

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2014-2017

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Nikola Jarošová

**Přeshraniční cestovní ruch na příkladu Euroregionu
Krušnohoří**

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Helena Lišková

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR FULL-TIME STUDIES

2014-2017

BACHELOR THESIS

Nikola Jarošová

**Cross-border tourism on the example of the Euroregion
Ore Mountains**

Prague 2017

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Helena Lišková

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 14. 2. 2017

.....

Poděkování

Chtěla bych touto cestou poděkovat vedoucí mé práce paní Ing. Heleně Liškové za odborné vedení a čas, který mi věnovala. Dále panu Ing. Štefanovi Tothovi za jeho cenné rady a ochotu. V neposlední řadě děkuji také panu Mgr. Františkovi Bínovi za poskytnutí velkého množství informací k úspěšnému dokončení této práce.

Anotace

Bakalářská práce je zaměřená na přeshraniční cestovní ruch na příkladu Euroregionu Krušnohoří. Součástí práce jsou teoretická východiska zahrnující problematiku cestovního ruchu, strategického řízení, přeshraniční spolupráce a euroregionů. V teoretické části je popsán vznik, vývoj, cíle a subjekty sdružení a oblasti Euroregionu Krušnohoří. Praktická část práce je věnována strategickému zhodnocení situace sdružení a oblasti Euroregionu Krušnohoří, na které navazují marketingové situační analýzy. Výsledkem je zjištění determinant cestovního ruchu v oblasti Euroregionu Krušnohoří. Součástí práce je návrh a doporučení vedoucí k efektivnějšímu strategickému řízení Euroregionu Krušnohoří, stanovených na základě analýz a zjištěných determinant.

Klíčová slova

Cestovní ruch, Euroregion Erzgebirge, Euroregion Krušnohoří, hranice, hraniční efekt, PESTEL analýza, přeshraniční cestovní ruch, přeshraniční spolupráce, strategické řízení, SWOT analýza.

Annotation

Bachelor thesis is focused on cross-border tourism on the example of the Euroregion Ore Mountains. The work covering issues of theoretical bases of tourism, strategic management, cross-border cooperation and euroregions. The theoretical part describes the creation, development, goals and players associations and area of The Ore Mountains Euroregion. The practical part is devoted to strategic assessment of the situation and the Association Euroregion Erzgebirge, which is followed by marketing situational analysis. The result is finding determinant of tourism in the Euroregion Ore Mountains. The thesis contains suggest and recommendations leading to a more effective strategic management of Euroregion Erzgebirge, determined on the basis of analyzes and identified determinant.

Keywords

Border, border effect, cross-border cooperation, cross-border tourism, Euroregion Erzgebirge, Ore Mountains Euroregion, PESTEL analysis, strategic management, SWOT analysis, tourism

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD..... | 9 |
| TEORETICKÁ VÝCHODISKA..... | 10 |
| 1 CHARAKTERISTIKA CESTOVNÍHO RUCHU..... | 10 |
| 1.1 Definice pojmu cestovní ruch | 11 |
| 1.2 Druhy cestovního ruchu..... | 12 |
| 2 CHARAKTERISTIKA STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ..... | 13 |
| 2.1 Strategické řízení a jeho význam | 13 |
| 2.2 Charakteristika SWOT analýzy | 14 |
| 2.3 Charakteristika PESTEL analýzy | 15 |
| 3 POHRANIČÍ A VÝZNAM HRANICE | 16 |
| 3.1 Vymezení prostoru pohraničí..... | 17 |
| 3.2 Pohraničí české republiky | 18 |
| 3.3 Hraniční efekt | 19 |
| 4 CHARAKTERISTIKA PŘESHraniČNÍ SPOLUPRÁCE A EUROREGIONŮ | 20 |
| 4.1 Financování euroregionů | 21 |
| 5 EUROREGION KRUŠNOHOŘÍ..... | 23 |
| 5.1 Vznik a vývoj Euroregionu Krušnohoří..... | 23 |
| 5.2 Cíle Euroregionu Krušnohoří..... | 24 |
| 5.3 Subjekty a členové Euroregionu Krušnohoří..... | 25 |
| PRAKTICKÁ ČÁST | 30 |
| 6 PŘEDMĚT ŠETŘENÍ A JEHO CÍLE | 30 |
| 7 ZKOUMÁNÍ STRATEGIE EUROREGIONU KRUŠNOHOŘÍ..... | 31 |
| 7.1 Analýza makroprostředí Euroregionu Krušnohoří | 31 |
| 7.2 Analýza mikroprostředí Euroregionu Krušnohoří | 37 |
| 7.3 Analýza interního prostředí Euroregionu Krušnohoří | 39 |
| 7.4 SWOT analýza Euroregionu Krušnohoří..... | 41 |
| 7.5 Zkoumání problému na základě výsledku SWOT analýzy ERK | 48 |
| 8 VLASTNÍ NÁVRH NA ZÁKLADĚ ŠETŘENÍ..... | 51 |

| | |
|--|-----------|
| ZÁVĚR | 53 |
| SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ..... | 54 |
| SEZNAM ZKRATEK | 57 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ | 58 |

ÚVOD

Tématem bakalářské práce je přeshraniční cestovní ruch a představení fungování příhraničních oblastí, které podporují takzvané euroregiony. Cílem práce je zjištění současného stavu strategického řízení a determinant cestovního ruchu v Euroregionu Krušnohoří. Ke zjištění determinant budou využity marketingové situační analýzy a na základě jejich výsledku bude stanoven návrh ke zlepšení strategického řízení sdružení Euroregionu Krušnohoří. Autorka práce by chtěla představit pojem přeshraniční cestovní ruch jako takový, zejména pak na příkladu Euroregionu Krušnohoří, který hraničí s Německou spolkovou republikou, tedy se saskou oblastí. Téma práce si autorka vybrala, ačkoliv je mnoha lidem cizí, protože má velmi blízký vztah ke zmiňovanému regionu. Narodila se ve městě Most, o kterém je všeobecně známo, že není navštěvováno domácími a zahraničními turisty. Město Most je však jedno z nejdůležitějších v Krušnohoří, jelikož je významné svým důlním a chemickým průmyslem, který se nachází v jeho těsné blízkosti. Nejvíce je ale proslavené tím, že právě pro těžbu hnědého uhlí, muselo být zbouráno celé původní středověké královské město. Jediné, co bylo zachráněno, je gotický kostel, který byl přesunut na kolejičkách.

V teoretické části bude ve stručnosti představena charakteristika cestovního ruchu a pojmy s ním spojené. Dále zde bude vysvětlen pojem strategické řízení a systém PESTEL a SWOT analýzy, které budou použity v praktické části. Bude zmíněna i problematika přeshraniční spolupráce a efekt pohraniční oblasti. Následně je zde představen vznik, vývoj, cíle a subjekty Euroregionu Krušnohoří.

V praktické části bude zhodnocena stávající situace ve strategickém řízení organizace. Zhodnocení bude ukázáno na faktorech PESTEL analýzy a především pak na SWOT analýze, která bude zkoumat silné a slabé stránky, možnost využití příležitostí a vyvarování se hrozeb. Tyto marketingové strategické analýzy budou využity ke zjištění determinant cestovního ruchu v oblasti Euroregionu Krušnohoří. Na podkladě předchozích šetření bude stanoven vlastní návrh a doporučení pro zlepšení strategického řízení, který by mohl přispět k rozvoji cestovního ruchu a přeshraniční spolupráci v Euroregionu Krušnohoří.

TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V následujících kapitolách budou vysvětleny a popsány teoretické pojmy, které budou sloužit jako předpoklady a východiska ke zpracování praktické části práce. Bude pojednáváno o cestovním ruchu, o strategickém řízení a přeshraniční spolupráci. Také bude představeno samostatné sdružení a oblast Euroregionu Krušnohoří.

1 CHARAKTERISTIKA CESTOVNÍHO RUCHU

Cestovní ruch, fenomén dnešní doby, je neustále se dynamicky rozvíjející odvětví. Existuje v podstatě již od pravěku, ale dříve si lidé neuvědomovali jeho důležitost. Cestování za obchodem nebo náboženstvím brali jako potřebu, která jim pomáhala přežít v nepříznivých podmínkách. Postupem času však začalo lidstvo pociťovat potřebu poznávat okolní svět. Toto cestování se týkalo spíše bohaté vrstvy obyvatelstva, protože doprava vlakem či lodí byla nákladná. Díky technologickým pokrokům se doprava stávala dostupnější i pro širší vrstvy obyvatelstva. V tomto období můžeme již mluvit o velkém rozvoji cestovního ruchu, který se stal předmětem zkoumání různých oborů a vědců. Největší rozmach zaznamenal cestovní ruch ke konci 19. století a především pak ve 20. století, kdy bylo vynalezeno letadlo. Najednou mohl člověk vycestovat na druhou stranu polokoule a netrvalo to déle než několik dní.¹

Dříve byl cestovní ruch jako odvětví jen minimálně podporován. Státy se obávaly investicí do podpory tohoto oboru, protože si nikdo neuměl představit přínos a důležitost cestování. Dnes je však cestovní ruch nedílnou součástí ekonomické a hospodářské prosperity nejen každého státu v Evropě, ale i zemí po celém světě a je plně ze strany států podporován. Nikdy dříve jako je tomu dnes, nebylo obyvatelstvo Země tak promíchané a propojené. Toto je umožněno díky cestovnímu ruchu a technologickému pokroku, kterým si za tu dobu lidstvo prošlo. Naopak v dnešní době se kladou nároky především na rychlost přesunu do cílové destinace, komfort ubytování a stravování, bezpečnost či politickou stabilitu navštěvované země.

¹ HESKOVÁ, M. *Cestovní ruch: pro vyšší odborné školy a vysoké školy*. 2. vyd. Praha: Fortuna, 2011. s. 9-11. ISBN 978-80-7373-107-6.

1.1 Definice pojmu cestovní ruch

Cestovní ruch vychází ze základu spojení dvou slov a to „cestování“ a „ruch“. Cestování znamená volný pohyb osob mimo místo trvalého bydliště za určitým účelem. Pod pojmem ruch je možno si přestavit samotný pohyb nebo ulice plné života. Podstatou cestovního ruchu je tedy cestování jako takové a uskutečňuje se po nějaké cestě neboli „túře“ (z překladu anglického slova tour). Z túry tedy byl postupem času odvozen, dnes už veřejnosti všeobecně známý, pojem turismus.

Cestovní ruch se však také v minulosti snažilo definovat několik odborníků v různých odvětvích. Mezi prvními nejkompexnější pojetí napsali a vysvětlili Hunziker společně s Krapfem. Pojem popisují jako souhrnné označení „*vztahů a jevů, které vyplývají z pobytu na cizím místě, přičemž cílem pohybu není trvalé usídlení nebo výkon výdělečné činnosti*“. O pár let později, před začátkem 21. století, byla již tato definice v modifikované podobě akceptovaná Světovou organizací cestovního ruchu (WTO), která ji také přijala jako oficiální verzi definice cestovního ruchu. Tato definice, na rozdíl od předchozích, vysvětluje cestovní ruch jako volnočasovou aktivitu, spojuje ji s cestováním a uvádí, že motivem cesty může být i obchod.²

Osoba, která cestuje do jiného místa, v němž nemá trvalé bydliště, se nazývá návštěvník (visitor). Ale pokud v jiném místě přenocuje, stává se turistou (tourist). Jestliže však osoba nepřenocuje, jedná se o návštěvníka, který je považován za výletníka (excursionist) a v jiném místě nepobyl více než 24 hodin. Na druhou stranu, pokud výletník stráví v jiném místě, než je trvalé bydliště více jak 24 hodin a přenocuje alespoň jednou, nazývá se krátkodobě pobývajícím turistou (short-term tourist). Při dlouhodobějším pobytu a tím i strávených nocí, je turista na dovolené (holidaymaker). Rozdíl mezi krátkodobým a dlouhodobým cestovním ruchem však není v každé zemi stejný. Někde je považováno za dlouhodobý pobyt minimálně čtyři dny a někde je to dokonce hranice pěti dnů, jako je tomu například ve Švédsku nebo v Německu.³

² KOTÍKOVÁ, H. *Nové trendy v nabídce cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. s. 15-16. ISBN 978-80-247-4603-6.

³ FORET, M. a V. FORETOVÁ. *Jak rozvíjet místní cestovní ruch*. Praha: Grada, 2001. Manažer. s. 16. ISBN 80-247-0207-X.

1.2 Druhy cestovního ruchu

Základní rozdělení cestovního ruchu je dáno pohybem osob po určitém území vymezeném hranicí. Pohyb osob při cestování může být uskutečňován i přes hranici nebo hranice. Podle tohoto klíče je cestovní ruch rozdělen do následujících základních kategorií:

Domácí cestovní ruch realizují osoby, které trvale sídlí v zemi, v níž cestují a nepřekračují její hranice. Zahraniční cestovní ruch vykonávají cestující osoby překračující hranice jednoho či více států. Zahraniční cestovní ruch se rozděluje tedy ještě na dvě podkategorie. Výjezdový cestovní ruch uskutečňují lidé, kteří trvale bydlí ve svém místě bydliště a jsou příslušníci své země, vyjíždějí do zahraničí (neboli anglicky *outgoing*). Příjezdový cestovní ruch realizují osoby, které žijí trvale v zahraničí, přijíždějí do navštívené země (anglicky *incoming*). Tranzitní cestovní ruch zahrnuje cestující, kteří přejíždějí z jednoho státu do druhého, obvykle však nepřenocují. Do tranzitního cestovního ruchu je také zahrnut například přestup na letišti, kdy osoba neopouští jeho prostor. Kombinací těchto pojmů pak vzniká ještě následující dělení:

Vnitřní cestovní ruch se realizuje na území jednoho státu. Jedná se tak o kombinaci domácího, kdy obyvatelé cestují ve své zemi, a příjezdového cestovního ruchu, kdy do dané země přijíždějí zahraniční osoby. Národní cestovní ruch kombinuje cestující osoby žijící v jednom státě, kteří při cestování buď zůstávají na domácí půdě, nebo vyrážejí za hranice. Jedná se tedy o kombinaci domácího a výjezdového cestovního ruchu. K mezinárodnímu cestovnímu ruchu dochází při překročení hranic. V tomto případě se jedná o příjezdový a výjezdový ruch.

