STRATEGIE ROZVOJE CESTOVNÍHO RUCHU V MĚSTĚ DUBÍ

MĚSTO DUBÍ

Návrhová část

Zadavatel

MĚSTO DUBÍ

Zpracovatel

REGIONÁLNÍ ROZVOJOVÁ AGENTURA ÚSTECKÉHO KRAJE, A.S.

REGIONÁLNÍ ROZVOJOVÁ AGENTURA ÚSTECKÉHO KRAJE

Obsah

1	**Úvodní informace**	**3**
1.1	Cíl strategie	3
1.2	Postup přípravy	4
1.3	Zadavatel a zpracovatel	4
7	**Výchozí situace**	**5**
7.1	SWOT analýza	5
7.2	Názory aktérů cestovního ruchu	9
8	**Trh cestovního ruchu**	**19**
8.1	Trendy v oblasti cestovního ruchu	19
8.2	Destinační management	24
8.3	Cestovní ruch v Ústeckém kraji	27
8.4	Konkurence v segmentu cestovního ruchu	31
8.5	Charakteristika cílové skupiny	35
9	**Rozvojová strategie**	**42**
9.1	Globální rámec	42
9.2	Produkt	44
9.3	Konkurence	45
9.4	Cílová skupina	47
9.5	Strategie	48
9.6	Marketingový mix	51
10	**Opatření**	**54**
10.1	Infrastruktura a služby	55
10.2	Marketing a propagace	57
10.3	Organizace a řízení	59
11	**Implementace**	**61**
11.1	Organizační struktura	61
11.2	Harmonogram	63
11.3	Finanční zajištění	63
12	**Závěr**	**68**
	Přehled tabulek a obrázků	69

1 Úvodní informace

Kapitola podává základní informace o účelu strategie, o metodice zpracování a o zadavateli a zpracovateli dokumentu.

1.1 Cíl strategie

Jednou z rozvojových priorit města Dubí je podpora a rozvoj cestovního ruchu ve městě a přilehlém regionu. Cestovní ruch je přitom vnímán nejen jako ekonomická aktivita s pozitivním dopadem na místní ekonomické subjekty a rozpočet města, ale i jako prostředek pro všestrannou péči o rozvoj města, místních atraktivit a v neposlední řadě i aktivizaci veřejného života ve městě a navázání partnerské spolupráce se subjekty v regionu, a to i na německé straně hranice.

Podkladem pro další plánování rozvojových aktivit cestovního ruchu je tato strategie. Jejím úkolem je podat podrobný popis regionu z hlediska aspektů důležitých pro turistiku a dále navrhnout podrobnou koncepci dalšího rozvoje.

Samotná strategie má dvě části, analytickou a návrhovou. Analytická část nejprve definuje spádové území, které bude dále řešeno, a to na základě národních i regionálních strategií a na základě komparativního popisu jednotlivých subregionů Ústeckého kraje. Dále je provedena analýza řešeného území z hlediska jeho obecných charakteristik a dle specifik v cestovním ruchu. Významnou součástí je pasportizace turistických atraktivit a přehled poskytovatelů služeb v cestovním ruchu.

Dále analýza podává stručnou informaci o moderních trendech a nabídce v cestovním ruchu, a to na základě národních strategií i mezinárodního vývoje. Pochopení vývojových tendencí je nezbytné ke zvolení vhodných marketingových nástrojů a tím zajištění vhodných předpokladů pro rozvoj cestovního ruchu v obci i v dlouhodobějším časovém horizontu. V této části analýzy jsou interpretovány poznatky z šetření cestovního ruchu v Ústeckém kraji.

Předělem mezi analytickou a návrhovou částí strategie je SWOT analýza. Na základě předcházejících kapitol a z nich plynoucích poznatků SWOT analýza definuje silné a slabé stránky města v oblasti cestovního ruchu, ale také příležitosti, které výchozí podmínky pro rozvoj cestovního ruchu v oblasti nabízí, a naopak hrozby, které mohou při splnění určitých podmínek snahy města v této oblasti brzdit, či jejich dopady dokonce úplně eliminovat.

