruchu, jehož cílem je ochrana a zachování životního prostředí ve všech jeho aspektech a respektování životního stylu místních obyvatel.

2. holistická definice: cestovní ruch, kdy aktivity a služby poskytované návštěvníkům a vlastní aktivity návštěvníků ovlivňují přírodní a antropogenní životní prostředí, místní komunitu a biosféru jako celek pouze v takové míře a kvalitě, která neobnovitelně negativně nemění globální ani lokální životní prostředí, místní komunitu a biosféru jako celek.

3. ekonomicko-environmentální vymezení, WTO:

schopnost destinace udržet si potenciál konkurence v soutěži s novými, historicky méně využívanými destinacemi, přitáhnout první i opakované návštěvy, podržet si kulturní jedinečnost, být v rovnováze s životním prostředím.

V českých podmínkách je definován termín „trvale udržitelný rozvoj společnosti“ paragrafem 6 zákona č. 17/1992 Sb., o životním prostředí, kde je tento pojem charakterizován následovně: „*Trvale udržitelný rozvoj společnosti je takový rozvoj, který současným i budoucím generacím zachovává možnost uspokojovat jejich základní životní potřeby a přitom nesnižuje rozmanitost přírody a zachovává přirozené funkce ekosystémů.*“

Základní definice a pojetí udržitelného rozvoje

Je možno rozlišit 3 koncepty pojetí udržitelného rozvoje:

1. koncept – jde o obecně formulovaný koncept udržitelného rozvoje (definice dle komise Brundtlandové z r. 1987), který je definován jako takový rozvoj, který zajistí potřeby současných generací, aniž by bylo ohroženo splnění potřeb generací příštích a aniž by se to dělo na úkor jiných národů.

2. koncept – udržitelný rozvoj je založen na rovnováze tří pilířů – ekonomického, sociálního a environmentálního (definice ze Světového summitu k udržitelnému rozvoji v Johannesburgu v r. 2002). Udržitelnost je chápána jako vyváženost vývoje mezi těmito pilíři, tzn. mezi vývojem ekonomiky, životní úrovní obyvatel a zátěží životního prostředí. Cílem je, aby se vývoj v některém pilíři nevyvíjel na úkor ostatních

3. koncept – udržitelný rozvoj vychází z ekonomických principů, resp. z potenciálu kapitálových aktiv (kapitálový přístup k udržitelnému rozvoji). Uvažuje se o kapitálu lidském, sociálním, přírodním, produkčním a finančním. Pokud úhrnný kapitál dlouhodobě roste, vývoj se pokládá za udržitelný. (Pracovní skupina pro udržitelný rozvoj, 2009)

Cestovní ruch má nesporné množství výhod, nicméně může být, zejména pro přírodní prostředí, velmi rizikový. Nadměrné množství turistů v některých lokalitách může ohrozit faunu a flóru těchto oblastí. Proto musí být cestovní ruch v některých oblastech omezen. Většinou se jedná o národní parky a chráněná krajinná území, kde platí zvláštní předpisy a nařízení pro pohyb v přírodě. (Institut obchodu a cestovního ruchu, 2006)

Udržitelný rozvoj cestovního ruchu – uspokojuje potřeby současných turistů a hostitelských regionů s ohledem na ochranu a zhodnocení příležitostí pro budoucnost. Toto platí pokud jde o vedení a řízení všech zdrojů v takovém duchu, že ekonomické, sociální a estetické potřeby mohou být uspokojeny za předpokladu uchování kulturní integrity, základních ekologických procesů, biologické diverzity a systému životních hodnot. (Institut obchodu a cestovního ruchu, 2006)

2.5 Lidské zdroje

Vzhledem k tomu, že v praxi jsou často zaměňovány nebo ztotožňovány pojmy lidský kapitál, lidský potenciál a lidské zdroje, jak uvádí Vodák a Kucharčíková (2011), je potřeba zpřesnit tuto terminologii.

Lidský kapitál znamená zásobu vrozených a v průběhu života jedince získaných znalostí, schopností, dovedností, talentu a invence.

Lidské zdroje představují lidé v pracovním procesu. Rozdíl mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem je v tom, že lidský kapitál vlastní i ti jedinci, kteří nejsou zařazeni do pracovního procesu. Lidské zdroje představují lidé schopní seberealizace v činnosti, kterou vykonávají na základě vlastního rozhodnutí. Je to zásoba lidského potenciálu ve společnosti, schopného vykonávat cílevědomou činnost vedoucí k produkci výstupu.

Lidským potenciálem rozumíme soubor dispozic a předpokladů člověka orientovaných na výkon takových činností, které z kvantitativního i kvalitativního hlediska umožňují podniku postupovat vpřed a napomáhají zvyšování jeho konkurenceschopnosti. Je to tedy způsobilost člověka produkovat výrobky a služby a rovněž přetvářet sebe sama. Termín lidský potenciál obsahuje prvek dynamičnosti a vztahuje se k budoucnosti, zatímco pojem lidský kapitál se větší měrou vztahuje k současnosti.

Oproti tomu Plamínek (2009) uvádí: „ *Lidské zdroje nejsou lidé, ale spíše určité předpoklady k úspěšné práci.* “ Lidé mohou být nebo nemusí být nositeli těchto zdrojů. Lidské zdroje tvoří poměrně různorodou rodinu předpokladů:

- Vlastnosti se při vedení lidí nikdy nesnažíme změnit. Můžeme je vzít v úvahu při přijímání do práce, ale potom je můžeme nanejvýš poznávat, akceptovat a využívat.
- Postoje, což je souhrnné označení pro vztahy člověka k podnětům. Postoje zahrnují vše, co člověk chce, a také vše čemu věří.

- Schopnosti, pro manažerské účely je zpravidla výhodné definovat odlišně ve srovnání s běžným pojetím v psychologii – jako souhrnné označení pro všechno, co člověk zná (znalosti) a umí (dovednosti). Postoje a schopnosti je možné (a někdy dokonce nutné) při vedení lidí měnit.

2.5.1 Charakteristika řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace.

Řízení lidských zdrojů, jak uvádí Armstrong (2002) lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů.

Řízení lidských zdrojů podle Krninské (2002) představuje strategický přístup k práci s lidskými zdroji ve smyslu rozvoje jejich lidského potenciálu a jeho využití pro individuální a kolektivní spolupodílení se na efektivním plnění cílů podniku (organizace, firmy). Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti a prosperity podniku.

Řízení lidských zdrojů podle Koubka (2009) tvoří tu část personální práce, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.

2.5.1.1 Význam řízení lidských zdrojů

Koubek (2009) ve své knize definuje, že jakákoliv organizace může fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat:

- materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie);
- finanční zdroje;
- lidské zdroje;
- informační zdroje.

Protože lidé uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání a protože zároveň představují pro organizaci ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace, je personální práce, zejména v podobě odpovídající koncepci tzv. řízení lidských zdrojů, jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace.

Jak se shodují Koubek (2009), Srpová, Řehoř a kol. (2010) obecným úkolem řízení lidských zdrojů je sloužit tomu, aby byla firma výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval a její zdroje co nejlépe využívaly. Tento obecný úkol se pak konkrétněji naplňuje v rámci následujících úkolů:

1. Usilovat o zařazování správného člověka na správnou práci a snažit se o to, aby byl neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům práce.
2. Optimálně využívat lidské zdroje ve firmě (optimálně využívat fond pracovní doby a schopnosti pracovníků).
3. Formovat týmy, efektivní styl vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy ve firmě.
4. V zájmu motivovanosti a dobrého vztahu pracovníků k firmě (tedy i v zájmu flexibility a zlepšování výkonu firmy) realizovat jejich personální a sociální rozvoj (rozvoj jejich pracovních schopností, osobnosti, sociálních vlastností a pracovní kariéry), což směřuje k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce, ke sblížení či dokonce ke ztotožnění individuálních zájmů a zájmů firmy i k uspokojování a rozvíjení materiálních a nemateriálních sociálních potřeb

pracovníků. Zdůrazňuje se i nezbytnost vytváření příznivých pracovních a životních podmínek pro pracovníky a vůbec nezbytnost zlepšování kvality pracovního života.

5. Dodržovat všechny zákony v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytvářet dobrou zaměstnavatelskou pověst firmy.

Personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků, více pravomocí a rozhodování v této práci přechází na vedoucí pracovníky všech úrovní, kteří mají k jednotlivým pracovníkům blíže než personální útvar. (Koubek 2009)

2.5.3 Řízení lidských zdrojů v malém podniku

Jak uvádí Koubek (2009) ve své publikaci, mohlo by se zdát, že personální práce v malém podniku je nekomplikovaná a snadná. Do jisté míry může být toto tvrzení pravdivé, především pak z hlediska organizační stránky této práce. Na druhé straně je nezbytné věnovat o to větší pozornost kvalitě personální práce, formování dokonale sehraného podnikového týmu, složeného z pečlivě vybraných, schopných a motivovaných zaměstnanců, protože na tom v mnohem větší míře, než je tomu u podniků velkých, závisí přežití, prosperita a perspektivní rozvoj malého podniku.

Personální práce v malém podniku vykazuje specifika, která vyplývají z nízkého počtu zaměstnanců, značných rozdílů mezi druhy prací a vysokých nároků na živou práci a také neformálních vztahů mezi vlastníkem a zaměstnanci. Zaměstnavatel očekává od pracovní síly plnění řady požadavků a zaměstnanci mívají všeoborovou kvalifikaci, aby mohli vykonávat různé pracovní úkoly, pracovat za nejasných hranic odpovědnosti a být časově či prostorově flexibilní. (Dvořáková a kol., 2007)

Tabulka 1: Charakteristické znaky personalistiky malých a středních podniků oproti velkým podnikům

Znaky	Velikost podniku	
	Malé a střední podniky	Velké podniky
Finanční pobídky (např. platové sociální služby, výhody)	Nižší mzdy, menší rozsah zaměstnaneckých výhod, minimální investice do vzdělávání	Obsáhlé co do výše a různých druhů.
Získávání nových spolupracovníků	Znevýhodněné při obstarávání zaměstnanců vůbec, nemají většinou vyzrálý postup pro výběr a nábor.	Známost firmy přitahuje odborníky; mají vyzrálý postup pro výběr a nábor.
Možnosti kariérního růstu	Zřídka (plochá struktura, malý počet pracovních míst), omezené vyhlídky na povýšení.	Rozmanitější (více úrovní, koncernové dceřinné společnosti).
Organizační struktura	Často neexistuje plán organizace/nedostatečná úprava zastupování, neexistující popis pracovního místa, žádné štáby, struktura je přizpůsobena manažerovi-vlastníkovi	Široká a transparentní organizační struktura/regulace zastupování, popis pracovních míst, oddělení a štáby.
Pozice vedení	Široký rozsah úkolů, velký rozhodovací potenciál; dělba práce a delegování jsou možné velmi omezeně; řídicí pracovník je všeobecněji zaměřen.	Rozsah úkolů a rozhodování je možno omezit; dělba práce a delegování je silněji zastoupeno; řídicí pracovník je specialista.
Klima podniku	Osobní přístup a atmosféra důvěry mezi zaměstnancem a vedením, práce v malých skupinkách, kde jsou příjemnější osobní vztahy, vstřícnost akceptovat spojení pracovního a osobního života.	Vyšší anonymita a omezení informovanosti, odcizení.
Jistota pracovního místa	Menší jistota pracovního místa	Vyšší, fluktuace nižší.

Zdroj: Bednářová, Škodová Parmová, 2010

3 Cíle a metodika

3.1 Cíle a práce

Hlavním cílem je identifikovat překážky a bariéry bránící v rozvoji drobného podnikání v oblasti cestovního ruchu v mikroregionu Šumava – Západ. Pomocí terénního šetření zhodnotit potenciál lidských zdrojů a navrhnout vhodná řešení současné situace.

3.2 Metodika práce

Studium teoretických východisek spočívalo ve sběru a prostudování odborné literatury a internetových zdrojů týkajících se problematiky daného tématu. Pro zpracování analytické části jsou využívány metody kvantitativního výzkumu pomocí dotazníkového šetření, kvalitativní část výzkumu pak byla realizována metodou strukturovaných rozhovorů. Dále byla provedena situační analýza.

Kvantitativní dotazníkové šetření bylo zaměřeno na podnikatelské subjekty a rozděleno do 4 částí s cílem - identifikovat podniky cestovního ruchu, zjistit zda podniky využívají dotační programy na rozvoj lidských zdrojů a formu spolupráce s místní samosprávou. V další části dotazníku byl zkoumán přístup samotných podniků k rozvoji lidských zdrojů a v poslední části byly zjišťovány problémy bránící rozvoji podnikání. Podniky byly osloveny elektronickou formou pomocí sestaveného dotazníku v aplikaci Google Dokumenty. Pro rozšíření datové základny byla další část dotazování realizována prostřednictvím telefonického oslovení a osobního rozhovoru. Šetření probíhalo od listopadu 2011 do ledna 2012.

Další metodou byly zvoleny strukturované kvalitativní rozhovory pro doplnění a rozšíření informací z dotazníkového šetření. Ty byly zaměřeny na 5 vybraných obcí z celkového počtu 13 obcí. Těchto 13 obcí, členů mikroregionu Šumava – Západ by bylo možné rozdělit do 4 celků podle jejich územního spádu a také podle krajů na Plzeňský a Jihočeský: 1. celek tvoří Kašperské Hory, Dlouhá Ves, Sušice, 2. celek Železná Ruda, Čachrov, Hamry, 3. celek Kvilda, Horská Kvilda, Borová Lada, 4. celek

Srní, Prášily, Modrava a Rejštejn. Do Jihočeského kraje patří 3. celek ostatní celky jsou v Plzeňském kraji. Byla vybrána 2 města Kašperské Hory, Sušice a 2 obce Srní, Modrava. Z každé obce nebo města byly zvoleny 3 různé subjekty. Obec Srní, místo unikátní technické kulturní památky Vchynicko-Tetovského kanálu, město Kašperské Hory, které je známé svou historií zlata a hradem Kašperk, město Sušice, nazýváno jako brána Šumavy, která proslula především výrobou zápalek, obec Modrava jako jedna z nejbohatších obcí v České Republice.

Na základě analýz a vyhodnocení dotazníkového a terénního šetření byly stanoveny návrhy a možná řešení dalšího rozvoje drobného podnikání v oblasti cestovního ruchu v mikroregionu.

3.3 Hypotézy

H1. Největší překážkou drobného podnikání je nedostatek vlastního kapitálu.

H2. Soukromé subjekty působící v daném mikroregionu v oblasti CR nevyužívají podporu ze strukturálních fondů EU z důvodu nedostatečné informovanosti a administrativní náročnosti.

H3. Spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem v mikroregionu Šumava - Západ je z pohledu podnikatelů v CR nedostatečná.

4 Analytická část

4.1 Vymezení mikroregionu Šumava - Západ

4.1.1 Geografické vymezení oblasti

Mikroregion Šumava – Západ (dále jen MŠZ) patří mezi přírodně a turisticky nejatraktivnější části České republiky. Rozloha mikroregionu je cca 59634 ha, kde trvale žije 16 819 obyvatel. MŠZ byl vytvořen v r. 2001 a zahrnuje 13 členských obcí: Borová Lada, Čachrov, Dlouhá Ves, Hamry, Horská Kvilda, Kašperské Hory, Kvilda, Modrava, Prášily, Rejštejn, Srní, Sušice, Železná Ruda.

Mikroregion Šumava – Západ je sdružení municipální, podnikatelské a nestátní neziskové sféry. Obce na území mikroregionu společně garantují udržitelnou regionální rozvojovou strategii. V rámci této strategie mikroregion podporuje podnikatelské aktivity a obecní i soukromé investice, a to formou pomoci při získávání finančních prostředků z dotací a z fondů EU, jejich administrací a dále zajištěním informačního servisu.

Základním posláním MŠZ je vytvoření podmínek pro všestranně udržitelný rozvoj MŠZ a zkvalitnění životní úrovně obyvatel MŠZ. V rámci spolupráce při řešení problematiky regionálního rozvoje obce kladou důraz zejména na všeobecnou ochranu životního prostředí, jeho trvale udržitelného rozvoje, součinnost na významných investičních akcích, záchranu a podporu kulturního dědictví, podporu rozvoje podnikání, rozvoj přeshraniční spolupráce.

Velká část území v katastru obcí, které jsou členy MŠZ, leží v Národním parku Šumava (dále jen NPŠ) a ostatní území leží v Chráněné krajinné oblasti Šumava (dále jen CHKOŠ). Území MŠZ prochází v současné době dynamickým rozvojem zaměřeným především na cestovní ruch, rekreaci a poznávání přírodních krás Šumavy. Vysoký stupeň ochrany přírody a krajiny vyplývající z činnosti NPŠ a CHKOŠ má jak pozitivní

tak i negativní vliv na rozvoj daného území, příslušných obcí a podnikatelské sféry.
(<http://www.sumavanet.cz/mszapad/>)

CHKO Šumava

Chráněná krajinná oblast Šumava byla zřízena výnosem Ministerstva školství a kultury č.53855/63 dne 27. 12. 1963 v rozloze 168 654 ha. Tento výnos byl nově právně upraven výnosem Ministerstva kultury ČSR č.j. 5954/75 ze dne 17. března 1975.

Obrázek 2: Rozdělení území NP a CHKO Šumava

Rozdělení území NP a CHKO Šumava dle výkonu státní správy



Zdroj: www.npsumava.cz

Národní park Šumava

Nařízením Vlády ČR č. 163/1991 Sb. z 20. 3. 1991 byl na části území CHKO Šumava zřízen Národní park Šumava, takže rozloha CHKO Šumava nepokrytá národním parkem je nyní 99 624 ha.

Podle ustanovení § 78 odst. 1 zákona č. 114/1992 Sb. o ochraně přírody a krajiny ve znění pozdějších předpisů vykonává Správa národního parku Šumava též působnost Správy chráněné krajinné oblasti Šumava.

Chráněná krajinná oblast Šumava se nachází na části správního území Jihočeského a Plzeňského kraje a zasahuje do okresů Český Krumlov, Prachatice a Klatovy.

Posláním oblasti (předmětem a cílem ochrany) je ochrana všech hodnot krajiny, jejího vzhledu a jejích typických znaků a přírodních zdrojů a vytváření vyváženého životního prostředí; k typickým znakům krajiny náleží zejména její povrchové utváření, včetně vodních ploch a toků, její vegetační kryt a volně žijící živočišstvo, rozvržení a využití lesního a zemědělského půdního fondu a ve vztahu k ní také rozmístění a urbanistická skladba sídlišť, architektonické skladby a místní zástavba lidového rázu.

Bližší ochranné podmínky území řeší zonace území NP (3 zóny - stupně ochrany):

I. zóna - přísná přírodní, zahrnuje nejcennější a nejstabilnější území s přirozenými ekosystémy - pralesovité zbytky lesů, mokřady a vrchovištní rašeliny. Území I. zóny je ponecháno přirozenému vývoji bez ovlivňování člověkem.

II. zóna - řízená přírodní, zahrnuje zbývající převážnou část lesních a ostatních ekosystémů s různým stupněm skladby a stavu porostů od původních, změněných až po silně poškozené a geneticky nevhodné. Cílem veškeré činnosti je udržení přírodní rovnováhy a postupné přibližování stávajících ekosystémů (cestou usměrňování a rekonstrukce) přirozeným společenstvům.