Přeshraniční cestovní ruch však spadá do kategorie mezinárodního cestovního ruchu, kdy účastník turismu překračuje hranice mezi státy. Přeshraniční cestovní ruch je však užší pojem a spíše se jedná o vymezení intenzivnějšího pohybu účastníků žijící v blízkosti hranic dvou států.⁴

⁴ RYGLOVÁ, K., M. BURIAN a I. VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. s. 20-21. ISBN 978-80-247-4039-3.

2 CHARAKTERISTIKA STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ

Součástí této bakalářské práce je takzvaná SWOT analýza, která spadá do strategického řízení a systematicky zpracovává okolí podniku. V následujících řádcích tedy bude popsána nejen charakteristika a význam strategického řízení, ale i význam marketingových strategických analýz.

2.1 Strategické řízení a jeho význam

Strategické řízení je důležitou součástí top managementu a v dnešní době je neodmyslitelnou součástí různých firem, podniků a organizací. Účelem řízení je zajištění dlouhodobé harmonie a souladu mezi cíli a posláním firmy či organizace. Dále je smyslem řízení provázat soulad mezi zdroji, které firma má k dispozici, a prostředím, ve kterém se nachází. Obecně lze však strategické řízení popsat jako jakýsi mix manažerských schopností a činností, které vedou k úspěšnému rozvoji daného podniku. Úkolem managementu je plánování, vedení, organizování nebo kontrola. Strategické řízení velkou měrou ovlivňuje chod zařízení, jelikož jasně určuje směr a cíl, měla by mu tedy být věnována velká pozornost.

Pokud chceme dosáhnout podnikatelského úspěchu na trhu, musíme umět předvídat tržní příležitosti a potencionální problémy včas. Zejména je důležité se vyrovnat vývojovým trendům, které jsou nevyhnutelné, a pokud nejsou brány na zřetel, mohou se stát pro podnik hrozbou. Řízení totiž vychází z dlouhodobých předpovědí vývoje, pomáhá podniku se vyrovnat s problémy a ukazuje, jak využít příležitostí. Ve strategickém řízení se tedy vyhodnocují především vnější faktory, které působí v okolí podnikové činnosti, tzn. potřeby a přání zákazníků, chování konkurence, politika, daňová politika nebo ekologické požadavky.

Součástí řízení jsou také vnitřní faktory, které souvisejí s interním prostředím podnikové oblasti. U té je důležité zjišťovat správný výběr trhu, kvalitu výroby produktů či zacílení služeb, potencionál podniku nebo dobře vynaložených finančních prostředků.⁵

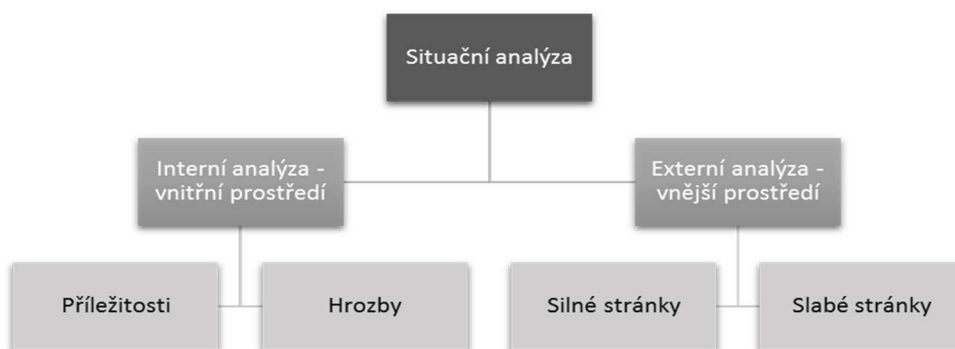
⁵ KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. s. 1-4. ISBN 80-7179-453-8.

2.2 Charakteristika SWOT analýzy

SWOT analýza patří k nejjednodušším systémům, kterými se zpracovávají a sbírají data podnikatelského prostředí. Je sice jednoduchá, ale přesto nejvíce používaná a přehledná, protože zpracovává jak vnější, tak vnitřní prostředí organizací. Slovo SWOT je složeninou čtyř počátečních písmen slov Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats. Analýza zahrnuje silné a slabé stránky vnitřního prostředí podniků, příležitosti a ohrožení ve vnějším okolí. Zahrnuje tedy základní aspekty ovlivňující cíle, které si organizace stanovila. A zároveň je možné díky této analýze identifikovat současný stav podniku a na jeho základě tak stanovit varianty strategií do budoucna.

Analýza identifikuje základní faktory, které mají vliv na chod organizace. Jsou to faktory, které budou pro organizaci klíčové (důležité přednosti, nejvíce slabé stránky, viditelné příležitosti a hrozby). Dále jsou to aspekty, které mohou předvídat určitou přitažlivost marketingové politiky nebo její obtížnost či nemožnost realizace během plánovacího období. Tyto aspekty tedy ovlivní budoucnost marketingu dané organizace a zároveň usměrní marketingové cíle v tržních segmentech během určitého časového období.

Obrázek 1: SWOT analýza



Zdroj⁶

V konečné fázi SWOT analýzy může být však ještě využito několik navazujících metod analýz, které zjistí, zda se podnik má zaměřit na vnější nebo vnitřní prostředí.

⁶ PAULOVČÁKOVÁ, L. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. s. 79-80. ISBN 978-80-7452-117-1.

V této práci a v její praktické části bude použita u SWOT analýzy takzvaná váhová matice. Tato matice je technika, která nám hodnotí jednotlivé faktory a jejich váhu. Ke každému faktoru ze silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, se přiřazuje váha v rozsahu od 0,00 do 0,1. Ve výsledku se však musí váha rovnat součtu 1. Dále je potřeba jednotlivé faktory také ohodnotit způsobem jako je známkování ve škole, tedy 1 až 5, kdy 5 ukazuje, že se jedná o nejvýznamnější faktor a 1 naopak značí nejméně významný. V konečné fázi se pak násobí váha s hodnocením. Výsledkem je tedy vážený poměr, který ukazuje, zda se má podnik zaměřit na zlepšení vnitřního nebo vnějšího prostředí.⁷

2.3 Charakteristika PESTEL analýzy

Analýza se zaměřuje na vnější a vnitřní prostředí podniků či organizací. Tato metoda zkoumání by se měla v každém podnikovém prostředí provádět průběžně, protože ukazuje vývoj a změnu jednotlivých faktorů prostředí. Analýza se soustřeďuje na makroprostředí, kde se používá takzvaná PESTEL analýza. Můžeme ji také nalézt pod názvem PEST, SLEPT nebo PESTLE analýzou. Touto metodou se tedy zkoumají faktory, které působí na vnější prostředí. Jsou to politické a právní, ekonomické, sociálně společenské, technologické a legislativní aspekty. Ve vnitřním prostředí, pak pozorujeme a zkoumáme hmotné a nehmotné zdroje. Ty nám mohou naznačit, jakými finančními prostředky a majetkem firma oplývá, dále pak jak silné má know-how, nebo zda vlastní nějakou licenci. Také nám tato analýza může ukázat, jak hodně je značka známá a jaký má potenciál.

Součástí analýzy může být také takzvaný Porterův model pěti sil zkoumající faktory pěti odvětví, které mohou podnikovou oblast také ohrožovat. Jedná se tedy o stávající konkurenty, potencionální zákazníky, dodavatele, širokou veřejnost a partnery, kteří s podnikem nebo organizací spolupracují.

⁷ MANAGEMENT MANIA. *IFE matice*. [online]. [cit. 2017-02-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ife-matrice>.

3 POHRANIČÍ A VÝZNAM HRANICE

Nejčastější pojetí hranice je definováno a zkoumáno z hlediska politické geografie. Hranice označuje, respektive vymezuje území států, přičemž každý stát má většinou jiné fungující systémy, ať už se jedná o administrativní, společenské či právní. Každá země má právo definovat podmínky legálního přejití její hranice, nebo na druhou stranu může zamezovat obyvatelům vycestovat, je-li to stanovené zákonem. V dnešním světě však existují tři druhy hranic. Otevřené hranice se nacházejí například v Evropě v Schengenském prostoru nebo mezi státy v USA. Mnoho zemí má však hranice takzvaně omezené, kdy člověk musí být občanem daného státu či k překročení hranic potřebuje pas nebo vízum. Existují i uzavřené hranice, především u konfliktních států, které označují zejména vlastní území, a občasné ji nesmí překračovat. Jedná se například o územní hranice mezi Severní a Jižní Koreou.⁸

Propustnost hranic je ovlivněná rozvojem příhraničních regionů a můžeme ji vymezit ve čtyřech typech. Pokud má příhraniční region otevřenou hranici, ale samostatný stát funguje na základě svého systému, je propustnost vyšší, ale pouze jednostranně působící. Tato strategie se uplatňovala především v minulosti, kdy se hlavy daného státu snažily rozšířit své území. Druhým typem propustnosti je hranice zavřená. Systém se uzavírá do sebe a snaží se shromážďovat zásoby, obyvatele a moc do hlavních center. To má za následek prohlubování rozdílu mezi hlavními městy a venkovem, nejvíce však pohraničím. Pokud však příhraniční region funguje jako most mezi sousedícími systémy neboli státy, je mezi nimi hranice částečně otevřená, existují takzvané hraniční přechody. Státy mezi sebou obchodují a obyvatelé cestují z jednoho do druhého, přesto si zachovávají svou nezávislost a identitu. Jako posledním typem je příhraniční region se systémem kontaktního území, jenž má naprosto otevřené hranice. Integrace obyvatel je tudíž daleko intenzivnější a nad státy převažuje nadnárodní systém například jako je Evropská unie.⁹

⁸ NA ZEMI. *Hranice* [online]. [cit. 2016-11-05]. Dostupné z: http://www.nazemi.cz/sites/default/files/kp.3_hranice.pdf.

⁹ JEŘÁBEK, M., J. DOKOUPIL a T. HAVLÍČEK. 1. vyd. *České pohraničí - bariéra nebo prostor zprostředkování?*. Praha: Academia, 2004. s. 49. ISBN 80-200-1051-3.

3.1 Vymezení prostoru pohraničí

Pojem či prostor pohraničí je obtížné vymezit, můžeme v literatuře narazit i na pojem příhraniční prostor. V geografickém pojetí a na mapách máme hranice států jasně definované. V reálním prostředí v podstatě žádné ohraničení příhraničního prostoru neexistuje, jelikož nemá přesně stanovené administrativní hranice, jako je tomu u měst či vesnic.

Hranice jako taková a její okolí však mezi státy jako politickými celky utváří kvalitativní a kvantitativní rozdíly. Jedná se tedy o prostor, který je ovlivněn bezprostřední blízkostí mezinárodní hranice. Každý pohraniční prostor je jedinečný, má svoji identitu a lidé zde žijící mají jiné návyky než ostatní obyvatelé v centru státu. Samozřejmě důležitá je samostatná hranice státu, její charakter a její propustnost jak zmiňuje Tomáš Havlíček ve své kapitole v knize *České pohraničí*, protože čím je hranice otevřenější, tím je pohraničí větší a prostory na obou stranách hranic jsou více propojené. Musíme tedy brát na vědomí, že se jedná nejen o pohraničí jednoho státu, ale i o pohraniční sousedícího. Pohraničí má specifické předpoklady, kdy jedním z nich je, že kontinuálně navazuje na hraniční linii a vykazuje vazby se státem na druhé straně. Pohraničí se tak stává jakýmsi regionem, tedy samostatným územím, které překonává překážky způsobené hraničním efektem a válečnou historií. Značnou překážkou je také efekt periferie, který je vnímán obyvateli v příhraničních oblastech subjektivně jako pocit izolovanosti od centrální oblasti. Čím je periferie vzdálenější od centra státu, tím je efekt silnější a výraznější.

Jiné vymezení prostoru pohraničí může být také etnické či kulturní. Oblasti jsou provázané sice s minulostí, ale důsledky nalezneme i v dnešní době. Především je to území, které bylo stejnorodé, co se týče kultury nebo etnika, ale později zavedená hranice toto území rozdělila. I přesto vazby nadále existují přes vzniklou hranici a tento prostorový dosah může také definovat pohraničí. Viditelným znakem příhraniční oblasti je také nejenom prolínání etnik, ale i ekonomických aspektů. Jestliže je ekonomický vývoj výrazně odlišný, prostor u hranic se poměrně velmi dynamicky vyvíjí. Tento úkaz můžeme vidět především podél bývalé železné opony.¹⁰

¹⁰ JEŘÁBEK, M., J. DOKOUPIL a T. HAVLÍČEK. 1. vyd. *České pohraničí - bariéra nebo prostor zprostředkování?*. Praha: Academia, 2004. s. 59-64. ISBN 80-200-1051-3.

3.2 Pohraničí české republiky

Pohraničí každého státu je jiné a odlišné. V České republice vždy za pohraničí byly a jsou považovány okresy, tedy administrativní úseky, které se dotýkaly hranic. Bylo zjištěno, že důležitým faktorem pro rozvoj příhraniční oblasti je dopravní dostupnost, nikoliv tedy poloha u hranice. U významnějšího a většího hraničního přechodu a dopravního tahu, který na něj navazuje, můžeme nalézt efekt silněji působící. Větší hospodářské a ekonomické působení příhraničí tak bude u kvalitnějšího hraničního přechodu. Na území Česka však můžeme nalézt také oblasti, které sice leží u hranic, ale nemůžeme je pokládat za pohraničí, jelikož ze sousedícího státu je špatná dopravní dostupnost. Efekt pohraničí, který bude vysvětlen v následujících řádkách níže, v České Republice dosahuje 5 km od hranic. Můžeme sem také zahrnout obce, které leží podél komunikací 2. a 3. třídy ve vzdálenosti 15 km od hraničního přechodu. Pokud se jedná o silnice evropského typu, jako je například E55, nalezneme efekt až 50 km od hranic.

