

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra rekreologie a cestovního ruchu

**Spolupráce podnikatelských a samosprávních subjektů v rámci
cestovního ruchu
(Krkonoše a Podkrkonoší)**
Bakalářská práce

Autor: Kateřina Wolfová

Studijní obor: Management cestovního ruchu

Vedoucí práce: Mgr. Trousil Michal, Ph.D.

Hradec Králové

duben 2015

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne: 20. 4. 2015

Kateřina Wolfová

Poděkování:

Děkuji tímto vedoucímu práce panu Mgr. Michalu Trousilovi, Ph.D. za pomoc, cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce.

Anotace

Předmětem této bakalářské práce je navržení doporučení pro zlepšení spolupráce mezi podnikatelskými a samosprávnými subjekty v oblasti Krkonoše a Podkrkonoší. Teoretická část práce řeší problematiku cestovního ruchu obecně, podpory ze strany Evropské unie, státní správy a samosprávy a možnosti spolupráce firem v cestovním ruchu a kooperace s místní samosprávou. Druhá část - praktická, je věnována analýze postavení destinace Krkonoše a Podkrkonoší z pohledu cestovního ruchu, dále pak primárnímu sběru dat formou dotazníkového šetření, které probíhalo právě se subjekty v zájmových regionech. Výsledky dotazníkového šetření následně posloužily jako podklad pro sestavení SWOT analýzy spolupráce, která je navíc podpořena a doplněna SWOT analýzou destinace. Výsledkem praktické části je navržení možností pro zlepšení aktuální situace. Pro zlepšení situace bylo navrženo vytvoření sdružení podnikatelských subjektů, které by se mělo zaměřit na snížení nákladů hromadným nákupem služeb a zboží, předáváním zkušeností, marketingem destinace a získáváním dotací.

Klíčová slova

Cestovní ruch, marketing destinace, spolupráce, SWOT analýza, dotazníkové šetření, podnikatelský subjekt, státní správa, samospráva, Krkonoše, Podkrkonoší, Krkonoše - svazek měst a obcí, Sdružení Podzvičinsko.

Title: Collaboration of Entrepreneurial and Local Administration Entities in Tourism

Subtitle: Krkonoše Mountains and the foothills of the Krkonoše Mountains

Annotation

Focus of this Bachelor thesis is to propose recommendations for improving cooperation between the business and the self-regulatory bodies in the area of Krkonoše Mountains and the foothills of the Krkonoše Mountains. The theoretical part of the work deals with tourism in general, support from the European Union, State administration and Self-administration and the possibilities of cooperation in tourism and cooperation with local authorities. The second practical section is devoted to the analysis of the position of the Krkonoše Mountains and the foothills of the destinations from the point of view of tourism, then the primary data collection in the form of a questionnaire survey, which took place just the bodies in the regions of interest. The results of the questionnaire investigation subsequently served as the basis for the compilation of a SWOT analysis cooperation, which is, moreover, supported and supplemented by a SWOT analysis of the destination. The result of the practical part is proposing options for improving the current situation. To improve the situation, it was proposed to create a consortium of business entities, which should focus on reducing the cost of purchasing goods and services, transfer of experience, marketing destinations and raising subsidies.

Key words

tourism, destination marketing, collaboration, SWOT analysis, questionnaire survey, business entity, the State administration, Self-administration, Krkonoše, Giant Mountains, foothills of the Krkonoše Mountains, – volume of towns and municipalities, associations Podzvičinsko

Obsah

1. Úvod.....	1
2. Cíl práce a metodický postup.....	2
3. Teoretická východiska	4
3.1 Cestovní ruch	4
3.1.1 Marketingové analýzy a marketing destinace	6
3.1.2 Vliv cestovního ruchu na prostředí	7
3.2 Podpora cestovního ruchu ze strany veřejné správy	8
3.2.1 Podpora ze strany Evropské unie	8
3.2.2 Podpora ze strany státní správy a samosprávy	9
3.3 Možnosti spolupráce firem v cestovním ruchu	11
3.4 Možnosti spolupráce firem a místní samosprávy v cestovním ruchu	16
4. Praktická část.....	18
4.1 Destinace cestovního ruchu - Krkonoše a Podkrkonoší.....	18
4.2 Management destinace cestovního ruchu	22
4.3 Spolupráce mezi podniky v dané lokalitě	24
4.4 Spolupráce mezi podniky mimo dané lokality.....	26
4.5 Dotazníkové šetření	28
4.5.1 Základní výzkumné otázky a hypotézy	28
4.5.2 Sběr informací a průběh šetření	32
4.6 SWOT analýza destinace.....	50
4.7 SWOT analýza spolupráce	52
4.8 Možnosti pro zlepšení aktuální situace	54
5. Shrnutí výsledků.....	57
6. Závěry a doporučení	60
7. Seznam obrázků a tabulek.....	62
8. Seznam grafů.....	62
9. Seznam použitých zdrojů	63
9.1 Tištěné zdroje	63
9.2 Elektronické zdroje	64
10. Přílohy	66

1. Úvod

V dnešní době ekonomické krize patří mezi povinnosti státní správy podpora odvětví s velkým potenciálem růstu. Mezi tato odvětví se jednoznačně řadí cestovní ruch, který patří mezi klíčová odvětví tuzemské ekonomiky a zdaleka ještě zcela nevyčerpal celý svůj potenciál. Na cestovním ruchu jsou existenčně závislé tisíce podniků a desetitisíce pracovních míst. Výdaje turistů získávají poskytovatelé různých služeb cestovního ruchu (soukromé podniky), kteří z nich následně odvádí daňové poplatky státu (místní samosprávě a státní správě). Místní samospráva musí akceptovat význam cestovního ruchu a připravit podmínky pro jeho další rozvoj. Soukromé podniky realizující svoji činnost v odvětví, pak mají za úkol přivádět do různých destinací turisty a podporovat tím celou ekonomiku země. Na problematiku cestovního ruchu tak musí být nahlíženo z komplexního a systematického hlediska. Právě z výše zmíněných důvodů se problematika cestovního ruchu stala samostatným studijním oborem na řadě středních, vyšších odborných i vysokých školách. Odborník na cestovní ruch by tak měl být schopen orientovat se nejen v takových oborech jako je ekonomie, marketing, právo a cestovní ruch, ale také udržovat přehled o dění alespoň v regionu a státní správě.

Tato práce zkoumá možnosti spolupráce mezi podnikatelskými a samosprávnými subjekty v rámci cestovního ruchu. Jejím cílem je navržení doporučení pro zlepšení spolupráce mezi podnikatelskými a samosprávnými subjekty ve vybraném regionu. Efektivita návrhů bude posouzena zejména z hlediska jejich ekonomického přínosu. Pro lepší přehlednost je práce členěna do dvou klíčových částí - na teoretická východiska a praktickou část. Teoretická východiska se věnují problematice cestovního ruchu, podpoře cestovního ruchu ze strany veřejné správy, podpoře ze strany Evropské unie, podpoře ze strany státní správy a samosprávy, možnostmi spolupráce firem v cestovním ruchu a možnosti spolupráce firem a místní samosprávy. V této části jsou představeny základní pojmy nejen prostřednictvím deskripce odborné literatury, ale i deskripcí dalších odborných zdrojů (periodik, vládních zpráv apod.) V rámci praktické části budou prozkoumány možnosti spolupráce podnikatelských a samosprávných subjektů v rámci vybraného regionu (destinace). Zvolenou destinací cestovního ruchu jsou Krkonoše a Podkrkonoší. Úvod praktické části se bude věnovat popisu aktuálního stavu cestovního ruchu ve

zkoumaných regionech s cílem zjistit, jak v současné době probíhá spolupráce mezi podnikatelskými subjekty a jakým způsobem se na tom podílí místní samospráva. Tato kapitola by měla sloužit jako hlavní podklad pro vypracování dotazníku (primární sběr dat), který by měl zhodnotit spolupráci z pohledu samotných podnikatelů z obou zájmových regionů. SWOT analýza destinace Krkonoše a Podkrkonoší a SWOT analýza spolupráce pak shrne výstupy z deskripce odborné literatury, analýzy a primárního sběru dat. Při vypracování práce tak SWOT analýzy plní úlohu nástroje syntézy. Přínosem práce je naplnění primárního cíle práce. Pro jeho splnění bude využito metod: deskripce odborné literatury, analýzy, syntézy a komparace. Vytvoření návrhů a doporučení by mělo charakterizovat možnosti budoucího rozvoje dané destinace prostřednictvím užší spolupráce mezi samosprávou a soukromým sektorem.

2. Cíl práce a metodický postup

Cílem práce je navržení doporučení pro zlepšení spolupráce mezi podnikatelskými a samosprávnými subjekty ve vybraném regionu. Naplnění cíle by mělo následně přispět k zefektivnění činnosti těchto subjektů, zvýšení jejich zisku a návštěvnosti turistů v celém regionu.

V první fázi zpracování práce došlo ke stanovení cíle, který úzce souvisel s řešenou problematikou. Jelikož bylo nutné v rámci bakalářské práce kombinovat teoretické poznatky s názory odborné veřejnosti, tak došlo k rozdělení práce do dvou hlavních kapitol - na praktickou část a teoretická východiska. Teoretická východiska byla vytvořena prostřednictvím studia odborné literatury a dalších zdrojů (specializovaných webových stránek, názorů odborné veřejnosti - vyjádření v médiích apod.) Pro praktickou část byla stěžejní kapitola zkoumající postavení Krkonoš a Podkrkonoší v rámci cestovního ruchu v České republice, jejímž úkolem je podat ucelený pohled na současný stav těchto regionů z pohledu zkoumané problematiky.

Posléze bylo možné přejít k primárnímu sběru dat, který se uskutečnil prostřednictvím kvantitativního dotazníkového šetření ve zkoumaných lokalitách Krkonoše a Podkrkonoší. Pro primární sběr dat bylo využito metody dotazování, kdy

byl jako nástroj pro dotazníkové šetření využit speciálně vytvoření dotazník. Kvantitativní povaha primárního sběru dat umožnila oslovení většího souboru respondentů. Primární sběr dat proběhl podle plánu a přinesl dostatečné množství poznatků. Syntéza proběhla sestavením analýzy příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek (SWOT analýza) destinace a spolupráce (jako celku Krkonoše a Podkrkonoší). Realizací uvedených aktivit a metod bylo možné sestavit návrhy doporučení pro zlepšení spolupráce mezi podnikatelskými a samosprávnými celky v lokalitě, čímž se splnil cíl práce.

Mezi hlavní výzkumné otázky patří:

- Jak se může zkvalitnit systém spolupráce podnikatelských subjektů v lokalitě?
- Jaké přínosy generuje spolupráce (subjektům, které ji aktuálně využívají)?
- Je práce destinačních společností přínosná pro rozvoj cestovního ruchu v turistické oblasti?
- Existuje ze strany podnikatelských subjektů zájem o vzájemnou spolupráci (vedoucí k rozvoji turistického regionu)?
- Jaká je nejčastější forma spolupráce mezi podnikatelskými subjekty v rámci cestovního ruchu?

Uvedené otázky bude možné zodpovědět při využití metod deskripce odborné literatury a primárním sběrem údajů formou kvantitativního dotazníkového šetření. Na základě využití těchto metod a získání odpovědí bude možné naplnit cíl práce.

3. Teoretická východiska

3.1 Cestovní ruch

V globálním měřítku patří cestovní ruch mezi nejvýznamnější hospodářská odvětví. Po celém světě vytváří různé příležitosti s přidanou hodnotou a přitom nevyžaduje velké finanční investice. Přínosy cestovního ruchu zasahují především do oblasti ekonomiky, kdy například vytváří nová pracovní místa, posilují mezinárodní vztahy apod. Cestovní ruch je tzv. průřezovým odvětvím - ovlivňuje mnoho hospodářských odvětví (dopravu, stavebnictví, potravinářství, zemědělství, nábytkářství, fotografický průmysl, kartografii, poskytování služeb apod.) Hovoří se o multiplikačním efektu, který způsobuje, že každé pracovní místo v cestovním ruchu přispívá k vytvoření tří pracovních míst v dalších oborech.¹ „Cestovní ruch je souborem vztahů a jevů, které vyplývají z cestování a pobytu osob, pro které místo pobytu není ani hlavním místem bydliště ani místem výdělečné činnosti.“² S cestovním ruchem velmi úzce souvisí i pojem destinace cestovního ruchu, který definuje geografický prostor (stát, region, místo), jenž si návštěvník vybírá jako cíl svojí cesty. Destinace cestovního ruchu má podle Jakubíkové (Jakubíková 2009) podobu jednoho komplexního produktu, který se skládá z dalších produktů. Při koordinaci a kooperaci činností jednotlivých podnikatelských a nepodnikatelských subjektů v destinaci se hovoří o řízení destinace.³ Pokud se na cestovní ruch pohlíží jako na průmysl poskytující veškeré služby spojené s cestováním a turistikou, tak jej lze rozdělit do jednotlivých sektorů. Na následující sektory, které jsou mezi sebou propojené⁴:

- Sektor ubytovacích služeb - poskytují ubytovací služby (od malých penzionů až po velké globální hotelové řetězce).
- Sektor atrakce - řadí se zde různé kulturní, historická místa a zajímavosti, tematické parky, botanické zahrady, sportovní centra apod.

¹ RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 15 ISBN 978-80-247-4039-3.

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

³ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 36-38 Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-3247-3.

⁴ RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 17 ISBN 978-80-247-4039-3.

- Sektor doprava - subjekty zde poskytují dopravní služby (leteckou dopravu, lodní dopravu, železniční dopravu, automobilovou dopravu, autobusovou dopravu, půjčování a zprostředkování půjčení automobilů).
- Sektor zprostředkovatelé - zabývají se zprostředkováním služeb cestovního ruchu (cestovní kanceláře, cestovní agentury, rezervační systémy, organizátoři apod.
- Sektor organizace - zahrnuje národní turistické centrály, regionální centra, turistické asociace atd.

Podobu cestovního ruchu v dané destinaci výrazně ovlivňují lokalizační, realizační a selektivní faktory. Mezi lokalizační faktory se řadí přírodní a společenské atraktivita. Realizační faktory mají podobu poskytovaných dopravních, ubytovacích a jiných služeb. Selektivní faktory tvoří spolupráce, řízení, politická situace, vnímání území hosty apod. Vliv těchto faktorů musí být posuzován souhrnně z pohledu obchodní úspěšnosti území a z pohledu dlouhodobé ekonomické využitelnosti ve stále sílící konkurenci. Opomíjena nesmí být ani trvalá environmentální a sociokulturní udržitelnost.⁵

Cestovní ruch má nesporný význam pro různá odvětví národního hospodářství, resp. je s těmito přímo provázán. Pro svoji strukturní nejednoznačnost je ovšem cestovní ruch velmi obtížně uchopitelným pojmem. Význam cestovního ruchu pro jednotlivá odvětví národního hospodářství lze odhadovat prostřednictvím Satelitního účtu cestovního ruchu. Cestovní ruch se například v roce 2010 podílel na hrubém přidaném odvětví: v odvětví cestovních kanceláří ze 100 %, na odvětví silniční dopravy z 30 %, na odvětví letecké dopravy až z 83,2 % apod. Ve stejném roce se cestovní ruch podílel na hrubém domácím produktu z 2,7 % (částka přesahující 100 mld. Kč) a generoval zaměstnanost ve výši 235 tisíc osob. I s nepřímými efekty činí podíl cestovního ruchu na hrubém domácím produktu 8 % a na zaměstnanosti se podílí prostřednictvím 459 tisíc osob. Význam cestovního ruchu pro tuzemskou ekonomiku potvrzuje i výše devizových příjmů, které v roce 2007 dosáhly

⁵ RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 34-42 ISBN 978-80-247-4039-3.

historického maxima a překročily hranici 139 mld. Kč. V dalších letech pak přišel pokles, ale v dlouhodobém horizontu je znatelný jejich růst.⁶

„Pozitivní efekty cestovního ruchu je možné hledat i v přínosech pro daňové příjmy státu. Podle studie KPMG (2012) vygeneroval cestovní ruch v období 2008 -2010 zisk pro neveřejné rozpočty ve výši 92 miliard korun ročně, což představuje 6,5 % všech jejich příjmů. Největší výnosy plynou z DPH (41,2 %) a z odvodů na sociálním pojištění (27,4 %). Cestovní ruch v České republice vydělal ve sledovaném období průměrně 229 miliard korun ročně, v multiplikaci pak dokonce 1 396 miliard Kč ročně.“⁷

3.1.1 Marketingové analýzy a marketing destinace

V poslední době se začíná marketing uplatňovat i v rámci cestovního ruchu a při řízení destinace cestovního ruchu. Marketingové analýzy (SWOT analýza, marketingová situační analýza, analýza portfolia BCG, analýza časových řad) mohou být využity též při vytváření marketingového plánu.⁸ V cestovním ruchu se nejčastěji uplatňují v případě, kdy se zaměřují na identifikaci potřeb a chování zákazníků z definovaných cílových skupin (co zákazník požaduje, co preferuje, jak se dopravuje, stravuje a jaké služby obvykle čerpá apod.) Dále si marketingové analýzy všímají, jakým způsobem požadavky zákazníků uspokojuje konkurence (včetně cen, kvality, případných tržních mezer).⁹

Marketing destinace cestovního ruchu je nezbytným předpokladem k tomu, aby do destinace přijíždělo stále více návštěvníků, resp. marketing zde usiluje o získání lidí, kteří jsou ochotni cestovat. V praktickém životě sladuje marketing destinace cestovního ruchu zdroje destinace s potřebami trhu. Jeho nositeli jsou subjekty místní samosprávy a vyšší územní celky, státní správa, firmy orientované na rozvoj destinace, odborníci, mimovládní organizace.¹⁰ *„Marketing destinace cestovního ruchu*

⁶ MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČESKÉ REPUBLIKY. *Koncepce cestovního ruchu v České republice na období 2014 až 2020*. 2014. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/dac4627c-c5d4-4344-8d38-f8de43cec24d/Koncepce-statni-politiky-cestovniho-ruchu-v-CR-na-obdobi-2014-2020.pdf>

⁷ Tamtéž

⁸ ZELENKA, Josef. *Cestovní ruch - marketing*. Vyd. 3., přeprac. Hradec Králové: Gaudeamus, 2015, 55-56 s. ISBN 978-80-7435-543-1

⁹ Tamtéž, s. 101-102

¹⁰ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 38 s. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-3247-3.

*obsahuje analýzu místa plánování, organizování, řízení a kontrolu strategií na vymezení lokalit a směřuje hlavně k silným stránkám konkurenční pozice současných míst v mezinárodním souboji o atraktivní cílové skupiny."*¹¹ Mezi hlavní nástroje a aktivity marketingu destinace lze například zařadit, propagaci destinace pomocí společných propagačních materiálů (mezi významné propagátory destinací patří turistická informační centra), spolupráci při vytváření společného produktu destinace, vytváření společných informačních systémů, návštěvnické karty, loga a programování aktivit.¹²

3.1.2 Vliv cestovního ruchu na prostředí

Turismus ovlivňuje prostředí nejen pozitivně, ale samozřejmě i negativně. Jeho vlivy působí na fyzické, sociokulturní a ekonomické prostředí zpravidla ve dvou časově vymezených fázích - při přípravě a budování infrastruktury a při samotné realizaci turismu. Fyzickým působením se rozumí vliv turismu na životní prostředí. Například při přípravě infrastruktury dochází k záboru půdy, odlesňování, změně charakteru krajiny výstavbou turistických objektů. Při realizaci turismu se ovlivňuje fyzické prostředí spotřebou služeb turismu (dopravou, ubytováním, kulturou, sportem). Objektivní posouzení a kvantifikace vlivu turismu na sociokulturní prostředí není prakticky možná. Toto prostředí je dáno rezidenty žijícími v destinaci a jejich sociálními, kulturními, politickými i ekonomickými vazbami. Ve vztahu mezi turisty a rezidenty jde o to, kdo se komu přizpůsobí a za jakých podmínek k tomuto přizpůsobení dojde a především kdo bude z tohoto vztahu ekonomicky profitovat. V rámci vlivu turismu na sociokulturní prostředí dochází ke vzniku jak pozitivních, tak i negativních vlivů (například roste konkurence v destinaci, zvyšuje se ekonomická nerovnováha ve společnosti, existují tlaky na poskytování přednostní kapacity pro turisty, zvyšuje se počet obyvatel v destinaci vedoucí ke zvýšenému přelidnění, kriminalitě apod.)¹³

¹¹ Tamtéž, s. 38

¹² ZELENKA, Josef. *Cestovní ruch - marketing*. Vyd. 3., přeprac. Hradec Králové: Gaudeamus, 2015, 184-186 s. ISBN 978-80-7435-543-1.

¹³ PALATKOVÁ, Monika. *Mezinárodní cestovní ruch: analýza pozice turismu ve světové ekonomice : význam turismu v mezinárodních ekonomických vztazích : evropská integrace a mezinárodní turismus*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 142-145 ISBN 978-80-247-3750-8.