III. zóna - okrajová, zahrnuje území člověkem značně pozměněná a střediska soustředěné zástavby. Cílem je udržet a podporovat využívání této zóny pro trvalé

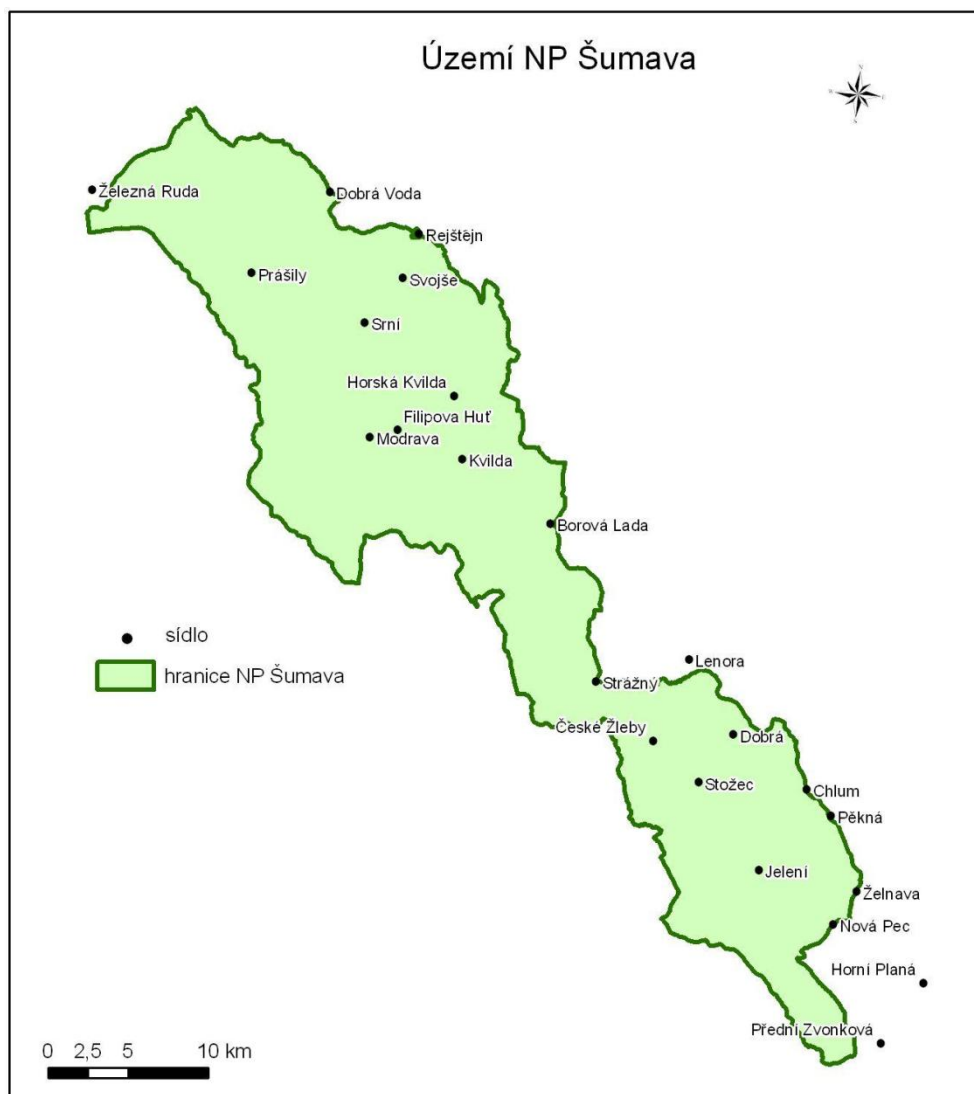
bydlení, služby, zemědělství, turistiku a rekreaci, pokud to není v rozporu s posláním národního parku.

Zonace území NP je považována za nutný prostředek k obnovení ekologické stability krajiny.

Mezinárodní zastřešení NP Šumava

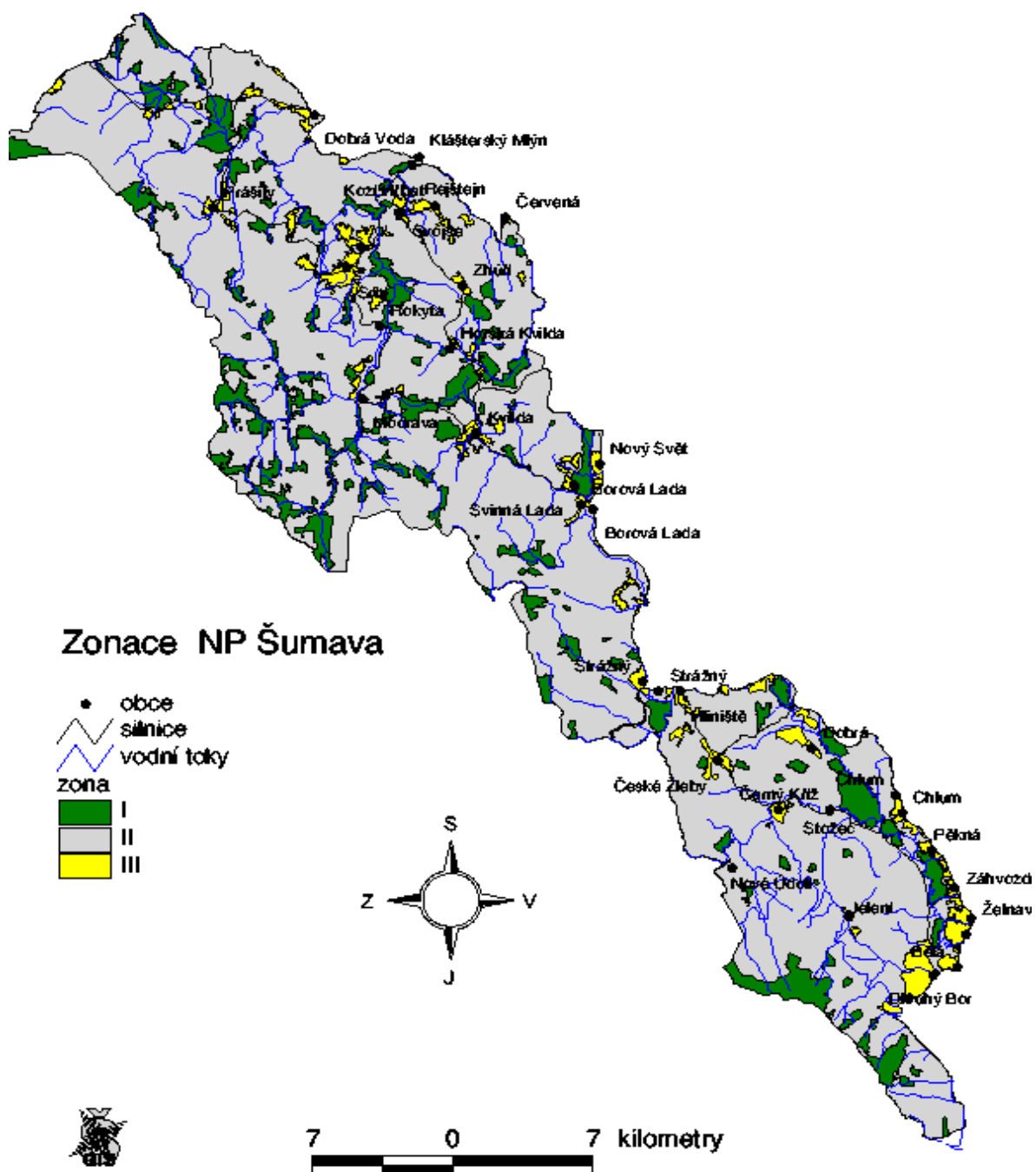
- Od r. 1990 je Šumava zapsána do seznamu UNESCO v Paříži jako statut "**Biosférické rezervace**".
- "**Šumavská rašeliniště**" jako nejtypičtější fenomén ochrany šumavské přírody zařazena od r. 1990 do seznamu tzv. Ramsarské konvence o ochraně mokřadů mezinárodního významu.
- "Šumava" zařazena Mezinárodní unií pro ochranu přírody (IUCN) do "**Červené knihy ekosystémů**". (<http://www.npsumava.cz/cz/>)

Obrázek 3: Území NP Šumava



Zdroj: <http://zkr.npsumava.cz>

Obrázek 4: Zonace NP Šumava



Zdroj: www.npsumava.cz

4.1.2 Demografický vývoj

Dlouhodobý historický vývoj obyvatelstva na území MŠZ vykazuje velký úbytek počtu obyvatel a zánik mnohých sídel zejména v průběhu několika posledních desetiletí. Obecně lze konstatovat, že počet trvale žijících obyvatel na území MŠZ se v současné době podařilo stabilizovat. Pro další rozvoj MŠZ je žádoucí určitý nárůst trvale žijících obyvatel a změna jejich struktury, a to především z pohledu širšího pracovního uplatnění. Původně byla většina obyvatel zaměstnána v lesním hospodářství (cca 80% území pokrývají lesy) a zemědělství (chov, rostlinná výroba atd.) V současnosti jejich užitný profil nevyhovuje potřebám momentálního uplatnění na trhu pracovních příležitostí, které se v poslední době generují hlavně v oblasti služeb pro cestovní ruch. Je nutno vytvořit podmínky (infrastruktura, sociální vybavenost, pracovní příležitosti) pro usídlení nových obyvatel, kteří budou schopni podílet se na rozvoji podnikatelských aktivit (např. tradiční řemesla) a služeb, potažmo obcí a celého MŠZ.

4.1.3 Ekonomický vývoj

Většina volných prostředků z rozpočtu obcí použitelných na další rozvoj byla vázána do r. 2008 - 2010 v investičních akcích infrastrukturálního charakteru – ČOV, vodovody, kanalizace, komunikace, nemovitosti apod. Pro rozvoj cestovního ruchu a realizaci projektů v dalších prioritních oblastech strategie je nutno nalézt alternativní formy financování s využitím spolupráce se soukromým a státním sektorem, přeshraničními partnery atd. Jednou ze zásadních překážek zvyšování obecních rozpočtů je nekvalitní daňová legislativa (tzn. např. pro podnikatele možnost odvádění daně do místa sídla namísto do místa podnikání, dále osvobození od platby daní u státních pozemků, nemovitostí v majetku státu atd.)

4.1.4 Územní plánování

Na území Národního parku Šumava je jedním z dotčených orgánů státní správy také Správa NP Šumava, která se ze zákona vyjadřuje k územnímu plánu. Většina obcí MŠZ má zpracované či aktualizované územní plány. K 1. 1. 2007 vstoupil v platnost

nový stavební zákon - Zákon o územním plánování a stavebním řádu 183/2006 Sb. Všechny obce jsou povinny do 4 let od zahájení platnosti nového stavebního zákona provést aktualizaci územního plánu. Tento termín vypršel k 1. 1. 2011 a byl prodloužen. Při zpracování nových územně plánovacích dokumentů bylo cílem najít takovou dohodu o budoucím využití území, která umožní jednotlivým obcím zajistit územní rozvoj obcí a jejich jednotlivých aktivit a současně, aby byly aktivně chráněny dlouhodobé zájmy ochrany přírody a krajiny na Šumavě.

(<http://www.sumavanet.cz/mszapad/rozvojovastrategie.asp>)

4. 2 Primární potenciál území pro rozvoj cestovního ruchu

Potenciál území spočívá také v blízkosti Národního parku Bavorský les. Přeshraniční spolupráce přispívá k širšímu využití potenciálu celého území. V roce 2005 byla podepsána Smlouva o spolupráci mezi NPŠ a Svazem obcí NP Bavorský les. Některé obce kromě toho uzavírají i partnerské smlouvy o spolupráci s vybranými bavorskými obcemi a rovněž společně pořádají i nejrůznější akce. Ne zcela koordinovaná je dosud např. společná prezentace a propagace, informační systém, nabídkové balíčky, síť tras a stezek, cílů atd.

4.2.1 Atraktivita území

Přírodní bohatství

Území MŠZ má velmi kvalitní přírodní a životní prostředí s celou řadou unikátních přírodních atraktivit. Území tak nabízí jedinečnou příležitost kontaktu s ryzí přírodou a přitahuje návštěvníky z tuzemska i zahraničí. V této souvislosti je nutno šířit osvětu ve smyslu šetrného poznávání krajiny. Rozmanitost přírodních krás a historických a kulturních atraktivit dává příležitost k budování naučných a poznávacích stezek.

Přírodní prostředí se na území MŠZ vyznačuje vysokou kvalitou, která přispěla k začlenění většiny území do celé řady chráněných oblastí různých kategorií. Jedná se zejména o Národní park Šumava (dále jen NPŠ), Chráněnou krajinnou oblast Šumava

(dále jen CHKOS), dále Biosférickou rezervaci ŠUMAVA a Ptačí oblast Šumava. Tato skutečnost činí území nanejvýše atraktivním, zejména z pohledu cestovního ruchu, ovšem přináší s sebou i celou řadu negativních vlivů na rozvoj obcí a sídel. Tyto negativní vlivy či problémy se v některých případech daří řešit ve spolupráci s odpovědnými orgány a partnery, někdy dochází ke stagnaci kvůli názorové neshodě protistran. (<http://www.sumavanet.cz/mszapad/rozvojovastrategie.asp>)

4.3 Infrastruktura pro cestovní ruch

Jeden z nejvýznamnějších faktorů, které ovlivňují rozvoj CR je sezónnost. Pro většinu obcí MŠZ jsou společné tyto slabé měsíce: duben, květen a listopad, první polovina prosince. Neexistuje dostatečná mimosezónní nabídka.

4.3.1 Ubytování a stravování

Nejrozvinutějším hospodářským a zároveň podnikatelským odvětvím na území MŠZ je cestovní ruch. Aktivita podnikatelů je důležitou hybnou silou rozvoje obcí. Obecně lze konstatovat, že ubytovací kapacitu na území MŠZ není třeba významně rozšiřovat, trend směřuje k rekonstrukcím, ke zvyšování komfortu a zkvalitňování služeb.

V posledních letech lze pozorovat změnu nabídky ubytování ve prospěch zvyšování kvality nabízených služeb. Vzniká rovněž standardní struktura nabídky ubytování, reprezentovaná penziony a ubytováním v soukromí, která splňuje nároky na levnější ubytování, avšak s požadovaným standardem vybavení. Výjimečně se na území NP a CHKO Šumava vyskytují autokempinky (Železná Ruda, Antýgl, Radešov).

Nové hotely vznikly na Modravě, na Kvildě, v Kašperských Horách a v Anníně (část obce Dlouhá Ves). Na Železnorudsku a v Srní jsou hotely ze socialistické éry, vyžadující investice mj. do vnitřního vybavení, či do odstranění bariér.

Na území mikroregionu je většina stravovacích zařízení vázána na ubytování (hotely, penziony). Samostatné pohostinství je realizováno uvnitř center osídlení formou restaurací méně pak formou jídelen a rychlého občerstvení. Lze konstatovat dostatečné množství stravovacích kapacit vyšší cenové kategorie na úkor cenově dostupných jídelen pro širokou veřejnost.

4.3.2 Trávení volného času

Zimní turistika

Sjezdařské centrum je v Železné Rudě, ostatní areály jsou většinou předurčeny pro začátečníky a rodiny s dětmi. Širší rozvoj není možný kvůli ochraně přírody, větší volnost pro rozvoj je v Železné Rudě. Tendence je spíše k obnově a rekonstrukci stávajících zařízení. Pro snížení koncentrace a rozložení návštěvnosti do celého MŠZ by bylo vhodné rozšířit nabídku nejen sjezdového lyžování i do dalších vybraných lokalit MŠZ.

Běžeckých tratí je dostatečné množství a jsou převážně udržované, i když existují oblasti, které by mohly být spojnicemi již existujících tratí, ovšem většinou nedisponují finančními prostředky na jejich vytvoření a údržbu. O vzniku nových tratí se uvažuje v okrajových oblastech MŠZ s možností propojení s lyžařskými stopami na německé straně.

Letní turistika

Stávající systém pěších turistických tras by bylo vhodné rozšířit i do území NPŠ a rovněž přizpůsobit např. stárnoucí klientele (kratší trasy, dopravní dostupnost). Cyklotrasy vedou často po stejných cestách jako pěší trasy či jsou dokonce vedeny po silničních komunikacích. Oddělené vedení cyklotras je problematické především kvůli začlenění území v NPŠ a CHKOŠ, ale jeví se již jako naprosto nezbytným hlavně z důvodu bezpečnosti zúčastněných.

Neexistuje dostatečné zázemí pro turisty, cykloturisty ve smyslu např. nástupišť, odpočívadel, orientačních map, značení, servisů, půjčoven. Hipostezky zatím téměř

neexistují. Jsou využívány turistické cesty či cyklotrasy, někdy i komunikace. Z důvodu bezpečnosti, ale i prožitku je nezbytné, aby hipostezky vedly po vlastních vytyčených cestách. Pobyty na ekofarmách a agrofarmách se stávají stále oblíbenějšími. Tento typ turistiky je na území MŠZ teprve na počátku rozvoje.

4.3.3 Dopravní infrastruktura

Rozvoj regionu ve všech oblastech činností je podmíněn bezpečnou dopravní dostupností, která však v současné době rozhodně neodpovídá ideálnímu stavu. Potřebnými se jeví rekonstrukce komunikací ve správě kraje, zvýšení propustnosti pro všechny druhy dopravy. Pro většinu obcí vyvstává nutnost financovat opravy místních komunikací, které jsou mnohdy v havarijním stavu, výstavbu záchytných parkovišť a odstavných ploch v souvislosti s rozvojem zařízení dopravy v klidu. Problémem je i jejich běžná a zimní údržba, pro kterou většinou chybí obcím a příslušným odpovědným podnikatelským subjektům vedle finančních zdrojů i moderní výkonná technika. Problémem dostatečné sjízdnosti silnic v zimním období jsou i omezení daná zahrnutím daného území do NPŠ (zákaz solení, používání inertních materiálů, atd.)

4.3.4 Dopravní obslužnost

Dopravní obslužnost poskytovaná dopravními podniky je nízká a ve většině případů zaměřená pouze na tzv. školní spoje ráno a odpoledne. Dopravní obslužnost jak pro obyvatelstvo, tak pro návštěvníky je zajišťována převážně ČSAD autobusy Plzeň a.s., společností Šumava BUS a NPŠ (pouze v letních měsících). Ekologická doprava je velice oblíbeným způsobem přepravy, šetrným k životnímu prostředí. Vzhledem k charakteru krajiny, ve které se MŠZ rozprostírá, vyplývá, že rozšíření tohoto druhu dopravy je pro trvale udržitelný rozvoj oblasti nezbytné, a to nejen ve smyslu základní dopravní obslužnosti, ale rovněž jako cílená kyvadlová doprava pro turisty.

4.3.5 Doplnková infrastruktura a služby cestovního ruchu

4.3.5.1 Zemědělství a chov

Na území MŠZ se nachází několik zemědělských farem a chovů. Soukromí podnikatelé se začínají orientovat hlavně na budování ekofarem a agrofarem s cílem propojení této činnosti s cestovním ruchem – venkovský cestovní ruch.

4.3.5.2 Řemesla

Původní řemeslné výrobě, a to zdaleka ne v celém jejím spektru, se věnuje jen několik málo živnostníků či nadšenců. V současné době nastává oživení řemeslné výroby, a to zejména díky projektu návštěvnických center, jehož cílem je obnovení či zachování tradice a podpora cestovního ruchu na území MŠZ.

4.3.5.3 Informační systém

Byla zrealizována instalace interaktivních informačních panelů v jednotlivých obcích MŠZ. Ve většině obcí fungují informační střediska. Účelným by bylo umístění uvítacích cedulí v obcích rovněž se znakem MŠZ. Nutnost umístění informačních cedulí a map nejen v obcích, ale především v terénu, u odpočívadel atd. Neexistuje jednotný informační systém. Nedostatečná informovanost o podstatě a existenci NPŠ.

Na území MŠZ proběhl projekt instalace 12 webových kamer. MŠZ má své webové stránky, kde jsou prezentovány jednotlivé obce. V téměř každé obci je dostupný veřejný internet, nejen obyvatelům, ale i turistům.

(<http://www.sumavanet.cz/mszapad/rozvojovastrategie.asp>)

4.4 Služby jednotlivých obcí v mikroregionu Šumava – Západ

4.4.1 Borová Lada

Poloha a vybavenost

Borová Lada leží mezi obcemi Horní Vltavice a Kvilda v nadmořské výšce 900 m n. m. v Národním parku Šumava.