Jak už bylo řečeno, v Česku se příhraniční prostor vymezuje soubory okresů. Z pohledu dat a statistiky, je toto vyznačení velmi praktické, ale ve skutečnosti je spíše zavádějící. I přesto je nadále používáno. Evropská unie se tedy rozhodla, že je potřeba přidělit dotace na rozvoj těchto pohraničních oblastí a vymezit je jasnými celky, vznikly tak euroregiony.

Můžeme se také setkat s reliktní, neboli pozůstalou hranicí. I když postupem času mizí, je stále patrná. Můžeme toto vymezení nazvat jako historické, které administrativně už neexistuje, ale důsledky stále působí. Řeč je především o hranici protektorátu Čechy a Morava za druhé světové války, zejména pak o oblasti Sudet, kde po válce byla většina německého obyvatelstva odsunuta. To zanechalo vážné následky a narušilo socioekonomický a sídelní vývoj.

Dnes se pohraničí České Republiky vyznačuje vývojem krajiny, upouštění činnosti těžkého průmyslu a nárůstem osídlení. Obyvatelé z centra čím dál častěji vyhledávají a staví dvě druhé domovy, takzvané rekreační sídla. Příhraniční oblasti jsou také úspěšně rozvíjeny přeshraniční spoluprací, kterou utváří euroregiony.¹¹

¹¹ JEŘÁBEK, M., J. DOKOUPIL a T. HAVLÍČEK. 1. vyd. *České pohraničí - bariéra nebo prostor zprostředkování?*. Praha: Academia, 2004. s. 63-66. ISBN 80-200-1051-3.

3.3 Hraniční efekt

Regiony, které se nacházejí u hranic, jsou ovlivněné působením hranic. Tato působnost se nazývá hraniční efekt. Pokud chceme pochopit problematiku příhraničních regionů a jejich rozvoj, je nutné si tento efekt uvědomovat. Jak velká je síla působnosti hraničního efektu, to záleží na otevřenosti hranic a její propustnosti. Nemalou roli zde také hraje charakter sousedících příhraničních regionů. Podle vytvořených modelů od R. Strassoldo-Graffenberga, Jiří Dokoupil odvozuje, že hraniční efekt zesiluje, pokud je hranice příhraničního regionu uzavřená. Dochází totiž k bariérovému efektu, kdy se státu orientuje pouze na centrální místa a dochází tím k prohloubení periferie. Pokud je však hranice otevřená, roste v příhraničním regionu kontaktní hraniční efekt. Znamená to, že se rozvíjejí kontakty a vztahy přes hranice, a zároveň se také snižuje rozdíl mezi městy a venkovem ve státě.

Pro tyto regiony je tedy důležitý efekt propustnosti hranice. V případě, že je hranice méně propustná, objevuje se zde koncentrační důsledek, který se soustřeďuje pouze do vybraných oblastí. Příkladem může být budování kvalitní dopravní infrastruktury podél hraničního přechodu. Tento efekt má ale také negativní stránku, jelikož podél silničních komunikací dochází ke zhoršování životního prostředí.

Existuje také periferní hraniční efekt, který lze názorně ukázat na příhraničních regionech Německa a Česka, kdy hranice mezi těmito státy prošla jistou historií. V minulosti, kdy byla hranice uzavřená nebo částečně otevřená, vytvářela bariérový efekt mezi sousedy na každé straně. V dnešní době jsou však hranice otevřené a dochází tak k velkému kontaktu mezi hraničními regiony. Podle předpokladů a požadavků Evropské unie by se měla funkce hranice s Německem nadále posilovat i přesto, že mezi českým a německým regionem je patrný socioekonomický rozdíl.¹²

¹² JEŘÁBEK, M., J. DOKOUPIL a T. HAVLÍČEK. 1. vyd. *České pohraničí - bariéra nebo prostor zprostředkování?*. Praha: Academia, 2004. s. 53-57. ISBN 80-200-1051-3.

4 CHARAKTERISTIKA PŘESHraniČNÍ SPOLUPRÁCE A EUROREGIONŮ

V komplexním a širším pojetí můžeme pojem přeshraniční spolupráce chápat jako jakousi interakci mezi územím, které leží na obou stranách hranice. A to jak z hlediska jazykového, kulturního, tak především z hlediska ekonomického či administrativního. Dříve se na přeshraniční spolupráci nekladl veliký důraz. Otázka spolupráce se řešila jen z technického hlediska, kdy problémem byla dopravní infrastruktura. Nebo z hlediska sociálního a předmětem diskuze byl poměr na trhu práce, kdy lidé za zaměstnáním dojížděli na druhou stranu hranice, tedy do hraničního státu. Postupem času se ukázalo, že je potřeba na přeshraniční spolupráci brát větší zřetel a její rozvoj se tedy začal více upřednostňovat a sjednocovat. Velký problém v příhraničních oblastech je jazyková bariéra. Tyto oblasti stále ještě nesou jizvy z válek v minulém století a následného odsunu a přesunu obyvatel.

Potřebu zlepšit poměry na obou stranách hranic, měli hlavně regionální politiky, které se snažily dosáhnout větší prosperity svého území. Začaly tak vznikat takzvané euroregiony, které jsou dnes velmi důležitou a nedílnou součástí přeshraniční spolupráce. Základem jsou programy, které slučují a strategicky podporují aktivity jednotlivých euroregionů. Pokud má být spolupráce úspěšná, musí splňovat několik podmínek:

- euroregiony musí být schopné samostatně fungovat v daném státě,
- podporu a rozvoj je vhodné řešit pouze s nadřízenou pravomocí (v tomto případě Evropská Unie), která může poskytnout vhodné prostředky,
- přeshraniční spolupráci musí podporovat zákonodárny orgán, tedy parlament,
- euroregion by měl mít dvě větší města neboli centra na každé straně hranice, ve kterých je dostačující kulturní, ekonomický či personální předpoklad,
- oblasti by k sobě měly mít blízko, ať už se jedná o kulturu či historii,
- je důležité, aby si obě pohraniční strany euroregionu určily společné cíle a ideu, která je dostatečná k oboustrannému úspěchu.

Euroregiony však nejsou na stejné úrovni, jako jsou orgány veřejné správy, ale zejména se představují jako oblast, kde se setkávají již existující orgány a soukromá zastoupení. Co se týče právní formy, euroregiony mají stálou strukturu, jsou oddělené

od obcí či krajů. Disponují vlastní administrativou i finančními zdroji. Vize přeshraniční spolupráce, tedy regionů, jsou různé. Ale většinou si kladou za cíl budovat důvěru mezi sousedy, zlepšovat přechody hranic, podporovat poznávání sousedních krajín a zejména také cestovní ruch.¹³

4.1 Financování euroregionů

Jak už bylo zmíněno, euroregiony nespádají pod veřejnou správu České Republiky, ale jsou samostatnými jednotkami, které příhraniční oblasti podporují a starají se o přeshraniční rozvoj. A jak už i samotný název euroregion vypovídá, jsou tato sdružení podporována a dotována ze strany Evropské Unie. Mezi hlavní zásady EU totiž patří, že hranice každého státu by neměla být překážkou rozvoje mezi jednotlivými oblastmi, ale naopak integrace by měla být rovnoměrná.¹⁴ Příhraniční komunity jsou v jisté nevýhodě, protože jsou v izolaci od svých sousedů a zároveň jsou na okraji svého území, je na přeshraniční spolupráci kladen velký důraz. Vzniklo tak Společenství Interreg, které je rozděleno na tři části. Část A se zaměřuje na přeshraniční spolupráci, část B na nadnárodní a část C se týká především meziregionální spolupráce.¹⁵

Společenství spadá do programů, které jsou financovány ze strukturálních a investičních fondů EU, zejména jsou pak programy dotovány Evropským fondem pro regionální rozvoj (EFRR/ERDF). V současné době fungují programy přeshraniční spolupráce, které byly schváleny na rok 2014-2020 a navazují tak na období programů realizované v letech 2007-2013.¹⁶

Do iniciativy Společenství Interreg IIIA je zařazen a zároveň je jeho součástí, tzv. Fond malých projektů. Tento fond je jakýmsi nástrojem, s jehož pomocí se podporuje přímá přeshraniční spolupráce v euroregionech. Soustřeďuje se však pouze na měkké neboli malé projekty, což jsou například sportovní zápasy a soutěže, vzdělávání

¹³ JEŘÁBEK, M., J. DOKOUPIL a T. HAVLÍČEK. 1. vyd. *České pohraničí - bariéra nebo prostor zprostředkování?*. Praha: Academia, 2004, s. 81-83. ISBN 80-200-1051-3.

¹⁴ EUROPEAN COMMISSION.EU. *Interreg A - Cross-border cooperation*. [online]. [cit. 2017-01-22]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/regional_policy/cs/policy/cooperation/european-territorial/cross-border/#1.

¹⁵ INTERREG IIIA. *Co je Interreg IIIA?*. [online]. [cit. 2017-01-22]. Dostupné z: <http://www.interreg3a.cz/>.

¹⁶ CRR. *Základní informace o programech v období 2014-2020*. [online]. [cit. 2017-01-22]. Dostupné z: <http://www.crr.cz/cs/eus/>.

mládeže nebo organizace přeshraničního setkávání. V České Republice spravují tento fond čtyři euroregiony a jedním z nich je Euroregion Krušnohoří.¹⁷

¹⁷ EVROPSKÉ STRUKTURÁLNÍ A INVESTIČNÍ FONDY. *Fond malých projektů* [online]. [cit. 2017-01-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20537262/42060401c.pdf/77b06ad2-6d09-4e31-9f15-31dc4a0d5c9b?version=1.0>.

5 EUROREGION KRUŠNOHOŘÍ

5.1 Vznik a vývoj Euroregionu Krušnohoří

Stejně jako ostatní euroregiony, vznikl Euroregion Krušnohoří za účelem vymanit se z periferního postavení příhraniční oblasti. Dalším cílem bylo podpořit rozvoj oblasti nejen zlepšení sousedských vztahů mezi státy a regiony, ale i v oblasti kultury či hospodářství. Euroregion Krušnohoří se zaměřuje především na rozvíjení a iniciaci různých forem spolupráce mezi obcemi, městy a všech orgánů v severočeské příhraniční oblasti a Saska. Určitě je však hlavním cílem především obnovit a zlepšit životní a přírodní úroveň obou příhraničních oblastí. Tyto oblasti, jak je všeobecně známo, jsou zatíženy činností těžkého průmyslu a povrchovým dolováním uhlí.

Euroregion vznikl v roce 1992 v Mostě, kde je současné sídlo i kancelář. Na české straně je utvořen z organizací a okresů Most, Louny, Chomutov, Teplice a Litoměřice. Sousedními euroregiony je Euroregion Labe v severovýchodní části pohraničí a Euroregion Egrensis v severozápadní oblasti. Naopak na straně Německé spolkové republiky sestává z okresů Freiberg, Mittlerer Erzgebirgskreis, Annaberg a Stollberg. Ode dne založení, k roku 2016 zaštituje euroregion na české straně 34 organizací a 79 obcí a měst.¹⁸ Euroregion Krušnohoří má jako jediný euroregion v České republice v zastoupení soukromé organizace, které přispívají svými finančními prostředky a dotacemi na chod a rozvíjení euroregionu.

V současné době funguje pod záštitou Evropské Unie EFRR Operační program přeshraniční spolupráce mezi Svobodným státem Saskem a Českou Republikou, do kterého Euroregion Krušnohoří spadá. Je schválen na období 2014-2020 a navazuje úspěšně na program Cíl 3 Podpora přeshraniční spolupráce v letech 2007-2013 mezi Svobodným státem Sasko a Českou Republikou.¹⁹

¹⁸ ČSÚ. *Euroregion Krušnohoří* [online]. [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20537262/42060401c.pdf/77b06ad2-6d09-4e31-9f15-31dc4a0d5c9b?version=1.0>.

¹⁹ CRR. *Základní informace o programech v období 2014-2020*. [online]. [cit. 2017-01-22]. Dostupné z: <http://www.crr.cz/cs/eus/>.

Obrázek 2: Ohraničení Euroregionu Krušnohoří



Zdroj²⁰

5.2 Cíle Euroregionu Krušnohoří

Euroregion Krušnohoří je především zájmové sdružení, nikoliv však podnikatelská organizace. Je postaven jako právnická osoba, která svým majetkem a finančními prostředky zodpovídá za splnění či nesplnění povinností. Sdružení tedy poskytuje finance a finanční služby, kterými naplňuje cíle a úkoly. Dále se činí především koordinační, informační a poradenskou činností, kterými utváří a zabezpečuje přátelské podmínky spolupráce mezi subjekty, které do Euroregionu Krušnohoří spadají.

²⁰ ČSÚ. *Mapa euroregionu Krušnohoří* [online]. [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/25385875/12434081+erzgeb03.jpg>.

Mezi hlavní cíle této spolupráce, na který se klade velký důraz, patří zejména ekologická obnova krušnohorské oblasti, zlepšení a zároveň udržování přírodních a životních podmínek. Součástí je i velká snaha o zvednutí životní úrovně v této oblasti. Sdružení se tedy zaměřuje na územní plánování, hospodářství a budování lepší infrastruktury. Jelikož se jedná o přeshraniční spolupráci, je předmětem Euroregionu také rozvoj mezinárodní dopravy tam, kde je jí nejvíce potřeba, tedy na hraničních přechodech. Dále se subjekty sdružení snaží o kulturní spolupráci, která zahrnuje například pořádání výstav nebo podporu návštěvnosti kulturních a historických památek. Subjekty také mezi sebou udržují spolupráci, co se týče sportu, turistiky či humanitární pomoci. Do vyjmenovaných cílů je také zařazena propagace kooperace členů sdružení prostřednictvím tisku. Jak na české straně, tak v saské části vychází pravidelně periodikum, informační brožury a jiné tiskoviny, které jsou veřejnosti dostupné.