Následující návrhová část podává přehled a analýzu cílových skupin, na něž je vhodné zaměřit marketingové aktivity. Následuje popis konkurence na trhu cestovního ruchu. Je definován nabízený „produkt“, jejž bude město Dubí prezentovat, a jsou navrženy strategie komunikace s cílovými skupinami. Návrhová část také obsahuje popis marketingových nástrojů a aktivit.

Záměrem je, aby se v horizontu několika příštích let Dubí stalo centrem turistického regionu, který bude vytvářet atraktivní a vyhledávanou destinaci v krajském měřítku a v některých aspektech i v měřítku národním.

1.2 Postup přípravy

Strategie byla zpracována v měsících duben až červen 2010. Pro její zpracování byla použita nejnovější dostupná data. Zdroj dat a jejich aktuálnost jsou uvedeny ve všech případech, kde jsou tato data citována. Pro přípravu analýzy byly využity strategické rozvojové dokumenty regionální i národní úrovně, zdroje jsou uvedeny v textu.

Během přípravy strategie probíhala průběžná komunikace zpracovatele se zadavatelem, cílem bylo v maximální míře zohlednit rozvojové potřeby města.

Komplementární součástí strategie jsou dvě konference na téma rozvoje cestovního ruchu v Dubí a okolí. Konference organizuje město Dubí, proběhly v červnu a říjnu 2010. Jejich cílem bylo zprostředkovat setkání aktérů působících v oblasti cestovního ruchu a najít společné cesty pro zvýšení atraktivity východního Krušnohoří.

Strategie je zpracována jako součást výstupů projektu Podpora rozvoje cestovního ruchu v příhraničním městě Dubí a jeho okolí, rozvoj partnerství s příhraniční oblastí Sasko. Tento projekt realizuje město Dubí za finanční podpory Regionálního operačního programu regionu soudržnosti NUTS II Severozápad.

1.3 Zadavatel a zpracovatel

Zadavatelem strategie a realizátorem projektu je město Dubí. Zpracovatelem strategie je Regionální rozvojová agentura Ústeckého kraje, a.s.

Město Dubí

Ruská 264

417 01 Dubí

www.mesto-dubi.cz

Kontaktní osoba:

Ladislava Hamrová, samostatný projektový manažer

Tel.: +420 417 554 612

E-mail: hamrova@mesto-dubi.cz

Regionální rozvojová agentura Ústeckého kraje, a.s.

Sídlo: Velká Hradební 3118/48, 400 02 Ústí nad Labem

Expozitura: Budovatelů 2830, 434 37 Most

www.rra.cz

Kontaktní osoba:

Mgr. Jan Kučera

Tel. +420 476 206 538 - 216

E-mail: kucera@rra.cz

7 Výchozí situace

Kapitola zpracovává hlavní poznatky předchozí analytické části formou SWOT analýzy. Dále zpracovává názory aktérů působících v oblasti cestovního ruchu, jež byly získány na první konferenci realizované v rámci projektu.

7.1 SWOT analýza

SWOT analýza (Strong points, Weak points, Opportunities, Threats) je standardní metoda používaná k prezentaci analytických poznatků o nejrůznějších objektech zkoumání. Jejím principem je jednoduchá, avšak výstižná a pokud možno vyčerpávající a objektivní charakteristika silných a slabých stránek zkoumaného objektu a jeho možných příležitostí a ohrožení.

Akcentováním silných stránek a naopak důrazem na odstraňování nebo alespoň omezování slabých stránek roste pravděpodobnost využití nabízejících se příležitostí a omezuje se dopad identifikovaných ohrožení.

Proti obvyklým analytickým metodám prezentuje vyváženě pohled na minulost a současnost (ex post) a pohled na budoucnost (ex ante) analyzovaného objektu.

Svým uspořádáním do čtyř kvadrantů – silné stránky, slabé stránky, příležitosti, ohrožení – dobře vyhovuje charakteru úvah, které potřebujeme vést při formulování strategií budoucího chování, resp. cílevědomého ovlivňování dalšího vývoje objektu analýzy.

Umožňuje přehledně provádět zpětné korekce jednotlivých identifikovaných jevů (procesů, skutečností) včetně jejich přeřazování do jiných kvadrantů, vyžadují-li si to měnící se pohledy na budoucí vývoj objektu analýzy.