Počet obyvatel: 272 (k 1. 1. 2011)

Velikost správního území: 6895 ha

Rozpočtové příjmy (2010): 9,8 mil. Kč

Hlavní místní zajímavosti: Chalupská slat', kaple sv. Anny a křížová cesta, Knížecí pláň, kaplička Šindlov.

(<http://www.sumavanet.cz/borovalada/>)

4.4.3 Čachrov

Poloha a vybavenost

Městys Čachrov leží 15 km severovýchodně od Železné Rudy při toku říčky Ostružná v nadmořské výšce 714 m, leží v okrese Klatovy v CHKO Šumava. Správní území zahrnuje 12 přidružených obcí.

Počet obyvatel: 483 (k 1. 1. 2011)

Velikost správního území: 8818 ha

Rozpočtové příjmy (2010): 12 mil. Kč

Hlavní místní zajímavosti: Čachrovská tvrz, kostel sv. Anny Javorné, kostel sv. Václava (původní fresky), kaplička ve Zhůří.

(<http://www.cachrov.cz/>)

4.4.4 Dlouhá Ves

Poloha a vybavenost

Dlouhá Ves leží v nadmořské výšce 512 m n. m. v blízkosti Sušice, na hlavní komunikaci Sušice - Kašperské Hory.

Počet obyvatel: 838 (k 1. 1. 2011)

Velikost správního území: 1498 ha

Rozpočtové příjmy (2010): 7,6 mil. Kč.

Hlavní místní zajímavosti: Mouřenec, Annín, řeka Otava, rybaření a vodáctví, zajímavá a na Šumavě neobvyklá architektura.

(<http://www.sumava.net/dlouhaves/>)

4.4.5 Hamry

Poloha a vybavenost

Městys Hamry leží na toku říčky Úhlavy asi 8 km jihovýchodně od Nýrska v okrese Klatovy v nadmořské výšce 582 m n. m. v CHKO Šumava. Nadmořská výška kolísá mezi údolím Úhlavy (530 m) a vrcholem Ostrého (1280 m).

Počet obyvatel: 108 (k 1. 1. 2011)

Velikost správního území: 3689 ha

Rozpočtové příjmy (2010): 4,7 mil. Kč

Hlavní místní zajímavosti: Ostrý, stateček pod Ostrým, Černé jezero, vodopád Bílá Strž, Prenet, zaniklá obec Zadní Chalupy, kostel paní Marie Bolestné (kulturní památka), cesta Paní Marie Bolestné, poutní místo Kreuzwinkel, památník Společná cesta (Němci a Češi v Královském Hvozdu), Kámen dotyku (přeshraniční spolupráce obcí Královský Hvozd), Nýrská přehrada.

(<http://www.sumavanet.cz/hamry/>)

4.4.6 Horská Kvilda

Poloha a vybavenost

Obec Horská Kvilda leží v nadmořské výšce 1045 - 1090 m n. m. na pomezí Plzeňského a Jihočeského kraje v Národním parku Šumava.

Počet obyvatel: 98 (k 1. 1. 2011)

Velikost správního území: 2991 ha

Rozpočtové příjmy (2010): 3,5 mil. Kč

Hlavní místní zajímavosti: Jezerní slat', sejpy na březích Hamerského potoka, Zlatá stezka, vyhlídka na Zhůří, Pomník obětem letecké nehody u Zhůří, socha Rankl Sepp, naučná stezka Povydří, Turnerova chata. (<http://www.horskakvilda.eu/>)

4.4.7 Kašperské Hory

Poloha a vybavenost

Město Kašperské Hory leží 730 m n. m. na hranici CHKO Šumava. Je významným městem a spádovou oblastí pro mnoho okolních obcí. Leží 10 km jižně od města Sušice v okrese Klatovy.

Správní území zahrnuje přidružené obce: Červená, Dolní Dvorce, Kavrlík, Lídlovy Dvory, Opolenec, Podlesí, Tuškov, Žlíbek

Počet obyvatel: 1544 (k 1. 1. 2011)

Velikost správního území: 4412 ha

Rozpočtové příjmy (2010): 53 mil. Kč

Hlavní místní zajímavosti: Hrad Kašperk, kostel sv. Mikuláše, kostel sv. Markéty na náměstí, poutní kostel Panny Marie Sněžné, radnice, Kašperskohorská větev Zlaté stezky, kamenný pranýř, Javorník (hora 1066 m) – rozhledna, keltská hradiště.

(<http://www.sumavanet.cz/khory/>)

4.4.8 Kvilda

Poloha a vybavenost

Obec Kvilda se nachází uprostřed Kvildských plání u soutoku Teplé Vltavy s Kvildským potokem v nadmořské výšce 1065 m n. m. na pomezí Plzeňského a Jihočeského kraje v Národním parku Šumava. Leží 15 km jihozápadně od města Vimperk v okrese Prachatice.

Počet obyvatel: 176 (k 1. 1. 2011)

Velikost správního území: 4518 ha

Rozpočtové příjmy (2010): 10 mil. Kč

Hlavní místní zajímavosti: Kostel sv. Štěpána, Jezerní slat', pramen Vltavy, Bučina (přechod do Německa), přírodně poznávací okruh Nelesní krajina, Pomník králům Šumavy, sejpy po rýžování zlata.

(<http://www.sumava.net/kvilda/>)

4.4.9 Modrava

Poloha a vybavenost

Obec Modrava leží v nadmořské výšce 985 m n. m. v údolí při soutoku Modravského, Roklanského a Filipohuťského potoka v Národním parku Šumava. Nachází se v okrese Klatovy, 30 km od Sušice a 25 km západně od Vimperka.

Počet obyvatel: 66 (k 1. 1. 2011)

Velikost správního území: 8163 ha

Rozpočtové příjmy (2012): 16,9 mil. Kč

Správní území: Filipova Huť, Vchynice-Tetov

Hlavní místní zajímavosti: Březník, Roklanská hájovna, Javoří Pila (místo bývalé roty PS), hradlový most – Rechle, Vchynicko-Tetovský kanál, hotel Klostermannova chata (kulturní památka), Filipova Huť, Tříjezerní slat', Cikánská slat', Modrý sloup (pěší přechod do Německa).

(<http://www.sumavanet.cz/modrava/>)

4.4.10 Prášíly

Poloha a vybavenost

Obec Prášíly leží v nadmořské výšce 880 m n. m. v Národním parku Šumava, cca 7 km od silnice spojující Hartmanice a Železnou Rudu, 25 km od Sušice, 11 km od Srní a cca 20 km od Železné Rudy.

Součást území: Nová Hůrka

Počet obyvatel: 167 (k 1. 1. 2011)

Velikost správního území: 11228 ha

Rozpočtové příjmy (2010): 8,5 mil. Kč

Hlavní místní zajímavosti: Prášílské jezero (1080 m n. m.), rozhledna Poledník (1315 m n. m.), jezero Laka (1096 m n. m.), hraniční přechod pro pěší Gsenget, kaple sv. Kříže, Pomník zaniklým obcím, sklářská osada Hůrka.

(<http://www.prasilskyraj.cz/>)

4.4.11 Rejštejn

Poloha a vybavenost

Městečko Rejštejn leží 15 km jižně od Sušice v okrese Klatovy v nadmořské výšce 568 m n. m. při ústí říčky Losenice do řeky Otavy. Nachází se na hranici Národního parku Šumava.

Části města: Klášterský Mlýn, Radešov, Radkov, Svojshe, Jelenov, Malý a Velký Kozí Hřbet, Zhůří

Počet obyvatel: 247 (k 1. 1. 2011)

Velikost správního území: 3044 ha

Rozpočtové příjmy (2010): 9 mil. Kč

Hlavní místní zajímavosti:

Myší domky, Malý a Velký Kozí Hřbet, Klášterský Mlýn, Jelenov, Radkov.

(<http://www.sumavanet.cz/rejstejn/>)

4.4.12 Srní

Poloha a vybavenost

Horská obec Srní leží v nadmořské výšce 845 m n. m. a je vzdálena 16 km jižně od města Sušice v okrese Klatovy v Národním parku Šumavy.

Součástí obce: Mechov, Rokyta, Sedlo, Staré Srní.

Počet obyvatel: 276 (k 1. 1. 2011)

Velikost správního území: 3349 ha

Rozpočtové příjmy (2010): 8 mil. Kč

Hlavní místní zajímavosti: Vchynicko-Tetovský kanál, Klostermannova vyhlídka, elektrárna Čeňkova Pila, naučná stezka Povydrří, řeka Křemelná, Hauswaldská kaple, Královácký dvorec Antýgl, Hrádky, kostel Nejsvětější Trojice.

(<http://www.sumava.net/srni/>)

4.4.13 Sušice

Poloha a základní údaje

Město Sušice, často nazývané „Brána Šumavy“ leží v nadmořské výšce 465 m n. m. ve Svatoborské vrchovině po obou březích řeky Otavy. Sušice je největší město participujících municipalit, je obcí s rozšířenou působností pro 30 obcí. Díky přítomnosti širokého spektra organizací a služeb pro návštěvníky i obyvatele regionu je přirozeným administrativně obchodním centrem na Šumavě.

Počet obyvatel: 11 390 (k 1. 1. 2011)

Velikost správního území: 4564 ha

Rozpočtové příjmy (plán 2012): 380 mil. Kč

Hlavní místní zajímavosti: Muzeum Šumavy, historické centrum města, řeka Otava, kaple Anděla Strážce a zámecké schody, Svatobor s rozhlednou, Žižkův vrch, říční ostrov Santos.

(<http://www.sumavanet.cz/susice/>)

4.4.14 Železná Ruda

Poloha a základní údaje

Horské městečko leží na hranici ČR s Německem v CHKO Šumava poblíž hranice Šumavského národního parku na úpatí vrchů Špičáku (1202 m) a Pancíře (1214 m) při říčce Řezné v nadmořské výšce 754 m n. m. Nachází se v okrese Klatovy asi 20 km jižně od Nýrska.

Počet obyvatel: 2264 (k 1. 1. 2011)

Velikost správního území: 7981 ha

Rozpočtové příjmy (2010): 37 mil. Kč

Hlavní místní zajímavosti: Černé a Čertovo jezero, hřebeny Pancíř, Můstek, Prenet, prameny Úhlavy, Křemelné, Řezné, Špičák (1202 m), hora Velký Javor na Bavorské straně, muzeum historických motorek, muzeum Šumavy, pivovarské muzeum, kostel Panny Marie Pomocné.

(<http://www.sumavanet.cz/zeleznaruda/>)

Tabulka 2: Základní služby v jednotlivých obcích

Obec	Možnosti ubytování	Ubytovací kapacita	Gastronomie	Infocentrum (IC)	Ostatní služby
Borová Lada	penziony*** apartmány tábořiště	350 lůžek 70 míst v kempu	sezónní	IC NPŠ Svinná Lada (1,5 km)	pošta obchod s potrav. mateřská základní škola
Čachrov	penziony ubytování v soukromí (především v přidružených obcích)	155 lůžek	celoroční restaurace	Železná Ruda (21 km)	pošta mateřská základní škola
Dlouhá Ves	penziony ubytování v soukromí kemp Annín kemp Nové Městečko hotel Annín ****	180 lůžek 380 míst v kempech	celoroční hotel Annín	Sušice (5 km)	obchod s potrav.
Hamry	penziony chaty hotely ***	250 lůžek	celoroční v hotelích	Železná Ruda (13 km)	-
Horská Kvilda	penziony ubytování v soukromí hotel ***	300 lůžek	celoroční v hotelu	ano	půjčovna kol půjčovna lyží
Kašperské Hory	penziony ubytování v soukromí apartmány hotely*** hotely ****	950 lůžek	celoroční pizzerie restaurace rychlé občerstvení cukrárna	ano (IC +IC NPŠ)	zdravotnictví obchody pošta policie bankomat směnárna čerpací stanice opravná aut půjčovna lyžařského vybavení servis aj.

Kvilda	penziony chaty apartmány ubytování v soukromí hotel*****	1200 lůžek	celoroční hotel penziony cukrárna pekárna	ano (IC + IC NPŠ)	pošta obchod s potrav. sport-obchod půjčovna lyží půjčovna kol servis
Modrava	penziony ubytování v soukromí ubytovna hotely***	400 lůžek	celoroční hotely penziony	ano (IC + IC NPŠ Březník)	obchod s potrav. půjčovna kol půjčovna běžek víceúčelová hala kongresový sál
Prášíly	penziony ubytování v soukromí chaty apartmány ubytovna KČT ve výstavbě relaxační centrum v plánu tábořiště	250 lůžek	celoroční restaurace bufet - sezónní cukrárna	ano partnerské IC NPŠ	obchod s potrav. pošta horská služba
Rejštejn	penziony*** ubytování v soukromí autokemp Radešov autokemp Klásterský mlýn chatičky	100 lůžek 1000 míst v kempech	celoroční penzion	Kašperské Hory (3,5 km)	obchod s potrav. pošta
Srní	penziony ubytování v soukromí apartmány autokemp Antýgl hotely *** hotel ****	1430 lůžek 100 míst v kempu	celoroční hotely penziony cukrárna hostinec	ano partnerské IC NPŠ	obchod s potrav. pošta základní mateřská škola bankomat
Sušice	penziony kemp ubytovna ubytování v soukromí hotely***	650 lůžek přes 500 míst v kempu	celoroční restaurace bistra bary pivnice pizzerie	ano	široké spektrum služeb město je spádovým centrem

Železná Ruda	penziony kemp ubytování v soukromí chaty hotely***	přes 1200 lůžek	celoroční bistra bary bufet cukrárny jídlna kiosek pivnice pizzerie	ano	obchod s potrav. pošta, základní mateřská škola policie půjčovny sportovního vybavení servis aj.
---------------------	---	--------------------	---	-----	--

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 3: Dostupnost a turistické trasy v jednotlivých obcích

Obec	Dostupnost				Turistické trasy		
	železnice	silnice	hraniční přechod	počet autobus. linek	pěší	cyklo	běžky
Borová Lada	ne	III. třídy	pěší Bučina (8 km) silniční Strážný (22 km)	6	ano	ano	ano
Čachrov	ne	I. třídy	silniční Železná Ruda (25 km)	5	ano	ano	ne
Dlouhá Ves	Sušice (5 km)	II. třídy III. třídy	Žel. Ruda (31 km)	7	ne Annín (4 km)	ne Annín (4 km)	ne
Hamry	Hojsova Stráž (8 km)	III. třídy	pěší Ostrý (5,5 km)	2	ano	ano	ano
Horská Kvilda	ne	II. třídy	ne	1+1 v letní sezóně	ano	ano	ano
Kašperské Hory	ne	II. třídy	ne	9	ano	ano	ano
Kvilda	ne	II. třídy	pěší v létě dostupný autobusy (Bučina 8 km)	7+ 3 v létě (spojení mezi JČ a ZČ krajem)	ano	ano	ano
Modrava	ne	III. třídy	pěší Modrý sloup (12 km)	4	ano	ano	ano
Prášíly	ne	II. třídy	pěší Gsenget (3,5 km)	5+1+1 (v létě, v zimě)	ano	ano	ano
Rejštejn	ne	II. třídy	ne	6	ano	ano	ne
Srní	ne	II. třídy	ne	4	ano	ano	ano
Sušice	ano	I. třídy II. třídy	ne	25	ano	ano	ne
Železná Ruda	ano	I. třídy II. třídy	ano	6+1 do SRN	ano	ano	ano

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 4: Ski areály, kulturní zařízení a kulturní akce v jednotlivých obcích

Obec	Ski areál	Lyžařský vleč	Kulturní zařízení a doplňkové služby	Kulturní akce
Borová Lada	Nové Hutě (7,5 km) Zadov (15 km)	Kvilda (7,5 km)	-	- Anenská pouť - maškarní ples - hasičská zábava
Čachrov	Železná Ruda (21 km) Špičák (24 km)	ne	-	-
Dlouhá Ves	Hartmanice (6,5 km)	ne	- víceúčelové sportovní hřiště	- pouť
Hamry	Špičák (10 km)	Hojsova Stráž (10 km)	-	-
Horská Kvilda	Zadov (16 km)	Kvilda (5 km)	- výstava řezbářských výrobků	- Květnové oslavy ke dni osvobození
Kašperské Hory	ano	ne	- lyžařské kurzy pro děti a dospělé - kino - dětské centrum - hrad Kašperk	- Den hudby - Kašperskohorská pouť - hudební koncerty v jeskyni ParkHotelu Tosch - letní koncerty v kostelích - přednášky z cest - tématické programy s praktickou částí - sportovní akce
Kvilda	Zadov (15 km)	ano	- Expozice historie Kvildy a Bučiny - expozice IC NPŠ (historie osídlení, rýžování zlata, obchodní stezky, hamernictví, sklářství)	- Květnové oslavy ke dni osvobození - závody na lyžích
Modrava	Nové Hutě (20 km)	ano	- Návštěvnické centrum dřevařství (otevřené celoročně)	- dětské výtvarné kurzy - závody na lyžích - simulace záchranných akcí pro veřejnost - výroba skleněných

				<ul style="list-style-type: none"> korálků - ukázka plavení dřeva atd.
Prášíly	Hartmanice (13 km)	ne	<ul style="list-style-type: none"> - vyjížďky na koních - psí spřežení - průvodcovské služby - školící areál - botanická zahrada - bizoni - sportovní areál s dětským hřištěm - keltská vesnice 	<ul style="list-style-type: none"> - Keltské slavnosti
Rejštejn	Kašperské Hory (7,5 km)	ne	-	<ul style="list-style-type: none"> - pouť - hasičský ples
Srní	Kašperské Hory (17 km)	ano	<ul style="list-style-type: none"> - vyprávění o životě lidí na Šumavě v místním kostele, - výstava obrazů a výrobků ze Šumavy - projížďky na koních 	<ul style="list-style-type: none"> - hašičský ples - lesácký ples - maškarní ples - Srnská pouť - koncerty v kostele - pozorování lesní zvěře „Beranky“
Sušice	Hartmanice (11 km)	ne	<ul style="list-style-type: none"> - kino - zimní stadion - muzea, galerie - Offpark (outdoorové centrum) - bowling - dětské centrum - v budoucnu aquapark, - farmářské trhy 	<ul style="list-style-type: none"> - plesy - divadelní scéna - Dny Sušice
Železná Ruda	ano	ano	<ul style="list-style-type: none"> - muzeum motorek - muzeum Šumavy - muzeum pivovarnictví - jízdy v kočáře s koňmi - adrenalinové sporty 	<ul style="list-style-type: none"> - Železnorudská pouť - závody na lyžích

Zdroj: Vlastní zpracování

4.5 Možnosti čerpání finančních prostředků v oblasti rozvoje lidských zdrojů pro podniky ČR

Problematika malých a středních podniků je v České republice v kompetenci Ministerstva průmyslu a obchodu s výjimkou regionální podpory podnikání, která je v kompetenci Ministerstva pro místní rozvoj. Pravidla pro poskytování podpor malým a středním podnikatelům z prostředků státního rozpočtu na podporu jejich výkonnosti, konkurenceschopnosti a pro zmírnění nevýhod vyplývajících z jejich malé ekonomické síly stanoví od roku 2003 zákon č.47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání.

Základním opatřením státní podpory pro zvyšování konkurenceschopnosti malých a středních podniků jsou programy:

- podpory malého a středního podnikání, které podnikatelům usnadňují realizaci jejich podnikatelských záměrů. Jejich cílem je vytvářet příznivé podmínky pro podnikání, zejména v přístupu ke kapitálu, dostupnosti informačních, poradenských a vzdělávacích služeb;
- podpory výzkumu, vývoje a inovačního podnikání, zabezpečující potřebný technický a technologický vývoj malých a středních podniků, který je hlavním předpokladem konkurenceschopnosti. (Bednářová, Škodová Parmová, 2010)

Dále je uveden stručný přehled programů, ze kterých je možno financovat projekty a aktivity spojené s rozvojem lidských zdrojů a cestovního ruchu ze strukturálních fondů Evropské unie v programovém období 2007 - 2013.