Členové sdružení tedy projednávají a předkládají návrhy k uskutečnění cílů, orgánům samosprávy a státní správě. Musejí mít rozbor a podklady k úspěšnému řešení problematiky daných cílů. Dále také koordinují vzájemnou komunikaci a styk orgánů státní správy při projednávání a realizaci úkolů v rámci vytyčeného cíle. V neposlední řadě také členové zabezpečují trvalou a soustavnou činnost, kterou informují veřejnost, tedy obyvatele Euroregionu Krušnohoří, o cílech, plánech, záměrech a přijatých k tomu opatřeních.²¹

5.3 Subjekty a členové Euroregionu Krušnohoří

Vedení Euroregionu Krušnohoří je společné takzvané grémium, které je složeno ze zástupců rady na straně české, tedy Rada Euroregionu Krušnohoří, a německého Představenstva Euroregionu Erzgebirge, na straně druhé. Grémium si můžeme představit pod společenstvím lidí, kteří sdílejí stejné zaměření. Rada a Představenstvo se scházejí zpravidla jednou za rok, ale pokud se vyskytne nějaký mimořádný případ, příkladem může být zavedení nového projektu či programu, setkávají se i dvakrát ročně.

Na české straně Euroregionu je však nejvyšším orgánem sdružení Valná hromada, která sestává z pověřených zástupců měst, obcí a organizací, a její součástí je kontrolní

²¹ EUROREGION KRUŠNOHOŘÍ, *Stanovy* [online]. [cit. 2017-01-19]. Dostupné z: http://euroreg.cz/?page_id=14.

orgán – revizní komise. Na německé straně je však Valná hromada utvořena ze dvou zemských okresů a Spořitelny Střední Sasko. Hromada se řídí podle jednacího řádu a sdružení ji předvolává jednou ročně, kdy se před svoláním musí nejprve rozeslat písemná pozvánka. Na setkání se řeší zejména otázky vedení a řízení sdružení, kontrolní činnosti orgánů, schvalování stanovy, volí se nebo se odvolávají členové valné hromady. Zkrátka se zde stanovují směry a cíle sdružení euroregionu.

Dále je důležitým orgánem Rada Euroregionu Krušnohoří, která sestává ze členů sdružení, jsou voleni valnou hromadou a na funkční období po dobu čtyř let. Radu tvoří 15 členů, kdy členové jsou zástupci ze všech větších měst v euroregionu a dva členové jsou voleni jako zástupci kulturní a podnikatelské oblasti. Samotná Rada, která se schází jednou za tři měsíce, si volí svého předsedu a dva místopředsedy. Předseda samozřejmě jedná vždy jménem sdružení a zastupuje především Euroregion Krušnohoří navenek. Základní funkcí Rady je rozhodovat o činnostech, které nespadají pod valnou hromadu. Členové rady však zpracovávají veškeré finanční, koncepční nebo ekonomické materiály, které se valné hromadě předkládají. V neposlední řadě má Rada také povinnost jmenovat předsedy a členy odborných komisí, které budou představeny v následujících řádkách.²²

Komise Euroregionu Krušnohoří vznikly nejprve v roce 1993 pouze tři, ale postupem času vznikaly další na základě potřeb, které se začaly objevovat. Také vznikly specifické subkomise, které sem spadají. Komise už tedy od samého počátku hrají velmi důležitou roli, jelikož posouvají přeshraniční spolupráci správným směrem. Posuzují předkládané projekty jak ve Fondu malých projektů, který převzal pod svou záštitu Euroregion Krušnohoří v programu Interreg IIIA, tak také posuzují a koordinují i velké projekty. Každá komise má však své specifické vlastnosti a věnuje se také svým oblíbeným projektům. V současné době pod Euroregion Krušnohoří spadá 9 komisí:

- Komise pro mládež a kulturu – je nejdéle působící a organizuje především vzdělávací a kulturní akce pro děti a mládež. Také prosadila řadu společných a kulturních akcí, jakou jsou například výstavy, soutěže, literární večery a mimo jiné i divadelní festivaly či adventní koncerty.

²² EUROREGION KRUŠNOHOŘÍ, *Stanovy* [online]. [cit. 2017-01-19]. Dostupné z: http://euroreg.cz/?page_id=14.

- Komise pro muzea a kulturní památky – se zabývá tvorbou řadou publikací, pořádá stálé i putovní výstavy a také se zabývá dalšími projekty v oblasti kultury, například iniciuje spolupráci severočeských a saských muzeí. Na základě spolupráce divadel a muzeí, jsou pak vydávány takzvané kulturní pasy, které umožňují českým obyvatelům návštěvu jakéhokoliv kulturního centra na německé straně euroregionu, s výraznou slevou.
- Komise pro hospodářství a turistiku - se zapojuje aktivně do vytváření strategie, díky které jsou projekty z Fondu malých projektů realizovatelné a úspěšné. Tato komise se zasloužila například o realizaci propojení turistiky a turistických aktivit jak na české, tak na saské straně (turistické trasy, značení, cyklostezky a jiné).
- Komise pro životní prostředí – hraje velkou roli v oblasti Euroregionu. Zasloužila se o prosazení projektu, jehož cílem je ochrana vodních zdrojů. Nadále projednává věčnou problematiku znečišťování ovzduší, které je v oblasti velmi špatné. Také dosáhla vzájemného kontaktu s elektrárnami, které komisi objektivně informují.
- Komise pro dopravu – v minulosti tato komise úspěšně prosadila výstavbu obchvatů Marienbergu a Chomutova. Její zásluhou je také otevření dalších hraničních přechodů pro osobní a nákladní dopravu, které samozřejmě posilují jak hospodářství místní, tak i v celé ČR. V současné době se zabývá otevřením dálnice R7 mezi Prahou, Chomutovem a Chemnitzem.²³
- Sociální komise – vytvořila takzvaný sociální atlas, který informuje a především nabízí přehled všech institucí, dobrovolných sdružení a úřadů, které působí v sociální sféře na obou stranách hranice. Atlas slouží také jako informační kanál, prostřednictvím kterého se vyhledávají partneři pro realizaci společných projektů. Činností této komise je například vzdělávání pracovníků v sociální péči a vytváření protidrogových projektů.
- Komise pro krizový management - propojuje krizový management na obou stranách hranice, zapojuje se do soutěží mladých hasičských dobrovolníků. Především však pomáhá záchranářům s odstraňováním jazykové bariéry a napomáhá tak ke zlepšování kvality spolupráce českých a saských krizových složek.

²³ Euroregion Krušnohoří. *20 let Euroregion Krušnohoří*. [brožura]. Most: Raprint s.r.o, 2012, s. 26-31.

- Sportovní komise – dříve soustředila svůj zájem na organizaci sportovních her se sousedícím Euroregionem Labe, ale v současnosti dává přednost spíše iniciaci a hodnocení projektů ve sportovní oblasti. V přeshraničním rozvoji sportovních aktivit a her se snaží podporovat programy především pro děti a mládež.
- Zemědělská komise – se sousedním Saskem velmi dobře spolupracuje a vzájemně si vypomáhají ohledně informací a situaci na zemědělském trhu. Taktéž společně se sousedy sdílejí informace ohledně oblasti podpory v zemědělství Evropské Unie. V neposlední řadě se také zabývá projekty, které jsou určeny pro rozvoj a vývoj venkova.

Ke komisím je také začleněná Redakční rada, která vydává časopis s názvem Infopress. Ten pravidelně vychází čtvrtletně již od roku 1995 ve dvou jazycích – v češtině a němčině. Členy této rady tvoří dva jednatelé a dva grafici, kteří se starají o vzhled a obsah časopisu, do kterého taktéž svými články a podněty přispívají všichni ostatní členové sdružení. Financován je převážně od soukromých organizací, které jsou součástí Euroregionu, a také z Fondu malých projektů.

Součástí a velmi důležitou složkou Euroregionu Krušnohoří, je takzvaný Lokální řídicí výbor, který sestává z českých i saských členů. Scházejí se vždy v každém čtvrtletí a cílem je projednat a schvalovat projekty, které jsou detailně nejprve rozebírány v jednotlivých komisích. Další funkcí tohoto výboru je také schvalování dotací z Fondu malých projektů, právě na jednotlivé projekty, které spadají pod Evropskou Unii.²⁴

²⁴ Euroregion Krušnohoří. *20 let Euroregion Krušnohoří*. [brožura]. Most: Raprint s.r.o, 2012, s. 32-36.

Obrázek 3: Organizační struktura Euroregionu Krušnohoří



Zdroj ²⁵

²⁵ EUROREGION KRUŠNOHOŘÍ. *Organizační struktura* [online]. [cit. 2017-01-22]. Dostupné z: http://euroreg.cz/?page_id=12http://euroreg.cz/?page_id=14.

PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDMĚT ŠETŘENÍ A JEHO CÍLE

Předmětem šetření bude zjištění současné strategické situace sdružení Euroregionu Krušnohoří a jeho oblasti působení. Cílem šetření je zjištění determinant cestovního ruchu v oblasti Euroregionu Krušnohoří.

Pro určení determinant cestovního ruchu v Euroregionu Krušnohoří, bude nejprve analyzováno a zhodnoceno makroprostředí, které na sdružení euroregionu působí. Dále bude zkoumáno mikroprostředí, které zahrnuje také vnější prostředí, ale zkoumá především partnery, konkurenci a veřejnost. Pozornost bude věnovaná i vnitřnímu prostředí, kde se bude výzkum věnovat hmotným a nehmotným zdrojům, image euroregionu jako takového a bude zkoumána komunikace či jak moc je euroregion známý u veřejnosti.

Výzkumná metoda je zvolena PESTEL analýza a Porterův model pěti sil.

Pro celkové zhodnocení současné strategické situace sdružení Euroregionu Krušnohoří a jeho oblasti působení, bude použita marketingová situační analýza SWOT. Přehledným způsobem ukáže slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby pro euroregion. Faktory budou porovnávány na základě váhového měření.

Na základě výsledku SWOT analýzy budou stanoveny determinanty cestovního ruchu v Euroregionu Krušnohoří, které budou porovnány se skutečnými daty v rozhodovací části.

Dle výsledků šetření bude vypracováno doporučení a návrh pro zlepšení strategického řízení, který by mohl přispět k rozvoji cestovního ruchu a přeshraniční spolupráci v Euroregionu Krušnohoří.

7 ZKOUMÁNÍ STRATEGIE EUROREGIONU KRUŠNOHOŘÍ

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současný stav strategického řízení Euroregionu Krušnohoří a stanovení determinant cestovního ruchu. Dle konečných výsledků šetření bude zjištěno, na jaké faktory či stránky by se mělo sdružení zaměřit, aby jeho činnost byla efektivnější, ať už se jedná o oblast cestovního ruchu nebo přeshraniční spolupráce.

7.1 Analýza makroprostředí Euroregionu Krušnohoří

Analýza makroprostředí se běžně v management oboru provádí PESTEL analýzou, v níž jsou zkoumané faktory a okolní vlivy, které na podnikovou činnost působí.

Tabulka 1: Základní faktory PESTEL analýzy ERK

| | |
|------------------------------------|---|
| Politické a právní faktory | Politika a ústava ČR a DE, politika EU |
| Ekonomické faktory | Hospodářská a ekonomická situace ČR a DE, průmysl, měna |
| Sociální a kulturní faktory | Životní podmínky, věk, vzdělání |
| Technologické faktory | Technologie, stroje, internet |
| Ekologické faktory | Ochrana přírody, dlouhodobý udržitelný rozvoj |
| Legislativní faktory | Zákony ČR a DE, směrnice a nařízení EU |

Zdroj ²⁶

P – politické a právní faktory

Analýza politických faktorů se zabývá stabilitou politické scény (například jak často se mění vláda nebo zákony). Česká Republika má parlamentní demokracii a jejím nejvyšším zákonem je Ústava České Republiky spolu s listinou základních práv. Moc je

²⁶ Autorka práce, 2017, vlastní zpracování

rozdělena na výkonnou (vláda a prezident), zákonodárnou (parlament) a soudní. Tyto faktory mohou mít dopad na podnikání nebo na daňovou politiku, především pak mění se zákony a vyhlášky, které je potřeba sledovat a řídit se jimi.

Jelikož Euroregion Krušnohoří zasahuje přes hranice do Svobodného státu Sasko, je potřeba zmínit i politický systém Spolkové republiky Německo, který má samozřejmě také vliv na chod euroregionu. Německo je tedy federativní a demokratickou parlamentní republikou, jejíž chod řídí parlament. Je jednokomorový a skládá se z Německého spolkového sněmu a Spolkové rady. Spolková rada je ovšem nejvyšším ústavním orgánem státu, kdy v čele stojí spolkový kancléř. Obdobně jako je tomu u nás, i v Německu je nejvyšším zákonem ústava, kterou střeží nezávislý Spolkový ústavní soud.

Zde je důležité opět zmínit, že euroregion nespadá pod správu státu nebo okresu či správu Svobodného státu Sasko. Na každou příhraniční oblast v programovém období Saské spolupráce, tedy i na Euroregion Krušnohoří, se vztahuje politika a zákony daného státu, tedy ČR nebo Německa. Jelikož euroregion slouží jako jakýsi prostředek, který zpracovává dotace z Evropské Unie, vztahují se na něj také práva společenství INTERREG, které pozvedlo přeshraniční a mezinárodní spolupráci, a vzniklo z iniciace právě EU. Její ústavu je tedy potřeba brát v potaz. Zejména pak nařízení a evropské směrnice, které jsou implementované v zákonech státu.