Z důvodů možnosti negativních vlivů v rámci cestovního ruchu je důležité dbát na udržitelný cestovní ruch. *„Udržitelný cestovní ruch (nepřesně též udržitelná turistika: angl. sustainable tourism) 1. cestovní ruch, který díky konkurenčnímu rozvoji a plánování dlouhodobě nenarušuje přírodní, kulturní a sociální prostředí, neboť jeho cílem je ochrana a zachování → životního prostředí ve všech jeho aspektech a respektování → životního stylu místních obyvatel.“*¹⁴

3.2 Podpora cestovního ruchu ze strany veřejné správy

Odvětví cestovního ruchu zasahuje do všech sektorů ve společnosti - od veřejné správy, samosprávy až k podnikatelským subjektům. A to na všech úrovních (od celostátní, krajské až po místní). Každý ze subjektů hraje v rámci cestovního ruchu specifickou roli. Na základě norem, politických rozhodnutí a v zájmu dosažení cílů země je cestovní ruch řízený veřejnou správou. Veřejnou správu realizuje stát, subjekty územní samosprávy, subjekty zájmové samosprávy a další subjekty (veřejné fondy, nadace, ústavy). Prostřednictvím těchto subjektů veřejná správa zabezpečuje plnění veřejných úkolů a zajišťování veřejných služeb.¹⁵

3.2.1 Podpora ze strany Evropské unie

Od devadesátých let minulého století prochází tuzemská veřejná správa celou řadou změn a reforem, které mají za cíl zajištění demokratizace rozhodovacích procesů a aplikace demokratických přístupů a kompetencí na všechny úrovně veřejné správy při dodržování zásad hospodárnosti, efektivity a účinnosti. Reformu veřejné správy v České republice ovlivňují i změny v pojetí veřejné správy v členských státech Evropské unie, které využívají různé manažerské přístupy a směřují ke správě věcí veřejných na principu decentralizace, dekoncentrace a subsidiarity.¹⁶

Jednou z možností podpory rozvoje cestovního ruchu je vypracování rozvojových programů, kde mohou jednotlivé subjekty čerpat finance pro rozvoj

¹⁴ ZELENKA, Josef a Martina PÁSKOVÁ. *Výkladový slovník cestovního ruchu*. Kompletně přeprac. a dopl. 2. vyd. Praha: Linde Praha, 2012, 590-591 s. ISBN 978-80-7201-880-2.

¹⁵ RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 45 ISBN 978-80-247-4039-3.

¹⁶ TITTELBACHOVÁ, Šárka. *Turismus a veřejná správa: průniky, dysfunkce, problémy, šance : státní politika turismu České republiky : systémový přístup k řešení problémů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 48-50 ISBN 978-80-247-3842-0.

cestovního ruchu v destinaci. V posledních letech se dotační politika spíše odvíjela od regionální politiky Evropské unie. Prostřednictvím partnerství celostátních a regionálních orgánů členských států a Evropskou komisí se uskutečňuje regionální politika EU. „Regionální politika představuje všechny veřejné přímé i nepřímé intervence státu, regionu, obcí a měst, vedoucí k lepšímu prostorovému rozdělení ekonomických i mimoekonomických činností. Lze v ní vidět snahu korigovat určité prostorové důsledky volné tržní ekonomiky ve smyslu dvou vzájemně závislých cílů, jimiž je ekonomický růst a zlepšení sociálního rozdělení. (Adamčík, 1998)¹⁷ Mezi hlavní regionální fondy v oblasti regionální politiky EU patří: Evropský fond pro regionální rozvoj (EFRR), Evropský sociální fond (ESF), Fond solidarity EU (FSEU), Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova (EZFRV) spolu s Evropským námořním a rybářským fondem (ENRF) tvoří evropské strukturální a investiční fondy (ESIF). Evropská komise uvolňuje finanční prostředky členským státům EU na začátku každého roku. Státy poté mohou zahájit investice do jednotlivých projektů. O tyto prostředky z regionálních fondů mohou požádat veřejné subjekty, univerzity, některé organizace soukromého sektoru, sdružení a nevládní a dobrovolnické organizace.¹⁸

3.2.2 Podpora ze strany státní správy a samosprávy

Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky působí jako metodický a koordinační orgán pro všechny subjekty působící v cestovním ruchu. Zároveň schvaluje a implementuje strategický dokument pro rozvoj státní politiky cestovního ruchu - Koncepti státní politiky cestovního ruchu v České republice na období 2014 až 2020. Tento střednědobý strategický dokument vychází z rozvojových možností cestovního ruchu v České republice. Cílem Ministerstva pro místní rozvoj je využití legislativních nástrojů pro vytvoření podmínek rozvoje cestovního ruchu v České republice a prostřednictvím jasných pravidel dosáhnout zlepšení ochrany spotřebitele a ustanovit pravidla pro provoz cestovních kanceláří a agentur. Ministerstvo se angažuje především prostřednictvím České centrály cestovního ruchu - CzechTourism, která zajišťuje prezentaci České republiky jako zajímavé turistické

¹⁷ STEJSKAL, Jan a Jaroslav KOVÁRNÍK. *Regionální politika a její nástroje*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2009, 13 s. ISBN 978-80-7367-588-2.

¹⁸ Regionální politika: Politiky Evropské unie. In: *EVROPSKÁ UNIE: EU podle oblastí* [online]. Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie, 2014, listopad 2014 [cit. 2015-04-04]. Dostupné z: http://europa.eu/pol/pdf/flipbook/cs/regional_policy_cs.pdf

destinace. Zároveň Ministerstvo pro místní rozvoj realizuje řadu projektů financovaných ze strukturálních fondů Evropské unie, jež přispívají k rozvoji cestovního ruchu destinace. Koncepce státní politiky cestovního ruchu na období 2014 až 2020 byla přijata usnesením vlády dne 27. března 2013.¹⁹ Cílem koncepce je zvyšovat konkurenceschopnost celého odvětví cestovního ruchu na národní i regionální úrovni, udržení jeho ekonomické výkonnosti i jeho pozitivních dopadů na socio-kulturní a environmentální rozvoj České republiky. Implementace této strategie by měla vytvořit stav, kdy bude vytvořen nový systém řízení cestovního ruchu (včetně systému dlouhodobého financování). Koncepce je integrována i s ostatními strategickými dokumenty - jako například s marketingovou koncepcí cestovního ruchu agentury CzechTourism a mezi priority se řadí: zkvalitnění nabídky cestovního ruchu, management cestovního ruchu, destinační management a politika cestovního ruchu a ekonomický rozvoj.²⁰ „Mezi nejdůležitější návrhy Koncepce patří srozumitelnější vymezení postavení MMR, agentury CzechTourism a dalších subjektů jako jsou například kraje. Za pomoci připravovaného zákona o podpoře rozvoje cestovního ruchu chce MMR podpořit a stabilizovat regionální spolupráci mezi veřejným, privátním a neziskovým sektorem na principech destinačního managementu.“²¹

Marketingová strategie destinace definuje kvalitativní a kvantitativní cíle pro období let 2014 až 2020. K jejich naplnění směřuje i podpora cestovního ruchu ze strany státu. Kvantitativní cíle se orientují na nárůst ukazatelů poptávky o 4,04 % v daném období. Další z kvantitativních cílů se snaží o zajištění opakovanosti návštěv České republiky, protože náklady na získání nového klienta jsou několikanásobně vyšší než náklady na udržení stávajících klientů. Kvalitativní cíle se soustředí na změnu vnímání České republiky a prosazování její identity, zvýšení hodnoty značky destinace Česká republika a růst spokojenosti návštěvníků České republiky.²²

¹⁹ Cestovní ruch. MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČESKÉ REPUBLIKY. *Podpora regionu a cestovního ruchu* [online]. 2014 [cit. 2014-08-11]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Podpora-regionu-a-cestovni-ruch/Cestovni-ruch>

²⁰ Tamtéž

²¹ Tamtéž

²² CZECHTOURISM. *Marketingová koncepce cestovního ruchu České republiky 2013 až 2020*. 2012. Dostupné z: http://www.czechtourism.cz/getmedia/fa20d069-2d8b-4d19-8591-b19083531b33/11_12_13_marketingova_strategie.pdf.aspx

3.3 Možnosti spolupráce firem v cestovním ruchu

Malé a střední podniky mají díky svým charakteristickým znakům řadu výhod, které prospívají jejich konkurenceschopnosti, ale zároveň i řadu nedostatků eliminujících jejich možnosti rozvoje. Typickým nedostatkem je nemožnost využití úspor z rozsahu, nemožnost zaměstnávat specialisty a zhoršený přístup k cizím zdrojům (malé a střední podniky nemusí být zajímavé pro investory a finanční instituce). Uvedené nedostatky může eliminovat vznik partnerství s externími podnikatelskými subjekty.²³ Formy spolupráce mohou mít „*charakter těsnosti od navazování partnerských vztahů k různým formám síťování firem, tzn. k různým formám propojení právně a hospodářsky samostatných subjektů do větších celků, které v zájmu určitého záměru vystupují jako jeden celek.*“²⁴ V podnikové praxi se za nejtěsnější možnou formu spolupráce považuje tvorba strategických či pevných spojení (partnerství, podnikatelské sítě, klastry, aliance, fúze atd. - výklad těchto pojmů se od sebe odlišuje). Případné navázání spolupráce by mělo zohlednit řadu faktorů - jaký je důvod navázání spolupráce či zapojení do spolupráce, jaký bude výběr potenciálních partnerů, jaká bude forma spolupráce, jaký bude postup (strategie) vyjednávání a jak budou vypracované vhodné dohody a smlouvy.

Za partnerství se obvykle označují volné formy spolupráce mezi podniky, kdy vznikají pevné vztahy opírající se o vzájemnou důvěru a vědomí vzájemného prospěchu z navozených vztahů. Jde například o spolupráci při sdílení informací, preference při výběru dodavatelů a odběratelů, společnou realizaci vybraných činností apod. Podnikatelské sítě vytvářejí samostatné podniky prostřednictvím síťových dohod (dlouhodobých, cílevědomých vztahů umožňujících získání a udržení konkurenční výhody oproti podnikům mimo síť). Většinou mají dohody formální charakter. Specifickou formou podnikatelských sítí jsou klastry, které mají podobu souboru regionálně propojených podniků a přidružených institucí v konkrétním oboru. Podniky si mohou vzájemně konkurovat, ale zároveň mají velmi podobné problémy, jejichž společné vyřešení jim přinese konkurenční výhodu (získání úspor z

²³ VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy: 3., aktualizované a doplněné vydání.* Praha: Grada Publishing a.s., 2012, s. 280-286 ISBN 9788024783109.

²⁴ Tamtéž, s. 282

rozsahu a snížení nákladů, snížení omezení a zvýšení specializace, zvýšení rychlosti přenosu informací a technologií, usnadnění efektivního propojení a partnerství).²⁵

Právě cestovní ruch je odvětví, které je velmi silně závislé na kvalitní spolupráci různých podnikatelských (ale i samosprávních) subjektů. V tomto případě se spoluprací rozumí součinnost dvou a více subjektů zainteresovaných na rozvoji cestovního ruchu a poskytování služeb spojených s cestovním ruchem. V tomto odvětví by dokonce měla spolupráce dostat přednost před konkurencí.²⁶ *„Vhodným příkladem formální spolupráce je zájezd, neboť zde nutně musí dojít ke spolupráci kanceláře s různými dopravci, ubytovacími a stravovacími zařízeními, kulturními institucemi, pojišťovnami apod.“*²⁷ Prostřednictvím spolupráce získávají podniky řadu výhod - rozšířené produktové portfolio, úsporu nákladů, snížení podnikatelského rizika a výhody plynoucí ze synergie. Klíčovým zájmem spolupráce v cestovním ruchu je vybudování kvalitní destinace cestovního ruchu.²⁸ Aby byla destinace cestovního ruchu dostatečně konkurenceschopná, tak musí být odpovídajícím způsobem řízena. Funkci řízení zajišťují zpravidla společnosti pro management destinací (organizace cestovního ruchu, destinační management, destinační agentury, společnosti destinačního managementu). Organizace cestovního ruchu se zabývají řízením a rozvojem cestovního ruchu v destinacích. Jejich cílem je společná podpora spolupráce, vznik a prodej společných produktů a zajištění aktivit vedoucích k dostatečnému generování příjmů z cestovního ruchu.²⁹

Pod pojmem organizace cestovního ruchu se rozumí: *„organizace zaměřená na management destinace v oblasti vytváření a prosazení destinace a jejich produktů cestovního ruchu na trhu, realizující záměry destinačního managementu. OCR je zaměřena na vývoj a aktivní prodej hlavních produktů, koordinuje a řídí tvorbu produktů cestovního ruchu, cenovou politiku a aktivní prodej destinace. Je zpravidla podporována nebo vytvořena hlavními poskytovateli služeb v destinaci.“*³⁰

²⁵ Tamtéž, s. 280-286

²⁶ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 269 Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-3247-3.

²⁷ Tamtéž, s. 270

²⁸ Tamtéž, s. 270-272

²⁹ RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 163 ISBN 978-80-247-4039-3.

³⁰ Tamtéž, s. 163

Význam spolupráce mezi jednotlivými subjekty v lokalitě cestovního ruchu potvrzuje i zařazení prvku partnerství do marketingového mixu cestovního ruchu. Jako jedna ze složek rozšířeného marketingového mixu představuje partnerství fenomén procházející všemi subsystemy managementu destinace. Aktuální vývoj v cestovním ruchu směřuje k úzké kooperaci podnikatelských subjektů. Význam partnerství vychází z heterogenosti a průřezového charakteru odvětví, roztržitosti trhů a snaze o zvýšení konkurenceschopnosti destinace na dnešních globálních hyperkonkurenčních trzích.³¹ Tento typ organizací cestovního ruchu působí například na lokální úrovni, regionální úrovni, národní nebo kontinentální úrovni. Podle svojí velikosti a rozsahu působnosti se může zaměřovat na širokou škálu různých činností.³² Jejich přehled uvádí následující tabulka č. 1. V České republice je (podle výzkumu z roku 2013) nejčastější právní formou společnosti destinačního managementu - obecně prospěšná společnost a zájmové sdružení právnických osob. V České republice je podle výzkumu z roku 2013 šest krajů pokryto organizacemi cestovního ruchu (krajský význam). Jedná se o kraje Jihočeský, Jihomoravský, Pardubický, Vysočina, Středočeský a Zlínský. Největší zastoupení mají organizace cestovního ruchu s regionální působností, tj. 26 subjektů. Lokální působnost má 7 organizací.³³

Tabulka 1, Oblasti činností organizací cestovního ruchu

Oblasti činností organizací cestovního ruchu
Vytváření koncepce a strategie rozvoje cestovního ruchu v destinaci
Realizace tržních analýz a výzkumů
Tvorba, propagace a prodej produktů
Budování image a značky destinace
Koordinace činností subjektů podílejících se na rozvoji cestovního ruchu
Komunikace a tvorba společných postupů pro dosažení stanovených cílů
Marketingové aktivity, management kvality, znalosti, návštěvníků
Rozvoj a provoz informačních a rezervačních systémů, shromažďování a poskytování informací

Zdroj: Ryglová, Burian, Vajčnerová, str. 164

³¹ PALATKOVÁ, Monika. *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: jak získat více příjmů z cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 135 ISBN 80-247-1014-5.

³² RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 163-164 ISBN 978-80-247-4039-3.

³³ JANEČEK, Petr. *ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI. Rok 2013 a organizace destinačního managementu: Příspěvek mezinárodní vědecké konference - Trendy v podnikání*. 2013.

Podle základního rozčlenění se v oblasti kooperace destinací vyskytují dva typy subjektů, které mohou provádět spolupráci. Jedná se o subjekty vysílající a subjekty přijímací. Vysílající subjekty jsou velkých rozměrů, organizují pobyty, informují, poskytují dopravu a vertikální integraci (velké cestovní kanceláře, letecké společnosti apod.) Subjekty přijímací jsou přítomné v destinacích a vyznačují se přímým kontaktem s klientem v rámci poskytování služby. Jsou to malé a střední podniky a při vstupu na zahraniční trhy musí využívat vertikální i horizontální kooperaci (národní sdružení hotelů, resp. produkt destinace, ustavení marketingových aliancí destinace).

V praxi se také rozlišují čtyři základní možnosti kooperace subjektů v destinaci - horizontální, vertikální, laterální a využití heterogenních efektů aglomerací. Horizontální kooperace probíhá mezi subjekty ze stejného oboru a směřuje k dosažení výhody díky úsporám z rozsahu. Vertikální kooperace se realizuje mezi subjekty z různých odvětví a zajišťuje řetězec služeb za účelem optimalizace časové náročnosti, úrovně nákladů souvisejících s dosaženou kvalitou na základě úspor z dosahu a konkurenčních výhod. Při laterální kooperaci dochází ke spolupráci podniků z různých odvětví za účelem výměny strategických zdrojů. Využití heterogenních efektů se projevuje prostorovou koncentrací různých aktivit, které jsou účinné za předpokladu jasného umístění centrální destinace na trhu - návštěvníci destinace mohou využívat nejrůznější služby v blízkosti destinace. Za účelem dosažení efektivní spolupráce musí dojít ke vzniku situace, kdy všechny spolupracující subjekty plně pochopí význam kooperace a získají i praktické přínosy. Každý subjekt musí mít zájem na dynamickém rozvoji kooperace. Při spolupráci podnikatelských subjektů musí dojít k odstranění negativního vnímání kooperace, optimalizaci transakčních nákladů a mobilizaci strategických zdrojů. Klíčové je zejména snížení transakčních nákladů, čehož lze dosáhnout omezením účastníků spolupráce, navázáním kooperace na standardy a podmínky, které jsou již obecně závazné, ale i stanovením pravidel pro případné rozdělení výnosů.³⁴ Pozitivní image kooperace se v destinaci může systematicky vytvářet pomocí různých školení, vzdělávání, veřejně přístupnými analýzami a podklady atd. Jak již bylo uvedeno, tak další možnost spolupráce nabízejí

³⁴ PALATKOVÁ, Monika. HOSPODÁŘSKÁ KOMORA HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY. *Prolínání destinací a destinační partnerství*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2006.

marketingové aliance. Tento typ spolupráce subjektů má zpravidla čtyři základní společné charakteristiky - okruh působnosti, právní formu aliancí, charakter působení a hybný motiv (cíl) aliance. Okruh působnosti aliance se vyjadřuje funkční kompetencí a geografickou působností (nejčastěji jednosektorová aliance - ubytovací a restaurační služby mají například jednu reklamu). Právní forma subjektů je rozličná - od volného sdružení až po právně a finančně integrovaná seskupení. Charakter působení definuje vnitřní vazby a hierarchii členů, včetně hodnotových a postojoyých rozdílů zástupců soukromého a veřejného sektoru. V podnikové praxi samozřejmě vznikají i důvody, které souvisí s nezájmem o spolupráci. Jde zejména o zvyšování nákladů pro jednotlivé subjekty v počáteční fázi spolupráce a skutečnost, že ze spolupráce mohou profitovat i subjekty, které se kooperace neúčastní.³⁵

V dnešní době se nejvíce efektivní destinace cestovního ruchu vyznačují vysokou úrovní spolupráce (v jejím rámci, ale i navenek), nezávislostí na politické situaci, diferenciací, specializací na určité segmenty návštěvníků, snahou o ochranu životního prostředí, uznáním kvalitativních aspektů destinační strategie, orientací na jádrové zdroje a atraktivitu. Je logické, že při spolupráci většího počtu subjektů dochází ke vzniku širokého okruhu cílů (často s protichůdným charakterem a jiným časovým rámcem) - destinační management musí zajistit jejich harmonizaci.³⁶ *„Cestovní ruch se v ČR řídí platnou legislativou, která však nedostatečně definuje rozdělení kompetencí zejména mezi národní, krajskou a oblastní úrovní. Specifikem odvětví cestovního ruchu je nutnost spolupráce celé řady subjektů na mnoha úrovních od drobných podnikatelů, místní a krajské samosprávy, státní správy, neziskových organizací, profesních organizací a dalších. Úroveň spolupráce mezi jednotlivými subjekty se sice od schválení Koncepce podařilo zlepšit, avšak zůstává stále jednou z nejslabších stránek cestovního ruchu v ČR.“³⁷*

³⁵ JANEČEK, Petr. ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI. *Rok 2013 a organizace destinačního managementu: Příspěvek mezinárodní vědecké konference - Trendy v podnikání*. 2013.

³⁶ Tamtéž

³⁷ Tamtéž

3.4 Možnosti spolupráce firem a místní samosprávy v cestovním ruchu

Efektivita managementu destinace je výrazně ovlivněna právě kvalitou spolupráce mezi jednotlivými organizacemi a subjekty. Kromě soukromých podniků zde výraznou roli hrají i veřejné instituce, a proto se často uplatňuje partnerská spolupráce na bázi tzv. 3P konceptu (private - public - partnership). V dnešní době každá destinace vyžaduje existenci organizačních struktur, které vytvářejí roli jednotlivých subjektů. Organizace cestovního ruchu mívají častěji právní formu dobrovolných sdružení financovaných nejsilnějšími partnery, nebo jsou zřizované a financované orgány veřejné správy, popř. vznikají na základě spolupráce podnikatelských subjektů a subjektů veřejné správy. Finanční prostředky pro svoji činnost organizace cestovního ruchu získávají z veřejných finančních prostředků, od obcí, z členských příspěvků, z vlastní podnikatelské činnosti, nebo z veřejných zdrojů.³⁸ Co se týče financování, tak nejčastěji se organizace destinačního managementu (podle výzkumu z roku 2013) financují prostřednictvím jednoho ze tří způsobů: soukromými subjekty (například Destinační management Lipensko), městy (Destinační management Český Krumlov), krajem (Centrála cestovního ruchu Jižní Morava). Většinou získávají tyto organizace finanční prostředky vlastní činností, členskými příspěvky a doplňkovými prostředky (dary, granty, dotace).³⁹

Subjekty zapojené do spolupráce na principu 3P zobrazuje následující tabulka č. 2. Destinační management je výzvou pro silné regiony, které mají odvahu ke koncentraci sil pro společný rozvoj, organizaci a prodej klíčových konkurenčních výhod. Výstupem spolupráce subjektů by měla být situace, kdy klient získává optimálně zorganizovaný řetězec služeb, přičemž tento plně odpovídá jeho přáním a potřebám. V podstatě se jedná o zajištění celého procesu od získávání prvotních informací, pohodlné rezervování, až po bezchybný průběh pobytu a návrat do bydliště návštěvníka. Jak již bylo uvedeno, tak v této spolupráci převažuje buď privátní podíl, nebo státní podíl. Integrace subjektů dává prostor pro vznik marketingových aliancí, které usnadňují externí růst malých a středních podniků a

³⁸ RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 165 ISBN 978-80-247-4039-3.