Operační program podnikání a inovace (2007 - 2013)

Program je zaměřený na podporu rozvoje podnikatelského prostředí a podporu přenosu výsledků výzkumu a vývoje do podnikatelské praxe. Řídícím orgánem OPPI je Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR a je financován z Evropského fondu pro regionální rozvoj (ERDF).

Žádat o podporu mohou podnikatelé, sdružení podnikatelů, výzkumné instituce, vzdělávací instituce, neziskové organizace, fyzické osoby, územní samosprávné celky, CzechInvest, CzechTrade a další.

Rozdělení na 7 prioritních os:

Vznik firem, rozvoj firem, efektivní energie, inovace, prostředí pro inovace, služby pro rozvoj podnikání, technická pomoc.

Programy podpory týkající se rozvoje podniků jsou:

Progres – cílem programu je umožnit realizaci rozvojových podnikatelských projektů malých podniků s kratší historií.

Start – program podpoří realizaci podnikatelských záměrů fyzických i právnických osob vstupujících do podnikání poprvé nebo s delším časovým odstupem.

Poradenství – cílem programu je zlepšení kvality a dostupnosti poradenských, informačních a vzdělávacích služeb pro malé a střední podniky a tím i zvýšení jejich konkurenceschopnosti.

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost (2007 – 2013)

Program zahrnuje rovněž rozvoj lidských zdrojů v oblasti vzdělávání. Přímo o dotace mohou žádat např. obce, podnikatelé nejsou zahrnuti ve výčtu žadatelů. V tomto případě by se mohla rozvíjet spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem.

Program přeshraniční spolupráce Cíl 3 Česká republika - Svobodný stát Bavorsko (2007 – 2013)

Zaměřuje se na podporu přeshraniční hospodářské, kulturní a komunální spolupráce, rozvoj cestovního ruchu, podporu vzdělání a sociální integrace, zlepšení dopravní dostupnosti přeshraničního regionu a ochranu životního prostředí.

Žádat mohou např. veřejnoprávní subjekty, subjekty ovládané veřejnoprávními právními osobami aj. Podnikatelé nejsou zařazeni ve výčtu žadatelů, v tomto případě by se mohla rozvíjet spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem.

Regionální operační program – ROP NUTS II JIHOZÁPAD (2007 - 2013)

Rozdělení na 4 prioritní osy:

1. Zlepšení dostupnosti center (např. silniční obchvaty, rekonstrukce silnic atd.)
2. Stabilizace a rozvoj měst a obcí (např. inženýrské sítě, veřejné osvětlení atd.)
3. Rozvoj cestovního ruchu
 - 3.1 Rozvoj infrastruktury CR
 - 3.2 Revitalizace památek a využití kulturního dědictví v rozvoji CR
 - 3.3 Rozvoj služeb cestovního, marketingu a produktů CR
4. Zajištění chodu regionální operační rady.

Oprávnění žadatelé: kraje, obce, dobrovolné svazky obcí, nestátní neziskové organizace, malé a střední podniky, zájmová sdružení právnických osob.

(<http://www.strukturalni-fondy.cz>)

Program rozvoje venkova – III., 1.3. Podpora cestovního ruchu

Program určený na podporu podnikatelů, kteří začínají s podnikáním v oblasti cestovního ruchu, a to v obcích do 2 000 obyvatel.

(<http://www.szif.cz/irj/portal/anonymous/eafrd/osa3/1/13>)

4.6 Terénní šetření

Terénní šetření bylo provedeno pomocí dotazníků. Dotazníkový průzkum probíhal od listopadu 2011 do konce ledna 2012. Dotazovány byly podnikatelské subjekty v mikroregionu Šumava - Západ, který tvoří 13 obcí - Borová Lada, Dlouhá Ves, Čachrov, Hamry, Horská Kvilda, Kašperské Hory, Kvilda, Modrava, Prášily, Rejštejn, Srní, Sušice, Železná Ruda.

Dotazník byl sestaven z otázek, které byly zaměřeny na využití dotačních programů ze strukturálních fondů nebo podpory státní správy v oblasti rozvoje lidských zdrojů. Dále bylo zjišťováno, jakým způsobem se podniky sami zapojují do rozvoje lidských zdrojů. S jakými největšími problémy se při rozvoji svého podnikání potýkají a jak spolupracují na rozvoji cestovního ruchu s místní samosprávou. Po prvním rozeslání bylo zodpovězeno 36 dotazníků, po druhé výzvě k vyplnění dotazníků bylo doplněno dalších 29 dotazníků, zbývající dotazníky byly vyplněny společně při osobním setkání nebo prostřednictvím telefonického rozhovoru.

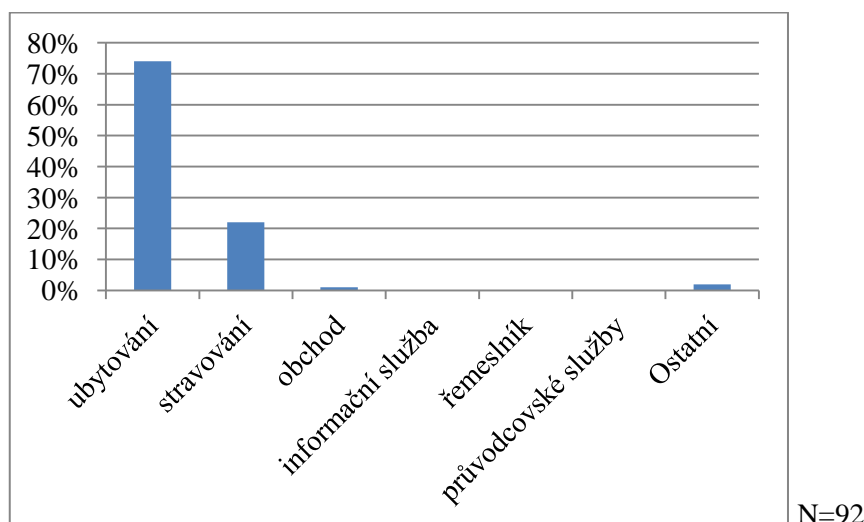
Otázky byly ve většině uzavřené, 2 otázky byly otevřené pro hodnocení spolupráce a její formy s veřejnou sférou v oblasti cestovního ruchu. Pomocí e-mailu bylo zasláno 160 dotazníků, z nichž bylo zodpovězeno 92.

4.7.1 Dotazníkové šetření

Počet podniků, které odpověděly na dotazník v jednotlivých obcích:

Borová Lada – 4, Dlouhá Ves – 1, Čachrov – 3, Hamry – 3, Horská Kvilda – 4, Kašperské Hory – 10, Kvilda – 8, Modrava – 7, Prášily – 5, Rejštejn – 2, Srní – 24, Sušice – 11, Železná Ruda – 10

Graf 1: Činnost, ve které podnikáte?

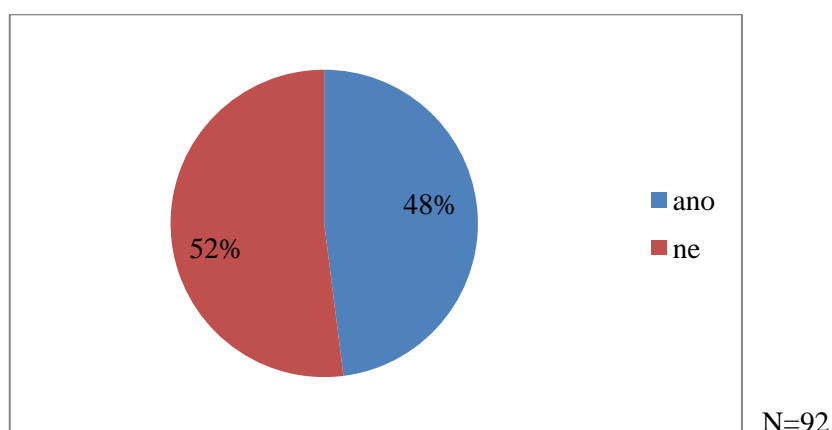


Činnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
ubytování	69	74%
stravování	20	22%
obchod	1	1%
informační služba	0	0%
řemeslník	0	0%
průvodcovské služby	0	0%
Ostatní	2	2%

Zdroj: dotazníkové šetření

Nejčastější činností dotazovaných podnikatelských subjektů je ubytování, následuje stravování, v malé míře obchod a ostatní činnost.

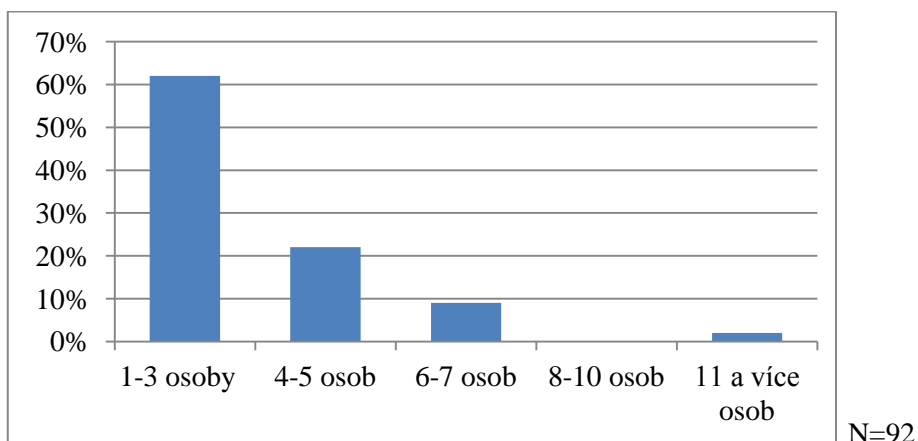
Graf 2: Zaměstnávám jen sebe a svou rodinu?



Zdroj: dotazníkové šetření

Méně než polovina podnikatelských subjektů zaměstnává sebe a svou rodinu, více než polovina zaměstnává více osob.

Graf 3: Zaměstnávám více osob?

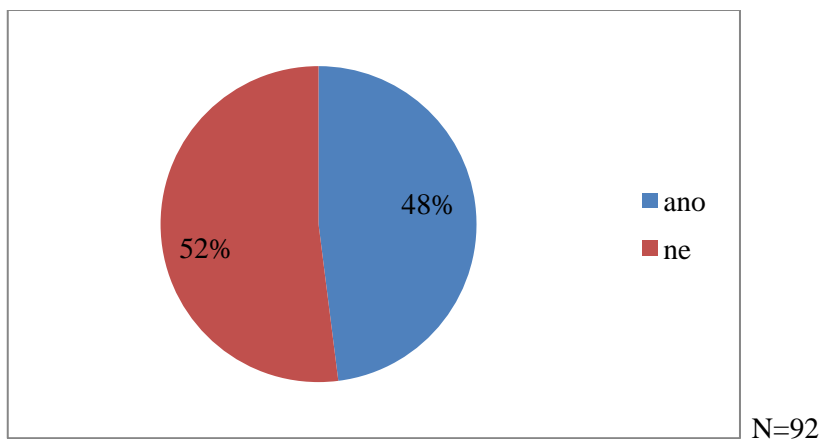


Počet zaměstnanců	Absolutní četnost	Relativní četnost
1 - 3	62	67%
4 - 5	20	22%
6 - 7	8	9%
8 - 10	0	0%
11 a více	2	2%

Zdroj: dotazníkové šetření

Nejvíce podnikatelů zaměstnává 1 – 3 osoby, menší počet podniků pak zaměstnává 4 – 5 osob, ještě méně 6 – 7 osob a nejméně 11 a více osob.

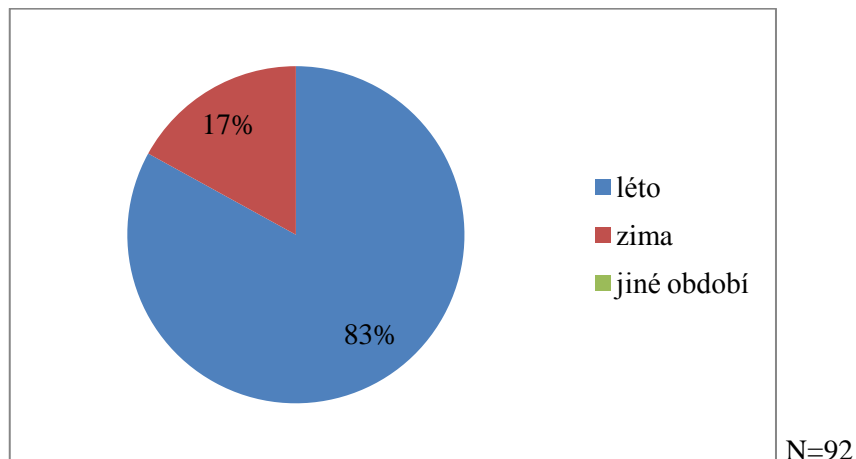
Graf 4: Více lidí zaměstnávám v sezóně?



Zdroj: dotazníkové zdroj

Méně než polovina zaměstnává více osob v sezóně a více než polovina nezaměstnává více osob.

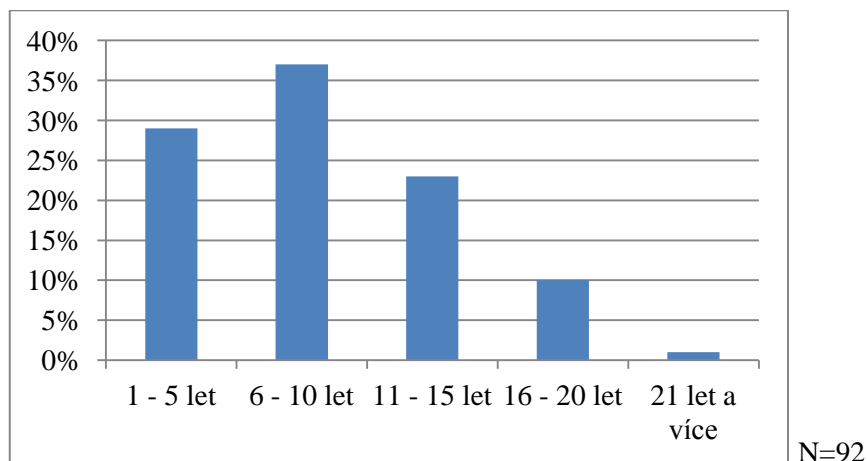
Graf 5: Kdy máte největší návštěvnost?



Zdroj: dotazníkové šetření

Z odpovědí vyplývá, že nejsilnější sezóna je v létě, výrazně slabší v zimě.

Graf 6: Jak dlouho podnikáte?



Doba podnikání	Absolutní četnost	Relativní četnost
1 - 5 let	27	29%
6 - 10 let	34	37%
11 - 15 let	21	23%
16 - 20 let	9	10%
21 let a více	1	1%

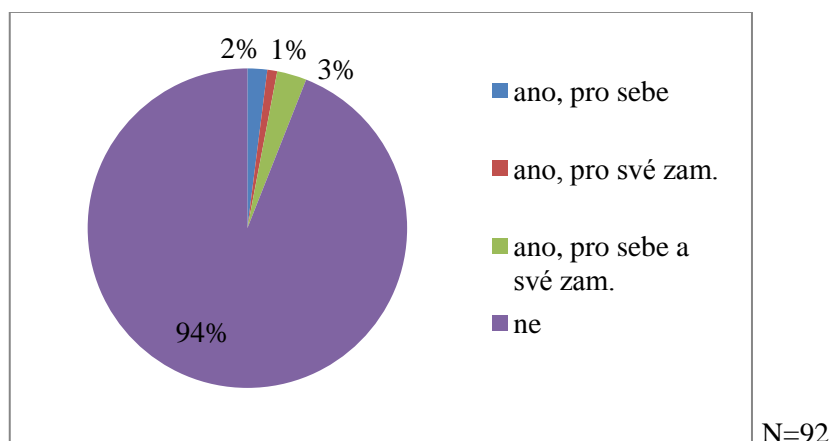
Zdroj: dotazníkové šetření

Jak vyplývá z grafu, nejvíce podniků je na trhu cestovního ruchu 6 – 10 let. Následují podniky s dobou 1 – 5 let, 11 – 15 let, 16 – 20 let a nejméně 21 let a více.

Je Váš podnik členem některého sdružení podnikatelů?

Jeden podnik je členem Asociace cukrářů ČR, zbývající dotazované podniky nejsou členy žádné asociace.

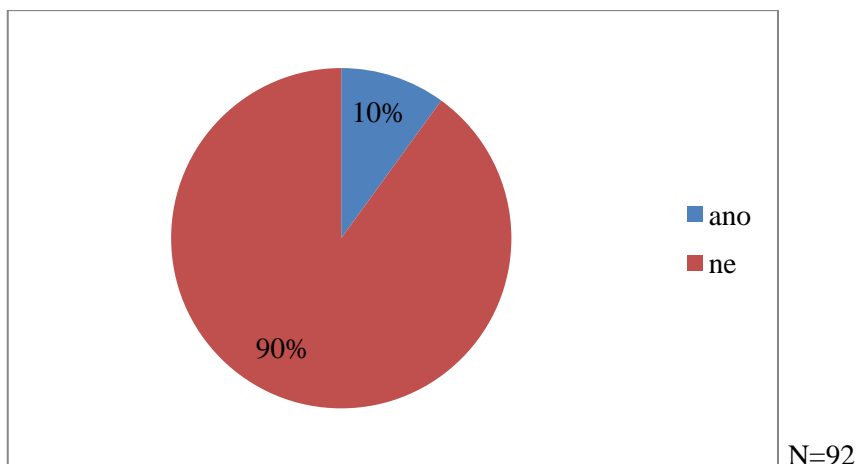
Graf 7: Využili jste někdy dotačních programů na podporu rozvoje lidských zdrojů?



Zdroj: dotazníkové šetření

Z odpovědí na tuto otázku bylo zjištěno, že téměř většina podniků nevyužila dotační programy na rozvoj lidských zdrojů. Zbývající minimum dotazovaných uvedlo, že využili dotační program pro sebe a své zaměstnance, pro sebe nebo pro své zaměstnance.

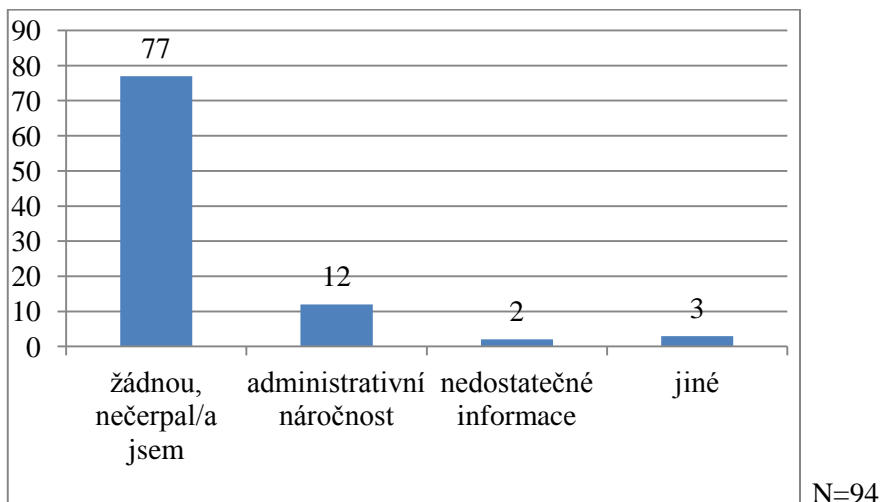
Graf 8: Zajímáte se pravidelně o nabídku dotačních programů v oblasti rozvoje lidských zdrojů?



Zdroj: dotazníkové šetření

Ze získaných odpovědí bylo zjištěno, že většina podnikatelů se nezajímá o nabídku dotačních programů na rozvoj lidských zdrojů.

Graf 9: Jakou máte zkušenost při vyřizování žádosti o dotace?