Obě země, na kterých se euroregion rozkládá, jsou stabilní, co se týče politického systému, a jsou svobodné. V poslední době by však mohla být velká hrozba uzavření hranic, z důvodu přílivu imigrantů a to by mohlo přeshraniční spolupráci ohrozit.

E – ekonomické faktory

Mezi tyto faktory patří například hospodářská situace státu, inflace, měnové kurzy nebo zaměstnanost. Vstupem do Evropské Unie si Česká Republika polepšila v mezinárodním postavení. Také vstup umožnil začít čerpat z fondů EU dotace na rozvoj různých odvětví a regionů. Dnes má Česká Republika jednu z nejrozvinutějších ekonomik ve střední a východní Evropě. Průmysl je zaměřen především na strojírenství, hutnictví, motorová vozidla a jiné.

Pokud je hospodářská situace ve státě dobrá a má tendenci stoupat, bude se sdružení Euroregionu Krušnohoří a celkově obyvatelům států dařit. Oblast, kterou euroregion na

české straně zahrnuje, se dlouhodobě potýká s nejvyšší nezaměstnaností. Sociálně-ekonomické podmínky jsou zde velmi špatné. Za rok 2016 se však hospodářská a ekonomická stabilita v severočeském kraji zlepšila, snížil se i počet nezaměstnaných a kraj začal pomalu vzkvétat. Na opačné straně, tedy v saské oblasti, je však ekonomická situace o poznání výrazně lepší a je to vidět hned po přejezdu hraničního přechodu. Všeobecně je známo, že ekonomika a hospodářství v Německu je jedno z nejvyspělejších na světě. Ale i přesto se ekonomická výkonnost v obou oblastech euroregionu pohybuje pod průměrem daného státu.

Jistou nevýhodou však může být nejednotná měna. Česká Republika má stále české koruny, kdežto v Německu platí euro. Investice od soukromých organizací, které jsou použity i na projekty v saské oblasti, procházejí pohybem měnovým kurzem. Je nutné tedy sledovat aktuální kurz. Pokud ztratíme samostatnou měnovou politiku, vyvstává riziko, že nebudeme schopni reagovat na změny v evropské ekonomice, skrz právě měnového kurzu nebo úrokových sazeb. Na druhou stranu má společná měna hodně výhod. Sníží se kurzové riziko v rámci eurozóny, obchodní transakce a příspěvky budou procházet snadnějším procesem, zmizí poplatky za výměnu měn a v neposlední řadě tato změna usnadní cestování, jelikož nebude nutné měnu měnit. Otázkou je, jak velký vliv bude mít počáteční přechod na evropskou měnu a zda se tato změna vůbec uskuteční či to české ekonomice, a tedy i podnikové oblasti, pomůže.

S – sociální a kulturní faktory

K těmto faktorům patří vzdělání, věk, jazyk, tradice, zvyky nebo životní styl. V České Republice obyvatelstvo stárne. Výzkumy ukazují, že průměrnému obyvateli je 40 let a senioři tvoří skoro více než třetinu obyvatelstva. Průměrný plat českého občana se pohybuje kolem 22 000 Kč. Na druhou stranu v Německu, jak je všeobecně známo, je životní úroveň velmi vysoká a má tendenci neustále stoupat. Rozdíl je však propastný, jelikož průměrný německý občas má měsíční plat zhruba 117000 Kč. Už jen tento velký rozdíl mezi platem, nám ukazuje, že životní styl v Německu je o poznání lepší. Běžné profese jako je třeba učitel, skladník nebo prodavač, jsou u sousedů více ceněné a také více platově hodnocené. Ale němečtí obyvatelé rádi pracují pouze na poloviční úvazek, aby se mohli také věnovat své rodině a příbuzným. Kdežto u nás, v České Republice si to více než 80% lidí nemůže dovolit.

Průměrný věk německého občana, je o pět let delší, tedy 45 let. Němci stárnou rychleji, ale zase se dožívají dlouhého věku. Je tedy logické, že česká strana Euroregionu Krušnohoří je na tom o poznání hůře, ještě když k tomu připočteme fakt, že v severočeském kraji je nejvyšší nezaměstnanost i nejvyšší průměrná negramotnost. Podle výzkumů evropské unie, je vzdělanost dospělých v ČR dlouhodobě zanedbávaná. Vážný problém je zde také finanční a mediální gramotnost, zejména pak u skupin, které jsou sociálně vyloučené. A v oblasti Mostecka jich je víc než dost.

Vzdělání se v Německu velmi oceňuje. V každé organizaci probíhá většinou školení po celou dobu trvání kariéry a je kladen důraz na pěstování odborné schopnosti. Vysokoškolský titul je součástí jména a je velkým prohřeškem, pokud opomenete německého občana pozdravit bez titulu. Kdežto v ČR titul většinou nehraje moc velkou roli. Výzkumy ukazují, že více pracovně úspěšných lidí mají středoškolské vzdělání.

Němci si vysoce cení tradic a zvyků. Většina z nich, mají spíše lokální význam nebo se jedná o nějaký společenský a zájmový klub. V saské oblasti žijí lužičtí srbové, kteří si své zvyky hrdě uchovávají a žijí v této oblasti více než 1500 let. Velice oblíbené jsou zde například Velikonoce. Turisté navštěvují městečko Budyšín, které je jedním z nejstarších, a je zde vyvrcholením této akce vždy průjezd takzvaných velikonočních jezdců. V okrese Freiberg, který se nachází na saské straně, oplývá bohatou kulturou. V okrese Stollberg zase nalezneme krušnohorské zvyky jako řezbářství nebo paličkování. Na české straně euroregionu moc tradic a zvyků nenalezneme. Za zmínku stojí pouze tradiční konání adventních koncertů, které jsou hojně navštěvované a lázeňská kultura v Teplicích a jeho okolí.

T – technologické faktory

Tyto faktory jsou v dnešní době velmi důležité, zejména protože technologická změna je rozsáhlejší a zásadnější než kdy dříve. Technická vybavenost je vždy známkou jakési výhody v konkurenčním prostředí. Mezi tyto faktory patří zejména internetová dostupnost, mobilní připojení, rezervační systémy nebo pokladny. Česká Republika i Německo mají velmi dobře rozvinutou silniční, železniční a leteckou dopravu. Patří mezi nejvyspělejší státy střední a východní Evropy. A Německo, jak je všeobecně známo, se pyšní automobilovým průmyslem.

Důležitý základní předpoklad úspěšné přeshraniční spolupráce je dobře rozvinutá dopravní infrastruktura. Propustnost hranice se v posledních letech výrazně zlepšila, ale i přesto existují jisté nedostatky. V obou oblastech, jak na české, tak na saské straně Euroregionu Krušnohoří, je poměrně hustá silniční a železniční síť, díky které se zlepšila dopravní dostupnost. Region vnímá, že je potřeba rozšířit přeshraniční dopravní spojení, zvláště v zájmu turistického potencionálu a pracovních příležitostí. Celkově tak projekty, které se chystají v novém programovém období, by měli pomoci lepší dopravní dostupnosti a tím i všeobecně přeshraničnímu cestovnímu ruchu.

Co se týče internetového připojení, je v této oblasti euroregionu rychlé a zároveň dochází i k neustálému rozšiřování sítě. Problémem jsou pouze některé venkovské oblasti, kde není možnost rychlého připojení. V modernizaci tak v zásadě neexistují žádné výrazné potřeby. V nedávné době Evropský parlament schválil a přijal zrušení roamingových poplatků, cena za volání a používání mobilních dat tak v celé Evropské Unii bude jednotná. Tento fakt tedy také přispívá k tomu, že používání internetů a mobilů v zahraničí už nebude finančně náročné, ale naopak přispěje ke zlepšení přeshraniční komunikace a povede k většímu používání mobilních aplikací, které turisté a cestovatelé rádi využívají.

E – ekologické faktory

Mezi tyto faktory patří zejména ochrana životního prostředí, počasí, klima a geologické faktory. V České Republice je v létě příjemné počasí na koupání a v zimě se na horách lyžuje. Totéž platí i ve Spolkové republice Německo. Turistická infrastruktura je zde relativně dobře rozvinutá. Společné pohraničí má totiž velmi rozsáhlou přírodní a atraktivní krajinu. Velkou výhodou euroregionu jsou tedy Krušné hory, které leží na hranicích a mají velký potencionál v oblasti turismu a cestovního ruchu. Hory v zimě hojně navštěvují jak obyvatelé ČR, tak především také němečtí obyvatelé. Pro severní část Německa je to totiž nejbližší dostupná horská oblast. V létě se zde zase naskytá možnost využití cyklostezek a turistických tras.

Dalo by se říci, že nejvíce řešená otázka v projektech ohledně přeshraniční spolupráce a v celkové kooperaci regionu, jsou přírodní podmínky a zlepšování životního prostředí. Oblast přírody zde určitě představuje jeden z nejdůležitějších faktorů pro udržitelný rozvoj. Velký důraz se klade na přírodu zejména proto, že oblasti

jsou zdevastované těžkou těžbou uhlí. Kvůli těžbě zde bylo zničeno několik hektarů přírody, byly zastaveny říční toky a dokonce bylo zbouráno i jedno celé město a několik vesniček. V posledních letech však došlo k výraznému zlepšení ochrany přírody. Těžký průmysl a hospodářství se restrukturalizoval a omezil. K výraznému zlepšení také přispěly hlavně zavedené evropské normy, které je potřeba dodržovat v rámci evropského společenství. Normy obsahují například směrnici o kvalitě ovzduší, rámcovou směrnici vodní politiky a jiné. Nadále však přetrvává potřeba nutných kroků ohledně ochrany klimatu a lesů nejenom na evropské úrovni, ale i na národní. Za zmínku také stojí zdůraznit, že vyhloubené a nepoužívané doly se v současné době zatápějí a kolem těchto zatopených oblastí tak vzniká nová živočišná a přírodní fauna. Což také přispívá ke znovuoobnovení rovnováhy okolní přírody a životních podmínek.

L – legislativní faktory

Do legislativních faktorů zahrnujeme veškeré zákony, nařízení, ustanovení, směrnice a normy, které působí na činnosti organizací nebo sdružení, v našem případě na sdružení Euroregion Krušnohoří. Jelikož se jedná o euroregion, který je dotován ze strany strukturálních a investičních fondů, tedy ze strany Evropské Unie, velký význam zde hrají nařízení. Jedním z nejdůležitějších nařízení je Nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 1303/2013 ze dne 17. prosince 2013 o společných ustanoveních o Evropském fondu pro regionální rozvoj. Toto nařízení stanovuje možnost čerpání dotací a podmínky čerpání, které vedou k úspěšné územní spolupráci. Ke spolupráci, která je jedním z hlavních cílů EU.

Dále je důležité Nařízení Evropského parlamentu a Rady č.966/2012 ze dne 25. října 2012, kterým se stanoví finanční pravidla o souhrnném rozpočtu Unie. Zajišťuje tak efektivní a řádné řízení, kontrolu a ochranu financí Unie. V tomto rozpočtu se tedy schvalují dotace, které jsou také nezbytné pro chod Euroregionu Krušnohoří.

Jak už bylo zmíněno, důležitou roli zde hrají směrnice nařizující ochranu přírody a životních podmínek. Důležité je uvést směrnici 2000/60/ES pro vodní politiku, která přispívá k ekologicky a udržitelnému rozvoji programového území. A v neposlední řadě ochranu přírodu ovlivňuje ve velké míře směrnice 2008/50/ES o kvalitě a čistoty ovzduší. Ta stanovila limity látek, které mají špatný dopad na lidské zdraví a ekosystémy. Díky této směrnici musel být omezen těžký průmysl především v okolí

Mostecká a Stollbergu, kdy ve výsledku došlo ke zlepšení kvality ovzduší a dýchatelného vzduchu.

7.2 Analýza mikroprostředí Euroregionu Krušnohoří

Do analýzy mikroprostředí řadíme 5 faktorů, které se hodnotí. Jedná se o takzvaný Porterův model 5 sil. Tento model zjišťuje spolupracující partnery, zákazníky, stav konkurence, okolní veřejnost a dodavatele. Jedná se tedy o užší aspekty, které mají vliv na okolní prostředí sdružení Euroregionu Krušnohoří.

Partneři

Za partnery v euroregionu se považují všechny spolupracující členská města a obce, které se podílejí na úspěšné přeshraniční spolupráci. Velký význam mají také členské soukromé podniky a organizace, odborové svazy a komory, které přispívají svými nemalými finančními částkami na chod a provoz, především pak k úspěšnému dokončení projektů. V současné době je v Euroregionu Krušnohoří 34 členských organizací a jednou z nejdůležitějších je UNIPETROL RPA s.r.o., která přispívá nejvíce a zároveň i nejvíce spolupracuje.

Velmi dobré vztahy a hlavně společné projekty má euroregion s Ministerstvem pro místní rozvoj a s Generálním konzulátem, který sídlí v Drážďanech. S euroregionem také úspěšně spolupracuje Hospodářská a sociální rada Mostecká. Cílem této rady je především zvyšování životní úrovně obyvatelů města Most a řídí se zásady, které jsou dobré pro trvale udržitelný rozvoj. K prospěšnému realizování projektů také přispívá Ústecký kraj, který s euroregionem uzavřel smlouvu o společné spolupráci.

Zákazníci

Do zkoumané kategorie zákazníků v tomto případě řadíme všechny potencionální turisty, kteří se chystají Euroregion navštívit. V podstatě všechny aktivity, které euroregion vyvíjí, jsou směřovány k tomu, aby byla oblast euroregionu přívětivější a lákavější pro návštěvníky neboli turisty.