³⁹ JANEČEK, Petr. ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI. *Rok 2013 a organizace destinačního managementu: Příspěvek mezinárodní vědecké konference - Trendy v podnikání*. 2013.

jejich vzájemná spolupráce vede k naplnění společných cílů. Zpravidla vznikají za účelem zvýšení přidané hodnoty nabízeného produktu a snížení nákladů konečného produktu.

Další možností spolupráce v rámci marketingového řízení destinace cestovního ruchu je cross marketing. Jedná se o společné integrované aktivity, které se zaměřují na budování značky destinace (nebo společného produktu). Ale jednotlivé integrované značky vystupují samostatně. Kooperace (spolupráce) v tomto případě vytváří prostor pro společné působení dvou či více subjektů na dobrovolné bázi, kdy jsou jednotlivé subjekty právně samostatné. Spolupráce zpravidla přináší užitek všem zúčastněným stranám - buď ve formě snížení nákladů, nebo zvýšení přínosů.⁴⁰ „Dobrym příkladem regionální kooperace na území České republiky je Olomoucká karta s platností pro město Olomouc, regiony Jeseníky a Střední Morava. Majitel karty může zdarma využívat služeb MHD v Olomouci, navštívit Zoo Olomouc - Svatý Kopeček, Botanickou zahradu Olomouc, Plavecký areál Zábřeh, hrady, zámky a muzea, např. Muzeum pravých olomouckých tvarůžků. Slevy se vztahují i na služby ubytovacích a stravovacích zařízení v destinaci a na služby sportovních agentur - adrenalinové a netradiční sportovní aktivity (půjčovna lodí, horolezecká stěna, horské minikáry, vyhlídkové lety).“⁴¹

⁴⁰ HUDSKÝ, Aleš. Jak se vytváří produkt v cestovním ruchu. *E15.cz: Marketing* [online]. 2012 [cit. 2014-05-26]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/prilohy/jak-se-vytvari-produkt-v-cestovnim-ruchu-765242>

⁴¹ Jak se vytváří produkt v cestovním ruchu. HUDSKÝ, Aleš. *E15.cz: Marketing* [online]. 2012 [cit. 2014-05-26]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/prilohy/jak-se-vytvari-produkt-v-cestovnim-ruchu-765242>

Tabulka 2, Subjekty spolupracující v konceptu 3P

Subjekty spolupracující v konceptu 3P	
Soukromý sektor	Stravovací a ubytovací zařízení
	Relaxační a rehabilitační zařízení
	Cestovní kanceláře a agentury
	Provozovatelé sportovních a kulturních zařízení
	Poskytovatelé sportovních a kulturních služeb
Veřejný sektor	Státní instituce (ministerstva, CzechTourism, správa KRNP)
	Samospráva (kraje, města, obce)
Soukromý nebo veřejný sektor	Destinační agentury
	Turistická informační centra
	Muzea
	Organizátoři sportovních a společenských akcí
	Provozovatelé kulturních zařízení, místní dopravci
	Provozovatelé památkových objektů

Zdroj: Ryglová, Burian, Vajčnerová, str. 165

4. Praktická část

4.1 Destinace cestovního ruchu - Krkonoše a Podkrkonoší

Tato kapitola popisuje destinace cestovního ruchu Krkonoše a Podkrkonoší, které se nacházejí na území České republiky. Základní charakteristiky destinace jsou představené formou analýzy podmínek pro rozvoj cestovního ruchu v lokalitě Krkonoše a Podkrkonoší.

Analýza podmínek pro rozvoj cestovního ruchu v lokalitě Krkonoše:

Krkonoše mají v rámci České republiky velmi dobré předpoklady pro rozvoj cestovního ruchu, zvláště z hlediska fyzicko-geografických předpokladů. Podle statistik svazku měst a obcí Krkonoše navštěvuje tuto turistickou lokalitu přibližně 6 miliónů turistů ročně. Jejich koncentrace je nejvýraznější v několika horských střediscích, ale zároveň navštěvují i atraktivní lokality, které jsou také nejvíce chráněné a ceněné.⁴²

⁴² KRKONOŠE – SVAZEK MĚST A OBCÍ - PORADCE REGIONU. *Program rozvoje cestovního ruchu turistického regionu Krkonoše.* 2011. Dostupné z: www.krkonoše.eu/webpage_pdf.php?page=pages&pdfid=19

Z hlediska geomorfologického členění se oblast Krkonoše člení do třech částí: Krkonoše (nejvyšší pohoří České republiky s nejvyšší horou Sněžka), Krkonošské podhůří (soubor horských pásem probíhajících rovnoběžně s Krkonošemi), Broumovská vrchovina (část vymezeného turistického regionu - například tzv. Vraní hory). Mírné klimatické pásmo podporuje typické střídání ročních období, ale například ve vyšších částech Krkonoš leží sníh průměrně sedm měsíců v roce. Krkonošský národní park patří mezi biosférické rezervace UNESCO.⁴³

Nedostatkem Turistického regionu Krkonoše je absence mezinárodně či republikově významných kulturně-historických památek. Větší koncentrace kulturních památek se nachází například v městské památkové zóně (Trutnov, Vrchlabí, Hostinné, Jilemnice) a v rezervaci vesnického typu (Jizerka, Horní Štěpanice). Dále se mezi negativní prvky, vznikající v souvislosti s cestovním ruchem, zařazuje poškozování stavu přírody a životního prostředí. Zároveň požadavky na ochranu životního prostředí (existence chráněných území, pásem hygienické ochrany vod, chráněných oblastí přirozené akumulace vod) omezují možnosti rekreačních aktivit v lokalitě. Větší frekvence využívání území pro potřeby turistického ruchu se dostává do konfliktu s ochranou přírody, vody a lesů. Přírodovědné, historické, společenské, umělecké a další aspekty území návštěvníkům představují muzea a galerie. Pro cestovní ruch je významná i existence rozhleden, dělostřelecké tvrze Stachelberg, pořádání kulturních, sportovních a dalších společenských akcí.⁴⁴

V období zimní sezony se mezi hlavní konkurenci destinace řadí: horské oblasti České republiky (Jizerské hory, Šumava apod.), destinace polských Krkonoš, slovenské, německé, rakouské horské oblasti a v menší míře i další horské oblasti v ostatních evropských státech. V letním období jsou hlavními konkurenčními lokalitami tuzemské horské a podhorské oblasti, specificky přírodně atraktivní oblasti (typu Český ráj, Českosaské Švýcarsko atd.), území Saska, Dolnoslezské vojvodství,

⁴³ Tamtéž

⁴⁴ KRKONOŠE – SVAZEK MĚST A OBCÍ - PORADCE REGIONU. *Program rozvoje cestovního ruchu turistického regionu Krkonoše.* 2011. Dostupné z: www.krkonoše.eu/webpage_pdf.php?page=pages&pdfid=19

další horské oblasti v Evropě a všeobecně významná konkurence (Praha a evropské mořské destinace).⁴⁵

Analýza podmínek rozvoje cestovního ruchu v Podkrkonoší:

Podkrkonoší se nachází v jižní části turistického regionu Krkonoše a Podkrkonoší a rozprostírá se v podhůří Krkonoš, kde se rozkládá na ploše 700 km². Nejvyšším vrcholem lokality je hora Zvičina (671 m n. m.) K dalším turistickým atraktivitám patří velké množství kamenných staveb (kostely, zámky, tvrze, technické památky, sochy apod.), dále pak k atraktivitám patří hustá síť cyklotras a pěších tras. Rozmanitost krajiny nabízí podmínky pro trávení aktivní dovolené, ale i pro relaxaci všech věkových skupin obyvatelstva. Turistická oblast návštěvníkům nenabízí žádnou chráněnou oblast, ale nachází se v ní řada skalních útvarů či vodopádů. Pro cestovní ruch je významná existence zoologické zahrady ve Dvoře Králové nad Labem. Tato zoologická zahrada patří mezi unikátní v rámci celé střední Evropy, protože se soustředí na africkou faunu (ročně ji navštíví až 500 tis. návštěvníků).⁴⁶ Další destinací, která významně podporuje cestovní ruch v lokalitě, jsou Lázně Bělohrad, kde se léčí pohybové ústrojí. Nedostatky jsou viditelné v oblasti infrastruktury a dopravní obslužnosti. Dopravní komunikace jsou ve špatném technickém stavu, dopravně-navigační systémy jsou nedostatečné, scházejí poutače na rychlostních komunikacích, u turistických atrakcí nejsou parkovací místa a u doplňkových služeb se musí zvýšit úroveň kvality služeb. Mezi další slabé stránky destinace patří nedostatečná propagace lokality, chátrání historických objektů, nedostatečná údržba veřejných prostranství a okolní krajiny.⁴⁷

Analýza návštěvnosti Krkonoše a Podkrkonoší:

Souhrnná etapová zpráva z výzkumu zaměřeného na domácí cestovní ruch pro období zima 2013, kterou vydala agentura CzechTourism, se soustředí i na destinace Krkonoše a Podkrkonoší. Podle charakteristiky pobytu přijíždí nejvíce návštěvníků do destinace ze vzdálenosti nad 100 km. Největší počet návštěvníků cestuje autem, či autobusem (trend cestování autem má vzrůstající tendenci, zatímco trend cestování

⁴⁵ Tamtéž

⁴⁶ Tamtéž

⁴⁷ PODZVIČINSKO. *Strategie rozvoje cestovního ruchu pro oblast Podkrkonoší 2011 - 2020*. 2010. Dostupné z: <http://www.podzvicinsko.cz/cs/dokumenty/strategie-rozvoje-cestovniho-ruchu-podkrkonosi.html>

vlakem tendenci klesající). Návštěvníci přijíždí zejména s partnery a známými, či s rodinou a dětmi. Z hlediska délky pobytu lze pozorovat klesající tendenci. Oproti roku 2012/2013 výrazně méně návštěvníků zůstává na 3 až 7 nocí, spíše přibývá krátkých jednodenních výletů. Z čehož vyplývá, že zatíženost ubytovacích kapacit byla menší a to platí i u stravovacích zařízení. Průměrná denní útrata činí 501 Kč až 1001 Kč, ale konkrétní struktura výdajů je velmi roztržštěná. Primárním motivem příjezdu do lokality je turistika a sport, ale vzrůstá tendence cestování do destinace za účelem nákupů (druhý nejčastější důvod). Nejvíce atraktivní jsou pro návštěvníky sportovní aktivity - lyžování a další zimní sporty. Většina turistů navštěvuje region opakovaně a svoji návštěvu plánují opakovat i v budoucnosti. Zároveň roste počet osob, které už s opakovanou návštěvou nepočítají (10 %) - tento počet meziročně vzrostl. Stejně tak roste počet osob, pro které jsou Krkonoše a Podkrkonoší jediný nebo jeden z preferovaných regionů v souvislosti s výletem či pobytem. Podle hodnocení regionu se mírně snížila celková spokojenost návštěvníků, ale zůstává na vysoké úrovni 98 % spokojených návštěvníků).⁴⁸

Turisté nejvíce oceňují místní orientační značení, přátelskost místních lidí, služby pro lyžaře. Nejhůře hodnotí dopravní infrastrukturu, služby pro motoristy, cenovou úroveň služeb a nákupní možnosti. Informace o destinaci čerpají návštěvníci následovně: přesně 50 % zaznamenalo nějaký typ reklamy na region (zejména venkovní reklamu nebo reklamu na internetu), při výběru dovolené nejvíce využívají internet, vyhledávače, sociální sítě a další internetové zdroje. Stejně podstatné jsou pro návštěvníky i informace, které získávají od příbuzných či známých. CzechTourism hodnotí jako silné stránky regionu následující faktory: vztah návštěvníků k destinaci, schopnost destinace přilákat návštěvníky i z delších vzdáleností, atraktivnost pro rodiny a děti, vhodnost regionu pro zimní sporty, úroveň místního orientačního značení, velké zastoupení vícedenních pobytů a s tím spojené využití ubytovacích kapacit (i přes meziroční pokles). Za slabé stránky destinace CzechTourism považuje dopravní infrastrukturu a služby pro motoristy, vysokou cenovou úroveň a výhrady k

⁴⁸ CZECHTOURISM. *VÝZKUM ZAMĚŘENÝ NA DOMÁCÍ CESTOVNÍ RUCH: Výzkum zaměřený na domácí cestovní ruch souhrnná etapová zpráva zima 201 3.* 2014. Dostupné z: http://www.czechtourism.cz/getmedia/8db6d5b6-d2b6-4c34-b578-a84b7160ae9f/25_06_12_etapova_zprava_zima_2013.pdf.aspx

nákupním možnostem. K příležitostem pro destinaci se řadí udržení pozice regionu vhodného pro zimní dovolenou, rozšíření doplňkových aktivit (nabídka kulturně-společenských aktivit), udržení atraktivnosti pro rodiny s dětmi, zájem návštěvníků o zvyky a tradice regionu (zvláště gastronomická oblast), využití informačních zdrojů poskytujících prostor pro propagaci regionu. Mezi hrozby spadá špatné hodnocení dopravní infrastruktury, zkracování pobytů, nedostatečná nabídka nákupních možností (pokud návštěvníci přijíždějí za nákupy a nejsou s nabídkou obchodů spokojeni, tak se již nevrátí).⁴⁹

4.2 Management destinace cestovního ruchu

Na analyzovaném území působí několik organizací, které se snaží povzbudit cestovní ruch v lokalitě a kultivovat zdejší prostředí takovým způsobem, aby bylo turisticky atraktivní. Mezi nejvýznamnější (z hlediska velikosti a působnosti) patří Krkonoše - svazek měst a obcí, Sdružení Podzvíčinsko a Společenství obcí Podkrkonoší. O rozvoj turistické lokality Krkonoše pečuje destinační společnost Svazek měst a obcí - Krkonoše. Strategickým dokumentem, který definuje cíle a směry podpory na území Krkonoš, je Program rozvoje cestovního ruchu turistického regionu Krkonoše. Program byl vytvořen na základě sběru zkušeností mezi aktéry cestovního ruchu v lokalitě a otevřené diskuze subjektů a osob z cestovního ruchu. Program je nástrojem využitelným pro soustředěné úsilí vynaložené na podporu rozvoje cestovního ruchu do nejpotřebnějších činností, dále se snaží o posílení další spolupráce uvnitř regionu a posílení šance regionu na získání externích zdrojů financování rozvoje cestovního ruchu (například dotačními programy Evropské unie). Prostřednictvím vlastní analýzy SWOT tento program definuje pět klíčových priorit pro dosažení vize rozvoje turistického regionu. Mezi priority se řadí navýšení nabídky programů cestovního ruchu, zkvalitnění služeb na podporu podnikání, vylepšení infrastruktury, zefektivnění marketingové činnosti a posílení organizační struktury cestovního ruchu.⁵⁰

⁴⁹ CZECHTOURISM. VÝZKUM ZAMĚŘENÝ NA DOMÁCÍ CESTOVNÍ RUCH: Výzkum zaměřený na domácí cestovní ruch souhrnná etapová zpráva zima 201 3. 2014. Dostupné z: http://www.czechtourism.cz/getmedia/8db6d5b6-d2b6-4c34-b578-a84b7160ae9f/25_06_12_etapova_zprava_zima_2013.pdf.aspx

⁵⁰ KRKONOŠE – SVAZEK MĚST A OBCÍ - PORADCE REGIONU. Program rozvoje cestovního ruchu turistického regionu Krkonoše. 2011. Dostupné z: www.krkonoše.eu/webpage_pdf.php?page=pages&pdfid=19

Strategická vize je následující: „*Krkonoše - nejznámější a nejnavštěvovanější horská oblast v České republice. Citlivě rozvinout soulad moderních forem cestovního ruchu s neopakovatelnou krásou a hodnotou zdejší přírody a krajiny.*”⁵¹ Destinační společnost Krkonoše - svazek měst a obcí v současné době sdružuje 40 členů v turistickém regionu a rozkládá se na území přesahujícím 80 000 ha s počtem stálých obyvatel 60 000 osob. Z geografického hlediska je součástí Královéhradeckého kraje a Libereckého kraje. Vedení destinační společnosti sestává z vedení členských měst a obcí, interních pracovníků Svazku, ale ke spolupráci jsou přizvaní i externí poradci. Financování je realizováno formou členských příspěvků a získávání dotací, které se následně rozdělují formou dotací a grantů na podporu projektů cestovního ruchu.⁵² Aktivity destinačního managementu v lokalitě Podkrkonoší provádí neziskové sdružení obcí, měst a městysů - Sdružení Podzvičinsko. Toto sdružení vytvořilo vlastní strategický dokument pro rozvoj cestovního ruchu - Strategie rozvoje cestovního ruchu pro oblast Podkrkonoší 2011 až 2020. Tato strategie navazuje na analýzu cestovního ruchu v lokalitě, která byla realizována v roce 2008 a je v souladu se strategiemi rozvoje cestovního ruchu veřejné správy (strategií rozvoje cestovního ruchu kraje a Konceptí státní politiky cestovního ruchu v České republice 2007 až 2013). Mezi strategické cíle Turistické oblasti Podkrkonoší patří: konkurenceschopnost, marketing, rozvoj infrastruktury a služeb pro cestovní ruch, rozvoj řízení, vzdělávání, komunikace a prohlubování partnerství.⁵³

Pro výkon strategie byla vytvořena následující základní priorita, která se může chápat jako vize strategie. „*Snaha aby oblast Podkrkonoší byla v povědomí jako přírodně i turisticky atraktivní region, poskytující kvalitní služby. Základní prioritou strategie rozvoje cestovního ruchu pro oblast Podkrkonoší je zlepšení kvality a nabídky pro turismus, který je založený na rozvoji místních tradic, zhodnocení místního dědictví... Cílem je dosáhnout trvalého, vyváženého rozvoje regionu a příznivých podmínek obyvatel, zvýšení konkurenceschopnosti, rozvoje cestovního ruchu, rozvinuté*

⁵¹ KRKONOŠE – SVAZEK MĚST A OBCÍ - PORADCE REGIONU. *Program rozvoje cestovního ruchu turistického regionu Krkonoše.* 2011. Dostupné z: www.krkonoše.eu/webpage_pdf.php?page=pages&pdfid=19

⁵² *Krkonoše – svazek měst a obcí* [online]. 2014 [cit. 2014-11-27]. Dostupné z: <http://www.krkonoše.eu/>

⁵³ PODZVIČINSKO. *Strategie rozvoje cestovního ruchu pro oblast Podkrkonoší 2011 - 2020.* 2010. Dostupné z: <http://www.podzvicinsko.cz/cs/dokumenty/strategie-rozvoje-cestovniho-ruchu-podkrkonosi.html>

komunikace v regionu a rozšiřování partnerských aktivit místních, regionálních i mezinárodních pro život."⁵⁴ V destinaci Podkrkonoší působí i destinační společnost - Společenství obcí Podkrkonoší, které sdružuje 8 obcí za účelem maximálního využití všech pozitivních faktorů k hospodářskému, sociálnímu a kulturnímu rozvoji venkovského prostoru, s ohledem na zachování kulturního a přírodního dědictvím zájmového území Společenství. Konkrétně se jedná například o koordinaci regionálních rozvojových aktivit, vydávání různých regionálních publikací, podporu rozvoje přiměřeného cestovního ruchu apod.⁵⁵

4.3 Spolupráce mezi podniky v dané lokalitě

V lokalitě Krkonoše a Podkrkonoší mají podnikatelské subjekty několik možností pro zahájení spolupráce, která může přinést efekty zmíněné v teoretické části práce. Hospodářská činnost podnikatelských subjektů v lokalitě Krkonoše prošla složitým vývojem. Od zahájení transformačního procesu došlo ve většině průmyslových odvětví k poklesu zaměstnanosti (zvláště v textilním průmyslu, strojírenství, papírenském průmyslu). Velké části pracovníků z těchto průmyslových odvětví se podařilo nalézt nové zaměstnání v odvětví obchodu a služeb, což úzce souvisí i s rozvojem cestovního ruchu v lokalitě. Podnikatelská aktivita v odvětví pohostinství a ubytování je v lokalitě vysoce nadprůměrná. Některá horská střediska dokonce patří k centrům s nejvyšší intenzitou podnikatelské aktivity v pohostinství a ubytování v rámci celé České republiky. Jedná se například o Harrachov, Rokytnici nad Jizerou, Benecko, Vysoké nad Jizerou, Malou Úpu, Strážné, Pec pod Sněžkou, Špindlerův Mlýn, Janské Lázně a Dolní Dvůr.⁵⁶ Navázání spolupráce mezi soukromými podniky a veřejnou správou pro podporu cestovního ruchu v lokalitě je součástí Strategie rozvoje cestovního ruchu pro oblast Podkrkonoší 2011 až 2020. V rámci cíle podpory konkurenceschopnosti musí podnikatelské subjekty spolupracovat na tvorbě tematických balíčků cestovního ruchu, tvorbě specifických produktů pro oblasti cestovního ruchu. V rámci cíle rozvoje řízení, vzdělávání, komunikace a

⁵⁴ PODZVIČINSKO. *Strategie rozvoje cestovního ruchu pro oblast Podkrkonoší 2011 - 2020*. 2010. Dostupné z: <http://www.podzvicinsko.cz/cs/dokumenty/strategie-rozvoje-cestovniho-ruchu-podkrkonosi.html>

⁵⁵ *Podkrkonoší - Společenství obcí* [online]. 2014 [cit. 2014-11-26]. Dostupné z: <http://www.podkrkonosi.info/>

⁵⁶ KRKONOŠE – SVAZEK MĚST A OBCÍ - PORADCE REGIONU. *Program rozvoje cestovního ruchu turistického regionu Krkonoše*. 2011. Dostupné z: www.krkonose.eu/webpage_pdf.php?page=pages&pdfid=19

prohlubování partnerství je důležitým cílem spolupráce s veřejnou a podnikatelskou sférou, neziskovými organizacemi, odbornými institucemi, profesními a zájmovými sdruženími. Podporu spolupráce mezi podniky a samosprávou, musí zajišťovat destinační společnost v regionu. Pouze kvalitní spolupráce mezi všemi subjekty v lokalitě může zajistit požadovaný rozvoj. Členství v sdružení Podzvičinska by mělo přispět k užšímu navázání kontaktů s neziskovou a podnikatelskou sférou.⁵⁷