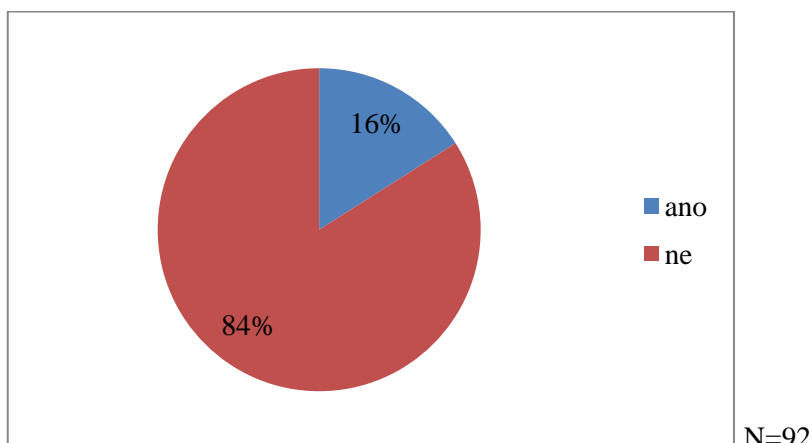


Zdroj: dotazníkové šetření

Uživatelé mohli vybírat více než jedno zaškrtačací políčko, proto jsou hodnoty uvedeny v absolutní četnosti.

Většina podniků nečerpala dotaci a ti, kteří ji čerpali, se potýkali nejvíce s administrativní náročností, nedostatečnými informacemi nebo i jinými problémy.

Graf 10: Spolupracujete na rozvoji cestovního ruchu s místní samosprávou?



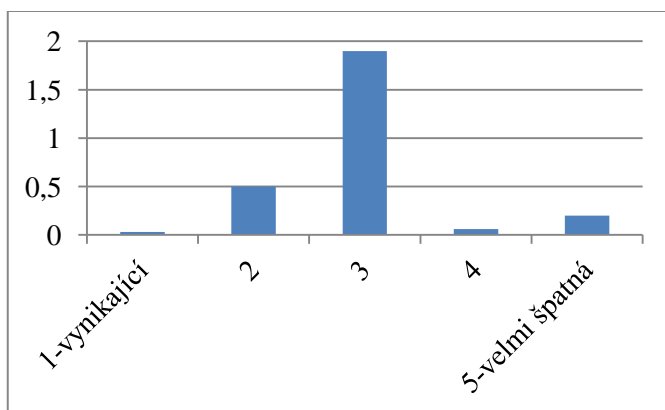
Zdroj: dotazníkové šetření

Bylo zjištěno, že většina podniků nespolupracuje s místní samosprávou.

Pokud odpovídáte ano, jakou konkrétní podobu má Vaše spolupráce s místní samosprávou?

- otevřená komunikace – 2 podniky;
- pomoc při zajištění některých obecních akcí – 4 podniky;
- finanční příspěvky na lyžařské trasy a na propagaci Šumavy – 2 podniky;
- osobně se podílí na zlepšení a čistotě obce – 4 podniky;
- předávání údajů návštěvníkům o konání všech akcí – 5 podniků;
- spolupráce s místním IC, zajišťování ubytování, prospekty – 6 podniků;

Graf 11: Jak hodnotíte spolupráci s místní samosprávou? (1=vynikající, 5=velmi špatná)



Známka	Absolutní četnost
1	3
2	25
3	58
4	2
5	4

N=92, Zdroj: dotazníkové šetření

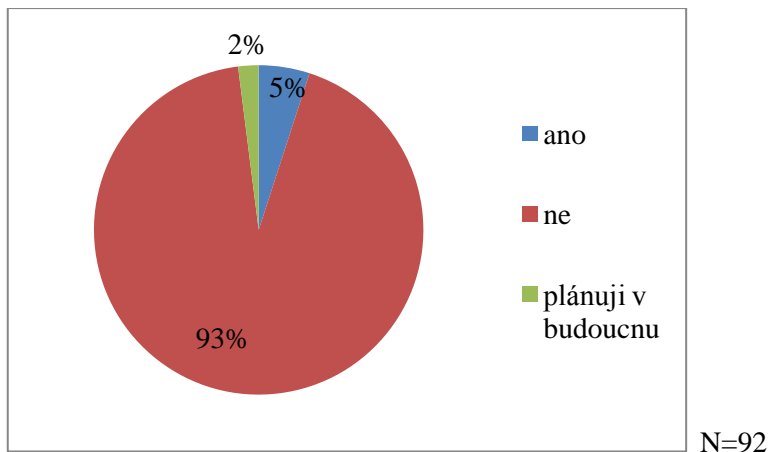
Průměrná hodnota: 2,7

Většina podniků ohodnotila spolupráci s místní samosprávou známkou 3, následovala známka 2, 5, 4 a 1.

Pokud hodnotíte známkou 4 nebo 5, uveďte prosím důvody

- místní samospráva, respektive odbor cestovního ruchu neodpoví ani na e-mail – 1 podnik;
- nesdílíme stejné představy o fungování – 2 podniky;
- malý zájem o problematiku cestovního ruchu, neznalost, nechť učít se novému a podřídit se novým podmínkám turbulentního prostředí – 1 podnik;
- stále převládá dvacetiletý stereotyp řízení a plánování, "styl kdo nic nedělá, nic nezkaží", veškerá činnost se zaměřuje na dosahování maximálních úspor – 1 podnik;
- nedostatečná komunikace mezi podnikateli vzájemně i mezi obcí, jsou navrhovány podněty, ale většinou nejsou realizovány – 1 podnik.

Graf 12: Absolvoval/a jste kurz z oblasti rozvoje lidských zdrojů?



Zdroj: dotazníkové šetření

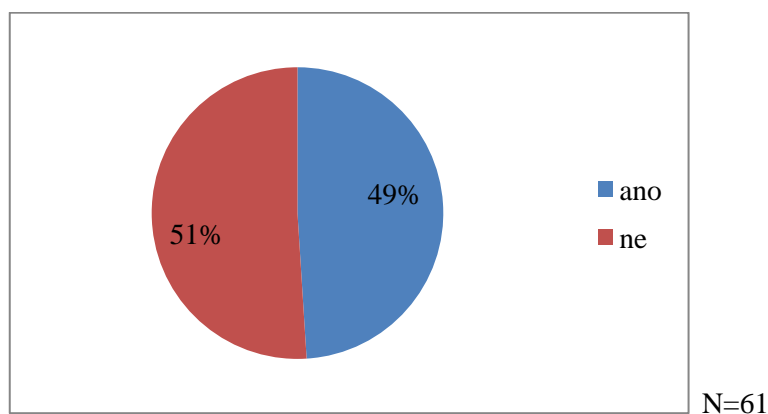
Téměř většina podniků neabsolvovala žádný kurz rozvoje lidských zdrojů, velmi nízký počet podniků kurz absolvoval a ještě nižší počet plánuje podobný kurz v budoucnu.

Graf 13: Pokud ano, uveďte prosím jaký?

- projektový manager ESF – 1 osoba
- v rámci studia na VŠ – 1 osoba
- v rámci studia MBA – 1 osoba
- podnikání na venkově – 2 osoby

Na otázky v grafech 14 – 20 odpovídaly podniky, které kromě sebe a rodinných příslušníků zaměstnávají i další osoby.

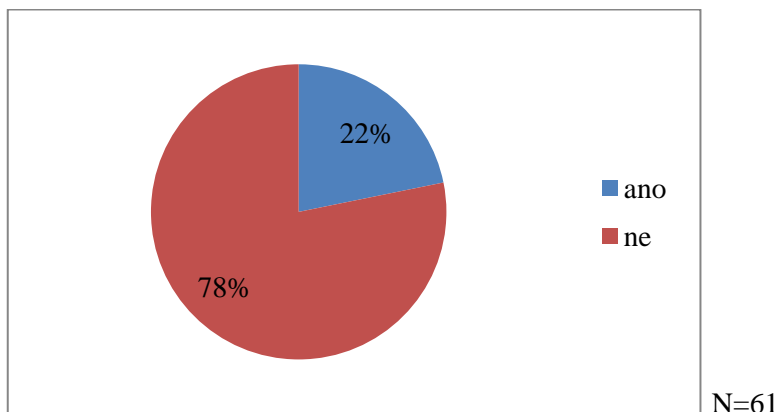
Graf 13: Informujete pravidelně zaměstnance o budoucí strategii a plánech Vaší firmy?



Zdroj: dotazníkové šetření

Téměř polovina podniků (49 %) informuje zaměstnance o své budoucí strategii a plánech, více než polovina své zaměstnance neinformuje.

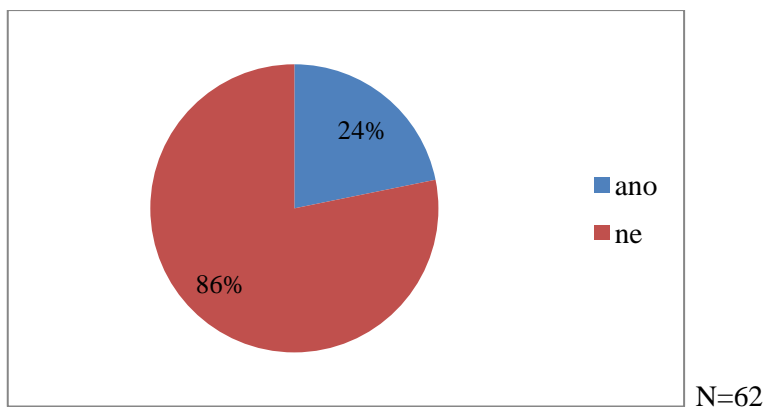
Graf 14: Zajímáte se o názory svých podřízených na zlepšení rozvoje podniku?



Zdroj: dotazníkové šetření

Většina podniků (78 %) se nezajímá o názory zaměstnanců na zlepšení rozvoje svého podniku.

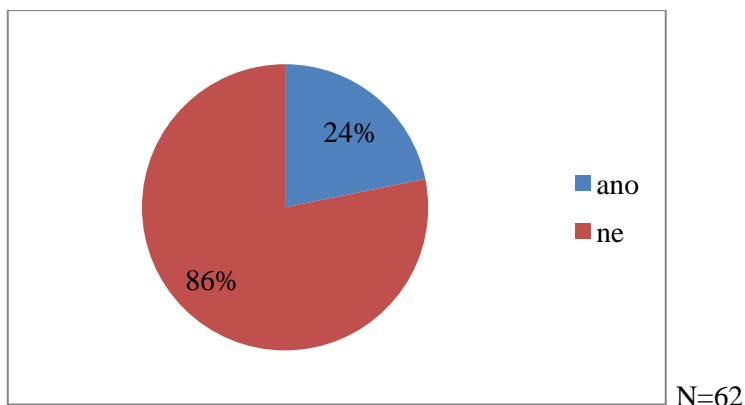
Graf 15: Zajišťujete další vzdělávání svým pracovníkům?



Zdroj: dotazníkové šetření

Většina podniků (86 %) nezajišťuje další vzdělávání svým zaměstnancům.

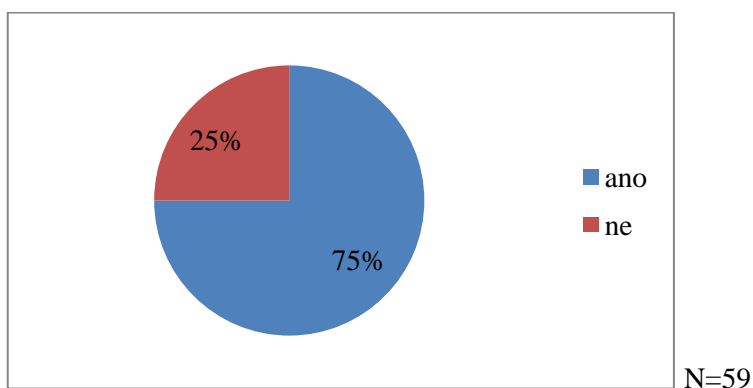
Graf 16: Hodnotíte pravidelně zaměstnance a navrhujete případné opatření vyplývající z hodnocení?



Zdroj: dotazníkové šetření

Většina podniků (86 %) nehodnotí pravidelně své zaměstnance a nenavrhuje opatření vyplývající z hodnocení.

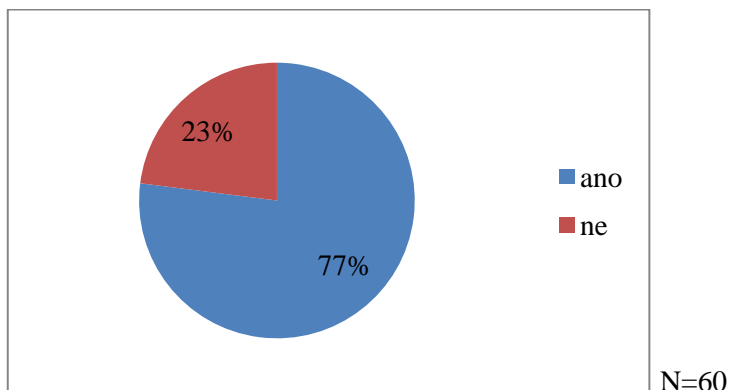
Graf 17: Máte vytvořený systém odměňování?



Zdroj: dotazníkové šetření

Většina podniků (75 %) má vytvořený systém odměňování.

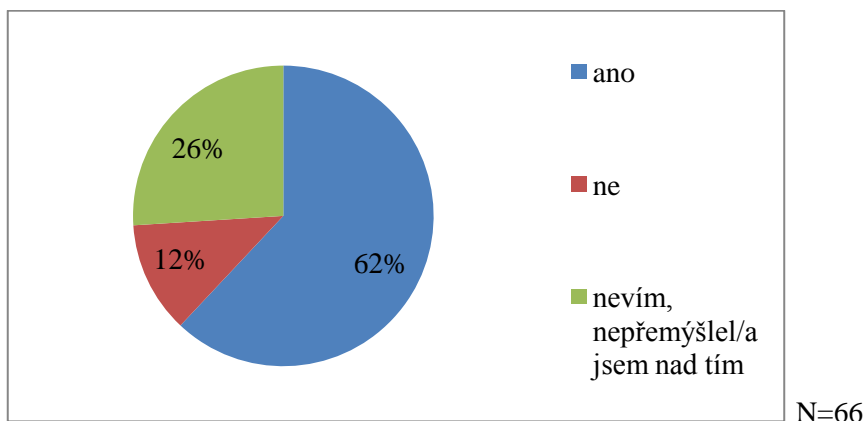
Graf 18: Jsou s ním zaměstnanci seznámeni?



Zdroj: dotazníkové šetření

Většina podniků (77 %) seznamuje své zaměstnance se systémem odměňování.

Graf 19: Myslíte si, že vzdělávání a plánovaný rozvoj zaměstnanců může pomoci prosperitě Vašeho podniku?



Zdroj: dotazníkové šetření

Více než polovina podniků (62 %) si myslí, že plánovaný rozvoj a vzdělávání zaměstnanců pomůže lépe prosperovat jejich podniku, někteří se domnívají, že ne, nebo nad tím nepřemýšlejí.

Jaké jsou největší problémy, se kterými se při rozvoji podnikání potýkáte?

Nedostatek finančních prostředků

Z celkového počtu respondentů 92, odpovědělo: 44 % (41 podniků) – občas se s tím setkávám, 38 % (35 podniků) – často se s tím setkávám, 10 % (9 podniků) – velký problém, 10 % (9 podniků) - není problém.

Nedostatek času

Z celkového počtu respondentů 92, odpovědělo: 49 % (45 podniků) – není problém, 34 % (31 podniků) – občas se s tím setkávám, 16 % (15 podniků) – často se s tím setkávám, 1 % (1 podnik) – velký problém.

Nedostatek kvalitního personálu

Z celkového počtu respondentů 92 odpovědělo: 40 % (37 podniků) – není problém, 33 % (30 podniků) – občas se s tím setkávám, 17 % (16 podniků) – často se s tím setkávám, 10 % (9 podniků) – velký problém.

Byrokracie

Z celkového počtu respondentů 92 odpovědělo: 54 % (50 podniků) – občas se s tím setkávám, 24% (22 podniků) – často se s tím setkávám, 12% (11 podniků) – není problém, 10% (9 podniků) – velký problém.

Příliš velká konkurence

Z celkového počtu respondentů 92 odpovědělo: 45 % (41 podniků) – občas se s tím setkávám, 36 % (33 podniků) – často se s tím setkávám, 13% (12 podniků) – není problém, 6 % (6 podniků) – velký problém.

Příliš krátká sezóna

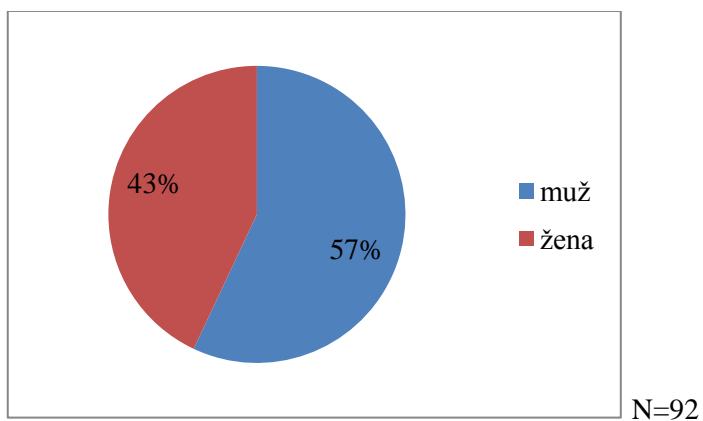
Z celkového počtu respondentů 92 odpovědělo: 43 % (40 podniků) – velký problém, 36 % (33 podniků) – často se s tím setkávám, 14 % (13 podniků) – občas se s tím setkávám, 7 % (6 podniků) – není problém.

Nepříznivé počasí

Z celkového počtu respondentů 92 odpovědělo: 37 % (34 podniků) – často se s tím setkávám, 28 % (26 podniků) – občas se s tím setkávám, 21 % (19 podniků) – velký problém, 14 % (13 podniků) – není problém.

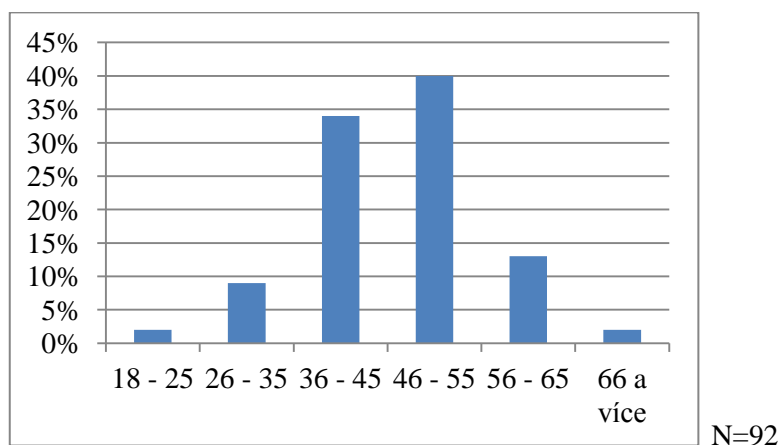
Graf 20: Údaje o vzorku respondentů

Pohlaví



Zdroj: dotazníkové šetření

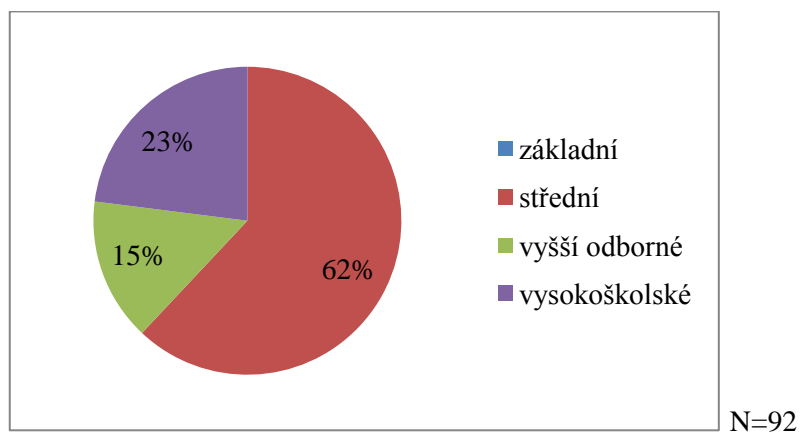
Věk



Věk	Absolutní četnost	Relativní četnost
18 - 25	2	2%
26 - 35	8	9%
36 - 45	31	34%
46 - 55	37	40%
56 - 65	12	13%
66 a více	2	2%

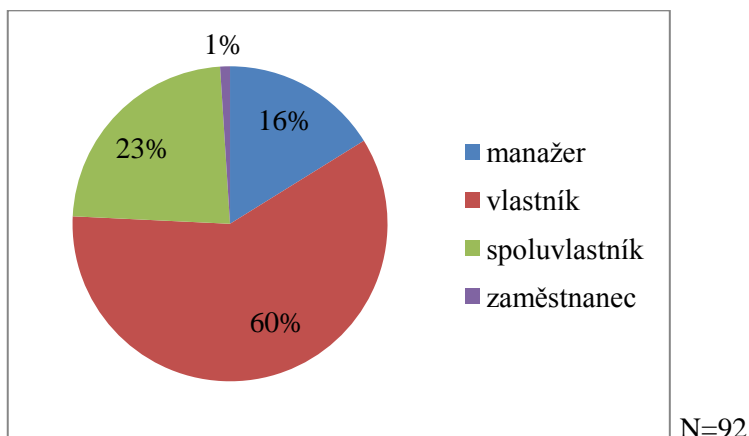
Zdroj: vlastní šetření

Vzdělání



Zdroj: dotazníkové šetření

Pozice v organizaci



Zdroj: dotazníkové šetření

Souhrn výsledků:

Větší část dotazovaných podnikatelů (57 %) tvoří muži. Nejčastější věk mužů i žen je 46 – 55 let (40 %) a 36 – 45let (34 %) z toho většina z nich jsou vlastníky (60 %) nebo spoluvlastníky (23 %) a má středoškolské vzdělání (62%).