Dále je spolupráce euroregionu zaměřená na přeshraniční cestovní ruch, tedy cílem je i lákat saské občany na českou stranu a naopak. Krušné hory tak především navštěvují němečtí turisté, kteří k nám jezdí lyžovat, jezdit na kole nebo jen na pěší túry.

Převážná část návštěvníků je však pokročilejšího věku, jelikož mladí nemají na cestování tolik času a raději se věnují budování své kariéry. Partnerská městečka na saské straně euroregionu však navštěvuje málo zahraničních sousedů. Je tu k vidění několik výstav hornických muzeí a četných zámků. Je známo, že k německým sousedům tak vycestují spíše postarší občané, kteří mají na výlety a cestování čas.

Z českého obyvatelstva jezdí navštěvovat euroregion převážně návštěvníci z okolních euroregionů, tedy z Euroregionu Labe, Nisa a Egrensis. V Krušných Horách však potkáme i občany z jiných částí České Republiky, ale převážně jen v zimním období na sjezdovkách. Důležitou chloubou Mostecká je autodrom a hipodrom. Pokud se konají nějaké akce a závody, lidé sem přijíždějí z celé ČR a i ze zahraničí. Do Teplic pak jezdí převážně senioři, kteří navštěvují tamní lázeňská střediska.

Konkurence

Za konkurenci bychom mohli považovat sousední euroregiony, jako je například Euroregion Egrensis, který zahrnuje západní část Krušnohoří a Karlovarský kraj. Dále v severní části sousedí Euroregion Labe a Euroregion Nisa. Všechny tři euroregiony, tedy i Euroregion Krušnohoří, spadají do sasko-české přeshraniční spolupráce a společného programového období. Můžeme tedy vyloučit, že zde panuje nějaká konkurenční soutěž. Euroregiony spolu úzce spolupracují a navzájem se podporují. Je tedy dobrou zprávou, že Euroregion Krušnohoří se žádné konkurence, která by jej ohrozila, nemusí zabývat.

Veřejnost

V očích široké veřejnosti má Euroregion Krušnohoří dobré postavení. Výsledky projektů a práce společných komisí můžeme vidět v několika akcích, které se uskutečnily. Jedná se o akce například pořádání ekokempů pro děti a mládež, workshopy pro umělecky nadané děti, prázdninové tábory s výukou jazyků. A to vždy na obou stranách hranice. Další významnou událostí, kterou euroregion podporuje, jsou adventní koncerty nebo literární večery, které se můžou pyšnit hojnou účastí. Je také dobré zmínit, že vydáváním kulturního pasu, díky kterému mají obyvatelé českého okresu, vstup do jakéhokoliv muzea či divadla se slevou.

Sdružení euroregionu se také snaží do projektů širokou veřejnost zapojit třeba prostřednictvím pořádání hasičských soutěží nebo fotbalových zápasů mezi partnerskými městy. Dále ji informuje prostřednictvím pravidelně vydávaného Infopressu. Je však důležité zmínit, že široká veřejnost této oblasti je složená z obyvatel s věkovým průměrem 60 let. To znamená, že je to generace, která už není příliš aktivní, ale o euroregion se zajímají a podporuje ho. Horší už je to u mladší generace, která už příliš takový zájem o sdružení nemá, nebo není o aktivitách Euroregionu Krušnohoří dostatečně informovaná. Děti a mládež se účastní různých dětských soutěží a táborů, ale už si neuvědomuje, že je to činnost právě tohoto euroregionu.

Dodavatelé

Dodavatelé jsou v mikroprostředí euroregionu spolupracující podniky a organizace, které dotují a podporují činnost sdružení. Tyto podniky se tedy mohou rozhodnout, jakou finanční částkou přispějí a jak moc se zapojí do případných chystaných projektů. Na druhou stranu však jejich příspěvky nesmějí být menší než nejmenší příspěvek města či obce. Příjmem sdružení také mohou být finanční i nepeněžní dary. O přijetí člena nebo soukromé organizace rozhoduje ovšem sám Euroregion Krušnohoří. A pokud člen nezaplatí roční příspěvek, na kterém se obě strany dohodnou, může dojít k vyloučení.

Výhodou však je, že veškeré větší podniky nebo organizace v okolí sdružení, jsou většinou členem a nemalou částkou přispívají. Je to nejlepší způsob, jak se v této lokalitě, kde jsou špatné ekonomické a hospodářské podmínky, zviditelnit. Za důležité dodavatele lze tedy považovat už zmíněný UNIPETROL RPA s.r.o., ČEZ a.s., Žatecký pivovar nebo Výzkumný ústav pro hnědé uhlí.

7.3 Analýza interního prostředí Euroregionu Krušnohoří

Ve vnitřní analýze podniků sledujeme především hmotné a nehmotné zdroje. Mezi hmotné zdroje řadíme finanční zdroje, známost značky či podniku, kvalitu výrobků (v našem případě kvalitu projektů), náklady nebo cenovou konkurenceschopnost. Do nehmotných zdrojů patří však image, know-how, inovace nebo komunikace.

Euroregion Krušnohoří je dobrovolným sdružením měst a obcí, a jiných právnických osob. Do oblasti působnosti spadají okresy měst Most, Louny, Chomutov, Teplice a Litoměřice. Na německé straně je jsou to oblasti okresů Mittelsachsen a Erzgebirgskreis. Obě strany mají své sídlo, česká část euroregionu sídlí v pronajaté kanceláři ve městě Most a německá strana má svou kancelář ve Freibergu.

Hmotné zdroje

Do hmotných zdrojů tedy můžeme zahrnout vybavení kanceláří, ze kterých euroregion svou činnost řídí. Jedná se však o pronajaté kanceláře, tudíž se za zdroje počítají pouze pracovní stoly, skříně a počítačová technologie.

Peněžní prostředky sdružení jsou dotace, které čerpá ze strukturálních fondů Evropské Unie, a také jsou to členské prostředky a částky, které získává od právnických osob, které s euroregionem spolupracují. Základní kapitál je tedy velmi vysoký a sdružení nestrádá.

Počet členů sdružení nadále stoupá, z tohoto důvodu můžeme soudit, že veřejnost začíná vnímat a uvědomovat si činnost euroregionů. Mnohem více o existenci euroregionů ví spíše obyvatelé, kteří v nějakém žijí, jsou tak v blízkosti hranic a zároveň jsou do aktivit či projektů zapojováni. Na druhou stranu v široké veřejnosti o euroregionech obyvatelé České Republiky neví mnoho, leckdy ani netuší, že tyto sdružení existují. Je to možná dáno tím, že marketingovou propagaci mají takřka nulovou, alespoň co se týče Euroregionu Krušnohoří.

ERK má nejvíce úspěšných a dokončených projektů ze všech euroregionů, které v ČR působí. Je to dáno také tím, že zaměstnává velice schopné projektové manažerky, které před přednesením nových projektů, je nejprve řádně připraví. Euroregion se také pyšní tím, že svůj rozpočet řádně plní a dotace si umí výborně rozpočítat. Cenová konkurence mezi euroregiony neexistuje, jelikož každá oblast z česko-saské spolupráce spravuje svůj fond projektů. A záleží na komorách a vnitřní dohodě předsedů jednotlivých euroregionů, kteří ví, na jaké oblasti je nejvíce důležité finance použít.

Nehmotné zdroje

Image ERK je velice dobrá. Jednak se hodně angažuje v oblasti sociální, kulturně vzdělávací a krizového managementu. Dalo by se říct, že jediným cílem EKR, je

pozvednout životní a sociální úroveň této oblasti, tím, že snaží podporovat i ochranu přírody, vymýšlí jak zamezit znečišťování ovzduší okolními elektrárnami a uhelnými doly. Snaží se předcházet vysoké nezaměstnanosti a naopak motivuje mladé žáky ke studiu.

Know-how úspěšnost projektů už byla několikrát zmiňována. Jednak jsou dopodrobna předem připravené a za druhé se intenzivně zapojují i soukromé organizace, kterým leží na srdci zlepšení okolního prostředí. Ve vedení ERK jsou hlavně osoby, které vyrůstaly na Mostecku a ví, jak špatné podmínky tu pro život panují.

7.4 SWOT analýza Euroregionu Krušnohoří

V následující SWOT analýze a konečného váhového měření, budou uvedeny nejdůležitější faktory a aspekty, které působí na vnitřní a vnější prostředí Euroregionu Krušnohoří. V konečném výsledku pak zjistíme, které prostředí je potřeba zkoumat a zlepšit.

Silné stránky:

- existence rozvojových oblastí a ploch,
- mírný nárůst trvale bydlících obyvatelů ve městech i na venkově,
- značné zapojování se a aktivita místního obyvatelstva,
- průmyslová tradiční výroba,
- možnost vzdělávání se přes hranici,
- možnost zaměstnání v zahraničí,
- historické a přírodní potencionály,
- značný rozvoj turistických destinací,
- dobrá železniční i silniční dopravní dostupnost přes hranici,
- společné projekty na posílení krátkých dopravních přeshraničních spojení,
- dobrá likvidace odpadu z provozování těžkého průmyslu,
- využití přírodních obnovitelných energií především na německé straně,
- výrazné zlepšení přírodních podmínek a postupná revitalizace zdevastované krajiny
- snižování emisí,

- vznik nových turistických tras a cyklotras,
- skvělá a dlouholetá spolupráce partnerských měst,
- výborná připravenost projektů,
- úspěšnost a relativně velký počet dokončených projektů,
- existence velkého počtu soukromých členů,
- velký kapitál – velké dotace,
- dobré hospodaření s dotacemi,
- kontrola a správa fondu malých projektů,
- vydávání pravidelného časopisu,
- vysoké nasazení zaměstnanců sdružení.

Slabé stránky:

- velké rozdíly v hustotě zalidnění,
- negativní vliv zničené krajiny z důvodu rozsáhlé těžby uhlí,
- rozsáhlé zničené plochy z těžby uhlí,
- zánik měst a obcí,
- velmi nízká vzdělanost na české straně,
- obtížné uplatnění absolventů na trhu práce,
- vysoká a dlouhodobá nezaměstnanost,
- vysoký věk obyvatel na německé straně,
- odchod mladých lidí do jiných částí států,
- nedostatek produktů a služeb cestovního ruchu,
- poměrně krátká doba návštěvnosti turistů,
- chybějící turistické atraktivita,
- nevyhovující stav železnic a pozemních komunikací,
- málo hraničních přechodů a jejich špatná dostupnost,
- špatná dopravní městská doprava, nenavazující spojení na venkově,
- chybějící vodovod v některých venkovských oblastech,
- chybějící možnost rychlého internetového připojení na venkově,
- nedostatek krizového managementu,
- téměř žádná marketingová propagace ze strany euroregionu,
- takřka žádná komunikace přes sociální média,

- zastaralost používaných technologií v kancelářích euroregionu na české straně,
- malá informovanost mladých obyvatel o činnosti euroregionu,
- špatná přehlednost webových stránek ERK.

Příležitosti:

- rozvoj vzájemné spolupráce obcí a přeshraničních partnerských měst,
- velká podpora sociálně vyloučených lokalit,
- koncentrovanost na rozšíření možností vzdělávání mladého obyvatelstva,
- spolupráce institucí z hlediska trhu práce a rozvoj přeshraničního pracovního trhu,
- podpora ze strany euroregionu středních a malých podniků,
- společná spolupráce ohledně návrhu zapsání Euroregionu Krušnohoří na Seznam světového kulturního dědictví,
- rozvoj revitalizace přírodních a kulturních památek po těžební činnosti,
- rozvoj turistických destinací,
- velká soustředěnost projektů na podporu cestovního ruchu,
- koncepce dopravní dostupnosti přes hranice,
- podpora udržitelného rozvoje,
- znovuzavedení vodních toků po skončení těžby uhlí.

Hrozby:

- neatraktivnost oblasti z důvodu špatné sociální struktury,
- vysídlování a odcházení mladého obyvatelstva do okolních krajů,
- postupné stárnutí obyvatelstva,
- úplný zánik tradic a zvyků obyvatel,
- z důvodu útlumu těžkého průmyslu málo pracovních míst,
- odchod vedoucích pracovníků euroregionu za lepšími podmínkami,
- malá péče o kulturní památky,
- špatný stav pozemní komunikace a nedostatek financí na opravu,
- stavby na vznikajících nových zástavbových plochách a zničení okolní přírody,
- nekoordinovaný cestovních ruch,
- malý příjem z cestovního ruchu,
- jazyková bariéra zejména u krizového managementu,

- vysoký kurz měny,
- nedostatečná marketingová propagace,
- uzavření hranice z důvodu hrozícího nebezpečí terorismu a imigrantů.