Mezi členy sdružení Podzvičinsko se řadí i podnikatelské subjekty. Jedná se o organizace, které podnikají v oblasti cestovního ruchu (zvláště služby cestovních kanceláří, ubytovací a restaurační zařízení). Konkrétně se jedná o Automotoklub Hořice, CK Hoška Tour, Hotel pod Zvičinou, Kemp Alegro, K-Triumf (hotel), Motel a Restaurace Charlie, Penzion na Faře, Penzion za Vodou, Podkrkonošská cestovní agentura, Restaurace u Slunce, Revitalizace Kuks o. p. s. (renovace objektu barokních lázní), Hotel a restaurace u Kapra, ZOO Dvůr Králové. Podmínky a podoba spolupráce mezi členy (a mezi sdružením a dalšími členy) se realizuje v rámci marketingového řízení činnosti sdružení.⁵⁸

Spolupráce mezi podniky, státní správou a samosprávou v dané lokalitě:

V destinaci Podkrkonoší se spolupráce mezi podniky a státní správou uskutečňuje zejména prostřednictvím Sdružení Podzvičinsko. V roce 2015 sdružuje 38 obcí a 14 podnikatelských subjektů. Společným cílem veřejné správy a podnikatelských subjektů je plnění strategie rozvoje cestovního ruchu v lokalitě. Spolupráce přesahuje vnitřní prostředí organizace. Probíhá nejen mezi členy, ale i dalšími podnikatelskými subjekty, Královéhradeckým krajem, Czech Tourism, Klubem českých turistů, sousedními regiony, MAS Podchlumí, Mikroregionem Podchlumí, školami a muzei, informačními centry, značkou PODKRKONOŠÍ regionální produkt.⁵⁹ Příkladem spolupráce mezi destinací Krkonoše a Podkrkonoší může být partnerství při realizaci projektu Krkonošské cyklobusy, které proběhlo ve spolupráci Sdružení měst a obcí Krkonoše a Sdružení Podzvičinsko. Projekt přepravil na území

⁵⁷ PODZVIČINSKO. *Strategie rozvoje cestovního ruchu pro oblast Podkrkonoší 2011 - 2020*. 2010. Dostupné z: <http://www.podzvicinsko.cz/cs/dokumenty/strategie-rozvoje-cestovniho-ruchu-podkrkonosi.html>

⁵⁸ *PODZVIČINSKO: Zpráva o činnosti*. 2013. Dostupné z: <http://www.podzvicinsko.cz/cs/dokumenty/zaverecna-zprava-podzvicinska-2013.html>

⁵⁹ *Tamtéž*

Podkrkonoší 746 osob a 149 kol.⁶⁰ Prostřednictvím této spolupráce se podařilo povzbudit cestovní ruch na území. V destinaci Krkonoše vznikla Vize Krkonoše 2050, která definuje představu o budoucnosti Krkonoš a kterou převzala i destinační společnost Krkonoše - svazek měst a obcí. Vize upravuje i přístup veřejné správy k podpoře podnikatelské činnosti v lokalitě. Podle Vize musí být podnikání především užitečné. V destinaci by mělo dojít k podpoře takových podnikatelských záměrů, které nebudou primárně určené pouze pro zisk investorů a majitelů podniků, ale zároveň poskytnou i užitek místním obyvatelům a nebudou škodit lidem a horám. Dalším požadavkem je podpora pouze efektivních podnikatelských záměrů, kdy by mělo dojít k vytváření vhodných podmínek pro usměrnění a koordinaci podnikání tak, aby byl diferenciovaně a harmonicky využit přírodní i lidský potenciál celého území. Podnikatelské subjekty musí být stabilní, tedy podpora by měla směřovat k aktivitám, které nevyčerpávají zdroje v území, neochuzují jeho bohatství a rozmanitost, ale naopak zdroje a bohatství rozvíjejí. V destinaci nebudou podporované a tolerované aktivity, které ohrožují procesy zajišťující stabilitu horské přírody, nebo které narušují charakteristický ráz krajiny Krkonoš.⁶¹

4.4 Spolupráce mezi podniky mimo dané lokality

Vedle regionální spolupráce se mnoho podniků snaží navázat spolupráci také se společnostmi z jiných regionů a to především formou členství v různých zájmových asociacích. Některá z takových sdružení jsou svou členskou základnou tak početná a silná, že dokáží ovlivňovat legislativní procesy i na národní úrovni a hájit tak zájmy svých členů při tvorbě nových zákonů.

Ačkoli se téma této bakalářské práce věnuje spolupráci pouze na úrovni dvou regionů, jsou v této kapitole uvedeny tři nejvýznamnější asociace, které přesahují hranice těchto lokalit a mají vztah k cestovnímu ruchu v Krkonoších a Podkrkonoší. Na následujících příkladech je navíc patrná široká škála činností těchto asociací.

⁶⁰ *PODZVIČINSKO: Zpráva o činnosti.* 2013. Dostupné z: <http://www.podzvicinsko.cz/cs/dokumenty/zaverecna-zprava-podzvicinska-2013.html>

⁶¹ *VIZE KRKONOŠE 2050. KRNAP* [online]. 2007 [cit. 2014-11-27]. Dostupné z: http://krkonose.krnep.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=8962&Itemid=2

Asociace hotelů a restaurací České republiky o.s.

- založeno roku 2006
- sdružuje provozovatele hotelů, restaurací a škol
- 1200 členů – jedna z největších profesních organizací v ČR
- předmět činnosti:
 - informuje členy o změnách v legislativě
 - poradenská činnost v oblasti práva, financí a vzdělávání
 - hromadná smlouva s OSA a INTERGRAM - pro členy levnější autorské poplatky
 - pořádání školení, kurzů, besed, ...
 - lobbying na mezinárodní, národní i krajské úrovni
 - propagace členů
 - vyhledávání zaměstnanců⁶²

Asociace lanové dopravy o.s.

- 140 členů
- založeno roku 1990 – jedna z nejstarších asociací v České republice
- zastupuje provozovatele lanové dopravy v Krkonoších, Krušných horách, Jizerských horách, Orlických horách, Jeseníkách, Beskydech a na Šumavě
- předmět činnosti:
 - informační a propagační činnost
 - koordinační činnost v oblasti hromadných projektů
 - školení a zvyšování vzdělání
 - právnícká činnost
 - spolupráce s dalšími institucemi a společnostmi z oblasti cestovního ruchu⁶³

⁶² ASOCIACE HOTELŮ A RESTAURACÍ ČESKÉ REPUBLIKY: Představení asociace [online]. Webdesign a tvorba webu Artao, 2010 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.ahrcr.cz/predstaveni-asociace/>

⁶³ ASOCIACE LANOVÉ DOPRAVY: O Asociaci lanové dopravy [online]. web studio, 2011 [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: <http://www.aldr.cz/doc/o-asociaci-lanove-dopravy>

Asociace horských středisek České republiky o.s

- 30 členů
- založeno roku 2013
- předmět činnosti:
 - oblast tvorby legislativy
 - propagace horských středisek a služeb
 - předávání zkušeností ze zahraničí
 - spolupráce s dodavateli horské techniky⁶⁴

4.5 Dotazníkové šetření

Pro naplnění cíle práce bude nutné realizovat primární sběr údajů, protože se nepodařilo nalézt dostatečně spolehlivé a relevantní sekundární údaje. Prostřednictvím dotazníkového šetření by se mělo podařit získat přesné a aktuální informace o řešené problematice.

Cíl dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření je získat povědomí o přístupu podnikatelských subjektů cestovního ruchu k vzájemné spolupráci v turistické oblasti Krkonoše a Podkrkonoší.

4.5.1 Základní výzkumné otázky a hypotézy

Následující text vymezuje výzkumné otázky, které upřesňují požadavek na získané informace a nalezení odpovědi na ně je nutné k dosažení cíle. Jejich sestavení tak přispěje nejen k efektivnějšímu vyhodnocení, ale i upřesnění podoby dotazníku. Jednotlivé primární a sekundární otázky také úzce souvisejí s hypotézami. Před realizací průzkumu došlo k sestavení následujících hypotéz. Jejich potvrzení či vyvrácení umožní získání podrobnějšího pohledu na problematiku a také sestavení užitečnějších návrhů pro zefektivnění budoucí spolupráce.

Znění výzkumných otázek je následující:

1. Jak se může zkvalitnit systém spolupráce podnikatelských subjektů v lokalitě?

⁶⁴ ASOCIACE HORSKÝCH STŘEDISEK ČR, o.s.: *O asociaci* [online]. studio WPJ, 2013 [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: <http://www.ahscr.cz/o-asociaci/>

Veber a Srpová (viz kapitola 3.3.) definuje, že systém spolupráce podniků může nabývat různých podob (od navazování partnerských vztahů k právnímu propojení). Podle odborníků Janeček, Ryglová, Jakubíková (viz kapitola 3. 3.) by měl systém spolupráce být zkvalitněn prostřednictvím činnosti managementu destinace cestovního ruchu. Dotazníkové šetření by mělo potvrdit či vyvrátit tvrzení, že nejvhodnější formou spolupráce podniků v cestovním ruchu je vytvoření destinační společnosti.

Tomu odpovídá:

H₇: Nejvhodnější formou spolupráce podniků v cestovním ruchu je podle dotazovaných vytvoření destinační společnosti.

2. Jaké přínosy generuje spolupráce (subjektům, které ji aktuálně využívají)?

Veber a Srpová (viz kapitola 3. 3.) udávají, že společná spolupráce podnikům může přinést konkurenční výhodu (získání úspor z rozsahu, snížení nákladů, snížení omezení a zvýšení specializace, zvýšení rychlosti přenosu informací a technologií, usnadnění efektivního propojení a partnerství. Jakubíková (viz kapitola 3. 3.) tvrdí, že podniky spolupracující v cestovním ruchu mohou vzájemnou spoluprací rozšířit produktové portfolio, snížit podnikatelské rizika a těžit z výhod plynoucích ze vzájemné spolupráce. Dotazníkové šetření by mělo potvrdit či vyvrátit tvrzení, že společná spolupráce podnikům v cestovním ruchu posiluje konkurenceschopnost.

Z tohoto vyplývá:

H₆: Společná spolupráce podniků v cestovním ruchu podle většiny dotazovaných posiluje konkurenceschopnost (viz vysvětlení u primárních a sekundárních otázek výzkumu).

H₃: Většina dotazovaných podnikatelských subjektů by měla zájem o členství ve sdružení podnikatelských subjektů, které by se zaměřilo na podporu rozvoje cestovního ruchu.

3. Je práce destinačních společností přínosná pro rozvoj cestovního ruchu v turistické oblasti?

Podle Hudského (viz kapitola 3. 3.) je výstupem spolupráce subjektů situace, kdy klient získává optimálně zorganizovaný řetězec služeb, přičemž tento plně odpovídá jeho přáním a potřebám. Tato situace přináší výhody všem zúčastněným subjektům. I

v analyzované destinaci by měla většina podniků hodnotit pozitivně přínosy existence destinační společnosti.

Na základě tohoto byly vytvořeny hypotézy:

H₅: V destinaci Krkonoše a Podkrkonoší většina oslovených podniků hodnotí přínosy destinační společnosti jako pozitivum pro svůj podnik.

H₄: Dotazované podnikatelské subjekty hodnotí podporu destinační společnosti k rozvoji cestovního ruchu jako velmi dobrou.

4. Existuje ze strany podnikatelských subjektů zájem o vzájemnou spolupráci vedoucí k rozvoji turistického regionu?

Palatková (viz kapitola 3. 3.) udává, že zájem o vzájemnou spolupráci snižují vyšší náklady pro jednotlivé subjekty v počáteční fázi spolupráce a skutečnost, že ze spolupráce mohou profitovat i subjekty, které se kooperaci neúčastní. Na druhou stranu Hudský (viz kapitola 3. 3.) tvrdí, že integrace subjektů dává prostor pro vznik marketingových aliancí, které usnadňují externí růst malých a středních podniků a jejich vzájemná spolupráce vede k naplnění společných cílů, což by mělo vytvářet zájem o spolupráci.

H₈: Oslovené podnikatelské subjekty (jejich většina) v lokalitě má zájem o vzájemnou spolupráci vedoucí k rozvoji turistického regionu.

5. Jaká je nejčastější forma spolupráce v rámci cestovního ruchu?

Veber a Srpová (viz kapitola 3. 3.) uvádí, že v podnikové praxi se za nejtěsnější možnou formu spolupráce považuje tvorba strategických či pevných spojení (partnerství, podnikatelské sítě, klastry, aliance, fúze atd. - výklad těchto pojmů se od sebe odlišuje).

H₂: Podle většiny oslovených podniků, je nejčastější forma spolupráce v lokalitě nárazová spolupráce na základě ústní dohody, která slouží k vytvoření uceleného produktu cestovního ruchu.

Hypotézy

H₁: Mikropodniky (definováno v dotazníku - podnik s počtem zaměstnanců do 5) využívají nejvíce možnosti spolupráce mezi podnikatelskými subjekty cestovního ruchu. Tato hypotéza si klade za cíl odhalit, jestli je spolupráce mezi těmito subjekty

cestovního ruchu spíše záležitostí mikropodniků, nebo jestli k ní přikračují i podniky větší. Hypotéza se vztahuje k otázkám číslo 3. a 15.

H₂: Podle většiny oslovených podniků, je nejčastější forma spolupráce v lokalitě nárázová spolupráce na základě ústní dohody, která slouží k vytvoření uceleného produktu cestovního ruchu. Hypotéza potvrdí či vyvrátí, jaká forma spolupráce je mezi subjekty nejčastější a co je předmětem této spolupráce. Tato hypotéza bude vyhodnocena na základě rozboru odpovědí u otázek č. 4 a 5.

H₃: Většina dotazovaných podnikatelských subjektů by měla zájem o členství ve sdružení podnikatelských subjektů, které by se zaměřilo na podporu rozvoje cestovního ruchu. Předpokladem je domněnka, že podniky upřednostňují členství, za účelem čerpaní výhod ze vzájemné spolupráce. Hypotéza se vztahuje k otázkám č. 11 a 13.

H₄: Dotazované podnikatelské subjekty hodnotí podporu destinační společnosti k rozvoji cestovního ruchu jako velmi dobrou. Tato hypotéza předpokládá, že činnost existujících destinační společností, je prospěšná pro podnikatelské subjekty (z jejich subjektivního pohledu). Hypotéza se vztahuje k otázce č. 10.

H₅: V analyzované destinaci Krkonoše a Podkrkonoší většina oslovených podniků hodnotí přínosy destinační společnosti jako pozitivum pro svůj podnik. (viz vysvětlení u primárních a sekundárních otázek výzkumu) K této hypotéze se vztahuje otázka č. 10.

H₆: Společná spolupráce podniků v cestovním ruchu podle většiny dotazovaných posiluje konkurenceschopnost (viz vysvětlení u primárních a sekundárních otázek výzkumu). K této hypotéze se vztahuje otázka č. 8.

H₇: Nejvhodnější formou spolupráce podniků v cestovním ruchu je podle dotazovaných vytvoření destinační společnosti. (viz vysvětlení u primárních a sekundárních otázek výzkumu) K této hypotéze se vztahuje otázka č. 14.

H₈: Oslovené podnikatelské subjekty (jejich většina) v lokalitě mají zájem o vzájemnou spolupráci vedoucí k rozvoji turistického regionu. (viz vysvětlení u primárních a sekundárních otázek výzkumu) K této hypotéze se vztahuje otázka č. 11.

4.5.2 Sběr informací a průběh šetření

Realizace - plán

Dotazníkové šetření proběhlo v termínu od 1. 3. 2015 do 18. 3. 2015 v turistické oblasti Krkonoše a Podkrkonoší. Sběr dat byl proveden autorkou této práce. Výběrovým souborem jsou majitelé podnikatelských subjektů působících v cestovním ruchu, kteří budou osloveni osobně nebo pomocí emailu v náhodně vybraných provozovnách. Dalším kritériem pro výběr respondentů je vlastnictví jednoho z následujících certifikátů, které se poskytují podnikům v odvětví cestovního ruchu:

- Český systém kvality služeb
- Standard služeb informačních středisek
- Asociace turistických informačních center
- Czech Specials
- Cyklisté vítáni
- Asociace hotelů a restaurací České Republiky

Zvolenou metodou průzkumu je písemné dotazování s využitím nástroje - dotazníku. Při realizaci průzkumu musí být kladen důraz na relevantnost získaných údajů. Zejména musí být respondentem osoba, která má dobrý přehled o zkoumané problematice.

Před zahájením průzkumu proběhl předvýzkum, který spočíval v oslovení tří respondentů a vyhodnocení těchto tří dotazníků, aby bylo možné identifikovat případné slabé stránky metodiky průzkumu. Předvýzkum neodhalil závaznější pochybení. Celkem se podařilo oslovit 96 respondentů (podniků, organizací, resp. jejich zástupců). Nejčastěji bylo použité písemné dotazování pomocí emailu. Z celkového počtu 96 oslovených respondentů se vrátilo pouze 52 řádně vyplněných dotazníků. Sběr kvantitativních dat prostřednictvím dotazníků probíhal standardně a bez větších omezení. Následující část práce představuje základní výstupy (vyhodnocení četností jednotlivých odpovědí z hlediska absolutního a relativního). Při zpracování výstupů byl využit software MS OFFICE - EXCEL.

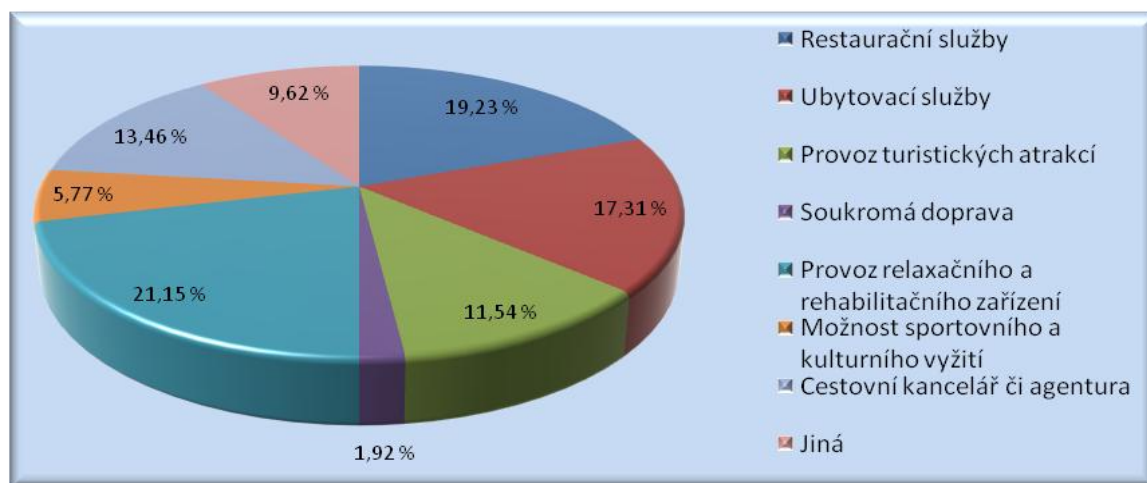
Oblast podnikání

Tabulka 3, Vyhodnocení otázky č. 1

1. Oblast podnikání?		
	Absolutně	Relativně
Restaurační služby	10	19,23 %
Ubytovací služby	9	17,31 %
Provoz turistických atrakcí	6	11,54 %
Soukromá doprava	1	1,92 %
Provoz relaxačního a rehabilitačního zařízení	11	21,15 %
Možnost sportovního a kulturního vyžití	3	5,77 %
Cestovní kancelář či agentura	7	13,46 %
Jiná	5	9,62 %
Celkem odpovědělo	52	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 1, Vyhodnocení otázky č. 1



Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka rozřadila jednotlivé dotazované do kategorií podle odvětví služeb, které poskytují. Podařilo se oslovit zástupce všech skupin, které jsou na výběr. Nejvíce zástupců měla skupina respondentů podnikajících v oblasti poskytování služeb relaxačního a rehabilitačního centra (tj. 21,2 %). Z čehož je patrná vysoká poptávka, právě po relaxačních pobytech. Dnes již mnoho ubytovacích zařízení poskytuje celkový komfort, který si klient žádá např. (masáže, kosmetika, sauna, posilovna, vířivka...). Již zde je evidentní spolupráce, kdy menší zařízení, pro které by bylo pořízení takového centra velice nákladné a nerentabilní, spolupracují s těmi většími. Klienti pensionů mají např. zvýhodněné ceny do hotelu na masáže, kosmetiku, saunu a jiné služby, které jsou k dispozici návštěvníkům hotelu. Což přináší výhody, jak pro pension v rámci rozšíření portfolia služeb, tak pro hotel, který tím získá vyšší návštěvnost.