Umožňuje, aby ve stejně přehledné struktuře, v jaké je provedena analýza, byla formulována strategická vize usměrnění budoucího vývoje analyzovaného objektu:

- Jak zachovat resp. rozvíjet jeho silné stránky;
- Jak odstraňovat resp. eliminovat jeho slabé stránky;
- Které z budoucích příležitostí lze využít pro jeho další rozvoj a jak je využít;
- Jakými cestami bude čeleno očekávaným ohrožením jeho dalšího rozvoje.

Posouzení vnitřní situace sektoru a jejích příčin má pro formulaci strategie jeho dalšího rozvoje klíčovou roli. Vnitřní analýza má dvojí účel: stanovit možnosti a potenciál sektoru a identifikovat jeho vnitřní silné a slabé stránky. Silné stránky zahrnují jakékoliv komparativní a konkurenční výhody sektoru pro jakékoliv typy rozvojových aktivit. Slabé stránky jsou veškeré faktory, které limitují nebo ohrožují tyto aktivity.

Je důležité porozumět příležitostem a ohrožením vnějšího prostředí. Mnoho vnějších vlivů nebude moci sektor ovlivnit, avšak jejich pravděpodobné účinky na ekonomiku jsou důležité při tvorbě strategie.

Ve shodě s analytickou částí je SWOT analýza zpracována pro oblast potenciálu cestovního ruchu ve vymezeném regionu s cílem posílení pozice regionu na trhu cestovního ruchu. Jednotlivé aspekty jsou zařazeny do odpovídajícího kvadrantu analýzy:

- Silné stránky: prvky, které napomáhají k dosažení stanovených cílů.
- Slabé stránky: prvky, které jsou kontraproduktivní vzhledem k cílům.
- Příležitosti: vnější podmínky, jež lze využít k realizaci cílů.
- Hrozby: vnější podmínky, které zamezují realizaci cílů.

Silné a slabé stránky jsou vnitřními faktory vycházejícími přímo z vlastností daného předmětu analýzy. Příležitosti a hrozby jsou naproti tomu vnějšími faktory, jež působí na předmět analýzy z okolí.

SWOT analýza potenciálu regionu východních Krušných hor v oblasti cestovního ruchu na základě analytické části studie vypadá následovně:

Silné stránky	Slabé stránky
přírodní prostředí	kvantita ubytovacích a stravovacích služeb
značené pěší turistické trasy	kvalita ubytovacích a stravovacích služeb
cyklotrasy	nedostatek doprovodných služeb CR
lyžařské areály	negativní image regionu
historické památky	technický stav turistické infrastruktury
dopravní dostupnost	nekoncepční a nedostatečná doprava
lázně Dubí a klinika Altenberg	nízká informovanost potenc. návštěvníků
lanová dráha Komáří vížka	nízká spolupráce v cestovním ruchu
krušnohorská železnice Most – Moldava	nestálost sněhové pokrývky v zimní sezoně
přeshraniční charakter regionu	přetržení tradic na české straně
existující akce	lidské zdroje
Příležitosti	**Hrozby**
prodloužení krušnohorské železnice do SRN	ekonomický útlum – nedostatek investic
využití dotačních titulů	konkurence jiných regionů
destinační management Ústeckého kraje	útlum lázeňství
další rozvojové projekty	změna životního stylu lidí
ochrana přírody	změna dotační politiky EU
spolupráce s Hotelovou školou Teplice	demografická změna
marketingové aktivity Ústeckého kraje	ochrana přírody
nové technologie	nevhodná výstavba

Stručná charakteristika jednotlivých prvků SWOT analýzy

Silné stránky

• přírodní prostředí: existující horská krajina se zachovalým přírodním rázem, řadou přírodních památek a chráněných území.

• značené pěší turistické trasy: existující síť tras pro pěší turistiku a jejich pásové značení v terénu v české i saské části regionu, návaznost těchto tras.

• cyklotrasy: existující síť cyklotras a jejich značení, návaznost těchto tras.

• lyžařské areály: areály sjezdového lyžování v české i saské části a existující síť pravidelně udržovaných lyžařských tras. Areál Mikulov – Bouřňák má výborné parametry pro lyžování.

• historické památky: tradice středověké těžby barevných kovů a s ní související zachovalá důlní díla, středověké památky ve městech atd.