Podniky v 74 % provozují ubytovací činnost, ve 22 % stravovací činnost, zbývající 3% obchodní a ostatní činnost. Sebe a svou rodinu zaměstnává 48 %. Nejvíce podniků zaměstnává 1 – 3 osoby (67 %), 4 – 5 osob (22 %), ostatní (11 %) zaměstnává i více osob. V sezóně 48 % podniků zaměstnává více osob, nejsilnější sezóna je v létě, hodnotilo tak 83 % respondentů. Nejvíce podniků provozuje svou činnost v rozmezí 6 – 10 let (37 %), 1 – 5 let (29 %), 11 – 15 let (23 %), 16 let a více (11 %).

Dotačních programů na rozvoj lidských zdrojů nevyužilo 94 %, zbývající část 6 % je využila pro sebe nebo své zaměstnance, nejvíce se potýkali s administrativní náročností. Tímto se také potvrdil nezájem o tyto programy, podnikatelé se v 90 % nezajímají o nabídku dotačních programů na rozvoj lidských zdrojů.

Z průzkumu dále vyplývá, že 84 % podniků nespolupracuje s místní samosprávou na rozvoji cestovního ruchu a 16 % spolupracuje formou dobrovolné pomoci při pořádání obecních akcí nebo při úklidu obce, spolupráce prostřednictvím

informačního centra funguje na bázi propagace a zprostředkování ubytování, někteří se i finančně podílí např. na úpravě běžeckých tras. Vzájemná spolupráce byla ohodnocena podnikateli nejčastěji známkou 3, svou nespokojenost vyjádřilo 6 podniků, spolupráci hodnotily známkou 4 a 5, důvody byly nedostatečná komunikace, rozdílné představy, malý zájem o problematiku cestovního ruchu a zastaralé vedení.

Část průzkumu zaměřená na přístup podnikatelů k rozvoji lidských zdrojů ukázala, že 93 % respondentů neabsolvovalo žádný kurz v této oblasti. Informace o budoucí strategii a dalších plánech sděluje svým zaměstnancům 49 % dotázaných subjektů a o návrhy zaměstnanců se zajímá 22 %. Další vzdělávání zajišťuje svým zaměstnancům 24 % dotázaných podniků. V opačném případě si 62 % respondentů myslí, že vzdělávání a rozvoj může pomoci prosperitě podniku. Z osobního dotazování vyplynulo, že zaměstnavatelé přemýšlejí o rozvoji a vzdělávání zaměstnanců, ale jen v případě nabytí takových znalostí a dovedností, které budou využity v praxi. Pravidelně hodnotí a navrhuje opatření vyplývající z hodnocení zaměstnanců 24 % respondentů. 75 % dotázaných podniků má vytvořen systém odměňování.

Při rozvoji podnikání se oslovené subjekty setkávají s finančními problémy ve 44 % případů občas, v 38 % často. Pro 49 % dotázaných nedostatek času není problém, pro 34 % jen občas. Nedostatek kvalitního personálu není problém pro 40 % a 33 % dotázaných se s ním setkává občas. S byrokracií se potýká 54 % občas a 24 % často. Velký problém je příliš krátká sezóna, hodnotí tak 43 % a 36 % hodnotí, často. S nepřízní počasí se potýká 37 % často a 28 % občas.

Závěr

Podniky v mikroregionu Šumava – Západ jsou závislé většinou na cestovním ruchu, proto je jejich činnost převážně zaměřena na ubytovací a stravovací služby. Podniky jsou většinou rodinného typu v soukromém vlastnictví a zaměstnanci jsou převážně rodinní příslušníci. U větších podniků je nejčastěji zaměstnáno na stálý pracovní poměr 1 až 3 zaměstnanci a v období letní sezóny jsou zaměstnávání většinou studenti.

Podnikatelé se všeobecně nezajímají o další vzdělávání a rozvoj ani pro sebe ani pro své zaměstnance. Podnikají již několik let, a proto věří, že praxe je víc než teoretické poznatky. Neuvědomují si, že je nutné sledovat trendy v cestovním ruchu, zlepšovat kvalitu služeb, umět se odlišit od konkurence, naučit se lépe řídit své zaměstnance. Zaměstnancům platí mzdu za odvedenou práci, ale už se nezajímají o jejich další vzdělávání a rozvoj. Důvodů je několik např. nedostatek finančních prostředků nebo neochota se finančně podílet na dalším rozvoji zaměstnanců, častá fluktuace zaměstnanců z důvodu nedostatečné motivace a především z důvodu sezónnosti, která má velký vliv na krátkodobé zaměstnávání většinou studentů místo stálých pracovníků.

Spolupráce s veřejnou sférou, je jednou skupinou podnikatelů hodnocená kladně, druhou naopak záporně. K vytvoření spolupráce chybí vzájemná komunikace nebo je překážkou rozdílnost názorů a také nedostatečný zájem o rozvoj cestovního ruchu. Příčinu překážek je nutné hledat na obou stranách. Z hlediska podnikatelů je jejich slabou stránkou jejich nesjednocenost. Nebudou-li vzájemně spolupracovat, nevytvoří společnou vizi pro rozvoj v cestovním ruchu, a nebudou vystupovat jako celek, ale jako jednotlivci, pak nemohou být dostatečně silným partnerem v prosazování svých společných zájmů. Ze strany obce je největším problémem nedostatek zájmu o rozvoj cestovního ruchu, to je způsobeno nedostatečnými znalostmi a zkušenostmi lidí pracujících ve státní správě.

4.7.2 Strukturované rozhovory

Pro ucelenou analýzu dat bylo potřebné kvantitativní informace doplnit o další podrobnější informace pomocí strukturovaných rozhovorů. Rozhovory probíhaly s jednotlivými subjekty cestovního ruchu. Vybrány byly 4 obce v mikroregionu Šumava – Západ: obec Srní, město Kašperské Hory, město Sušice, obec Modrava. Z každé obce byli osloveni 3 zástupci podniků cestovního ruchu. V obci Srní byly osloveny ubytování v soukromí U Hynků, penzion JE + JE, penzion Mechovský Dvorec. V Kašperských Horách byly osloveny - Best Western Aparthotel Šumava 2000, Penzion a restaurace U Kašny, restaurace a ubytování U Muzea, v Sušici byly osloveny

Sport hotel Pekárna, restaurace Fialka, Galerie U muzea. Na Modravě penzion Arnika, hotel Modrava a ubytování v soukromí Dáša. Cílem bylo získat podrobnější informace, s jakými největšími problémy se podniky při svém rozvoji setkávají, zda spolupracují s místní samosprávou na rozvoji cestovního ruchu a jak hodnotí spolupráci.

Ze strukturovaných rozhovorů, které byly uskutečněny s 12 podniky ze čtyř různých obcí, vyplývá následující zjištění:

Téměř všechny podniky až na jeden se shodly, že největším problémem, se kterým se při rozvoji podnikání potýkají, jsou sezónnost a vliv počasí.

Podniky v Srní vidí jako další problém slabší zimní sezónu, řešením by bylo vytvořit lepší podmínky pro sjezdové lyžování, ale obec se nachází v Národním parku, proto realizace není možná. 4 podniky, které se nacházejí v NP Šumava negativně hodnotily vliv na jejich podnikání ze strany Správy NPŠ. V Kašperských Horách uvedly dotazované podniky jako další překážky hospodářskou krizi, velkou konkurenci, nedostatek parkovacích míst, nedostatek kvalitního personálu a byrokracii. Na Modravě zástupce hotelu uvedl, že pro něj je velkým problémem úbytek hostů z důvodu srovnání cen s cenami zahraničími a nabízenými službami lepší kvality. V Sušici pozorují úbytek zahraniční klientely.

Polovina podniků je nespokojena se spoluprací s místní samosprávou. Největší problém vidí v nedostatečné komunikaci, v celkovém nezájmu o cestovní ruch ze strany obce, nepochopení důležitosti jeho dalšího rozvoje, vyplývající z nezkušenosti a neznalosti této oblasti. Podniky, které vyjadřovaly spokojenost, hodnotily kladně spolupráci s obecními informačními centry, která se podílejí na propagaci, zprostředkování služeb a informací (např. kulturní a sportovní akce aj.)

5. Syntéza výsledků a poznatků

Kvalitní zachovalá příroda, navíc certifikovaná statutem chráněného území je v současné době nejvýznamnější turistickou atraktivitou území, představující současně i jeho rozvojový potenciál. Nabídka území umožňuje veškeré formy turistiky v letní i zimní sezóně. Jsou zde možnosti pro aktivní pěší turistiku, cykloturistiku, hipoturistiku, i turistiku zaměřenou na poznávání historických památek, kulturních zajímavostí a tradic. Přitažlivá jsou historicky významná města s rozsáhlými soubory památkových objektů (Sušice, Kašperské Hory), četné zastoupení mají hrady a zámky v okolí, tvrze, zříceniny, muzea, významné církevní stavby. Významná je i nabídka atraktivních technických památek a rozhleden. Potenciál je významně rozšiřován památkami obdobného charakteru i v Bavorsku.

Nedílnou součástí nabídky cestovního ruchu je i pořádání kulturních, společenských, vzdělávacích a sportovních akcí, některé z nich mají již mnohaletou tradici a jsou důvodem k návštěvě regionu.

Většina obcí kromě Rejštejna, Sušice a Dlouhé Vsi jsou významnými oblastmi nabízející provozování zimních sportů. Jsou zde ideální podmínky pro běžecské lyžování. Dobré podmínky existují ve vybraných lokalitách i pro sjezdové lyžování (Železná Ruda, Kašperské Hory, malé sjezdovky Srní, Modrava, Kvilda), bruslení (Sušice) a sáňkování nebo pro další netradiční sporty, jako je snowtubing, snowkiting, chůze na sněžnicích a jízda se psím spřežením (Prášily).

Snahu o rozvoj sjezdových středisek v regionu značně omezují zájmy ochrany přírody. I přesto, že Šumava nemá takový potenciál jako jiná evropská (resp. alpská) zimní centra, má svou klientelu, která se na Šumavu vrací právě kvůli možnosti sjezdového lyžování „rodinného“ typu.

Nabídka regionu se v současné době stále omezuje na dvě hlavní sezónní období s tím, že více převládá letní sezóna. Chybí adekvátní nabídka pro mimosezónní období a volnočasové aktivity při nepříznivém počasí, stejné nedostatky vykazuje infrastruktura

pro děti např. dětské koutky, hřiště nebo dětská centra. Výjimkou jsou větší města Železná Ruda, Sušice a Kašperské Hory. Některé menší obce nabízejí alespoň jednu vnitřní volnočasovou aktivitu, např. Modrava - Návštěvnické centrum dřevařství nebo Kvilda - expozice Kvildy.

Ubytovací kapacita je ve většině míst na území mikroregionu velmi dobře zajištěna, v některých obcích je dokonce předimenzovaná (Kvilda, Srní). Pouze obce Dlouhá Ves, Rejštejn, Čachrov nedisponují dostatečnou ubytovací kapacitou, dostatečnými stravovacími službami a celkově dostatečnou infrastrukturou pro CR. Tyto obce figurují v mikroregionu jako tranzitní obce.

Kapacita je rozvrstvena mezi ubytování v hotelech, penzionech, apartmánech, turistických ubytovnách, v soukromí, chatových osadách a kempech. V poslední době došlo k rekonstrukci některých hotelových zařízení např. v Srní a v Kašperských Horách nebo k výstavbě nového hotelu v Anníně (část obce Dlouhá Ves), zvýšila se tak kvalita ubytovacích zařízení, která jsou vhodná pro náročnější klientelu a kongresovou turistiku. Čtyřhvězdičkové hotely jsou v Kašperských Horách, v Kvildě, v Anníně a v Srní.

Výrazný nárůst lůžkové kapacity pro hromadnou rekreaci nastal restrukturalizací a privatizací podnikových rekreačních zařízení, velkým počtem chat a nárůstem ubytovací kapacity v privátech. V důsledku uvedených skutečností lze tedy vyvodit, že uvedený nárůst byl hlavně kvantitativní a méně respektoval požadavky na zvyšování kvalitativních standardů hromadného ubytování.

V mikroregionu jsou zastoupeny všechny formy stravování a stravovací kapacita je rozvrstvena mezi restaurace, hostince, bistra, bufety, občerstvení i zařízení hromadného stravování. Největší kumulace stravovacích zařízení je především ve větších městech a střediscích cestovního ruchu. Až na několik výjimek jsou restaurace svým vzhledem, vybavením a nabídkou jídla velmi uniformované a většina z nich nenabízí místní šumavské speciality.

Dopravní obslužnost je nedostatečná a chybí propojenost dopravní obslužnosti mezi jednotlivými kraji Jihočeského a Plzeňského. Mimo hlavní turistickou sezónu je frekvence spojů malá a dopravní dostupnost, zejména menších obcí, velmi špatná. Charakter železničního propojení v rámci mikroregionu neumožňuje intenzivnější využití tohoto druhu přepravy pro cestovní ruch. Výjimkou jsou města Sušice a Železná Ruda, kde je zajištěno spojení nejen s vnitrozemím, ale i se sousedním Německem. Tento nedostatek částečně eliminuje v hlavní letní turistické sezóně ekologická autobusová doprava (tzv. „zelené autobusy“) zajišťovaná Správou NP a CHKO Šumava ve spolupráci s regionálními partnery, která je orientovaná především na návštěvnický exponované lokality v NP Šumava (oblast od Železné Rudy po Lenoru).

Dosažitelnost regionu pro návštěvníky ze sousedních zemí je poměrně dobrá, díky hraničnímu přechodu v Železně Rudě/Bayerisch Eisenstein a hraničnímu přechodu v Kvildě Bučina/Buchwald, který je zpřístupněn v letním období pro autobusovou dopravu s návazností na německou autobusovou dopravu. Přistoupením ČR k Schengenskému prostoru byly postupně otevírány také přechody pro pěší, tím se rozšířily možnosti pro vzájemné poznávání regionu.

Zaměstnavatelé celkově neprojevují zájem o vzdělávání a rozvoj a neposkytují je ani svým zaměstnancům. Je velmi zajímavé, že více než polovina manažerů či majitelů podniků si myslí, že vzdělávání a rozvoj může pomoci prosperitě jejich podniku, ale nic pro to nedělají. Ve většině případů (86 %) nehodnotí své zaměstnance a nezajímají se o názory svých podřízených (78 %), ale ve 49 % informují zaměstnance o své strategii. Většina z nich (75 %) má vytvořený systém odměňování, se kterým jsou zaměstnanci seznámeni.

Dotace na rozvoj lidských zdrojů je možné čerpat jen do roku 2013, poté bude možné je čerpat pouze v omezené míře. Nastane problém, jak realizovat projekty, na které již nebude možné získat finance z veřejných zdrojů.

Spolupráce mezi soukromým a veřejným sektorem byla ohodnocena respondenty v dotazníkovém šetření průměrnou známkou 2,7. Pouze několik podniků vnímalo spolupráci velmi negativně a bylo zjištěno, že podniky jsou velmi spokojené

se spoluprací obecních informačních center. V případě negativního hodnocení byly nedostatky vnímány v nezájmu o cestovní ruch a jeho další rozvoj, dále pak nedostatečná vzdělanost v oblasti cestovního ruchu ve veřejné správě. Bylo zjištěno, že spolupráce je realizována nejčastěji formou propagace jednotlivých ubytovacích a stravovacích zařízení v informačních centrech, formou pomoci při pořádání akcí, dobrovolného úklidu obce a finančními příspěvky na úpravu běžeckých stop. Většina projektů nebo akcí je realizována samostatně jednotlivými podniky nebo obecní samosprávou. Všeobecně chybí vůle vytvořit vzájemnou spolupráci mezi veřejným a soukromým sektorem. Ze strukturovaných rozhovorů vyplynulo, že kromě obce Modravy se ve zbývajících třech dotazovaných obcích nekonají společná setkání, na kterých by byl diskutován další rozvoj cestovního ruchu.

Na základě získaných informací je nyní možné zhodnotit tři stanovené hypotézy:

H1. Největší překážkou drobného podnikání je nedostatek vlastního kapitálu.

Tato hypotéza byla na základě výzkumu vyvrácena, protože pro podnikatele je největší překážkou příliš krátká sezóna, což hodnotilo dohromady 79 % jako velký a častý problém. Následně poté je uváděna nepřízeň počasí (58 %) a nedostatek finančních prostředků (48 %).

H2. Soukromé subjekty působící v daném mikroregionu v oblasti CR nevyužívají podporu ze strukturálních fondů EU z důvodu nedostatečné informovanosti a administrativní náročnosti.

Výše uvedená hypotéza byla na základě výzkumu potvrzena částečně. Převážná většina podniků (94 %) totiž nečerpá žádné finanční prostředky z fondů nebo ze státní podpory. Menšinová část podniků (6 %), která dotace čerpala, potvrdila, že se nejvíce setkávala s administrativní náročností. Ze strukturovaných rozhovorů vyplynulo několik důvodů, proč nejsou dotace čerpány. Panuje nedůvěra k čerpání dotací, díky jejich neprůhlednosti a korupčním aférám. Dále výše přidělených finančních částek neodpovídá stanoveným požadavkům, které je nutné po čerpání dotace po dobu několika let dodržovat, např. zaměstnávat určitý počet zaměstnanců, časté kontroly účetnictví apod.

H3. Spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem v mikroregionu Šumava - Západ je z pohledu podnikatelů v ČR nedostatečná.

Poslední hypotézu se nepodařilo potvrdit, ani vyvrátit. Podnikatelé hodnotili spolupráci průměrnou známkou 2,7, a to i přesto, že na otázku, zda podnikatelé spolupracují s místní samosprávou, většina odpověděla záporně. Z řízených rozhovorů vyplynulo, že podniky dobře spolupracují s informačními centry, která jsou v převážné míře provozována místní veřejnou správou. Nespokojenost vyjádřili s nedostatečnou komunikací a neznalostí cestovního ruchu ve veřejném sektoru.