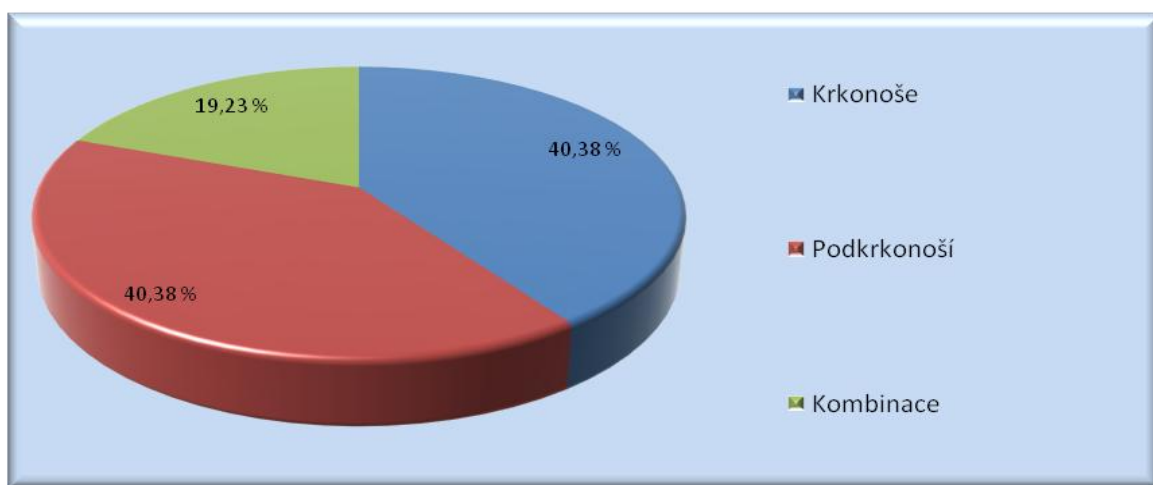
Region podnikání

Tabulka 4, Vyhodnocení otázky č. 2

2. Region podnikání?		
	Absolutně	Relativně
Krkonoše	21	40,38 %
Podkrkonoší	21	40,38 %
Kombinace	10	19,23 %
Celkem odpovědělo	52	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2, Vyhodnocení otázky č. 2



Zdroj: vlastní zpracování

I další z otázek byla využita pro rozlišení respondentů. Tentokrát podle lokality podnikání. V zájmu dotazníkového šetření byl rovnoměrně osloven stejný počet subjektů, působících v oblasti Krkonoše a Podkrkonoší, jelikož v obou oblastech jsou podmínky pro podnikání v ČR jiné. V zimním období je Podkrkonoší více závislé na Krkonošských horských střediscích a naopak v letním a jarním období Krkonoše více na Podkrkonoší z důvodu většího zastoupení kulturního dědictví jako je např. Kuks, Augustiniánský klášter, hrad Pecka, Kostel Narození Panny Marie.

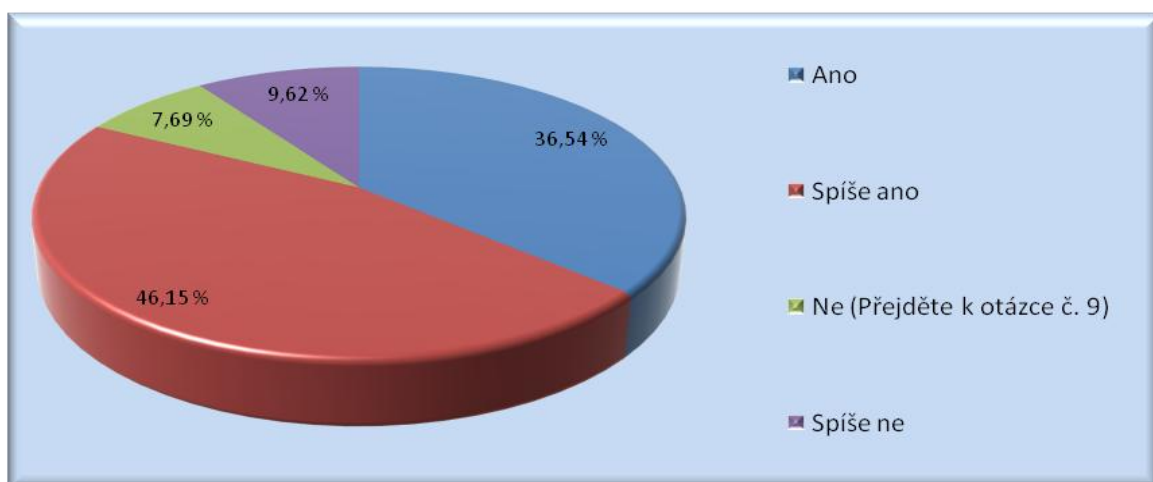
Spolupracujete s dalšími subjekty

Tabulka 5, Vyhodnocení otázky č. 3

3. Spolupracujete s dalšími podnikatelskými subjekty z oblasti cestovního ruchu v oblasti marketingu?		
	Absolutně	Relativně
Ano	19	36,54 %
Spíše ano	24	46,15 %
Ne (Přejděte k otázce č. 9)	4	7,69 %
Spíše ne	5	9,62 %
Celkem odpovědělo	52	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3, Vyhodnocení otázky č. 3



Zdroj: vlastní zpracování

Třetí otázka se soustředila na zjištění využití spolupráce s ostatními subjekty z oblasti cestovního ruchu v oblasti marketingu. Podařilo se zjistit, že s dalšími subjekty cestovního ruchu spolupracuje 82,7 % oslovených podnikatelských subjektů. Následující otázky (až po č. 9) budou určeny právě pro subjekty, které spolupracují s ostatními. Přímo k otázce č. 9 přeskočilo 9,6 % respondentů (protože nespolupracují s jinými subjekty cestovního ruchu). Mezi hlavní důvody nespolupráce s jinými subjekty CR patří nezájem o spolupráci, nedůvěra a neznámost přínosů spolupráce.

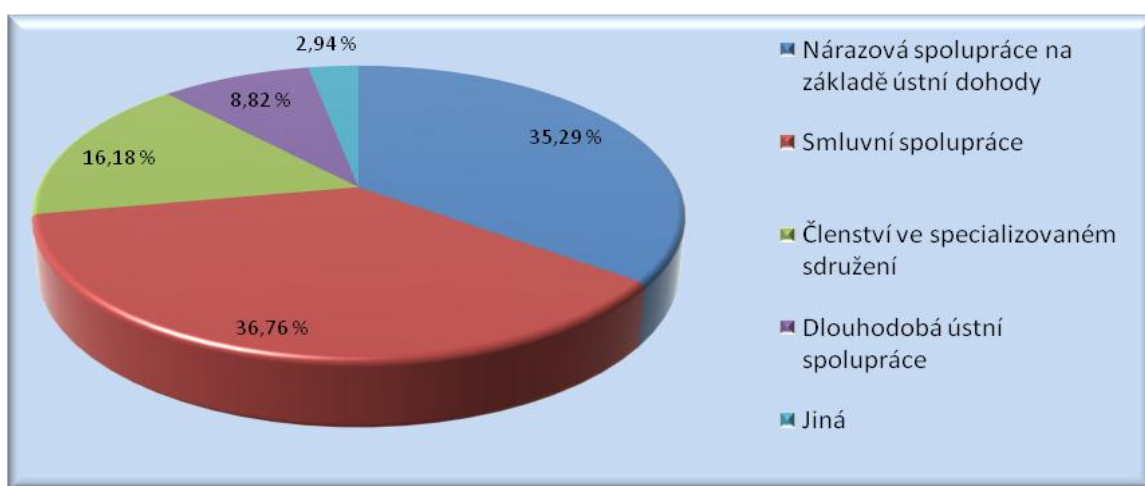
Formy spolupráce

Tabulka 6, Vyhodnocení otázky č. 4

4. Pokud ano, či spíše ano, jakou má tato spolupráce formu? (označte max. 2 nejčastější formy)		
	Absolutně	Relativně
Nárazová spolupráce na základě ústní dohody	24	35,29 %
Smluvní spolupráce	25	36,76 %
Členství ve specializovaném sdružení	11	16,18 %
Dlouhodobá ústní spolupráce	6	8,82 %
Jiná	2	2,94 %
Celkem odpovědělo	68	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4, Vyhodnocení otázky č. 4



Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastěji účastníci průzkumu využívají smluvní spolupráci s ostatními subjekty cestovního ruchu (jedná se o 36,8 %), ale oblíbená je i spolupráce v rámci členství ve specializovaném sdružení (označena v 16,2 % případů). Podnikatelé se nevyhýbají ani nárazové spolupráci na základě ústní dohody (tj. 35,3 % respondentů). V mnoha případech je nárazová ústní spolupráce považována za vhodnější, jelikož v případě jejího porušení nedojde žádné ze stran k materiální ujmě. Z důvodu rozšíření portfolia, probíhá spolupráce na přič odvětvími, což zvyšuje návštěvnost na obou stranách, tudíž hrozba porušení dohod je velice nízká, takřka bezdůvodná.

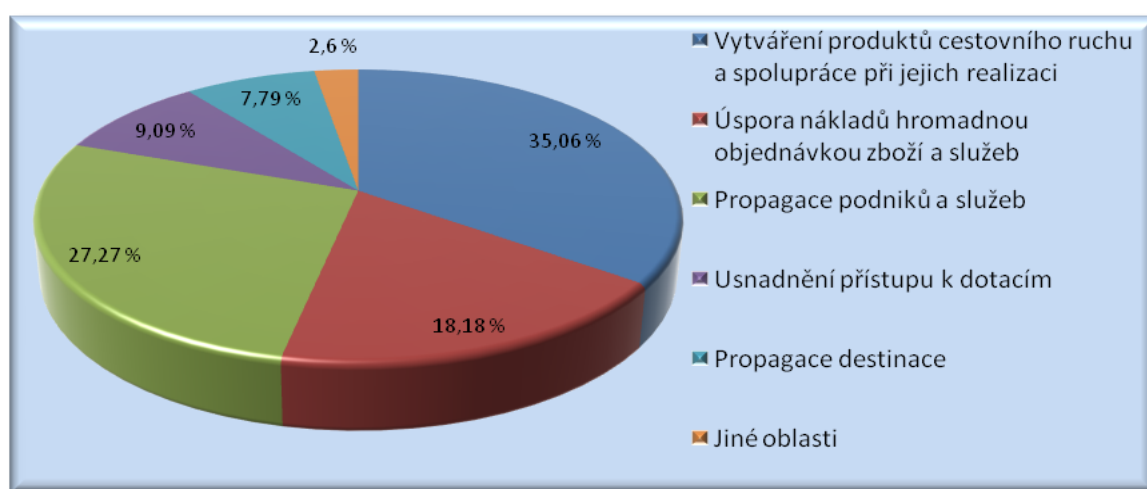
Oblasti spolupráce

Tabulka 7, Vyhodnocení otázky č. 5

5. Na jaké oblasti se dosavadní spolupráce zaměřuje? (označte max. 2)		
	Absolutně	Relativně
Vytváření produktů cestovního ruchu a spolupráce při jejich realizaci	27	35,06 %
Úspora nákladů hromadnou objednávkou zboží a služeb	14	18,18 %
Propagace podniků a služeb	21	27,27 %
Usnadnění přístupu k dotacím	7	9,09 %
Propagace destinace	6	7,79 %
Jiné oblasti	2	2,6 %
Celkem odpovědělo	77	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5, Vyhodnocení otázky č. 5



Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka zkoumala typ spolupráce, resp. oblasti, kterými se ubírá. U téměř (tj. 35,1 %) se jedná o společné vytváření produktů cestovního ruchu, tedy podílení se na tvorbě balíčků a programů CR. Společné zapojení subjektů do tvorby balíčků a programů CR vede k rozšíření portfolia malých podniků a zvýšení návštěvnosti středních a velkých podniků. Druhou nejčastější odpovědí je propagace podniků a služeb (kde se jedná o 27,3 % dotazovaných). Z důvodů finančně náročných reklamních a marketingových kampaní, by 21 dotazovaných zvolilo spolupráci v oblasti propagace podniků a služeb. 18,2 % respondentů se soustředí na úsporu nákladů hromadnou objednávkou zboží a služeb. Dále pak 9 % na usnadnění přístupu k dotacím a 7,8 % na propagaci destinace.

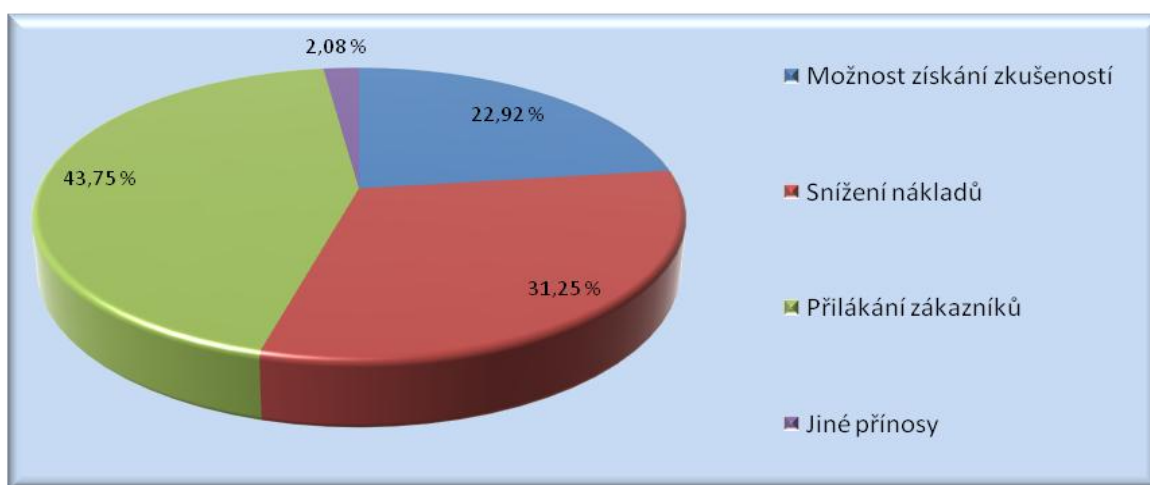
Přínosy spolupráce

Tabulka 8, Vyhodnocení otázky č. 6

6. Jaké přínosy pro Vás generuje spolupráce s dalšími subjekty cestovního ruchu?		
	Absolutně	Relativně
Možnost získání zkušeností	11	22,92 %
Snížení nákladů	15	31,25 %
Přilákání zákazníků	21	43,75 %
Jiné přínosy	1	2,08 %
Celkem odpovědělo	48	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6, Vyhodnocení otázky č. 6



Zdroj: vlastní zpracování

Spolupráce pomáhá podnikům nejvíce z hlediska přilákání zákazníků (podle jejich subjektivních názorů). Tuto možnost označilo 43,8 % dotazovaných. V 31,3 % se daří spoluprací snižovat náklady, přesto není pro zahájení spolupráce primárním důvodem možnost snížení nákladů (viz předchozí odpovědi). Pro 22,9 % podniků umožňuje spolupráce získávat nové zkušenosti. Možnost jiné přínosy označilo 2,1 % respondentů, kterým spolupráce pomohla se zvýšením podvědomí o jejich nabízených službách.

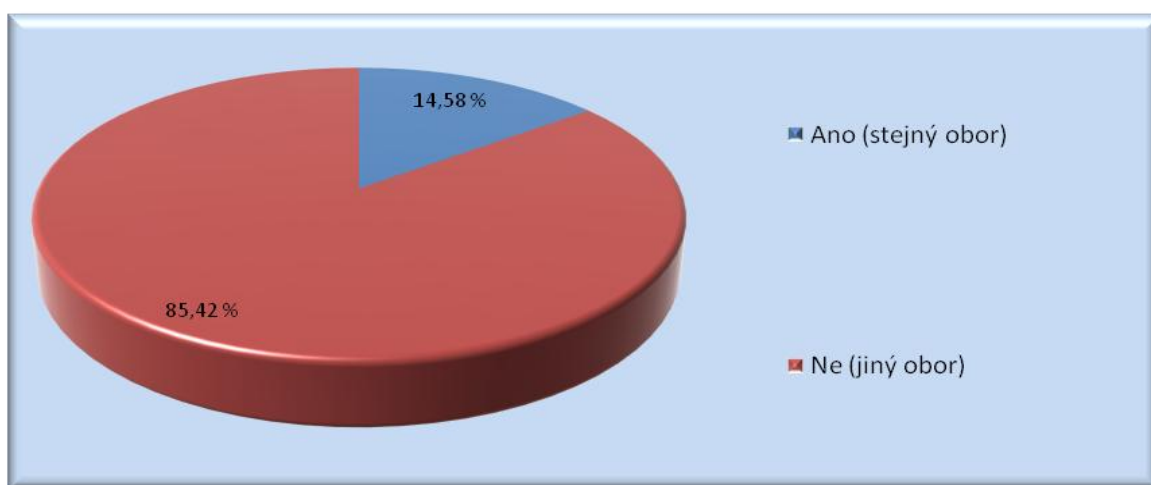
Obor spolupracujících

Tabulka 9, Vyhodnocení otázky č. 7

7. Subjekt spolupráce je ze stejného či jiného oboru?		
	Absolutně	Relativně
Ano (stejný obor)	7	14,58 %
Ne (jiný obor)	41	85,42 %
Celkem odpovědělo	48	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7, Vyhodnocení otázky č. 7



Zdroj: vlastní zpracování

Přístup ke spolupráci s podniky ze stejného oboru zkoumala tato otázka, kdy bylo zjištěno, že převážná většina podnikatelských subjektů vyhledává pro spolupráci podniky z jiných oborů a pouze 14,6 % dotazovaných se nebrání spolupráci s podnikem ze stejného oboru. Subjekty ze stejného odvětví spolu spolupracují, hlavně z důvodů hromadné objednávky služeb, kde jejich kapacity nepostačí na pokrytí takovéto hromadné objednávky. V drtivé většině případů by si tyto podniky konkurovali a nemělo by to pozitivní efekt pro nikoho z nich. Zatímco přijetí hromadné objednávky služeb, vede ke snížení nákladu obou subjektů.

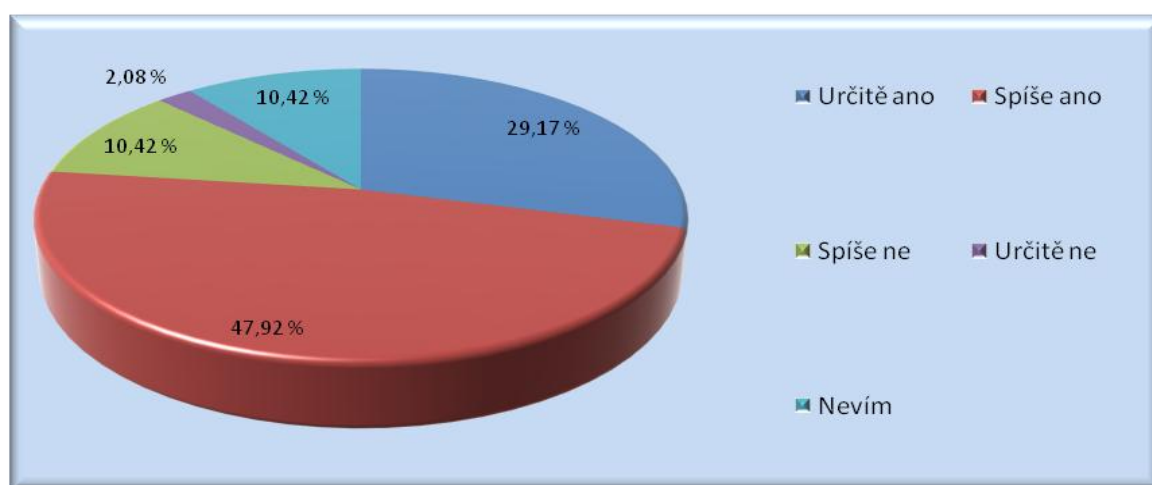
Spolupráce a konkurenceschopnost

Tabulka 10, Vyhodnocení otázky č. 8

8. Zlepšila se po navázání spolupráce Vaše konkurenční pozice?		
	Absolutně	Relativně
Určitě ano	14	29,17 %
Spíše ano	23	47,92 %
Spíše ne	5	10,42 %
Určitě ne	1	2,08 %
Nevím	5	10,42 %
Celkem odpovědělo	48	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8, Vyhodnocení otázky č. 8



Zdroj: vlastní zpracování

Spolupráce, s dalšími podnikatelskými subjekty, spíše pomohla ke zlepšení konkurenční pozice 47,9 % dotazovaných subjektů. Určitě pomohla 29,2 % dotazovaných. Možnost spíše ne byla označena v 10,4 % případů. Pouze 2% z respondentů zvolili variantu určitě ne (Což znamená pouze 1 respondent.). K odpovědi nevím se přiklonilo 10,4 %. U této otázky se jedná spíše o subjektivní názor respondentů, jelikož je těžké říci, že respondentům nepomohlo navázání spolupráce. Důvod nezlepšení konkurenční pozice může být způsobený i jiným faktorem např. špatná nebo neexistující koncepce podnikání, nereálné cíle a očekávání, spolupráce se subjektem, který nepřináší žádný přínos.

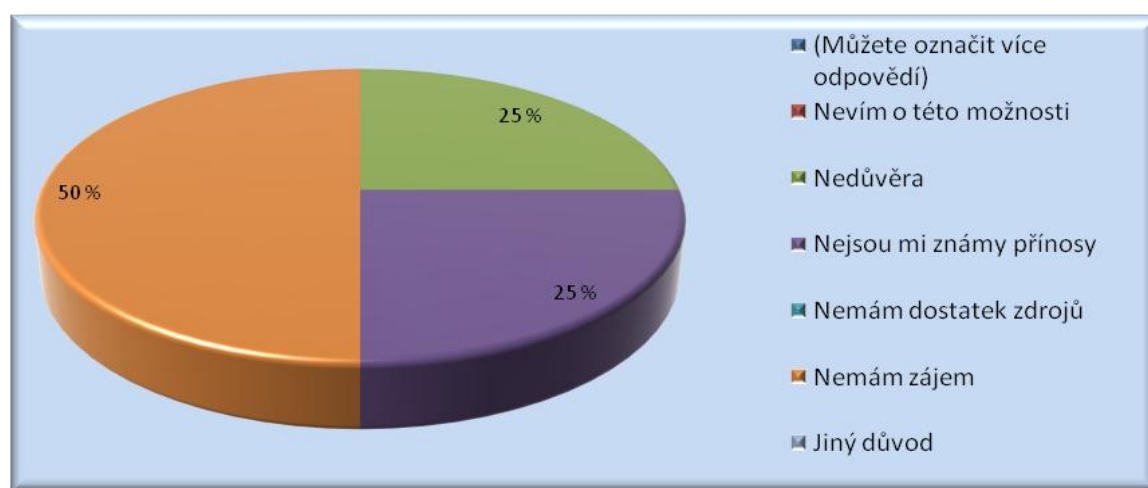
Důvody spolupráce

Tabulka 11, Vyhodnocení otázky č. 9

9. Jaké jsou důvody pro nevyužití možnosti spolupráce s podnikatelskými subjekty v lokalitě?		
	Absolutně	Relativně
(Můžete označit více odpovědí)	0	0%
Nevím o této možnosti	0	0%
Nedůvěra	1	25%
Nejsou mi známy přínosy	1	25%
Nemám dostatek zdrojů	0	0%
Nemám zájem	2	50%
Jiný důvod	0	0%
Celkem odpovědělo	4	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9, Vyhodnocení otázky č. 9



Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka směřovala k subjektům, které nespolupracují s dalšími organizacemi cestovního ruchu. Z odpovědí vyplývá, že jsou důvody v oblasti nezájmu o spolupráci (u 50,00 %) v oblasti neznámých přínosů (tj. u 25,00 %) a v oblasti nedůvěry (tj. u 25,00 % dotazovaných).