• dopravní dostupnost: dobrá vnější dopravní dostupnost (pro příjezd turistů do regionu) i vnitřní dopravní dostupnost (infrastruktura uvnitř regionu). Veškeré cíle v regionu jsou v dojezdu v řádu maximálně desítek minut.

• lázně Dubí a klinika Altenberg: zařízení pro lázeňství, rehabilitaci, regeneraci a wellness, vhodný doplněk pro aktivní trávení dovolené.

• lanová dráha Komáří vížka: jedinečná dopravní spojnice údolí s hřebenem Krušných hor, atraktivní zážitek z jízdy.

• krušnohorská železnice Most – Moldava: fungující prvek dopravní infrastruktury využívaný především turisty, zároveň technická památka.

• přeshraniční charakter regionu: možnost využít pozitivních stránek přeshraničního charakteru turistického regionu (rozšíření klientely, vyšší nabídka).

• existující akce: v regionu se již dnes pořádají akce, které mohou být atraktivní i pro návštěvníky z jiných oblastí (především městské slavnosti a některé sportovní akce).

Slabé stránky

• kvantita ubytovacích a stravovacích služeb: především na české straně nedostatek zařízení ubytovacích a stravovacích služeb, převážně s malou kapacitou.

• kvalita ubytovacích a stravovacích služeb: především na české straně nedostatek stravovacích zařízení střední a vyšší úrovně.

• nedostatek doprovodných služeb CR: především na české straně malá nabídka půjčoven sportovního zboží, průvodcovských služeb, kurzů atd.

• negativní image regionu: stereotypní pověst Krušnohoří jako kraje zničeného povrchovou těžbou hnědého uhlí, exhalacemi a s bující prostitucí a kriminalitou.

• technický stav turistické infrastruktury: řada prvků turistické infrastruktury (cesty pro pěší, cyklotrasy, lyžařské areály atd.) zastarává a vyžaduje rekonstrukce.

• nekoncepční a nedostatečná doprava: malá návaznost jednotlivých prvků hromadné dopravy využitelných pro transport turistů (železniční doprava, autobusy, cyklobusy). Nedostatečný počet parkovacích míst v zimních střediscích.

• nízká informovanost potenciálních návštěvníků: žádný ze subjektů v regionu nerealizuje marketingové aktivity s nadregionálním dopadem.

• nízká spolupráce v cestovním ruchu: přestože na malé ploše funguje pouze omezený počet subjektů, realizují své aktivity v cestovním ruchu nezávisle na sobě a často se navzájem chápou spíše jako konkurence než partneři.

• nestálost sněhové pokrývky v zimní sezoně: problematické využití celé délky zimní sezony pro lyžování vzhledem k výkyvům počasí.

• přetržení tradic na české straně: po bouřlivých událostech 20. století a dvojím odsunu přišla česká část Krušnohoří o původní obyvatele, s nimi zmizely místní tradice a lokální paměť.

• lidské zdroje: dlouhodobý nedostatek profesionálů v cestovním ruchu, a to v segmentu provozovatelů atraktivit, poskytovatelů doprovodných služeb i v marketingu.

Příležitosti

• prodloužení krušnohorské železnice do SRN: po případném propojení úseku Moldava – Holzhau se může krušnohorská železnice stát neregionálně významnou dopravní spojnicí s využitím v přeshraničním cestovním ruchu.

• využití dotačních titulů: možnost tvorby projektů spolufinancovaných ze strukturálních fondů EU, a to jak na investiční, tak neinvestiční aktivity.

• destinační management Ústeckého kraje: možnost zapojení turistického regionu do připravované destinační agentury pro Krušnohoří zaštítěné Ústeckým krajem.

• další rozvojové projekty: využití dalších projektů, které se realizují v Krušnohoří, pro pozitivní propagaci regionu (např. Ústecký kraj – Montanregion, o. s. Antikomplex – Zmizelé Sudety).

• ochrana přírody: využití nově vyhlašovaných prvků ochrany přírody (např. NATURA 2000) pro pozitivní propagaci regionu.

• spolupráce s Hotelovou školou Teplice: využití absolventů školního vzdělávacího programu Hotelnictví a turismus.

• marketingové aktivity Ústeckého kraje: spolupráce s Ústeckým krajem na propagačních a marketingových aktivitách (veletrhy cestovního ruchu, publikace).