Tabulka 2: Faktory silných stránek ERK

| SILNÉ STRÁNKY (S) | Váha | Hodnocení | Vážené skóre |
|---|-------------|------------------|---------------------|
| Existence rozvojových ploch | 0,03 | 2 | 0,06 |
| Mírný nárůst trvale bydlících obyvatel | 0,02 | 3 | 0,06 |
| Značné zapojování místního obyvatelstvo | 0,03 | 3 | 0,09 |
| Průmyslová tradiční výroba | 0,03 | 2 | 0,06 |
| Možnost vzdělávání se přes hranici | 0,04 | 4 | 0,16 |
| Možnost zaměstnání v zahraničí | 0,05 | 4 | 0,2 |
| Historické a přírodní potencionály | 0,05 | 5 | 0,25 |
| Značný rozvoj turistických destinací | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Dobrá železniční a silniční přeshraniční dostupnost | 0,03 | 2 | 0,06 |
| Společné projekty na posílení krátkých dopravních spojení | 0,05 | 2 | 0,1 |
| Dobrá likvidace odpadu z provozování těžkého průmyslu | 0,02 | 1 | 0,02 |
| Využití přírodních obnovitelných energií DE | 0,04 | 2 | 0,08 |
| Výrazné zlepšení přírodních podmínek a revitalizace | 0,05 | 2 | 0,1 |
| Snižování emisí | 0,03 | 2 | 0,06 |
| Vznik nových turistických tras a cyklostezek | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Skvělá a dlouholetá spolupráce partnerských měst | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Výborná připravenost projektů | 0,05 | 2 | 0,1 |
| Úspěšnost a relativně velký počet dokončených projektů | 0,05 | 2 | 0,1 |
| Existence velkého počtu soukromých členů | 0,07 | 4 | 0,28 |
| Velký kapitál - velké dotace | 0,05 | 2 | 0,1 |
| Dobré hospodaření s dotacemi | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Kontrola a správa fondu malých projektů | 0,04 | 2 | 0,08 |
| Vydávání pravidelného časopisu | 0,02 | 2 | 0,04 |
| Vysoké nasazení zaměstnanců sdružení | 0,05 | 3 | 0,15 |
| CELKEM | 1 | / | 2,65 |

Zdroj²⁷

²⁷ Autorka práce, 2017, vlastní zpracování

Tabulka 3: Faktory slabých stránek ERK

| Slabé stránky (W) | Váha | Hodnocení | Vážené skóre |
|--|----------|-----------|--------------|
| Velké rozdíly v hustotě zalidnění | 0,02 | -2 | -0,04 |
| Negativní vliv zničené krajiny z důvodu těžby uhlí | 0,06 | -4 | -0,24 |
| Rozsáhlé zničené plochy z těžkého průmyslu | 0,06 | -5 | -0,3 |
| Zánik měst a obcí | 0,02 | 3 | 0,06 |
| Velmi nízká vzdělanost ČR | 0,07 | -4 | -0,28 |
| Obtížné uplatnění absolventů ČR | 0,06 | -3 | -0,18 |
| Vysoká a dlouhodobá nezaměstnanost | 0,07 | -5 | -0,35 |
| Vysoký věk obyvatel DE | 0,03 | -2 | -0,06 |
| Odchod mladých lidí do jiných částí států | 0,05 | -4 | -0,2 |
| Nedostatek produktů a služeb cestovního ruchu | 0,07 | -3 | -0,21 |
| Poměrně krátká doba návštěvnosti turistů | 0,04 | -2 | -0,08 |
| Chybějící turistické atraktivity | 0,03 | -2 | -0,06 |
| Nevyhovující stav železnic a pozemních komunikací | 0,02 | -2 | -0,04 |
| Málo hraničních přechodů a jejich špatná dostupnost | 0,03 | -1 | -0,03 |
| Špatná městská nenavazující doprava především na venkově | 0,03 | -1 | -0,03 |
| Chybějící vodovod v některých venkovských oblastech | 0,02 | -1 | -0,02 |
| Chybějící rychlé internetové připojení na venkově | 0,04 | -3 | -0,12 |
| Nedostatek krizového managementu | 0,05 | -4 | -0,2 |
| Téměř žádná marketingová propagace se strany ERK | 0,07 | -4 | -0,28 |
| Takřka žádná komunikace přes sociální média | 0,05 | -3 | -0,15 |
| Zastaralost používaných technologií v kanceláři ERK ČR | 0,02 | -1 | -0,02 |
| Malá informovanost mladých občanů o ERK | 0,05 | -2 | -0,1 |
| Špatná přehlednost webových stránek | 0,04 | -2 | -0,08 |
| CELKEM | 1 | / | -3,01 |

Zdroj ²⁸

²⁸ Autorka práce, 2017, vlastní zpracování

Tabulka 4: Faktory příležitostí ERK

| Příležitosti (O) | Váha | Hodnocení | Vážené skóre |
|--|----------|-----------|--------------|
| Rozvoj vzájemné spolupráce přeshraničních obcí | 0,1 | 2 | 0,2 |
| Velká podpora sociálně vyloučených lokalit | 0,08 | 3 | 0,24 |
| Koncentrovanost na rozšíření možností vzdělávání mladého obyvatelstva | 0,1 | 3 | 0,3 |
| Spolupráce institucí z hlediska trhu práce | 0,1 | 2 | 0,2 |
| Podpora ze strany euroregionu středních a malých podniků | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Společná spolupráce ohledně návrhu zapsání Euroregionu Krušnohoří na Seznam UNESCO | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Rozvoj revitalizace přírodních a kulturních památek po těžební činnosti | 0,14 | 4 | 0,56 |
| Rozvoj turistických destinací | 0,08 | 5 | 0,4 |
| Velká soustředěnost projektů na podporu cestovního ruchu | 0,1 | 5 | 0,5 |
| Koncepce dopravní dostupnosti přes hranice | 0,05 | 2 | 0,1 |
| Podpora udržitelného rozvoje | 0,05 | 2 | 0,1 |
| Znovuzavedení vodních toků po skončení těžby uhlí | 0,1 | 1 | 0,1 |
| CELKEM | 1 | / | 2,8 |

Zdroj²⁹

Tabulka 5: Faktory hrozeb ERK

| Hrozby (T) | Váha | Hodnocení | Vážené skóre |
|--|------|-----------|--------------|
| Neatraktivnost oblasti z důvodu špatné sociální struktury | 0,1 | -3 | -0,3 |
| Vysídlování a odcházení mladého obyvatelstva do okolních krajů | 0,1 | -4 | -0,4 |
| Postupné stárnutí obyvatelstva | 0,03 | -2 | -0,06 |
| Úplný zánik tradic a zvyků obyvatel | 0,02 | -1 | -0,02 |
| Z důvodu útlumu těžkého průmyslu málo pracovních míst | 0,05 | -2 | -0,1 |
| Odchod vedoucích pracovníků euroregionu za lepšími podmínkami | 0,05 | -1 | -0,05 |
| Malá péče o kulturní památky | 0,1 | -4 | -0,4 |
| Špatný stav pozemní komunikace a nedostatek financí na opravu | 0,05 | -3 | -0,15 |
| Stavby na vznikajících nových zástavbových plochách a zničení | 0,05 | -3 | -0,15 |

²⁹ Autorka práce, 2017, vlastní zpracování

| | | | |
|---|----------|----------|--------------|
| okolní přírody | | | |
| Nekoordinovaný cestovních ruch | 0,1 | -3 | -0,3 |
| Malý příjem z cestovního ruchu | 0,1 | -2 | -0,2 |
| Jazyková bariéra zejména u krizového managementu | 0,05 | -2 | -0,1 |
| Vysoký kurz měny | 0,05 | -1 | -0,05 |
| Nedostatečná marketingová propagace | 0,1 | -4 | -0,4 |
| Uzavření hranice z důvodu hrozícího nebezpečí terorismu a imigrantů | 0,05 | -2 | -0,1 |
| CELKEM | 1 | / | -2,78 |

Zdroj ³⁰

Tabulka 6: Součet SWOT analýzy ERK

| | |
|---------------------------------|--------------|
| Vyhodnocení | |
| Silné stránky | 2,65 |
| Slabé stránky | -3,01 |
| Vnitřní prostředí celkem | -0,36 |
| Příležitosti | 2,8 |
| Hrozby | -2,78 |
| Vnější prostředí celkem | 0,02 |
| CELKEM | -0,34 |

Zdroj ³¹

Na základě tabulky součtu SWOT analýzy ERK, kde bylo vyhodnoceno vnitřní a vnější prostředí, bylo zjištěno, že bychom se měli zaměřit na vnější okolní faktory. Zejména pak u hrozeb můžeme zjistit, že cestovních ruch v celkové oblasti Euroregionu Krušnohoří a hlavně pak přeshraniční cestovní ruch, nefunguje dobře. Problém tedy vyvstává v oblasti cestovního ruchu. Je potřeba se na tento faktor zaměřit a zkoumat aspekty, který tento problém způsobují.

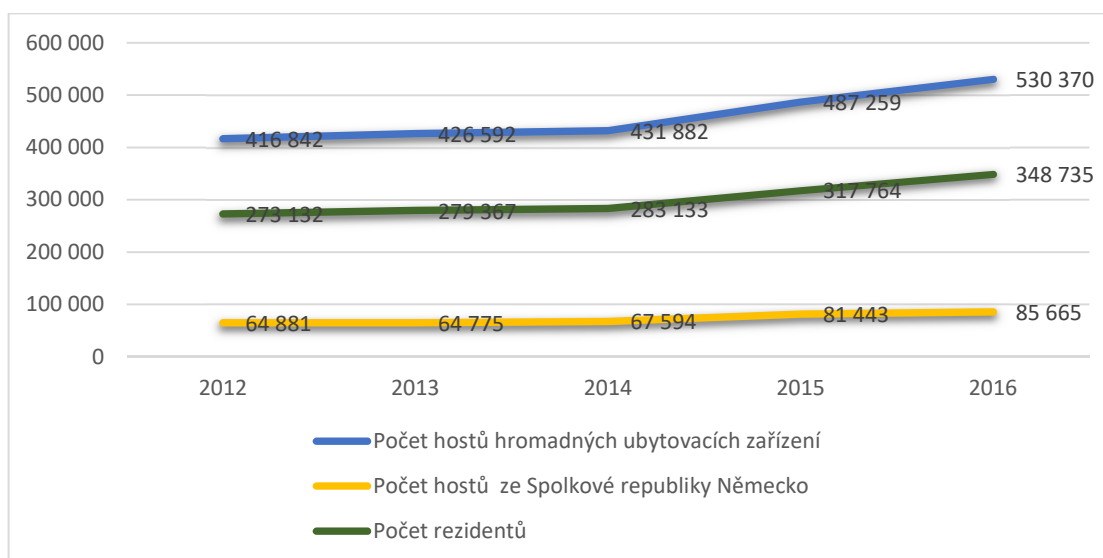
³⁰ Autorka práce, 2017, vlastní zpracování

³¹ Autorka práce, 2017, vlastní zpracování

7.5 Zkoumání problému na základě výsledku SWOT analýzy ERK

Z výsledku SWOT analýzy můžeme pozorovat, že oblast a samotné sdružení Euroregionu Krušnohoří, se potýká s dlouhodobým problémem, jak udržovat a podporovat cestovní ruch. Je to však nepříznivá situace nejenom Euroregionu Krušnohoří, ale i Ústeckého kraje, ve kterém tento euroregion působí. V následujícím grafu č.1 je znázorněn rostoucí počet rezidentů a hostů v ubytovacích zařízeních, na základě vlivu rostoucí ekonomiky státu a kraje. Můžeme pozorovat, že pozvolna roste i počet hostů ze Spolkové republiky Německo.

Graf 1: Cestovní ruch Ústeckého kraje v letech 2012-2016



Zdroj: ČSÚ, online ³²

Tento počet hostů z Německé Spolkové Republiky je nižší než v ostatních sousedících krajích. Jejich průměrný počet přenocování za rok 2016 je také velice nízký a to v průměru 2,5 noci, dle veřejné databáze ČSÚ. V Karlovarském kraji je průměrný počet strávených nocí hosta ze Spolkové republiky Německo 5,4 za rok 2016. ³³ Je otázkou, čím je tato situace zapříčiněna. Ze SWOT analýzy slabých stránek vyplývá, že z důvodu negativního vlivu zničené krajiny povrchovou těžbou uhlí, se tento kraj stal

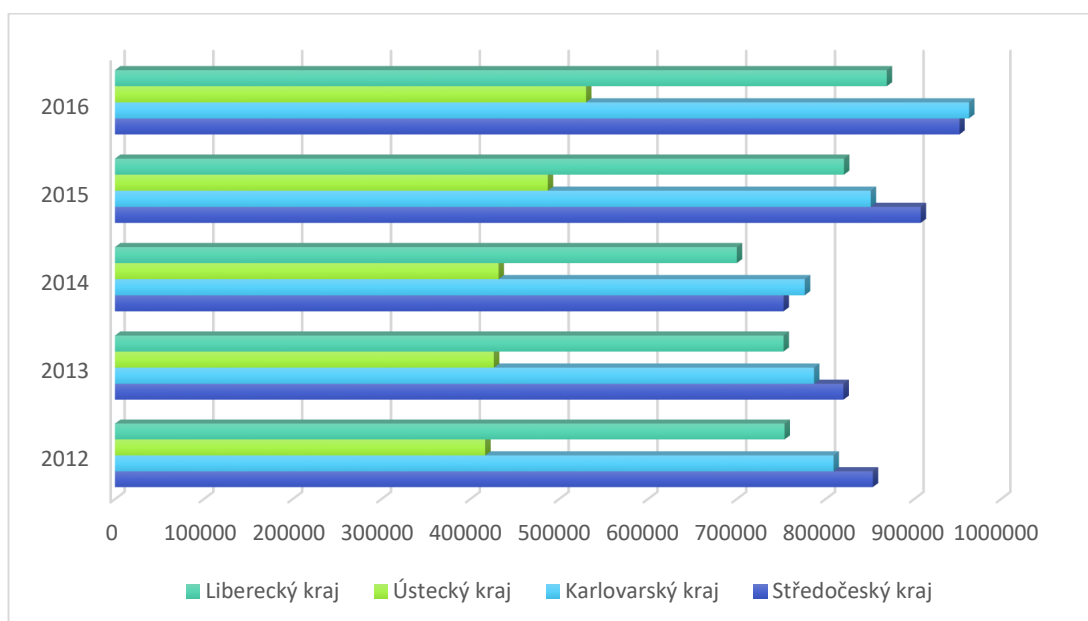
³² ČSÚ. *Veřejná databáze*. [online]. [cit. 2017-02-11]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=uziv-dotaz#k=5&pvokc=100&uroven=30&w=>

³³ ČSÚ. *Veřejná databáze*. [online]. [cit. 2017-02-11]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=uziv-dotaz#k=5&pvokc=100&uroven=30&w=>

neatraktivní. Ze SWOT analýzy také vyplývá, že v oblasti Euroregionu Krušnohoří je nedostatek produktů a služeb cestovního ruchu a nízký počet turistických atrakcí. Dalším důležitým faktorem je stárnutí saských obyvatel, které jim brání v aktivním životě, tedy i v cestování.