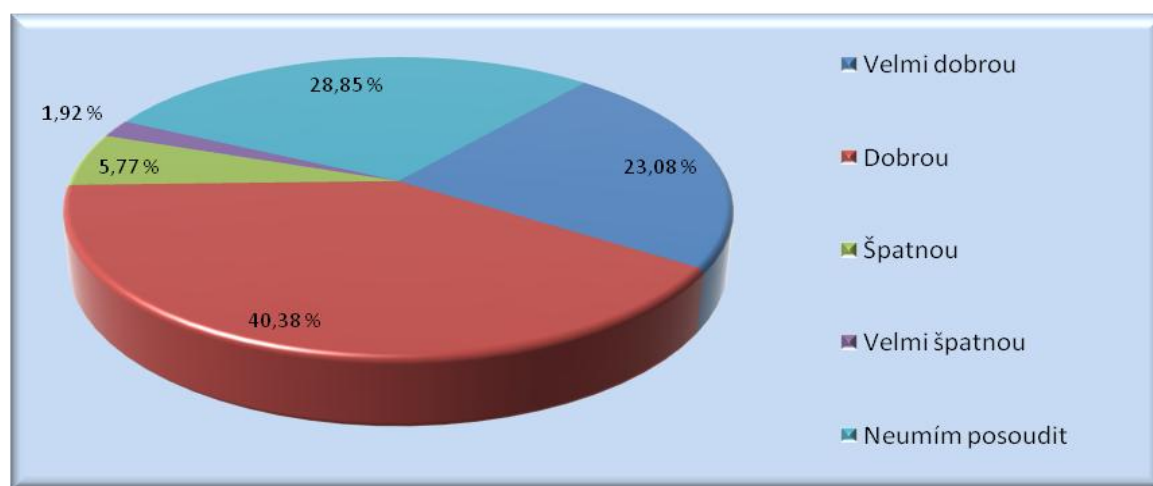
Podporu destinační společnosti (Krkonoše - svazek měst a obcí / sdružení Podzvičinsko)

Tabulka 12, Vyhodnocení otázky č. 10

10. Podporu destinační společnosti (Krkonoše - svazek měst a obcí / sdružení Podzvičinsko) k rozvoji ruchu v oblasti Krkonoše a Podkrkonoší hodnotíte jako?	Absolutně	Relativně
Velmi dobrou	12	23,08 %
Dobrou	21	40,38 %
Špatnou	3	5,77 %
Velmi špatnou	1	1,92 %
Neumím posoudit	15	28,85 %
Celkem odpovědělo	52	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10, Vyhodnocení otázky č. 10



Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka se soustředila na vnímání podpory podnikatelské činnosti ze strany destinačních společností. Tuto podporu mohou pociťovat i podniky, které se spolupráci brání, takže byla otázka položena všem respondentům. Největší podíl respondentů hodnotí podporu jako spíše dobrou (jde o 40,4 %). Nejmenší podíl se přiklonil k možnosti velmi špatnému vnímání podpory (šlo o 1,9 %). Jako velmi dobrou hodnotí podporu 23,1 % dotazovaných a jako neutrální 28,9 %. Špatné hodnocení získalo podporu od 5,8 % respondentů.

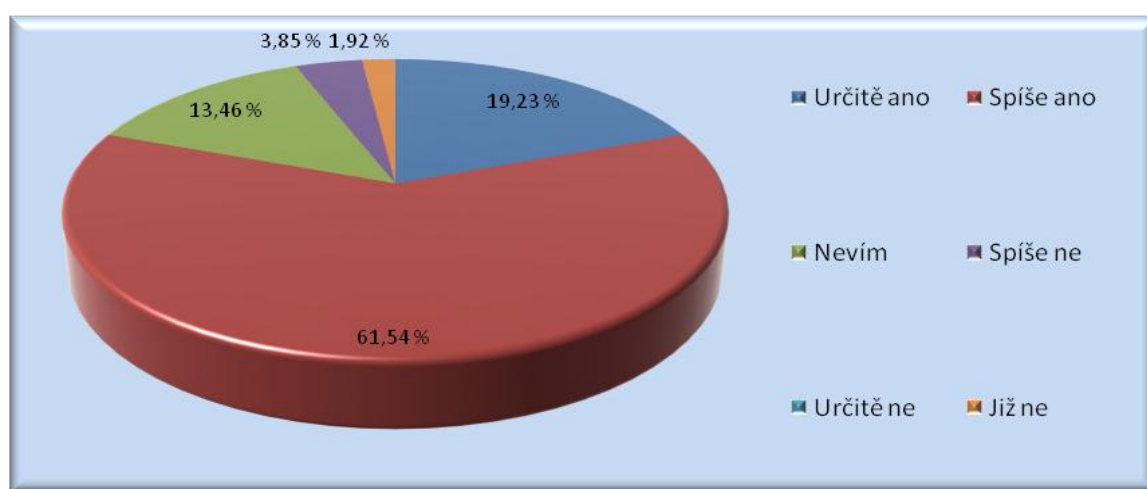
Členství ve sdružení podnikatelských subjektů

Tabulka 13, Vyhodnocení otázky č. 11

11. Měl (a) byste zájem o členství ve sdružení podnikatelských subjektů, které by se zaměřilo na podporu rozvoje cestovního ruchu (přilákání návštěvníků) v lokalitě Krkonoše a Podkrkonoší?	Absolutně	Relativně
Určitě ano	10	19,23 %
Spíše ano	32	61,54 %
Nevím	7	13,46 %
Spíše ne	2	3,85 %
Určitě ne	0	0 %
Již ne	1	1,92 %
Celkem odpovědělo	52	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 11, Vyhodnocení otázky č. 11



Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku opět odpovídala skupina všech respondentů, protože ani u členů nějakého sdružení není vyloučeno, že budou chtít vstoupit do dalšího sdružení. Určitě má zájem 19,2 % respondentů, dále pak spíše ano má zájem 61,5 % dotazovaných. Tuto možnost spíše ne vyloučilo 3,9 % a k neutrální variantě se přiklonilo 13,5 % účastníků průzkumu. Z důvodu velkého zájmu o členství ve sdružení podnikatelských subjektů je zřejmé, že respondenti mají víceméně dobré zkušenosti s destinační společností. Potvrzuje to také otázka č. 10, kde nadpoloviční většina dotazovaných označila podporu destinační společnosti jako dobrou, nebo velmi dobrou.

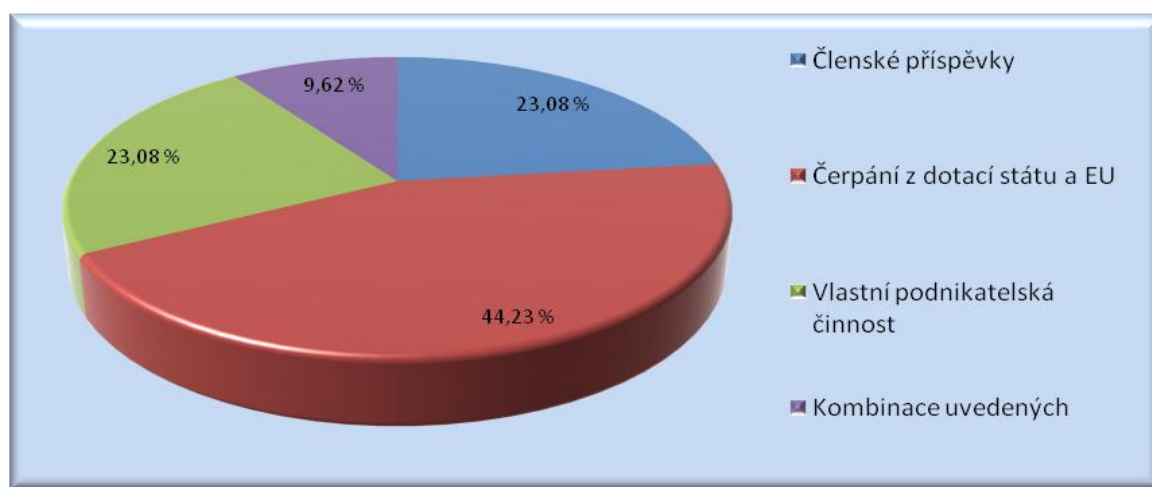
Financování sdružení

Tabulka 14, Vyhodnocení otázky č. 12

12. Pokud ano (či spíše ano), jak by mělo vypadat financování tohoto sdružení?		
	Absolutně	Relativně
Členské příspěvky	12	23,08 %
Čerpání z dotací státu a EU	23	44,23 %
Vlastní podnikatelská činnost	12	23,08 %
Kombinace uvedených	5	9,62 %
Celkem odpovědělo	52	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12, Vyhodnocení otázky č. 12



Zdroj: vlastní zpracování

Existence sdružení by měla být podle největšího podílu respondentů zajištěna především čerpáním dotací z veřejných rozpočtů a Evropské unie (tj. 44,2 %). Od dotazovaných subjektů je nezodpovědné, hlavně ekonomicky, snažit se přenést zodpovědnost za finanční fungování sdružení soukromých subjektů na stát. Sdružení bylo vytvořeno dobrovolně, za účelem ekonomického prospěchu daných subjektů. Pokud nejsou schopni efektivního fungování sdružení, jen těžko si lze představit, že bude mít přínos pro region. Stát by měl spíše dotovat záležitosti obecného zájmu jako (např. opravy památek, výstavby a údržby silnic.), které podpoří cestovní ruch a tím i dotazované subjekty. Druhou nejvíce zmiňovanou variantou byla vlastní podnikatelská činnost tohoto sdružení (označena v 23,1 % případů) a členské příspěvky (shodně 23,1 %). Nejmenší podíl respondentů se kloní k využití kombinace uvedených (tj. 9,6 %).

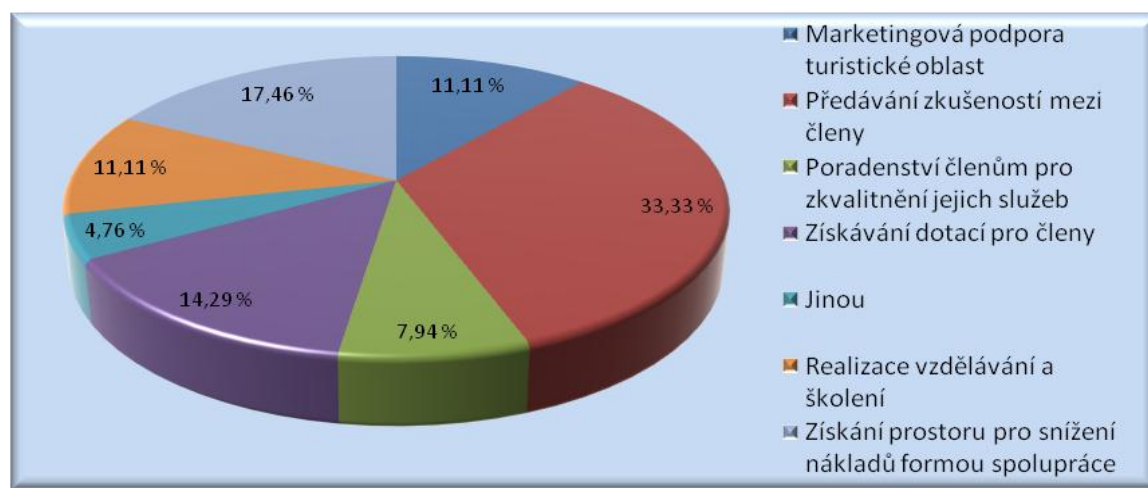
Činnost sdružení

Tabulka 15, Vyhodnocení otázky č. 13

13. Jakou hlavní činnost by mělo toto sdružení realizovat? (Označte max. 2)		
	Absolutně	Relativně
Marketingová podpora turistické oblasti	7	11,11 %
Předávání zkušeností mezi členy	21	33,33 %
Poradenství členům pro zkvalitnění jejich služeb	5	7,94 %
Získávání dotací pro členy	9	14,29 %
Jinou	3	4,76 %
Realizace vzdělávání a školení	7	11,11 %
Získání prostoru pro snížení nákladů formou spolupráce	11	17,46 %
Celkem odpovědělo	63	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 13, Vyhodnocení otázky č. 13



Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka se soustředila na objasnění hlavní činnosti sdružení. Vyhodnocení pomáhá objasnit motivy, které mohou přimět potenciální členy ke vstupu do sdružení. Největší podíl (tj. 33,3 %) se přiklonil k možnosti předávání zkušeností mezi členy. Dále pak k variantě získávání prostoru pro snížení nákladů formou spolupráce (jde o 17,5 %). Získávání dotací pro členy je žádoucí pro 14,3 % a realizace vzdělávání a školení pro 11,1 % respondentů. Marketingová podpora turistické oblasti je důležitá také pro 11,1 % podniků. 4,8 % podniků si pod pojmem jiné, představuje přímé zasílání zákazníků, což sdružení není schopno všem členům zajistit.

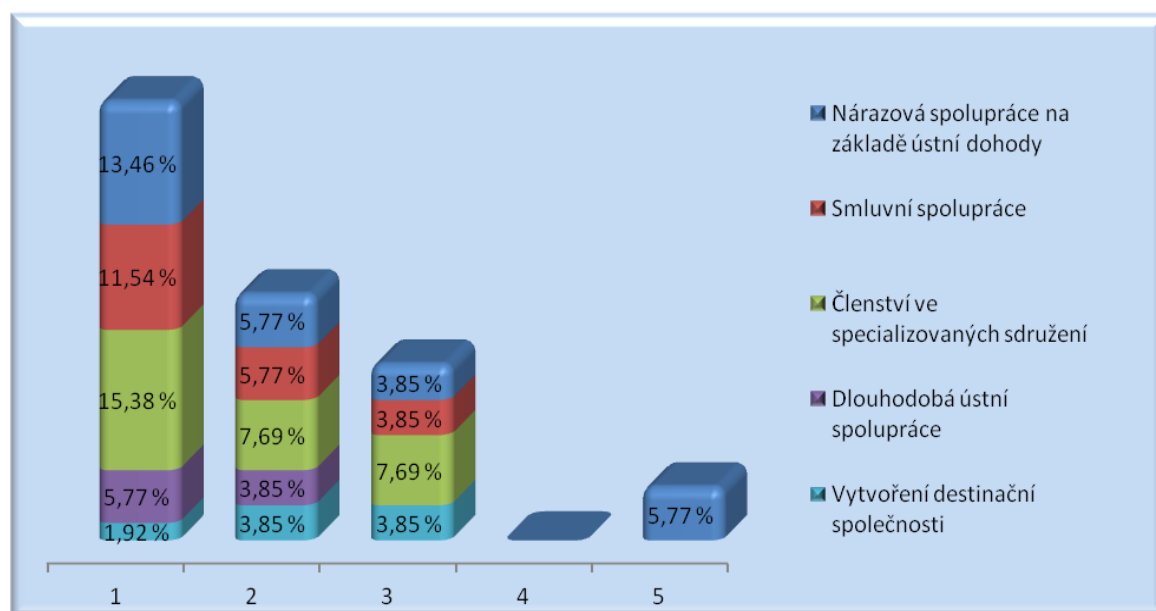
Preferované formy spolupráce

Tabulka 16, Vyhodnocení otázky č. 14

14. Jakou preferujete formu spolupráce podnikatelských subjektů v cestovním ruchu? (Hodnocení pomocí škály, kde 1 je nejlepší a 5 je nejhorší.)										
	1		2		3		4		5	
	Absolutně	Relativně	Absolutně	Relativně	Absolutně	Relativně	Absolutně	Relativně	Absolutně	Relativně
Nárazová spolupráce na základě ústní dohody	7	13,46%	3	5,77%	2	3,85%	0	0%	3	5,77%
Smluvní spolupráce	6	11,54%	3	5,77%	2	3,85%	0	0%	0	0%
Členství ve specializovaných sdružení	8	15,38%	4	7,69%	4	7,69%	0	0%	0	0%
Dlouhodobá ústní spolupráce	3	5,77%	2	3,85%	0	0%	0	0%	0	0%
Vytvoření destinační společnosti	1	1,92%	2	3,85%	2	3,85%	0	0%	0	0%
Celkem hodnotilo (mezisoučet)	25	48,07%	14	26,93%	10	19,24%	0	0%	3	5,77%
Celkem hodnotilo	52	100%								

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 14, Vyhodnocení otázky č. 14



Zdroj: vlastní zpracování

Podle dotazovaných je nejvhodnější formou spolupráce podniků v cestovním ruchu členství ve specializovaném sdružení (u 15,38 %) a nárazová spolupráce na základě ústní dohody u 13,46 %, či smluvní spolupráce pro 11,5 %. Již v otázce č. 11, kde většina dotazovaných měla zájem o členství ve sdružení, tak i v této otázce se nám to potvrdilo, že za nejlepší spolupráci je považována spolupráce ve specializovaném sdružení.

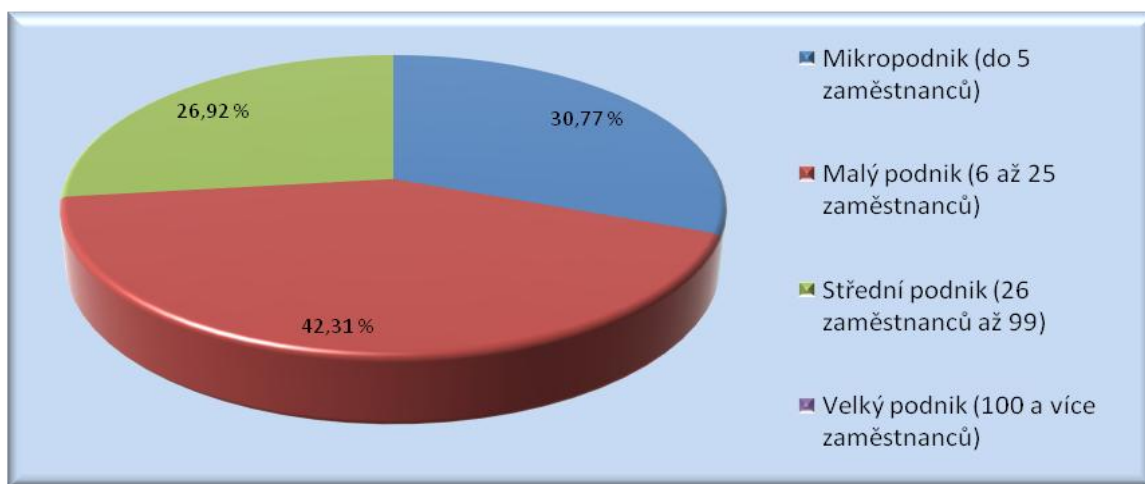
Počet zaměstnanců

Tabulka 17, Vyhodnocení otázky č. 15

15. Jaká je velikost Vašeho podniku podle počtu zaměstnanců?		
	Absolutně	Relativně
Mikropodnik (do 5 zaměstnanců)	16	30,77 %
Malý podnik (6 až 25 zaměstnanců)	22	42,31 %
Střední podnik (26 zaměstnanců až 99)	14	26,92 %
Velký podnik (100 a více zaměstnanců)	0	0 %
Celkem odpovědělo	52	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 15, Vyhodnocení otázky č. 15



Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka zařazovala podniky do skupin podle jejich velikosti. Nejvíce respondentů pocházelo z podniků s počtem zaměstnanců 6 až 25 pracovníků (tj. 42,3 %). Podnik s počtem zaměstnanců do 5 pracovníků 30,8 %. Střední podnik byl osloven pouze v 26,9 % případů.

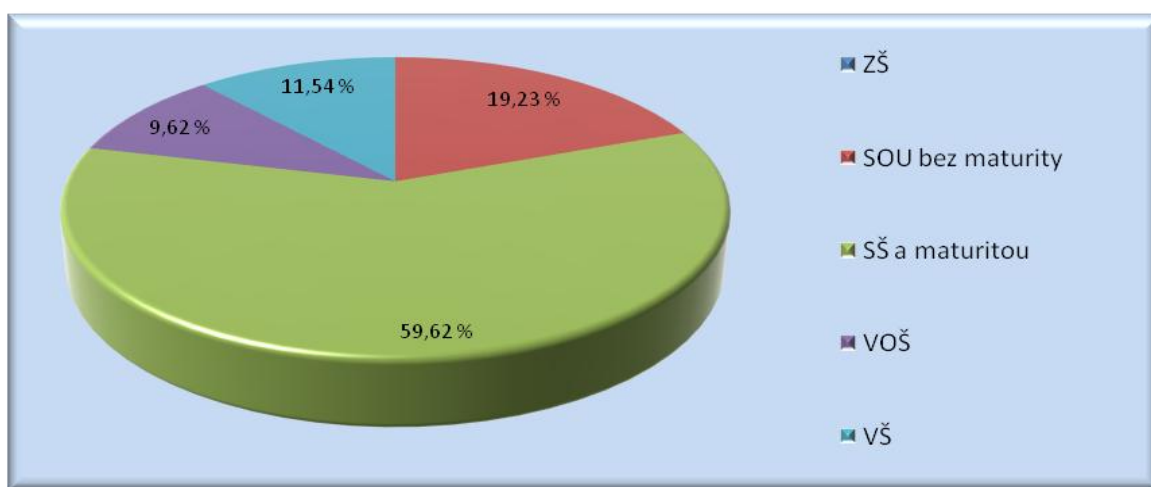
Dosažené vzdělání

Tabulka 18, Vyhodnocení otázky č. 16

16. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?		
	Absolutně	Relativně
ZŠ	0	0 %
SOU bez maturity	10	19,23 %
SŠ a maturitou	31	59,62 %
VOŠ	5	9,62 %
VŠ	6	11,54 %
Celkem odpovědělo	52	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 16, Vyhodnocení otázky č. 16



Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka se soustředila na dosažené vzdělání dotazovaných respondentů. 59,6 % respondentů odpovědělo, že má středoškolské vzdělání s maturitou, 19,2 % střední odborné učiliště - bez maturity, 11,5 % vysokoškolské vzdělání a 9,6 % vyšší odborné vzdělání.