6 Návrhová část

Podnikatelské subjekty v mikroregionu Šumava - Západ jsou doslova závislé na cestovním ruchu. Výjimku tvoří města Sušice a Železná Ruda, kde služby podniků využívají mimo turistů i místní obyvatelé, zaměstnanci. Jelikož velmi významnou roli v rozvoji podnikatelských aktivit hrají vnější vlivy jako sezónnost a vliv počasí je nutné nalézt vhodná řešení současné situace. Dalším zjištěným problémem bránícím v rozvoji lidských zdrojů je nedostatečné vzdělávání a plánovaný rozvoj. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že podnikatelé nevyužívají vzdělávací kurzy ani pro sebe ani pro své zaměstnance. Další překážkou je neexistující kooperace mezi podniky samotnými a také méně častá spolupráce s místní municipalitou. Dále i to, že mikropodniky nejsou členy žádného profesního sdružení, nepomáhá jejich dalšímu rozvoji.

Funguje určitá spolupráce mezi informačními centry a podnikateli. Dotazníkovým šetřením, kde byla položena otázka, jakou konkrétní formu spolupráce podnikatelé vytvářejí s veřejným sektorem, bylo zjištěno, že zatím nebyla vytvořena taková forma spolupráce, která by měla významnější vliv na rozvoj cestovního ruchu. Z řízených rozhovorů vyplynulo, že byly tendence k vytvoření kooperace mezi podniky, to však nemělo dlouhého trvání z důvodu neodborného řízení a nepochopení smyslu kooperace. Ze získaných informací, rozhovorů a pozorování bylo dosaženo závěru, že podnikatelé nejsou schopni vytvořit jakoukoliv formu spolupráce ani mezi sebou ani s veřejným sektorem. Stejně tak obce nevytváří vhodné podmínky pro spolupráci s místními podnikateli, většinou nedisponují kompetentními lidskými zdroji v oblasti cestovního ruchu. Možným řešením by bylo cestovní ruch řídit systematicky s určitou vizí a danými cíli pod odborným vedením. Prvním návrhem je vytvoření kooperační struktury v podobě destinačního managementu.

6.1 Destinační management

Na území Šumavy figurují mikroregion Šumava - Západ, mikroregion Horní Vltava Boubínsko a Regionální rozvojová agentura Šumava, o. p. s. (dále jen RRA Šumava). Každý z nich má zpracovaný dokument strategického rozvoje, který

je dostupný na webových stránkách. Jejich strategie jsou založené na podobných principech. Rozvojová agentura již nyní zastupuje úlohu organizace destinačního managementu pro celou Šumavu. Plní několik funkcí např. informační, propagační, koordinační, kooperační, certifikační (ubytovacích a stravovacích zařízení a řemeslných výrobků) a vzdělávací.

Návrhem je vytvořit organizaci destinačního managementu, dále jen ODM, pro mikroregion Šumava - Západ s hlavním cílem koordinovat aktivity cestovního ruchu, vytvářet partnerství uvnitř destinace a propagovat společnou regionální nabídku. ODM by byla přínosem pro rozvoj cestovního ruchu a tím i lidských zdrojů. Smyslem je vytvořit nezávislý subjekt, který bude hájit zájmy cestovního ruchu v mikroregionu a spolupráci, která bude přínosná pro každého partnera destinačního managementu. Destinační management řídí a koordinuje investice a práci všech zainteresovaných jedním směrem, cílem je vytvářet pozitivní image celé destinace a odstraňovat nedostatky cestovního ruchu bez ohledu na to, zda se jedná o problém obecného charakteru, fyzické nebo právnické osoby, státní správy apod.

Vytvořením ODM dochází ke spojení sil všech zainteresovaných subjektů, a kooperací tak může vzniknout silná jednotka, jež má možnost stát se konkurenceschopnější a uspět i na mezinárodním trhu. Podnikatelské subjekty tím získají týmového hráče, který jim pomůže zrealizovat takové cíle, na které by jako jednotlivci stěží dosáhli. Dalším cílem je rovněž zabránit negativním dopadům rozvoje cestovního ruchu na kvalitu života obyvatel – ničením životního prostředí a kultury prostoru.

Název pro organizaci destinačního managementu byl zvolen Destinační management Šumava - Západ. Právní forma destinačního managementu byla zvolena o. p. s., na základě níže uvedené tabulky.

Hodnoceny byly následující právní formy:

- Sdružení právnických osob (SPO)
- Příspěvková organizace (PO)

- Dobrovolný svazek obcí (DSO)
- Obecně prospěšná společnost (o.p.s.)
- Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)

Tabulka 4: Hodnocení právních forem subjektu

Kritéria/právní formy	Váhy	SPO	PO	DSO	o. p. s.	s. r. o.
Financování ze strany obcí	25	3	1	3	4	5
Financování z veřejných zdrojů	20	4	3	1	2	5
Autonomie řízení	15	3	5	4	2	3
Zapojení podnikatelského sektoru	15	1	5	5	2	1
Realizace neziskových aktivit	10	2	2	2	1	5
Realizace komerčních aktivit	10	2	4	4	3	1
Způsob založení	5	2	2	1	4	4
Celkové hodnocení (1-nejlepší, 5-nejhorší)	100	2,65	3,05	2,95	2,6	3,65

Zdroj: Thema Consulting, s. r. o., Praha 2007

Partnery ODM by se mohly stát orgány veřejné správy, podnikatelské subjekty, zájmové organizace a asociace, neziskové organizace i místní obyvatelé. Další spolupráce bude rozvíjena s informačními centry, cestovními kancelářemi a agenturami, s průvodci, se Správou NPŠ, s rozvojovou agenturou RRA Šumava, se Správou NP Bavorský les apod.

Návrh hlavních činností Destinačního managementu Šumava - Západ:

- definování vize, zpracování a naplňování strategie rozvoje cestovního ruchu regionu s provázaností na krajskou strategii (spolupráce formou komunikace a předávání informací případně zapojování se do společných nabídek);
- koordinace cestovního ruchu v regionu (kooperace a spolupráce se subjekty působícími v oblasti cestovního ruchu);
- koncepční řešení trvale udržitelného rozvoje cestovního ruchu (spolupráce se Správou NPŠ);
- zpracování koncepčních materiálů a projektů;

- tvorba a inovace produktů cestovního ruchu (ve spolupráci s cestovními kancelářemi a agenturami);
- rozvoj lidských zdrojů (konzultační, poradenská a školicí činnost – pro místní samosprávy, podnikatele a jejich zaměstnance, místní obyvatele);
- vyhotovení a pravidelná aktualizace webového portálu;
- provozování rezervačního systému;
- spolupráce na marketingových aktivitách mikroregionu (příprava materiálů např. jednotný katalog ubytovacích a stravovacích zařízení, katalog výletů pro jednodenní výlety pro chodce, cyklisty a automotoristy, dále prezentace, veletrhy, workshopy apod.);
- zajištění a organizování famtripů a presstripů;
- komunikace s médii, public relation;
- zastupování destinace u centrálních orgánů a profesních sdružení;
- organizování kulturních a společenských akcí;
- vylepšení a kompletace informačně-navigačního systému (značení pěších tras, cyklotras, doplnění informačních a chybějících cizojazyčných tabulí);
- sledování dotačních titulů a podávání žádostí na podporu rozvoje cestovního ruchu.

Destinace by měla být řízena na základě šesti základních prvků: systém klíčových produktů (konkurenční výhody), distribuční cesty a síť, politika značky, systém řízení kvality, systém řízení znalostí, společnost destinačního managementu.

Financování Destinačního managementu Šumava - Západ

Financování bude zajišťováno z příspěvků všech členů, poskytovaných placených služeb a dotací. Získané prostředky budou použity na poskytování služeb všem partnerům, např. vydávání reklamních materiálů, propagaci na veletrzích a v tisku, informační a navigační systém, plánování a koordinaci akcí, marketing, vzdělávání v oboru, vytváření produktových balíčků z jednotlivých služeb podnikatelů, vyhledávání dotací apod. Dalším možným příjmem jsou granty a dotace. Je možné

využívat regionální operační programy, operační programy Přeshraniční spolupráce či grantová schémata krajů.

Alternativou dotačních zdrojů je realizace projektů na bázi PPP, tedy public-private-partnership, partnerství veřejného a soukromého sektoru. Typickým PPP projektem může být např. model, kdy obec či město poskytne jako svůj vklad majetek a privátní sektor pak potřebné investiční zdroje na realizaci záměru. Majetek vložený do projektu zůstává i nadále majetkem municipality, ale je po smluvně danou dobu, např. 50 let, provozován privátním subjektem, který může za provozování tohoto majetku platit municipalitě určitou úhradu, např. nájemné. PPP projekty mají velký potenciál v důsledku omezující možnosti dotačního financování.

Rozpočet Destinačního managementu Šumava - Západ

Položka	Náklady v Kč/rok
Mzda manažera včetně odvodů a prémie	310 000
Nájem kanceláře DM (možnost získat bezplatný pronájem od některé z obcí)	24 000
Vybavení kanceláře (nábytek)	20 000
Služební auto (možnost získat pronájem auta od některé z obcí)	160 000
Cestovné + PHM	80 000
Notebook	15 000
Telefon	3000
Kancelářské potřeby + poštovné	5000
Paušální poplatek za telefonní spojení	14 500
Elektrická energie, vodné, stočné, vytápění	25 000
Pojištění auta, údržba	6 000
Úklid kanceláře	6 000
Externí vedení účetnictví	24 000
Dotazníkové šetření (2500 ks)	20 000

v letní turistické sezóně - náklady tazatelé + zpracování dat	
Propagační katalog ubytování (1000 ks, ca 25 stran A5)	65 000
Realizace a aktualizace webového portálu	70 000
Paušální poplatek za internet	8 400
Poplatek za instalaci internetu	1 200
Vizitky	1 500
Celkem	858 600

Požadavky na manažera

- vysokoškolské vzdělání v oboru cestovní ruch
- praxe v organizaci destinačního managementu, zkušenosti ze zahraničí
- praxe v marketingové činnosti
- řidičský průkaz skupiny B
- výborná znalost německého a anglického jazyka
- organizační schopnosti
- výborné komunikační schopnosti
- praxe v řízení lidských zdrojů

6.2 Prodloužení sezóny

Prodloužení sezóny je důležitým faktorem pro stabilitu a další rozvoj podnikatelských subjektů. Ve spolupráci s ODM je možné vytvořit nabídku produktových balíčků pro cílový segment zákazníků, který může cestovat v době mimosezóny, což jsou senioři, aktivní lidé bez dětí 50+, školy a rodiny s dětmi předškolního věku. Vzhledem k blízkosti hranic s Německem by bylo vhodné oslovit i tyto zákazníky. Sestavený specifický produkt by zahrnoval historické souvislosti, významné osobnosti, trasu, její přesný popis, otevírací dobu objektů, vhodné stravovací a ubytovací zařízení, kontakty, fotografie, překlad do cizího jazyka, přípravu smluv o spolupráci s vytipovanými subjekty, informace na webu + brožury. Pro rodiny s dětmi

by bylo vhodné zajistit dětské programy (bez rodičů), babysitting atd. Sestavení a propagaci produktů by zajišťovala ODM, následný prodej pak prostřednictvím cestovní kanceláře.

Lyžařské areály jsou v Železné Rudě, na Zadově, v Kašperských Horách a v Hartmanicích. Z ostatních obcí mikroregionu Šumava - Západ jsou tyto lyžařské areály dostupné v rozmezí 5 až 20 km. Aby lyžařské areály byly přístupné i pro hosty, kteří nepřijíždějí vlastními auty, bylo by možné obnovit provoz ski busů. Podnikatelé by tak mohli nabízet službu navíc. Tím by získali další zákazníky, kterým by nevyhovovalo se ubytovat v místech, které nedisponují lyžařským areálem. Na financování by se mohli podílet obce, lyžařské areály a podnikatelé. V tomto případě se nabízí prodávat tzv. Ski pas, který by bylo možné zakoupit v ubytovacích zařízeních a v autobusech. Ski pas by nemusel být pouze vstupenkou do lyžařského areálu, ale zároveň i poukázkou např. na teplý nápoj a bagetu v místním občerstvení. Podle počtu prodaných ski pasů, by bylo možné využít prázdných míst v autobuse např. nabídkou různých atraktivit v místě lyžařského areálu, např. prohlídka hradu, muzea.

Region byl na začátku rozdělen do 4 celků – 1. Kašperské Hory, Dlouhá Ves, Sušice, 2. Železná Ruda, Čachrov, Hamry, 3. Kvilda, Horská Kvilda, Borová Lada, 4. Srní, Prášíly, Modrava, Rejštejn. V každém rozděleném celku by jezdil kyvadlově jeden malý ski bus. Ski areály, obce a podnikatelé, by se mohli dohodnout na možném řešení. Iniciátorem by mohli být sami podnikatelé nebo ODM. Dohodu o pronájmu autobusu by bylo možné uzavřít s blízkým dopravcem nebo s veřejnou správou města Kašperských Hor, které disponuje vlastním malým autobusem.

Dalším návrhem je využít zimní sezónu také pro další druhy cestovního ruchu a aktivit, než je sjezdové lyžování. Ve většině obcí (mimo obce Dlouhá Ves, Sušice a Rejštejn) jsou dobře upravované trasy pro běžecké lyžování. Slabou stránkou je nedostatečné značení těchto tras, mediální propagace a aktualizace úpravy stop. Webový portál Bílá stopa informuje o běžeckých trasách a jejich úpravě prostřednictvím určených správců (informační centra, hotely, ski areály). Ještě v loňském roce 2011 byla dostupná mapa s on-line rolbami, které byly napojeny

na systém GPS, prostřednictvím kterého bylo možné sledovat úpravu stop v aktuálním čase a místě. V letošním roce 2012 se nepodařilo obnovit výše uvedenou službu z důvodu problémů mezi provozovatelem systému a její servisní organizací. Tento systém by mohl přejít do činnosti ODM, aby bylo zajištěno včasné řešení možných problémů a byl určen pouze jeden odpovědný správce, který by zavedl jednotný přehledný systém.

Dalším možným řešením, jak zatraktivnit zimní sezónu, je pořádání sjezdových a běžeckých lyžařských závodů, nabídka aktivit - psí spřežení, projížďky v kočáře s koňmi, pořádání soutěží, např. kdo postaví největšího sněhuláka. Postavit iglú pro děti s doprovodným eskymáckým programem, upravovat kopce pro sáňkování, zřídit půjčovny sáněk, běžek, sněžnic či gumových kol. Dále zajistit servis (oprava, voskování lyží apod.), vybudovat zázemí (šatny, sprchy). ODM by mohla vytvořit spolupráci s veřejným sektorem a zájmovými organizacemi a navrhnout realizaci projektů.

6.3 Členství v asociaci

V dotazníkovém šetření podnikatelé uváděli, že nejsou členy profesních sdružení. Doporučením je, aby podniky vstupovaly do podobných asociací a staly se tak dostatečně silným partnerem nejen v rámci regionu svého působení, ale i pro státní správu. Prostřednictvím ODM by mohla být ve spolupráci s Krajskou hospodářskou komorou Plzeňského kraje organizována školení a podávány informace o podnikání v oboru – např. „Jak podnikat v cestovním ruchu“, o možnostech získávání dotací z regionálních, národních či evropských zdrojů, o plánech v této oblasti.

Další vhodnou asociací pro vstup podnikatelů je Asociace hotelů a restaurací České republiky, členství přináší řadu výhod např. propagaci zařízení, pravidelné informace z oboru, pravidelné informace o připravované legislativě na evropské úrovni, poradenství, nabídku školení a kurzů pro podnikatele a jejich zaměstnance za výhodných podmínek, prostřednictvím krajských sekcí možnost ovlivňovat rozvoj ve svém kraji. Krajské sekce dávají podnikatelům možnost se setkávat a komunikovat s kolegy, vzájemně se obohacovat o získané zkušenosti.

6.4 Vzdělávání

Potřebné vzdělávání bude zajišťováno prostřednictvím ODM pro všechny zainteresované subjekty v cestovním ruchu. Na financování se budou kromě podnikatelů podílet také místní samosprávy, které mohou snadněji dosáhnout na finanční prostředky ze strukturálních fondů nebo krajů. Při vedení strukturovaných rozhovorů byla získána informace, že pokud se někteří z podnikatelů zúčastnili vzdělávacího kurzu, byly přednášené informace příliš všeobecné a nebylo možné je uplatnit ve svém podniku. Možným řešením je zajistit podnikům takový způsob vzdělávání, který by probíhal přímo v daném podniku např. formou koučování se zaměřením na jejich konkrétní potřeby. Dalším řešením, jak zajistit vzdělávání, je využití nabídky ze strany Asociace hotelů a restaurací České republiky nebo Hospodářské komory. Zajišťování a organizování fam/press tripů ODM by bylo také další praktickou formou vzdělávání.

6.5 Systém klíčových produktů

ODM pomůže podnikatelům sjednotit a nabízet jejich služby formou společného produktu. Tímto způsobem lze cíleně korigovat činnost v daném území tak, aby byla co nejlépe přáním a potřebám trhu. Toho lze docílit jen za předpokladu vzájemné spolupráce.

Nabídka společného produktu zvyšuje synergické efekty místa, příjmy místní samosprávy a jednotlivých podnikatelských subjektů. Naopak návštěvník získává možnost vybrat si z více ucelených forem trávení volného času. Např. hotel v Kašperských Horách může nabízet v rámci svých služeb zvýhodněné vstupné do bazénu v hotelu Srní, v restauraci v Prášilech by bylo možné za výhodnějších podmínek získat vstupenku do Offparku v Sušici, v penzionu v Hamrech by bylo možné v rámci ubytování získat poukázku na sedačkovou lanovku v Železných Rudě, parkovací lístek zakoupený na Kvildě může sloužit jako levnější vstupenka do Návštěvnického centra dřevařství na Modravě. Variant a kombinací je s ohledem na vytvoření možné

spolupráce velmi mnoho. Zajímavou možností na výše uvedené příklady je zavedení systému slevových karet jako podpory prodeje produktu destinace.

6.6 Systém řízení kvality

Pod pojmem kvalita si lze zjednodušeně představit to, co si klient přeje a co může destinace klientovi nabídnout. Základem kvality je základní nabídka, resp. infrastruktura a lidský faktor, který se podílí na udržení kvality.

Produkty v cestovním ruchu se vyznačují nehmotností, krátkou trvanlivostí, heterogeností, působením „lidského faktoru“. Mnoho destinací nabízí substituční produkty, stejně tak i služby, proto se kvalita stává možným odlišením jedné destinace od druhé. Kvalita služeb je záležitostí všech článků řetězce nabídky.

Pokud není klientovi poskytnuta služba v očekávané kvalitě, dochází nejčastěji k jeho ztrátě a ke ztrátě i těch, kterým se o nedostatku zmíní. Jestliže se podniky zapojí do systému zvyšování kvality, mohou získat spokojené a stálé zákazníky a jedinečnou konkurenční výhodu. ODM tak nabízí podnikatelům získat důležité informace o potřebách a požadavcích klienta bez vynaložení svého času a získat odborné rady, jak se operativněji podílet na spokojenosti zákazníka.

Návrhem je vytvoření spolupráce ODM s RRA Šumava, která se již zabývá hodnocením a udělováním certifikátů za poskytování kvalitních služeb ubytovacích a stravovacích zařízení. Agentura má právo poskytovat značku a zodpovídá za její udílení i odejmutí. Zveřejňuje aktuální znění pravidel a kritérií pro udělování značky a zajišťuje také její propagaci.

Provozovatel tak po splnění certifikačních kritérií obdrží značku ŠUMAVA - originální produkt. Jeho povinností je především přispívat k dobrému jménu regionu, které je zajišťováno prostřednictvím tří kritérií – kvality, šetrnosti a jedinečnosti.

ODM bude zajišťovat školení a blíže seznámí podniky cestovního ruchu s koncepcí kvality. Průběžně bude provádět monitoring spokojenosti hostů s úrovní služeb, které vyhodnotí a navrhne následná opatření. Změny bude konzultovat s RRA

Šumava, které se odrazí ve změně koncepce kvality. Dále bude poskytovat poradenství a potřebné informace k zajišťování kvality.