• nové technologie: využití nových technologií v propagaci regionu (www, GPS aj.).

Hrozby

• ekonomický útlum – nedostatek investic: v případě pokračující ekonomické krize a rozpočtových škrtů omezení investic do turistické infrastruktury a doprovodných služeb cestovního ruchu a tím zakonzervování současné nevhodné situace.

• konkurence jiných regionů: pokles zájmu turistů vzhledem k lepší nabídce a propagaci v blízkých (České Švýcarsko, Klínovecko) i vzdálenějších (Krkonoše, Šumava) regionech.

• útlum lázeňství: možné existenční problémy lázeňských zařízení vzhledem k omezování lázeňské péče ve zdravotním systému v ČR i SRN.

• změna životního stylu lidí: pokračující odklon většinové populace od aktivního trávení volného času. Může snížit návštěvnost regionu zaměřeného na pohyb.

• změna dotační politiky EU: prozatím nejasná podoba strukturálních fondů, a tedy i dotačních programů v období 2014 a dál.

• demografická změna: stárnutí populace přinese jiné požadavky na turistické atraktivity, může omezit počet návštěvníků.

• ochrana přírody: rigidní pravidla ochrany přírody mohou v některých případech omezit budování turistické infrastruktury.

• nevhodná výstavba: podnikatelské projekty (solární a větrné elektrárny, ubytovací kapacity) mohou nevhodně zasáhnout do krajiny a tím snížit její turistický potenciál. Při jejich povolování je třeba skloubit zájmy cestovního ruchu s ekonomickými požadavky.

7.2 Názory aktérů cestovního ruchu

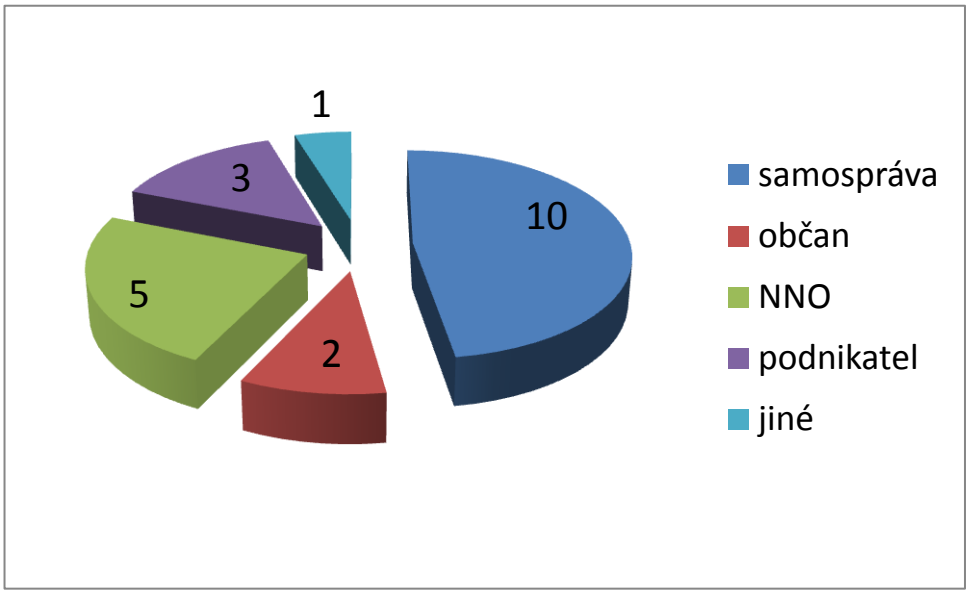
V rámci projektu Podpora rozvoje cestovního ruchu v příhraničním městě Dubí a jeho okolí, rozvoj partnerství s příhraniční oblastí Sasko proběhla dne 10. června 2010 ve městě Dubí konference. Jejím cílem bylo vzájemné představení a navázání spolupráce mezi jednotlivými aktéry cestovního ruchu (zástupci místních samospráv, provozovatelé atraktivit, poskytovatelé ubytovacích služeb, odborníci).

Účastníci konference byli požádáni o vyplnění dotazníku, který mapoval jejich názory na cestovní ruch ve východním Krušnohoří. Následující kapitola podává přehled výstupů z tohoto dotazníku.