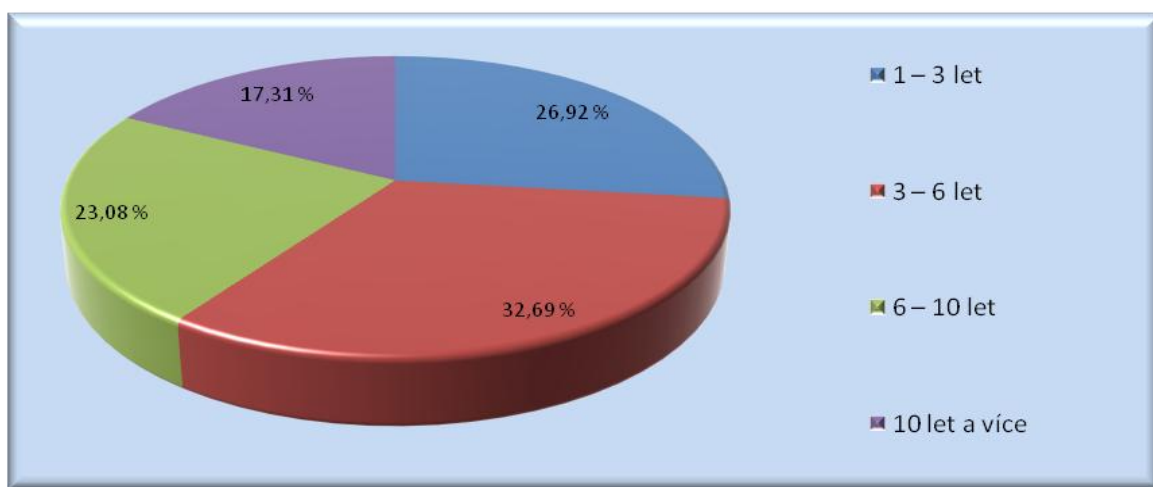
Doba působnosti v dotazovaném podniku

Tabulka 19, Vyhodnocení otázky č. 17

17. Jak dlouho pracujete v tomto podniku?		
	Absolutně	Relativně
1–3 let	14	26,92 %
3–6 let	17	32,69 %
6–10 let	12	23,08 %
10 let a více	9	17,31 %
Celkem odpovědělo	52	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 17, Vyhodnocení otázky č. 17



Zdroj: vlastní zpracování

Jak již předchozí otázka, tak i tato otázka se zaměřuje přímo na osoby vyplňující dotazník a ne na podnik. Největší část dotazovaných (tj. 32,7%) působí v podniku více jak 3 roky, 26,9% více jak 1 rok, ale ne více než 3 roky. Poměrně velké množství dotazovaných (tj. 23,1%) působí v podniku více jak 6 let.

4.6 SWOT analýza destinace

SWOT analýza destinace má za úkol kvalitativně zhodnotit oba zájmové regiony z pohledu realizačních předpokladů pro podnikání v cestovním ruchu. Oba regiony jsou posuzovány nerozdílně. Například Krkonošim chybí výraznější kulturně-historické objekty jako zajímavé turistické atraktivity. Zatímco v Turistické oblasti Podkrkonoší se takové objekty nacházejí. SWOT analýza destinace taktéž kombinuje poznatky o destinaci jako celku, poznatky zjištěné primárním, sekundárním sběrem dat a osobními zkušenostmi autorky, která zde již 22 let žije.

V rámci zpracování práce se podařilo identifikovat následující silné stránky:

- Geografická poloha - v blízkosti hranic (snadno dosažitelné pro zahraniční návštěvníky a obyvatele přilehlých velkých měst - Praha).
- Krajina, podnebí - podporuje jak aktivní trávení zimní dovolené v horských střediscích, tak i trávení letní dovolené při pěší turistice, či cykloturistice. Významná je i přítomnost nejvyšší hory České republiky.
- Velký počet poskytovatelů služeb cestovního ruchu - vysoká konkurence zpravidla podporuje konkurenční boj, z čehož těží zákazník (získávající kvalitnější služby za příznivé ceny).
- Městské památkové zóny, muzea, galerie, rozhledny a další atraktivity zvyšující konkurenceschopnost destinace (nachází se spíše na území Podkrkonoší).
- Přístup domácího obyvatelstva - místní obyvatelé podporují turistický ruch a nevytvářejí překážky jeho rozvoji (alespoň drtivá většina z nich).
- Kvalita služeb pro lyžaře - služby pro lyžaře jsou v lokalitě velmi moderní a kvalitní. Podnikatelé investují do jejich zkvalitnění velké částky, protože zde existuje vysoká konkurence a těmito investicemi podporují vlastní konkurenceschopnost.
- Významná část návštěvníků se vrací - většina turistů se rozhoduje pro opakovanou návštěvu lokality.

Destinace vykazuje slabé stránky ve formě:

- Horší dopravní infrastruktura - chybí významnější dálniční stavba, která by zlepšila dopravní dostupnost (například dálnice, železnice, mezinárodní letiště atd.)
- Cenová úroveň služeb a nákupní možnosti - tento nedostatek mohou odstranit balíčky služeb cestovního ruchu.
- Menší podíl návštěvníků se nechce do destinace vrátit - existuje i podíl návštěvníků, který odmítá vrátit se do lokality opětovně. Jejich důvody mohou být různé a jedním z důvodů může být i špatná kvalita služeb nebo nenaplnění jejich očekávání.

Z vnějšího prostředí na destinaci působí uvedené hrozby:

- Ekologické zájmové skupiny komplikují provoz turistického ruchu - svými požadavky mohou určitá ekologická sdružení narušovat rozvoj cestovního ruchu: například žádostmi o uzavření určitých lokalit pro návštěvníky apod.
- Vyšší konkurence dalších destinací - podobné destinaci se nacházejí ve většině států Evropy a v současnosti, kdy se rozvojem dopravní infrastruktury zmenšují vzdálenosti, už není pro návštěvníky problémem využití i zahraničních destinací apod.

Destinace může využít následující příležitosti:

- Čerpání dotací na podporu cestovního ruchu - dotační programy umožňují čerpat prostředky pro podporu cestovního ruchu.
- Klíčovým faktorem rozvoje cestovního ruchu jsou horská střediska. Na území Podkrkonoší zase dominují různé kulturně-historické památky - propagace destinace jako tohoto celku může zlepšit vnímání mezi návštěvníky, protože mají možnost širšího výběru aktivit.

Po identifikaci silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb přichází na řadu vyhodnocení výstupů. Toto má následující podobu:

- Nejvhodnější strategií pro destinaci je využití příležitostí a silných stránek pro podporu cestovního ruchu.

4.7 SWOT analýza spolupráce

SWOT analýza spolupráce, byla sestavena na základě poznatků zjištěných z primárního a sekundárního sběru dat.

Silné stránky:

- Ochota podnikatelských subjektů spolupracovat nejen napříč odvětvími, ale i v rámci obou zkoumaných regionů. Tím se rozšiřuje portfolio služeb i malých subjektů a podporuje návštěvnost (zisky) na obou stranách.
- Zastoupení mikro, malých i středních podniků v regionu, které poskytují širokou škálu služeb, které často dokáží moderně a efektivně prezentovat.
- I podniky středního rozsahu jsou ochotné spolupracovat s mikro podniky (např. penziony), čímž zvyšují jejich životaschopnost v nabytém konkurenčním prostředí.
- Spolupráce subjektů často jen na ústní bázi, což přináší pozitivní vztahy, zvyšuje vzájemnou kredibilitu a snižuje byrokratickou zátěž.
- Ačkoli podniky v některých případech spolupracují s přímou konkurencí, vnímají spolupráci jako přínosnou a hodnotí, že se jejich konkurenční pozice zlepšila. Takový přístup podnikatelských subjektů zvyšuje konkurenceschopnost celého regionu.
- Stále se zvyšující spolupráce subjektů z různých regionů z celé ČR. Subjekty často spojují marketing, svoji prezentaci veřejnosti a navenek působí jako jeden celek. To přináší nové zkušenosti, snížení nákladů (především na marketing) a na klienty působí jako jedna velká stabilní společnost.
- Subjekty zakládají specializovaná sdružení a jsou ochotné do nich investovat vlastní prostředky.
- Stávající destinační společnosti jsou dobře vnímány velkou většinou podnikatelů, kteří s ní navázali spolupráci.
- Velká většina zkoumaných subjektů projevila zájem o členství v dalších sdruženích podporujících cestovní ruch, což jednoznačně odráží přínosy těchto sdružení.
- Dlouhodobá spolupráce některých subjektů s předními českými kluby a sportovci, kteří zde pravidelně absolvují zimní i letní tréninková soustředění.

Slabé stránky:

- Nízká spolupráce podniků ze stejného odvětví. Podniky jsou ochuzeny o zkušenosti těch druhých a oslabuje to jejich pozici na trhu z hlediska možného hromadného nákupu zboží a služeb a tím i snížení nákladů.
- Podnikatelé očekávají, že jejich případné sdružení bude finančně podporovat stát. Pokud stát taková sdružení podporovat odmítne, lze očekávat nižší snahu o spolupráci takovou formou.
- Poměrně nízký počet spolupracujících za účelem lepšího přístupu k dotacím ukazuje spíše na krátkodobou spolupráci subjektů. Na druhou stranu ale také na poměrně složitý proces získání dotace a neochotu podnikatelů tento proces podstoupit.
- Také propagace destinace není ve větší míře zastoupena v důvodech spolupráce podnikatelů. Subjekty opět spoléhají hlavně na propagaci destinace samotnými státními organizacemi, kraji a obcemi, přičemž se soustředí pouze na propagaci vlastního předmětu podnikání, která má poměrně omezený dopad.
- Z pohledu poptávky je prozatím patrná nedostatečná spolupráce mezi členy za účelem výměny zkušeností.
- Vzhledem k povaze regionu, orientace subjektů především na zimní sezónu a nedostatečná spolupráce s místní samosprávou na zvýšení atraktivity regionu v mimosezónních měsících.
- Nedostatek špičkového sportovního zázemí pro různé sporty, které by nalákalo i zahraniční sportovní kluby a profesionální sportovce.
- V regionu se odehrává poměrně málo kulturních a sportovních akcí (mimo zimních) alespoň republikového významu, což ukazuje na omezenou podporu v oblasti sportu v regionu ze strany státu, kraje i obcí.
- Nedostatečná propagace památek a turisticky zajímavých míst místními podnikateli ve spolupráci s místní samosprávou.
- Nekonkurenceschopnost regionu v letních měsících v porovnání s jinými regiony ukazuje hlavně na nedostatek rekreačních vodních ploch a neochotu investovat v této oblasti.

- Velký počet podnikatelských subjektů se sídlem např. v Praze a odliv příjmů z daní využitelných pro podporu CR místní samosprávou mimo region. Jednou z příčin je nedostatečná pobídka a motivace ze strany místní samosprávy.

Příležitosti:

- Sdružování subjektů za účelem hromadného nákupu zboží a předávání zkušeností.
- Širší spolupráce samosprávy s podnikateli v oblasti získávání dotací na podporu rozvoje cestovního ruchu v regionu, např. formou besed, školení nebo pomoci v administrativních otázkách.
- Větší podíl spolupráce v oblasti propagace destinace ze strany lokálních podnikatelských subjektů.
- Rozvíjet infrastrukturu regionu, aby byl atraktivní také mimo zimní měsíce. Místní státní organizace by se měly snažit o výstavbu špičkově vybavených sportovišť a kulturního zázemí.
- Spolupráce na propagaci ne tolik známých turisticky zajímavých míst.
- Pobídka (např. slevou na poplatcích, benefitech apod.) ze strany místní samosprávy k přesunu sídla firmy do místa podnikání, čímž by vybrané daně zůstaly v regionu a mohly se zde investovat a zvýšit atraktivitu regionu.

Ohrožení:

- Podnikatelé nebudou ochotni vytvářet sdružení bez finanční podpory státu (EU), což v konečném důsledku sníží jejich konkurenceschopnost.
- Nedostatečná spolupráce na rozvoji CR v mimosezónních měsících.

4.8 Možnosti pro zlepšení aktuální situace

Koordinaci aktivit destinačního managementu realizuje Sdružení měst a obcí Krkonoše a Sdružení Podzvičinsko. Obě organizace mají zvládnuté řízení vlastní destinace a společnou spoluprací mohou přispět ke kultivaci cestovního ruchu v regionu. Na území ale neexistuje výrazné regionální sdružení podnikatelských subjektů, které by koncepčně podporovalo cestovní ruch. Spolupráce podle výsledků dotazníkové šetření probíhá spíše na ústní bázi a krátkodobě. Naproti tomu se dotazované subjekty vyjádřily kladně v otázce možnosti spolupráce formou dalšího

sdružení. V současné době si nelze reálně představit, že by na trhu působila další destinační společnost operující v zájmových regionech. Mohlo by velice jednoduše dojít k překrývání činností obou sdružení, které by mohlo cestovnímu ruchu, paradoxně uškodit a zničit zájem o spolupráci v očích podnikatelů v důsledku negativních zkušeností.

Jednu z možností pro zlepšení aktuální situace vidím v častějším navazování spolupráce na základě formálních nebo neformálních partnerství, jak je tomu např. u mnoha obcí. Obce dnes běžně vytvářejí partnerství s dalšími tuzemskými nebo zahraničními obcemi a na pravidelných návštěvách se vzájemně dělí o zkušenosti. Subjekty, typicky např. skiareály, by navazovali partnerskou spolupráci s dalšími (i zahraničními) subjekty ze stejného oboru za účelem vzájemných návštěv, předávání zkušeností, realizaci vzdělávání a školení. Taková forma partnerství je nenákladná a v případě spolupráce s vyspělejšími zahraničními subjekty, může přinést např. i modernější pohled na předmět vlastního podnikání. Na druhou stranu si lze těžko představit, že by mělo partnerství výraznější efekt z pohledu marketingu nebo snížení nákladů.

Další forma partnerství by mohla být postavena na zájmu podnikatelských subjektů i ze stejného nebo souvisejícího oboru - snížit své náklady např. hromadnou objednávkou služeb a zboží. Je to v podstatě jediná myslitelná forma spolupráce přímých konkurentů ze stejného regionu v takto nabytém konkurenčním prostředí. Vytvořením dostatečně početného resp. ekonomicky silného sdružení subjektů, by podniky získaly dostatečně silný mandát k vyjednávání i s podniky národního významu o snížení ceny za hromadný nákup zboží nebo služeb. Jako hlavní problém této formy spolupráce však vidím v neochotě a nechuti majitelů podniků jednat s přímými konkurenty např. ze stejného města. Přitom benefity pro mikro, malé i střední podniky, které by tímto způsobem navázaly spolupráci, by jednoznačně převýšily ne až tak vysoké, vynaložené náklady. Navíc by tato kooperace odstranila určité znevýhodnění oproti velkým podnikům, jejichž nižší náklady na nákup některých komodit plynou právě z jejich většího odběru a mohou si dovolit nabídnout zákazníkům zároveň i nižší ceny.

Z mého pohledu však největší možnosti ve zlepšení stávající situace vidím v oblasti marketingu samotné destinace, který je u nás zároveň jedním z nezanedbávanějších aspektů cestovního ruchu obecně. Lze konstatovat, že rozsáhlejšímu marketingu přikládají váhu především velké a některé střední podniky, ty ostatní do něj odmítají investovat, popř. nevědí jakým způsobem. To, co platí o marketingu vlastní společnosti, platí dvojnásob o marketingu destinace, který je neprávem v pozadí zájmu investic majitelů podniků, ale také státní správy a místní samosprávy. Snad jedinou výjimku tvoří Praha, jejíž marketing se dá, více či méně, označit za moderní a efektivně cílený se záběrem také za hranice České republiky. Pokud by se v rámci regionu Krkonoše a Podkrkonoší našel dostatečný počet podniků, které by založily sdružení pro marketing destinace zájmových regionů, profitovaly by z toho nejen obě zájmové lokality, ale celá Česká republika. Je až neuvěřitelné, jak zanedbávaný je u nás zahraniční marketing turisticky zajímavých destinací. Přitom třeba reklamní spoty na satelitních kanálech typu CNN a Eurosport jsou v zahraničí velice oblíbené a cílí na široký okruh potenciálních zákazníků. Je pravda, že např. průměrná cena 30s reklamního spotu na CNN je 3.500\$, ale její účinek je neoddiskutovatelný a významné turistické resorty v Evropě tento způsob reklamy poměrně často využívají.⁶⁵ Podobný účinek pak má internetová reklama na zahraničních serverech zabývajících se cestovním ruchem, která je však stejně zanedbávaná jako ta televizní, ačkoli její cena je několikanásobně nižší a také velice efektivní. Proto ekonomicky dostatečně silné sdružení s podporou státu by dokázalo výrazně zviditelnit oba zkoumané regiony za přijatelnou cenu a přilákat nové turisty do České republiky celkově. Jako možné překážky vidím především to, že ani v dnešní době mnoho mikro a malých podniků není ochotných investovat ani do vlastní propagace či spolupráce s profesionální společností z oblasti marketingu.

Jako problematické pak vidím další rozšíření spolupráce podnikatelských subjektů s místní samosprávou. Již fungující destinační společnost pracuje na pevných základech a tak lze hovořit maximálně o rozšíření jejího portfolia. Příležitost vidím především v širší spolupráci s místními podniky v otázkách získávání státních/EU

⁶⁵ LUŇÁKOVÁ, Zuzana. *HOSPODÁŘSKÉ NOVINY: CNN otevřela v Česku svou pobočku* [online]. idnes, 2007 [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-22182320-cnn-otevrela-v-cesku-svou-pobočku>

dotací. Stávající destinační společnost by fungovala jako mediátor, popř. konzultant, v oblasti dotací a snažila by se i o osvětu podnikatelů v této problematice. Právě nedostatečná informovanost a složitost procesu získání některých z dotací může být hlavní problém, který podniky od žádostí o dotace odrazuje. Tím zároveň zájmové regiony ztrácí velké množství potenciálních financí, které by mohly být investovány do rozvoje cestovního ruchu.

5. Shrnutí výsledků

Hypotézy

Na základě analýzy dat může dojít k následujícímu vyhodnocení hypotéz:

H₁: Mikropodniky využívají nejvíce možnosti spolupráce mezi subjekty cestovního ruchu v regionu. Průzkumu se účastnilo 16 mikropodniků a z toho se na určité spolupráci podílí (tj. 81,3 %). Tato hypotéza nebyla potvrzena, protože spolupráci využívají všechny podniky střední velikosti. Malé podniky pak využívají spolupráci v 90,9 % případů. Podniky s počtem zaměstnanců mezi 0 až 5 osobami využívají možnosti spolupráce nejméně.

H₂: : Podle většiny oslovených podniků, je nejčastější forma spolupráce v lokalitě nárazová spolupráce na základě ústní dohody, která slouží k vytvoření uceleného produktu cestovního ruchu. Tato hypotéza nebyla potvrzena. Nárazovou spolupráci na základě ústní dohody realizuje pouze 35,3 % respondentů. Jedná se o druhou nejčastější formu, kdy nejvyužívanější formou je smluvní spolupráce. Pokud podnik využívá spolupráci na základě ústní dohody, tak spíše neinklinuje k jiným formám spolupráce (účastníci průzkumu volí jako druhou možnost spolupráce členství ve specializovaných sdruženích. U podniků spolupracujících na základě ústní dohody má tato nejčastěji formu vytvoření produktů cestovního ruchu a spolupráce při jeho realizaci. I při smluvní spolupráci (která je nejčastější) se podniky sdružují zvláště za účelem vytvoření produktu cestovního ruchu a spolupráci při jeho realizaci a dále pak za účelem propagace podniků a služeb.

H₃: Nadpoloviční většina dotazovaných podnikatelských subjektů by měla zájem o členství ve sdružení podnikatelských subjektů, které by se zaměřilo na podporu rozvoje cestovního ruchu formou získávání dotací pro členy. Pozitivní postoj k členství ve sdružení podnikatelských subjektů vyjádřilo 80,8 % respondentů (jednalo

se o výběr možnosti - určitě ano, a možnosti - spíše ano). Tato skupina respondentů upřednostňuje shodně možnost získávání dotací pro členy.

H₄: Dotazované podnikatelské subjekty hodnotí podporu destinační společnosti k rozvoji cestovního ruchu jako velmi dobrou (z většiny). Tato hypotéza nebyla potvrzena. Většina subjektů (tj. 40,4 %) se přiklonila k hodnocení podpory (dobrou).

H₅: V destinaci Krkonoše a Podkrkonoší většina oslovených podniků hodnotí přínosy destinační společnosti, jako pozitivum pro svůj podnik. Tato hypotéza byla potvrzena, protože velmi dobře a dobře hodnotí podporu 63,5 % dotazovaných podnikatelských subjektů.

H₆: Společná spolupráce podniků v cestovním ruchu podle většiny dotazovaných posiluje konkurenceschopnost. I tato hypotéza byla potvrzena. Posílení konkurenceschopnosti po navázání spolupráce v dotazníkovém šetření spíše potvrdila skoro polovina dotazovaných 47,9 % dotazovaných podniků a zcela kladný vliv vnímá 29,2 %.