Cestovní ruch je podle faktorů hrozeb SWOT analýzy nekoordinovaný, nabízí málo pracovních míst a plyne z něj malý příjem pro místní hospodářský a ekonomický rozvoj. Z analýzy SWOT je patrné, že tato situace je způsobená celkovým dojmem zničené krajinné infrastruktury Ústeckého kraje, především v oblasti Euroregionu Krušnohoří, dále malou péčí o kulturní a přírodní památky, nízkým počtem turistických atrakcí a nedostatečnou nabídkou produktů a služeb cestovního ruchu.

Graf 2: Srovnání počtu hostů ve vybraných krajích v letech 2012-2016



Zdroj: ČSÚ, online ³⁴

Špatné sociální a životní podmínky obyvatelů na české straně Euroregionu Krušnohoří, mají negativní vliv na cestovní ruch v regionu. Dále je zde nadále dlouhodobě nejvyšší nezaměstnanost v České Republice, nízká vzdělanost obyvatel, z nichž ti mladší mají tendenci odcházet do jiných krajů za vyšší životní úrovní. Kupní

³⁴ ČSÚ. *Veřejná databáze*. [online]. [cit. 2017-02-11]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=uziv-dotaz#k=5&pvokc=100&uroven=30&w=>

síla rezidentů je nízká, nemohou si dovolit cestovat po území České Republiky ani přes hranice do německé části Euroregionu Krušnohoří Saska.

V grafu č. 2 můžeme sledovat, že počet hostů a návštěvníků je v okolních sousedících krajích o poznání vyšší a příznivější. Je zřejmé, že Liberecký, Karlovarský a Středočeský kraj jsou z hlediska cestovního ruchu více navštěvovány.

8 VLASTNÍ NÁVRH NA ZÁKLADĚ ŠETŘENÍ

Z výzkumu a šetření bylo zjištěno, že je potřeba zaměřit se na podporu a rozvoj cestovního ruchu. Musíme si však uvědomit, že již po dlouhou dobu je krajina v Euroregionu Krušnohoří zdevastována těžkým průmyslem a hlavně povrchovou těžbou uhlí. Cestovní ruch v tomto regionu je tímto faktorem velmi negativně ovlivňován. Návštěvníci sem hojně nebudou jezdit, dokud se výrazně nezlepší přírodní a životní podmínky této lokality. Dále se musí zvýšit počet pracovních míst a tím zvýšit i zaměstnanost. Na druhou stranu, dochází k postupnému uzavírání těžebních dolů a pracovní místa tak ubývají. Pokud by tedy došlo k celkové revitalizaci přírody a tím pádem i ke zlepšení cestovního ruchu, který by vytvořil nové pracovní příležitosti, mohla by tato skutečnost postupně nahradit ubývající pracovní místa.

Dalším významným faktorem je nízká vzdělanost obyvatel Euroregionu Krušnohoří a s tím související jazyková bariéra. Plány vzdělávacích projektů sdružení ERK by se tedy měly zaměřit na důležitost výuky německého jazyka již u malých dětí. Autorka práce navrhuje klást důraz zejména na to, aby se děti již ve školce začali učit německý a anglický jazyk, a ve výuce pak intenzivně pokračovali i na základních školách.

I když se Euroregion Krušnohoří zaměřuje na vzdělávání a snaží se svými dotacemi pomáhat, spíše zaměřit také na nenápadnou a neškodnou marketingovou propagaci cílenou právě na děti ve věku 8-18 let. Aktivita ERK na sociálních sítích, kde v dnešní době mládež tráví hodně času, není skoro žádná. Propagace by byla formou nějakého natočeného videa, které by poukazovalo na to, jaké možnosti studenti mají, zejména pak uplatnění v budoucím zaměstnání, pokud se rozhodnou studovat na německé střední nebo vysoké škole. Taktéž by to mohlo být motivační video pro rodiče, aby své děti podporovali v učení jazyků, které by se mohlo sdílet na webových stránkách měst nebo skrz jejich facebookové stránky. Autorka se domnívá, že přínosné by bylo a navrhuje zajistit nějakého marketingového affiliate partnera, který by vytvořil reklamu na webových bannerech. Tento způsob propagace není finančně náročný a je velmi efektivní, protože je cílený. Reklama ve formě bannerů na jazykové kurzy s kvalitním učitelem, bude zaměřená pak na to, že pokud účastníci úspěšně kurz dokončí, poskytnou to obyvatelům, kteří nemohou najít práci v lokalitě české strany Euroregionu Krušnohoří, možnost právě zaměstnání u saských sousedů.

Jak již bylo výše uvedeno, je nutná úplná obnova a revitalizace přírody Euroregionu Krušnohoří, která se ještě stále vzpamatovává z těžké důlní činnosti. Na obnovu přírodních podmínek se dotační program také soustřeďuje z velké části. V nedávné době byly spuštěny říční toky, které byly v minulosti pozastaveny právě opět z důvodu těžby uhlí. Těžební činnost také v posledních letech velmi opadla a doly, které už dnes nefungují, jsou postupně zaplavovány. Kolem těchto zatopených jezer vznikají cyklotrasy a turistické trasy. Město Most se odhodlalo k odvážnému kroku. Kolem obrovského jezera, které je dnes na místě bývalého města Mostu, vznikají pláže a ve větší vzdálenosti zástavbové plochy, kde v budoucnu budou postaveny nové domy. Otázkou však je, jestli je tento krok vyhovující. Pokud dojde k zástavbě nových ploch k bydlení, okolní příroda bude opět narušená. Dle názoru autorky této práce, by se mělo zůstat u obnovování poznávacích tras a zlepšování cyklostezek. Zejména pak v okolí jezera u Mostu by mohla být spíše cyklotrasa nebo naučná stezka, která by připomínala a ukazovala, kde přesně stál starý Most.

Můžeme však říci, že aktivity Euroregionu Krušnohoří na obnovu přírody a zlepšení turistických atraktivit, jsou velmi dobré, ale zatím stále nedostačující. Autorka práce navrhuje zaměřit se spíše na obnovu kulturních a historických památek, kterých je v tomto regionu velké množství, ale není jim věnována náležitá péče. Můžeme zmínit například chátrající zámek Jizeří, který nachází přímo nad těžební oblasti a hrozí, že bude zbourán.

Bylo také zjištěno ve SWOT analýze, že obyvatelé Euroregionu Krušnohoří se rádi účastí ba i sami se angažují v pořádání kulturních akcí a výletů. Návrhem je tedy určitě i lepší propagace v tomto ohledu. Jednak prostřednictvím sociálních sítí se tyto akce dostanou do větší povědomosti a povede to k větší návštěvnosti nejenom u starších lidí, ale i u mladé generace. Sdružení by také mohlo dohodnout větší spolupráci s agenturou Czechtourism, která by s propagací mohla pomoci. Součástí této spolupráce by byla i propagace kulturních a turistických atraktivit pomocí marketingových nástrojů, která by jistě podpořila již několikrát zmiňovaný cestovní ruch a vznik nových pracovních míst v této oblasti.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zjištění současného stavu strategického řízení Euroregionu Krušnohoří v oblasti přeshraničního a cestovního ruchu. Na základě zkoumání vnitřního a vnějšího prostředí pomocí marketingových strategických metod, byly zjištěny determinanty cestovního ruchu v Euroregionu Krušnohoří. V teoretické části je vysvětlena a nastíněna problematika cestovního ruchu jako takového, jeho význam a druhy. Je vysvětlen pojem strategického řízení, a čím se zabývá. Je popsána problematika hranice, přeshraničního cestovního ruchu a hraničního efektu. V teoretické části je také vymezena přeshraniční spolupráce ve formě euroregionů a jejich financování, konkrétně vznik, činnost a vývoj sdružení a oblasti Euroregionu Krušnohoří.

V praktické části je zkoumáno vnější prostředí organizace a oblasti Euroregionu Krušnohoří. Faktory vyplývající z makroprostředí zkoumá PESTEL analýza. Pro zjištění faktorů z bližšího mikroprostředí je použit Porterův model pěti sil. Na tyto analýzy navazuje analýza vnitřního prostředí, která rozebírá především hmotné a nehmotné zdroje sdružení Euroregionu Krušnohoří. SWOT analýza byla využita k celkovému zhodnocení silných a slabých stránek, příležitosti a hrozeb strategického řízení Euroregionu Krušnohoří. Systém váhové matice jasně ukázal, že je důležité zaměřit se především na vnější prostředí Euroregionu Krušnohoří. Na výsledek této matice navazuje vlastní návrh zlepšení strategického řízení ERK.

V praktické části bylo marketingovými situačními analýzami zjištěno, že situace Euroregionu Krušnohoří je delší dobu nepříznivá především v oblasti přírodního prostředí a sociálních podmínek, což determinuje oblast cestovního ruchu. Je nutné však vyzdvihnout činnost sdružení euroregionu, které se nadále snaží tuto špatnou situaci zlepšovat a podporovat úspěšně dokončenými projekty. Projekty přispívají k celkovému lepšímu životu v této oblasti konkrétně v revitalizaci přírodního prostředí. V oblasti sociální podporou projektů v oblasti vzdělávání. Pokud se sdružení bude nadále takto angažovat a zaměřit se také na marketingovou propagaci především pomocí sociálních sítí, má předpoklady, že postupem času by se oblast ERK mohla rovnat i sousedním krajům a euroregionům v návštěvnosti a v ostatních oblastech života.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

FORET, M. a V. FORETOVÁ. *Jak rozvíjet místní cestovní ruch*. Praha: Grada, 2001. Manažer. ISBN 80-247-0207-X.

HESKOVÁ, M. *Cestovní ruch: pro vyšší odborné školy a vysoké školy*. 2.vyd. Praha: Fortuna, 2011. ISBN 978-80-7373-107-6.

JEŘÁBEK, M., J. DOKOUPIL a T. HAVLÍČEK. 1. vyd. *České pohraničí - bariéra nebo prostor zprostředkování?*. Praha: Academia, 2004. ISBN 80-200-1051-3.

KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

KOTÍKOVÁ, H. *Nové trendy v nabídce cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4603-6.

PAULOVČÁKOVÁ, L. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-117-1.

PÁSKOVÁ, M. *Udržitelnost rozvoje cestovního ruchu*. 2. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. ISBN 978-80-7435-006-1.

RYGLOVÁ, K., M. BURIAN a I. VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4039-3.

Euroregion Krušnohoří. *20 let Euroregion Krušnohoří* [brožura]. Most: Raprint s.r.o, 2012.

Seznam použitých internetových zdrojů

CRR. *Základní informace o programech v období 2014-2020*. [online]. [cit. 2017-01-22]. Dostupné z: <http://www.crr.cz/cs/eus/>.

EUROPEAN COMMISSION.EU. *Interreg A - Cross-border cooperation*. [online]. [cit. 2017-01-22]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/regional_policy/cs/policy/cooperation/european-territorial/cross-border/#1.

EVROPSKÉ STRUKTURÁLNÍ A INVESTIČNÍ FONDY. *Fond malých projektů* [online]. [cit. 2017-01-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20537262/42060401c.pdf/77b06ad2-6d09-4e31-9f15-31dc4a0d5c9b?version=1.0>.

EUROREGION KRUŠNOHOŘÍ. *Organizační struktura* [online]. [cit. 2017-01-22]. Dostupné z: http://euroreg.cz/?page_id=12http://euroreg.cz/?page_id=14.

NA ZEMI. *Hranice* [online]. [cit. 2016-11-05]. Dostupné z: http://www.nazemi.cz/sites/default/files/kp.3_hranice.pdf.

ČSÚ. *Euroregion Krušnohoří* [online]. [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20537262/42060401c.pdf/77b06ad2-6d09-4e31-9f15-31dc4a0d5c9b?version=1.0>.

ČSÚ. *Mapa euroregionu Krušnohoří*. [online]. [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/25385875/12434081+erzgeb03.jpg>.

ČSÚ. *Veřejná databáze*. [online]. [cit. 2017-02-11]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=uziv-dotaz#k=5&pvokc=100&uroven=30&w=>

EUROREGION KRUŠNOHOŘÍ, *Stanovy* [online]. [cit. 2017-01-19]. Dostupné z: http://euroreg.cz/?page_id=14.

INTERREG IIIA. *Co je Interreg IIIA?*. [online]. [cit. 2017-01-22]. Dostupné z:
<http://www.interreg3a.cz/>.

MANAGEMENT MANIA. *IFE matice*. [online]. [cit. 2017-02-11]. Dostupné z:
<https://managementmania.com/cs/ife-matice>.

SEZNAM ZKRATEK

ERK – Euroregion Krušnohoří

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek 1: SWOT analýza | 14 |
| Obrázek 2: Ohraničení Euroregionu Krušnohoří..... | 24 |
| Obrázek 3: Organizační struktura Euroregionu Krušnohoří..... | 29 |

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka 1: Základní faktory PESTEL analýzy ERK | 31 |
| Tabulka 2: Faktory silných stránek ERK..... | 44 |
| Tabulka 3: Faktory slabých stránek ERK..... | 45 |
| Tabulka 4: Faktory příležitostí ERK..... | 46 |
| Tabulka 5: Faktory hrozeb ERK..... | 46 |
| Tabulka 6: Součet SWOT analýzy ERK..... | 47 |

Seznam grafů

| | |
|---|----|
| Graf 1: Cestovní ruch Ústeckého kraje v letech 2012-2016..... | 48 |
| Graf 2: Srovnání počtu hostů ve vybraných krajích v letech 2012-2016..... | 49 |

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Nikola Jarošová

Obor: Management cestovního ruchu

Forma studia: Prezenční studium

Název práce: Přeshraniční cestovní ruch na příkladu Euroregionu Krušnohoří

Rok: 2017

Počet stran textu bez příloh: 45

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 9

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 10

Vedoucí práce: Ing. Helena Lišková