Podniky poskytují služby prostřednictvím svých zaměstnanců, a aby byl systém kvality kompletní a účinný, je nutné, věnovat velkou pozornost výběru zaměstnanců, především z hlediska schopnosti komunikace s lidmi, jazykových znalostí a motivace pracovat v cestovním ruchu. Podnikatelé by měli vhodně motivovat a provádět pravidelné hodnocení, naslouchat zaměstnancům a zajímat se o jejich návrhy na zlepšení. Zaměstnanec by měl být vytrénován a odměňován za poskytování bezchybných služeb.

7 Závěr

Hlavním cílem této práce bylo identifikovat překážky a bariéry bránící v rozvoji drobného podnikání v oblasti cestovního ruchu v mikroregionu Šumava - Západ. Dalším cílem bylo zhodnotit potenciál lidských zdrojů pro rozvoj podnikatelských aktivit v cestovním ruchu a navrhnout vhodná řešení současné situace.

K navržení vhodných řešení bylo nutné získat potřebné údaje, které byly získávány několika způsoby. Seznámení se s odbornou literaturou a zpracování literární rešerše. Následovalo dotazníkové šetření doplněné o strukturované rozhovory. Dalším krokem byla situační analýza daného území. Na základě získaných dat byly stanoveny návrhy, které povedou k odstranění překážek v rozvoji drobného podnikání.

Na odstranění bariér stojících v rozvoji drobného podnikání v mikroregionu Šumava - Západ byla navržena řešení, která lze rozdělit do 6 hlavních částí - Destinační management, prodloužení sezóny, členství v asociacích, vzdělávání, systém klíčových produktů a systém řízení kvality.

Organizace destinačního managementu bude koordinovat provázanost služeb, doplňkových akcí, vytvářet partnerství se subjekty cestovního ruchu, podílet se na vytváření a propagaci produktů, poskytovat poradenskou službu. Bude zajišťovat navigační a informační systém, propagovat destinaci formou jednotného webového portálu apod.

Prodloužení sezónnosti bude řešeno zacílením na určitý segment zákazníků, který není závislý na prázdninách a svátcích. V zimní sezóně budou obnoveny ski busy a ODM se zaměří na důslednější značení běžeckých tras, jejich mediální propagaci a aktualizaci úprav. Budou pořádány sjezdové a běžecké závody, nabídnuty zimní aktivity a doplněna zimní infrastruktura.

Podnikatelům bylo doporučeno vstoupit do profesních asociací Krajské hospodářské komory Plzeňského kraje a Asociace hotelů a restaurací České republiky. Vstupem do asociace podniky získávají větší vyjednávací sílu a možnost podílet

se na rozvoji cestovního ruchu ve svém kraji, už ne jako samostatný subjekt, ale jako součást celku.

Vzdělávání bude zajišťováno prostřednictvím organizace destinačního managementu pro veřejnou správu, soukromé podnikatele a jejich zaměstnance. Vzdelávání bude probíhat např. formou koučování, fam tripů nebo prostřednictvím asociací.

Klíčové produkty budou nabízeny formou provázaných služeb jednotlivých zainteresovaných subjektů. Prodejem své služby zároveň poskytnou za výhodnějších podmínek i služby ostatních podniků a zařízení cestovního ruchu. Služby budou nabízeny také formou slevové karty.

Systém řízení kvality bude zajišťován RRA Šumava, která bude udělovat certifikáty a kontrolovat dodržování kvality. ODM bude zprostředkovávat informace o řízení kvality formou školení, bude provádět monitoring spokojenosti s úrovní služby a navrhnout opatření.

Vzájemná spolupráce a koordinace všech zainteresovaných stran za předpokladu udržitelného rozvoje cestovního ruchu, může navýšit ekonomický potenciál mikroregionu Šumava – Západ.

8 Summary

Main aim my the labor was identified inhibitions and barriers, which defend development a small biz in part of tourism in micro region od The Bohemian Forest - West. Next aim was rated potential of human resources for development a small biz and its activities in tourism and suggest suitably solutiouon in this situation.

I have to got a lots of suitably piece of information, which were got a many ways. For example from technical literatures and processing literature search. Next methods were questionnaires, which were pursued by structured dialogues and situation analysis of region. My suggestions were assessed on bases these inforations, which should lead to elimination barriers.

Engineered solution is divided to six main parts – Destination management, Extension tourist season, division of associations, education, system of keys products and systematic control of quality.

Destination management will coordination services, complementary actions, shaping relationship wit subjects tourism, promotion products and provides advisory services. It will ensure navigation and information system and wed side will promotion variol of destinations.

Extension tourist season will be for segment of clients, who aren't dependent on holidays and festivals. Ski buses will be renovated in winter season. ODM will be directed on marking cross- country track. Cross- county track will be advanced in mass media. Downhill and cross coutry skiing will be organized and offered new clients.

Bussinesmen were recommended entry to proffessional associations Regional economic association Pilsen's region and Associationn of hotels and restaurants in Czech Republic. Firm will be most prestigious.

Educatios will be ensured for public sector, private small biz and their employees by destination management. Types of education will b efor example coaching, fam trip etc.

Keys products will be offered by services of involved subjects. Services will be offered by discount coupons.

Systematic control of quality will be ensured by RRA The Bohemian Forest. RRA The Bohemian forest will confer certificates and control quality. ODM will provide information about quality.

Cooperations can retchet up economic power in micro regions of The Bohemian Forest.

9 Použité zdroje

9.1 Literární zdroje

1. ARMSTRONG M. *Odměňování pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 str. ISBN 978-80-247-2890-2
2. BEDNÁŘOVÁ, D., PARMOVÁ, D.: *Malé a střední podnikání*. 2. vydání. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2010. 146 str. ISBN 978-80-7394-229-8
3. BEDRNOVÁ E., NOVÝ I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2009. 798 str. ISBN 978-80-7261-169-0
4. BOUČKOVÁ J. a kol. *Marketing*, 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2003, 432 str., ISBN 80-7179-577-1
5. DVOŘÁKOVÁ M. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 str. ISBN 978-80-7179-893-4
6. HESKOVÁ, M. a kol., *Cestovní ruch*. Praha: Fortuna, 2006, ISBN: 80-7168-948-3
7. HORNER S., SWARBROOKE J. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha: Grada Publishing, 2003. 488 str. ISBN 80-247-0202-9
8. JAKUBÍKOVÁ D. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada Publishing, 2009. 288 str. ISBN 978-80-247-3247-3
9. JANKŮ M. a kol. *Základy práva pro posluchače neprávnických fakult*. 3. vydání. Praha: C. H. Beck, 2008. 493 str. ISBN 978-80-7400-078-2

10. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*, 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4
11. KOUBEK J., *Řízení lidských zdrojů*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2009. 399 str. ISBN 978-80-7261-168-3
12. KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2002. 187 str. ISBN 80-7040-581-3
13. LUKEŠ M., NOVÝ I. a kol. *Psychologie podnikání*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2005, 261 str. ISBN 80-7261-125-9
14. ORIEŠKA J. *Služby v cestovním ruchu*. 1. vydání: Praha: Idea Servis, 2010, 405 str. ISBN 978-80-85970-68-5
15. PARMOVÁ D., PARMOVÁ D. *Provoz služeb v cestovním ruchu*. 1. vydání. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2003, 175 str. ISBN 80-7040-611-9
16. PÁSKOVÁ M., ZELENKA J. *Výkladový slovník cestovního ruchu*. Ministerstvo pro místní rozvoj, 2002.
17. PLAMÍNEK J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2009. 128 str. ISBN 978-80-247-2796-7
18. RITCHIE J. R. B., CROUCH G. I. *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. Oxon: CABI Publishing, 2003. 272 str. ISBN 9780851996646
19. SRPOVÁ J., ŘEHOŘ V. a kol. *Základy podnikání*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 str. ISBN 978-80-247-3339-5

20. SYNEK, M a kol. *Podniková ekonomika*. 3. vydání. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 str. ISBN 80-7179-736-7
21. VAŠTIKOVÁ M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 str. ISBN 978-80-247-2721-9
22. VEBER J., SRPOVÁ J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing 2008. 320 str. ISBN 978-80-247-2409-6
23. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 240 str. ISBN 978-80-247-3651-8
24. VOJÍK, V. *Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010. 276 str. ISBN 978-80-7357-534-2
25. ZAMAZALOVÁ M. a kol. *Marketing*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4

9.2 Internetové zdroje

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. [online]. [cit. 12-03-10]. Dostupný na World Wide Web: <<http://vdb.czso.cz/vdbvo/uvod.jsp>>

DATABÁZE VÝZKUMŮ A ANALÝZ AGENTURY CZECHTOURISM. *Studijní materiály*. [cit. 11-20-11]. Dostupný na World Wide Web: <<http://vyzkumy.czechtourism.cz/#;from=60;f=studijni-materialy;orderby=novinky>>

DATABÁZE VÝZKUMŮ A ANALÝZ AGENTURY CZECHTOURISM. *Studijní materiály*. [cit. 12-04-07]. Dostupný na World Wide Web: <<http://vyzkumy.czechtourism.cz/#;q=destina%C4%8Dn%C3%AD%20management;f=studijni-materialy;orderby=novinky>>

HORSKÁ KVILDA. [online]. [cit. 12-03-10]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.horskakvilda.eu/>>

JÍZDNÍ ŘÁDY. IDNES.CZ. [online]. [cit. 12-03-17]. Dostupný na World Wide Web: <<http://jizdnirady.idnes.cz/vlakyautobusymhdvse/spojeni/>>

MAPY. [online]. [cit. 12-03-17]. Dostupný na World Wide Web: <http://www.mapy.cz/>

STRUKTURÁLNÍ FONDY. [online]. [cit. 12-03-17]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.strukturalni-fondy.cz>>

MIKROREGION ŠUMAVA – ZÁPAD. *O mikroregionu.* [online] 21. 10. 2006 [cit. 12-02-10]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.sumavanet.cz/mszapad/mikroregion.asp>>

MĚSTYS ČACHROV. [online]. [cit. 12-03-10]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.cachrov.cz/>>

MIKROREGION ŠUMAVA – ZÁPAD. ROZVOJOVÁ STRATEGIE. *Strategie rozvoje mikroregionu Šumava – Západ.* [online] 21. 10. 2006 [cit. 12-02-10]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.sumavanet.cz/mszapad/rozvojovastrategie.asp>>

NÁRODNÍ PARK ŠUMAVA. [online]. [cit. 12-03-10]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.npsumava.cz/cz/>>

PRACOVNÍ SKUPINA PRO UDRŽITELNÝ ROZVOJ. *Základní pojetí konceptu udržitelného rozvoje.* [online] 2009 [cit. 12-12-11]. Dostupný na World Wide Web: <<http://psur.mmr.cz/Uvodni-informace-o-udrzitelnem-rozvoji/Zakladni-pojeti-konceptu-udrzitelneho-rozvoje>>

PRÁŠILSKÝ RÁJ. [online]. [cit. 12-03-10]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.prasilskyraj.cz/>>

STÁTNÍ ZEMĚDĚLSKÝ INTERVENČNÍ FOND. [online]. [cit. 12-03-25]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.szif.cz/irj/portal/anonymous/eafrd/osa3/1/13>>

ŠUMAVA NET.CZ. DOMOVSKÉ STRÁNKY MĚST A OBCÍ. *Hamry*. [online]. [cit. 12-03-10]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.sumavanet.cz/hamry/>>

ŠUMAVA NET.CZ. DOMOVSKÉ STRÁNKY MĚST A OBCÍ. *Sušice*. [online]. [cit. 12-03-10]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.sumavanet.cz/susice/>>

ŠUMAVA NET.CZ. DOMOVSKÉ STRÁNKY MĚST A OBCÍ. *Dlouhá Ves*. [online]. [cit. 12-03-10]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.sumava.net/dlouhaves/>>

ŠUMAVA NET.CZ. DOMOVSKÉ STRÁNKY MĚST A OBCÍ. *Železná Ruda*. [online]. [cit. 12-03-10]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.sumavanet.cz/zeleznaruda/>>

ŠUMAVA NET.CZ. DOMOVSKÉ STRÁNKY MĚST A OBCÍ. *Rejštejn*. [online]. [cit. 12-03-10]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.sumavanet.cz/rejstejn/>>

ŠUMAVA NET.CZ. DOMOVSKÉ STRÁNKY MĚST A OBCÍ. *Kašperské Hory*. [online]. [cit. 12-03-10]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.sumavanet.cz/khory/>>

ŠUMAVA NET.CZ. DOMOVSKÉ STRÁNKY MĚST A OBCÍ. *Srní*. [online]. [cit. 12-03-10]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.sumava.net/srni/>>

ŠUMAVA NET.CZ. DOMOVSKÉ STRÁNKY MĚST A OBCÍ. *Modrava*. [online]. [cit. 12-03-10]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.sumavanet.cz/modrava/>>

ŠUMAVA NET.CZ. DOMOVSKÉ STRÁNKY MĚST A OBCÍ. *Kvilda*. [online]. [cit. 12-03-10]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.sumava.net/kvilda/>>

ŠUMAVA NET.CZ. DOMOVSKÉ STRÁNKY MĚST A OBCÍ. *Borová Lada*. [online]. [cit. 12-03-10]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.sumavanet.cz/borovalada/>>

10 Seznam tabulek a grafů

10.1 Seznam tabulek

Tabulka 1: Charakteristické znaky personalistiky malých a středních podniků oproti velkým podnikům	34
Tabulka 2: Základní služby v jednotlivých obcích	56
Tabulka 3: Dostupnost a turistické trasy v jednotlivých obcích	59
Tabulka 4: Ski areály, kulturní zařízení a kulturní akce v jednotlivých obcích	60

10.3 Seznam grafů

Graf 1 Činnost, ve které podnikáte?	65
Graf 2 Zaměstnávám jen sebe a svou rodinu?	66
Graf 3 Zaměstnávám více osob?	67
Graf 4 Více lidí zaměstnávám v sezóně?	67
Graf 5 Kdy máte největší návštěvnost?	68
Graf 6 Jak dlouho podnikáte?	68
Graf 7 Využili jste někdy dotačních programů na podporu rozvoje lidských zdrojů?... ..	69
Graf 8 Zajímáte se pravidelně o nabídku dotačních programů v oblasti rozvoje lidských zdrojů?	70
Graf 9 Jakou máte zkušenost při vyřizování žádosti o dotace?	70
Graf 10 Spolupracujete na rozvoji cestovního ruchu s místní samosprávou?	71
Graf 11 Jak hodnotíte spolupráci s místní samosprávou?	71
Graf 12 Absolvoval/a jste kurz z oblasti rozvoje lidských zdrojů?	72
Graf 13 Informujete pravidelně zaměstnance o budoucí strategii a plánech Vaší firmy?73	
Graf 14 Zajímáte se o názory svých podřízených na zlepšení rozvoje podniku?	74
Graf 15 Zajišťujete další vzdělávání svým pracovníkům?	74
Graf 16 Hodnotíte pravidelně zaměstnance a navrhuje případné opatření vyplývající z hodnocení?	75

Graf 17 Máte vytvořený systém odměňování?	75
Graf 18 Jsou s ním zaměstnanci seznámeni?	76
Graf 19 Myslíte si, že vzdělávání a plánovaný rozvoj zaměstnanců může pomoci prosperitě Vašeho podniku?	76
Graf 20 Údaje o vzorku respondentů	78

11 Seznam obrázků

Obrázek 1 Struktura služeb v cestovním ruchu	26
Obrázek 2 Rozdělení území NP a CHKO Šumava	39
Obrázek 3 Území NP Šumava	42
Obrázek 4 Zonace NP Šumava	43

12 Seznam příloh

Příloha 1: Fotografie obcí

Příloha 2: Dotazník

Příloha 1

Borová Lada



Čachrov



Dlouhá Ves



Hamry



Horská Kvilda



Kašnerské Horv



Kvilda



Modrava



Prášíly



Rejštejn



Srní



Sušice



Železná Ruda



Příloha 2

DOTAZNÍK

Vážená paní/ Vážený pane,

tento dotazník je podkladem pro vypracování bakalářské práce na téma „Potenciál lidských zdrojů drobného podnikání v oblasti cestovního ruchu v mikroregionu Šumava - Západ. Tímto si Vás dovoluji požádat o zodpovězení následujících otázek. Vaše odpovědi jsou anonymní a budou použity pouze pro zpracování této bakalářské práce.

Předem děkuji za Váš čas a spolupráci.

Dana Rišková

I. Informace o subjektu

1. Uved'te obec, město, kde se nachází Váš podnik

.....

2. Činnost, ve které podnikáte:

a) ubytování

b) stravování

c) obchod

d) informační služby

e) řemeslník

f) průvodcovské služby

g) jiná

3. Zaměstnávám jen sebe a svou rodinu:

ano

ne

4. Zaměstnávám více osob:

1 – 3

4 – 5

6 – 7

8 – 10

11 a více

5. Více lidí zaměstnávám v sezoně?

ano ne

6. Kdy máte největší návštěvnost:

léto zima jiné období

7. Jak dlouho podnikáte:

1 -5 6 – 10 11 – 15 16 – 20

21 a více

8. Je Váš podnik členem některého sdružení podnikatelů?

- a) Ano, uveďte prosím kterého
- b) Ne

II. Využití strukturálních fondů, podpory státní správy

9. Využili jste někdy dotačních programů na podporu rozvoje lidských zdrojů?

- a) ano, pro sebe
- b) ano, pro své zaměstnance
- c) ano, pro sebe a své zaměstnance
- d) ne

10. Zajímáte se pravidelně o nabídku dotačních programů v oblasti rozvoje lidských zdrojů?

Ano Ne

11. Jakou máte zkušenost při vyřizování žádosti o dotace? Můžete zaškrtnout více možností.

- a) žádnou, nečerpal/a jsem
- b) administrativní náročnost
- c) nedostatečné informace
- d) jinou

12. Spolupracujete na rozvoji cestovního ruchu s místní samosprávou?

Ano Ne

13. Jak hodnotíte Vaší spolupráci? 1 – 5 (1 – vynikající, 5 – velmi špatná)

Ohodnoťte známkou:

Pokud hodnotíte známkou 4 nebo 5 ,uved'te prosím
důvody:.....

Jakou konkrétní podobu má Vaše spolupráce s místní samosprávou?

.....

III. Rozvoj lidských zdrojů

14. Absolvoval/a jste kurz z oblasti rozvoje lidských zdrojů?

Ano Ne Plánuji v budoucnu

Pokud ano, prosím uveďte jaký:.....

15. Informujete pravidelně zaměstnance o budoucí strategii a plánech Vaší firmy?

Ano Ne

16. Zajímáte se o názory svých podřízených na zlepšení rozvoje podniku?

Ano Ne

17. Zajišťujete další vzdělávání svým pracovníkům?

Ano Ne

18. Hodnotíte pravidelně zaměstnance a navrhuje případné opatření vyplývající z hodnocení?

Ano Ne

19. Máte vytvořený systém odměňování?

Ano Ne

20. Jsou s ním zaměstnanci seznámeni?

Ano Ne

21. Myslíte si, že vzdělávání a plánovaný rozvoj zaměstnanců může pomoci prosperitě Vašeho podniku?

Ano Ne Nevím, nepřemýšlel/a jsem nad tím

IV. Doplnující otázky:

22. Jaké jsou největší problémy, se kterými se při rozvoji podnikání potýkáte?

V každém řádku označte jednu možnost křížkem.

oblast	Není problém	Občas se s tím setkávám	Často se s tím setkávám	Velký problém
a) Nedostatek finančních prostředků				
b) Nedostatek času				
c) Nedostatek kvalitního personálu				
d) Byrokracie				
e) Příliš velká konkurence				
f) Příliš krátká sezóna				
g) Nepříznivé počasí				
h) Jiný problém, uveďte				

V. Závěr:

23. Pro potřeby statistiky, uveďte prosím údaje o Vaší osobě.

Pohlaví:	Muž	žena			
Věk:	18-25	26-35	36-45	46-55	56-65
	více jak 65				
Vzdělání:	základní	střední	vyšší odborné		
	vysokoškolské				
Postavení:	manažer	vlastník	spoluvlastník		
	zaměstnanec				

DĚKUJI ZA SPOLUPRÁCI A PŘEJI PĚKNÝ DEN.