H₇: Nejvhodnější formou spolupráce podniků v cestovním ruchu je podle dotazovaných vytvoření destinační společnosti. Tato hypotéza bohužel nebyla potvrzena. Podle největšího podílu, nejlepšího hodnocení respondentů (tj. 15,4 %) je členství ve specializovaném sdružení nejvhodnější formou spolupráce podniků v cestovním ruchu.

H₈: : Oslovené podnikatelské subjekty (jejich většina) v lokalitě má zájem o vzájemnou spolupráci vedoucí k rozvoji turistického regionu. Tato hypotéza byla potvrzena. Přes 90,4 % podnikatelských subjektů už v současné době spolupracuje s ostatními subjekty. I zájem o případné členství ve sdružení podnikatelských subjektů projevuje nadpoloviční část respondentů (tj. 61,5 % a 19,2 % u možnosti spíše ano, resp. určitě ano).

Primární a sekundární výzkumné otázky

Na primární a sekundární výzkumné otázky může být odpovězeno následovně:

- Jak se může zkvalitnit systém spolupráce podnikatelských subjektů v lokalitě? Prostřednictvím SWOT analýzy destinace a SWOT analýzy spolupráce se podařilo identifikovat prostor pro zlepšení systému spolupráce

podnikatelských subjektů v regionu. Tento prostor je představen v návrhové části práce (kap. 4. 8. a 6.)

- Jaké přínosy generuje spolupráce (subjektům, které ji aktuálně využívají)? Spolupráce přináší podnikům základní výhodu v tom, že jejím prostřednictvím získávají zákazníky. Vzhledem k tomu, že je podnikatelská činnost založená na generování zisku, tak se jedná o podstatnou výhodu. Spolupráce má také dobrý vliv na schopnost podniků snižovat vlastní náklady.
- Je práce destinačních společností přínosná pro rozvoj cestovního ruchu v turistické oblasti? Z hlediska zhodnocení názorů podnikatelských subjektů lze konstatovat, že existují pozitivní vlivy působení destinačních společností v regionu. Podle výstupů nelze považovat činnost destinačních společností za neefektivní.
- Existuje ze strany podnikatelských subjektů zájem o vzájemnou spolupráci vedoucí k rozvoji turistického regionu? Vzhledem k tomu, že současná spolupráce generuje přínosy a stejně tak investice do rozvoje turistického regionu, tak je budoucí vzájemná spolupráce velmi žádoucí a má svůj smysl.
- Jaká je nejčastější forma spolupráce v rámci cestovního ruchu? Prostřednictvím sběru informací od jednotlivých respondentů pomocí dotazníkového šetření, se podařilo zjistit, že většina dotazovaných dává přednost smluvní spolupráci a spolupráci nárazové na základě ústní dohody.

Realizací primárního sběru dat se podařilo získat dostatek informací o postojích podnikatelů k vzájemné spolupráci s dalšími podnikatelskými subjekty.

Na území Krkonoš a Podkrkonoší se nacházejí desítky mikropodniků, malých podniků a středních podniků cestovního ruchu, které vzájemnou spolupráci mohou zefektivnit vlastní hospodářskou činností a tímto pomoci nejen sobě, ale i rozvoji cestovního ruchu v celém regionu. Pokud se návštěvník rozhodne do destinace přijet, tak právě závisí na kvalitě služeb, jestli svoji návštěvu zopakuje, nebo návštěvu

doporučí dalším osobám. Právě v dnešní vysoce konkurenční době (kdy konkurenční boj probíhá i na úrovni turistických oblastí) je velmi žádoucí zajištění stavu, kdy bude kvalita služeb natolik špičková, že návštěvníka přesvědčí ke zmíněnému návratu nebo doporučení. Další činnosti je například propagace destinace, jednotná propagace členů, zvyšování kvality služeb poradenskou činností apod. V konečném důsledku by měla implementace návrhů zajistit situaci, kdy bude posílena konkurenceschopnost destinace, podpoří se růst jejího tržního podílu. Pro podniky vznikne prostor pro úsporu nákladů, získání nových zkušeností a zákazníků. Samospráva bude profitovat z přílivu turistů do lokality. Návštěvník získá možnost spotřeby kvalitního produktu cestovního ruchu, který bude doplněn dalšími částmi marketingového mixu cestovního ruchu. Podkrkonoší je podhorskou oblastí, která má vlastní specifika cestovního ruchu a nabízí dostatek atraktivit pro například jednodenní výlety turistů, kteří tráví dovolenou v horských střediscích Krkonoš. Podkrkonoší může těžit z blízkosti Krkonoš a to platí i v opačném případě.

6. Závěry a doporučení

Tato práce se zabývá spoluprací podnikatelských a samosprávních subjektů v rámci cestovního ruchu a to jak z pohledu odborného, tak i praktického. Spolupráce v cestovním ruchu má svoje opodstatnění, protože výhody přináší nejen podnikům, ale i zákazníkům a samosprávě. Rostoucí počet asociací dokazuje, že sdružení podnikatelů funguje a přináší jim řadu benefitů za cenu velice nízkých nákladů na členské příspěvky a to v podstatě v jakémkoli odvětví.

V posledním desetiletí však přichází trend rozšiřování spolupráce mezi podnikatelskými subjekty a také s místní samosprávou na regionální úrovni. V zájmových regionech v současné době působí dvě destinační společnosti, které sdružují několik desítek převážně obcí v Krkonoších a Podkrkonoší. Z dotazníkového šetření, které je součástí praktické části, jasně vyplývá, že dotazovaní podnikatelé hodnotí fungování a spolupráci s oběma destinačními společnostmi jednoznačně kladně. Dotazováním subjektů dále vyšlo najevo, že by subjekty měly zájem vytvořit sdružení podnikatelů, které by podporovalo cestovní ruch v zájmových lokalitách.

Ze zjištěných skutečností byla dále vytvořena SWOT analýza spolupráce podnikatelských subjektů, která byla podpořena SWOT analýzou zájmových lokalit zaměřujících se na vhodnost obou oblastí pro podnikání v cestovním ruchu. Analýza spolupráce ukázala, že podnikatelské subjekty jsou za určitých okolností ochotné spolupracovat i s přímou konkurencí a že na trhu stále chybí silné, čistě regionální sdružení podnikatelů pro podporu cestovního ruchu.

Pro zlepšení situace bylo navrženo vytvoření takových sdružení podnikatelských subjektů, která by měla úzce vyprofilovaný účel, který by se svou náplní nepřekrýval s předmětem činnosti stávajících dvou destinačních společností a částečně také existujících profesních asociací. Nově vytvořená regionální sdružení by se měla zaměřit na snížení nákladů hromadným nákupem služeb a zboží, předávání zkušeností, marketing destinací a získávání dotací. Tato doporučení jsou zároveň v souladu s výsledky dotazníkového šetření. Tyto aktivity jsou poměrně stranou zájmu profesních asociací a v některých případech je možné takto spolupracovat právě pouze v rámci regionu. Navrhovaná náplň nových sdružení by měla zlepšit stávající situaci a více zapojit i mikro a malé podniky do spolupráce s podniky středními. V případě kvalitního marketingu destinací efektivně zacíleného na zahraniční klientelu lze pak očekávat i navýšení počtu turistů ze států s větší kupní silou.

7. Seznam obrázků a tabulek

Tabulka 1, Oblasti činností organizací cestovního ruchu	13
Tabulka 2, Subjekty spolupracující v konceptu 3P	18
Tabulka 3, Vyhodnocení otázky č. 1	33
Tabulka 4, Vyhodnocení otázky č. 2	34
Tabulka 5, Vyhodnocení otázky č. 3	35
Tabulka 6, Vyhodnocení otázky č. 4	36
Tabulka 7, Vyhodnocení otázky č. 5	37
Tabulka 8, Vyhodnocení otázky č. 6	38
Tabulka 9, Vyhodnocení otázky č. 7	39
Tabulka 10, Vyhodnocení otázky č. 8	40
Tabulka 11, Vyhodnocení otázky č. 9	41
Tabulka 12, Vyhodnocení otázky č. 10	42
Tabulka 13, Vyhodnocení otázky č. 11	43
Tabulka 14, Vyhodnocení otázky č. 12	44
Tabulka 15, Vyhodnocení otázky č. 13	45
Tabulka 16, Vyhodnocení otázky č. 14	46
Tabulka 17, Vyhodnocení otázky č. 15	47
Tabulka 18, Vyhodnocení otázky č. 16	48
Tabulka 19, Vyhodnocení otázky č. 17	49

8. Seznam grafů

Graf 1, Vyhodnocení otázky č. 1	33
Graf 2, Vyhodnocení otázky č. 2	34
Graf 3, Vyhodnocení otázky č. 3	35
Graf 4, Vyhodnocení otázky č. 4	36
Graf 5, Vyhodnocení otázky č. 5	37
Graf 6, Vyhodnocení otázky č. 6	38
Graf 7, Vyhodnocení otázky č. 7	39
Graf 8, Vyhodnocení otázky č. 8	40
Graf 9, Vyhodnocení otázky č. 9	41
Graf 10, Vyhodnocení otázky č. 10	42

Graf 11, Vyhodnocení otázky č. 11	43
Graf 12, Vyhodnocení otázky č. 12	44
Graf 13, Vyhodnocení otázky č. 13	45
Graf 14, Vyhodnocení otázky č. 14	46
Graf 15, Vyhodnocení otázky č. 15	47
Graf 16, Vyhodnocení otázky č. 16	48
Graf 17, Vyhodnocení otázky č. 17	49

9. Seznam použitých zdrojů

9.1 Tištěné zdroje

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 288 s. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-3247-3.

JANEČEK, Petr. ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI. *Rok 2013 a organizace destinačního managementu: Příspěvek mezinárodní vědecké konference - Trendy v podnikání*. 2013.

KOTÍKOVÁ, Halina. *Nové trendy v nabídce cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 207 s. ISBN 978-80-247-4603-6.

PALATKOVÁ, Monika. *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: jak získat více příjmů z cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 341 s. ISBN 80-247-1014-5.

PALATKOVÁ, Monika. *Mezinárodní cestovní ruch: analýza pozice turismu ve světové ekonomice: význam turismu v mezinárodních ekonomických vztazích: evropská integrace a mezinárodní turismus*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 221 s. ISBN 978-80-247-3750-8.

PALATKOVÁ, Monika. HOSPODÁŘSKÁ KOMORA HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY. *Prolínání destinací a destinační partnerství*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2006.

RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 213 s. ISBN 978-80-247-4039-3.

STEJSKAL, Jan a Jaroslav KOVÁRNÍK. *Regionální politika a její nástroje*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2009, 13 s. ISBN 978-80-7367-588-2.

TITTELBACHOVÁ, Šárka. *Turismus a veřejná správa: průniky, dysfunkce, problémy, šance : státní politika turismu České republiky : systémový přístup k řešení problémů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 196 s. ISBN 978-80-247-3842-0.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy: 3., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing a.s., 2012, s. 280-286 ISBN 9788024783109.

ZELENKA, Josef. *Cestovní ruch - marketing*. Vyd. 3., přeprac. Hradec Králové: Gaudeamus, 2015, 55-56

ZELENKA, Josef. *Cestovní ruch - marketing*. Vyd. 3., přeprac. Hradec Králové: Gaudeamus, 2015, 184-186 s. ISBN 978-80-7435-543-1.

ZELENKA, Josef a Martina PÁSKOVÁ. *Výkladový slovník cestovního ruchu*. Kompletně přeprac. a dopl. 2. vyd. Praha: Linde Praha, 2012, 590-591 s. ISBN 978-80-7201-880-2.

9.2 Elektronické zdroje

ASOCIACE HOTELŮ A RESTAURACÍ ČESKÉ REPUBLIKY: Představení asociace [online]. Webdesign a tvorba webu Artao, 2010 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.ahrcr.cz/predstaveni-asociace/>

ASOCIACE LANOVÉ DOPRAVY: O Asociaci lanové dopravy [online]. web studio, 2011 [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: <http://www.aldr.cz/doc/o-asociaci-lanove-dopravy>

ASOCIACE HORSKÝCH STŘEDISEK ČR, o.s: *O asociaci* [online]. studio WPJ, 2013 [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: <http://www.ahscr.cz/o-asociaci/>

Cestovní ruch. MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČESKÉ REPUBLIKY. *Podpora regionu a cestovního ruchu* [online]. 2014 [cit. 2014-08-11]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Podpora-regionu-a-cestovni-ruch/Cestovni-ruch>

CZECHTOURISM. *Marketingová koncepce cestovního ruchu České republiky 2013 až 2020*. 2012. Dostupné z: http://www.czechtourism.cz/getmedia/fa20d069-2d8b-4d19-8591-b19083531b33/11_12_13_marketingova_strategie.pdf.aspx

CZECHTOURISM. *VÝZKUM ZAMĚŘENÝ NA DOMÁCÍ CESTOVNÍ RUCH: Výzkum zaměřený na domácí cestovní ruch souhrnná etapová zpráva zima 2013*. 2014. Dostupné z: http://www.czechtourism.cz/getmedia/8db6d5b6-d2b6-4c34-b578-a84b7160ae9f/25_06_12_etapova_zprava_zima_2013.pdf.aspx

HUDSKÝ, Aleš. Jak se vytváří produkt v cestovním ruchu. *E15.cz: Marketing* [online]. 2012 [cit. 2014-05-26]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/prilohy/jak-se-vytvari-produkt-v-cestovnim-ruchu-765242>

KRKONOŠE – SVAZEK MĚST A OBCÍ - PORADCE REGIONU. *Program rozvoje cestovního ruchu turistického regionu Krkonoše*. 2011. Dostupné z: www.krkonose.eu/webpage_pdf.php?page=pages&pdfid=19

Krkonoše – svazek měst a obcí [online]. 2014 [cit. 2014-11-27]. Dostupné z: <http://www.krkonose.eu/>

LUŇÁKOVÁ, Zuzana. *HOSPODÁŘSKÉ NOVINY: CNN otevřela v Česku svou pobočku* [online]. idnes, 2007 [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-22182320-cnn-otevrela-v-cesku-svou-pobočku>

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČESKÉ REPUBLIKY. *Koncepce cestovního ruchu v České republice na období 2014 až 2020*. 2014. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/dac4627c-c5d4-4344-8d38-f8de43cec24d/Koncepce-statni-politiky-cestovniho-ruchu-v-CR-na-obdobi-2014-2020.pdf>

PODZVIČINSKO. *Strategie rozvoje cestovního ruchu pro oblast Podkrkonoší 2011 - 2020*. 2010. Dostupné z: <http://www.podzvicinsko.cz/cs/dokumenty/strategie-rozvoje-cestovniho-ruchu-podkrkonosi.html>

PODZVIČINSKO: *Zpráva o činnosti*. 2013. Dostupné z: <http://www.podzvicinsko.cz/cs/dokumenty/zaverecna-zprava-podzvicinska-2013.html>

Podkrkonoší - Společenství obcí [online]. 2014 [cit. 2014-11-26]. Dostupné z: <http://www.podkrkonosi.info/>

Regionální politika: Politiky Evropské unie. In: *EVROPSKÁ UNIE: EU podle oblastí* [online]. Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie, 2014, listopad 2014 [cit. 2015-04-04]. Dostupné z: http://europa.eu/pol/pdf/flipbook/cs/regional_policy_cs.pdf

10. Přílohy

Příloha č. 1, Dotazník

DOTAZNÍK

1. Oblast podnikání?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Restaurační služby | <input type="checkbox"/> Cestovní kancelář či agentura |
| <input type="checkbox"/> Provoz turistických atrakcí | <input type="checkbox"/> Soukromá doprava |
| <input type="checkbox"/> Provoz relaxačního a rehabilitačního zařízení | <input type="checkbox"/> Ubytovací služby |
| <input type="checkbox"/> Možnost sportovního a kulturního vyžití | |
| <input type="checkbox"/> Jiná - jaká? <input type="text"/> | |

2. Region podnikání?

- | | |
|------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Krkonoše | <input type="checkbox"/> Podkrkonoší |
| <input type="checkbox"/> Kombinace | |

3. Spolupracujete s dalšími podnikatelskými subjekty z oblasti cestovního ruchu v oblasti marketingu?

- | | |
|--|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano | <input type="checkbox"/> Spíše ano |
| <input type="checkbox"/> Ne (Přejděte k otázce č. 9) | <input type="checkbox"/> Spíše ne |

4. Pokud ano, či spíše ano, jakou má tato spolupráce formu? (označte max. 2 nejčastější formy)

- Nárazová spolupráce na základě ústní dohody
- Smluvní spolupráce
- Členství ve specializovaném sdružení
- Dlouhodobá ústní spolupráce
- Jiná - jaká?

5. Na jaké oblasti se dosavadní spolupráce zaměřuje? (označte max. 2)

- Vytváření produktů cestovního ruchu a spolupráce při jejich realizaci
- Úspora nákladů hromadnou objednávkou zboží a služeb
- Propagace podniků a služeb
- Usnadnění přístupu k dotacím
- Propagace destinace
- Jiné oblasti – jaké?

6. Jaké přínosy pro Vás generuje spolupráce s dalšími subjekty cestovního ruchu?

(Můžete označit více odpovědí)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Možnost získání zkušeností | <input type="checkbox"/> Snížení nákladů |
| <input type="checkbox"/> Přilákání zákazníků | <input type="checkbox"/> Jiné přínosy <input type="text"/> |

7. Subjekt spolupráce je ze stejného či jiného oboru?

- Ano (stejný obor) Ne (jiný obor)

8. Zlepšila se po navázání spolupráce Vaše konkurenční pozice?

- Určitě ano Spíše ano
 Nevím Spíše ne
 Určitě ne

9. Jaké jsou důvody pro nevyužití možnosti spolupráce s podnikatelskými subjekty v lokalitě? (Můžete označit více odpovědí)

- Nevím o této možnosti Nedůvěra
 Nejsou mi známy přínosy Nemám dostatek zdrojů
 Nemám zájem Jiný důvod – jaký?

10. Podporu destinační společnosti (Krkonoše - svazek měst a obcí / sdružení Podzvičinsko) k rozvoji cestovního ruchu v oblasti Krkonoše a Podkrkonoší hodnotíte jako?

- Velmi dobrou Dobrou
 Špatnou Velmi špatnou
 Neumím posoudit

11. Měl (a) byste zájem o členství ve sdružení podnikatelských subjektů, které by se zaměřilo na podporu rozvoje cestovního ruchu (přilákání návštěvníků) v lokalitě Krkonoše a Podkrkonoší?

- Určitě ano Spíše ano
 Nevím Spíše ne
 Určitě ne Již ne – proč?

12. Pokud ano (či spíše ano), jak by mělo vypadat financování tohoto sdružení?

- Členské příspěvky Čerpání z dotací státu a EU
 Vlastní podnikatelská činnost Kombinace uvedených

13. Jakou hlavní činnost by mělo toto sdružení realizovat? (Označte max. 2)

- Marketingová podpora turistické oblast členy Předávání zkušeností mezi členy
 Poradenství členům pro zkvalitnění jejich služeb Získávání dotací pro členy
 Jinou – jakou? Realizace vzdělávání a školení
 Získání prostoru pro snížení nákladů formou spolupráce

14. Jakou preferujete formu spolupráce podnikatelských subjektů v cestovním ruchu?

(Hodnocení pomocí škály, kde 1 je nejlepší a 5 je nejhorší.)

	1	2	3	4	5
Nárazová spolupráce na základě ústní dohody	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Smluvní spolupráce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
členství ve specializovaných sdružení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dlouhodobá ústní spolupráce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vytvoření destinační společnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jiná: **15. Jaká je velikost Vašeho podniku podle počtu zaměstnanců?**

- Mikropodnik (do 5 zaměstnanců)
- Malý podnik (6 až 25 zaměstnanců)
- Střední podnik (26 zaměstnanců až 99)
- Velký podnik (100 a více zaměstnanců)

16. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- ZŠ
- SŠ a maturitou
- VŠ
- SOU bez maturity
- VOŠ

17. Jak dlouho pracujete v tomto podniku?

- 1 – 3 let
- 6 – 10 let
- 3 – 6 let
- 10 let a více



FIM UHK

UNIVERZITA HRADEC KRÁLOVÉ

Fakulta informatiky a managementu

Rokitanského 62, 500 03 Hradec Králové, tel: 493 331 111, fax: 493 332 235

Zadání k závěrečné práci

Jméno a příjmení studenta:

Kateřina Wolfová

Obor studia:

Management cestovního ruchu

Jméno a příjmení vedoucího práce:

Michal Trousil

Název práce:

Spolupráce podnikatelských a samosprávních subjektů v rámci cestovního ruchu

Název práce v AJ:

Collaboration of Entrepreneurial and Local Administration Entities in Tourism

Podtitul práce:

Podtitul práce v AJ:

Cíl práce: Cílem práce je navržení doporučení pro zlepšení spolupráce mezi podnikatelskými a samosprávnými subjekty ve vybrané lokalitě.

Osnova práce:

Úvod, Cíl a metodika zpracování, 1. Teoretická část 1.1 Cestovní ruch 1.2 Marketing cestovního ruchu 1.3 Význam cestovního ruchu pro národní ekonomiku 1.4 Podpora cestovního ruchu ze strany veřejné správy 1.5 Možnosti spolupráce firem v cestovním ruchu 2. Praktická část 2.1 Destinace cestovního ruchu – Krkonoše, Podkrkonoší 2.2 Management destinace cestovního ruchu 2.3 Spolupráce mezi podniky v dané lokalitě 2.4 Spolupráce mezi podniky a státní správou v dané lokalitě 2.5 Dotazníkové šetření 2.6 SWOT analýza destinace 2.7 Možnosti pro zlepšení aktuální situace 2.8 Shrnutí výsledků, Závěry a doporučení, Seznam použitých zdrojů, Seznam obrázků a tabulek

Projednáno dne:

7.10.2014

Podpis studenta

Podpis vedoucího práce