Profil respondentů

Účastníci konference odevzdali celkem 21 vyplněných dotazníků. Respondenti působí převážně v místních samosprávách, dále jako zástupci nestátních neziskových organizací či jako podnikatelé. Strukturu respondentů podává graf.

Obr. 55: Struktura respondentů z hlediska působení



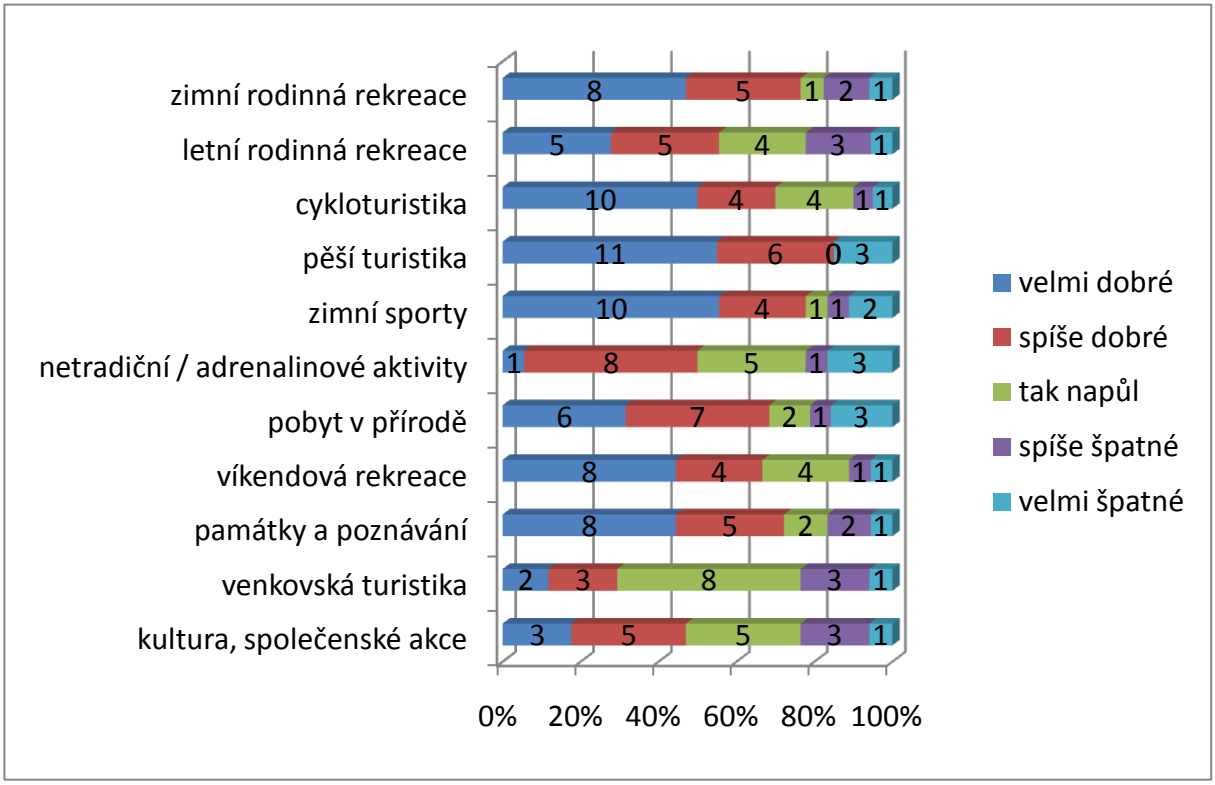
Zdroj: Dotazníkové šetření zpracovatele mezi aktéry cestovního ruchu.

Převážná většina respondentů působí na Teplicku. Tři účastníci byli představiteli samospráv ze Saska.

Vyhodnocení odpovědí

Kostrou dotazníku byly tři vícefaktorové otázky. Respondenti zde porovnávali jednotlivé aspekty cestovního ruchu na ose velmi dobré – spíše dobré – tak napůl – spíše špatné – velmi špatné. První otázka se ptala, pro jaký typ cestovního ruchu mají Krušné hory nejlepší předpoklady. Rozložení odpovědí podává graf.

Obr. 56: Pro jaký typ cestovního ruchu mají Krušné hory nejlepší předpoklady?



Zdroj: Dotazníkové šetření zpracovatele mezi aktéry cestovního ruchu.

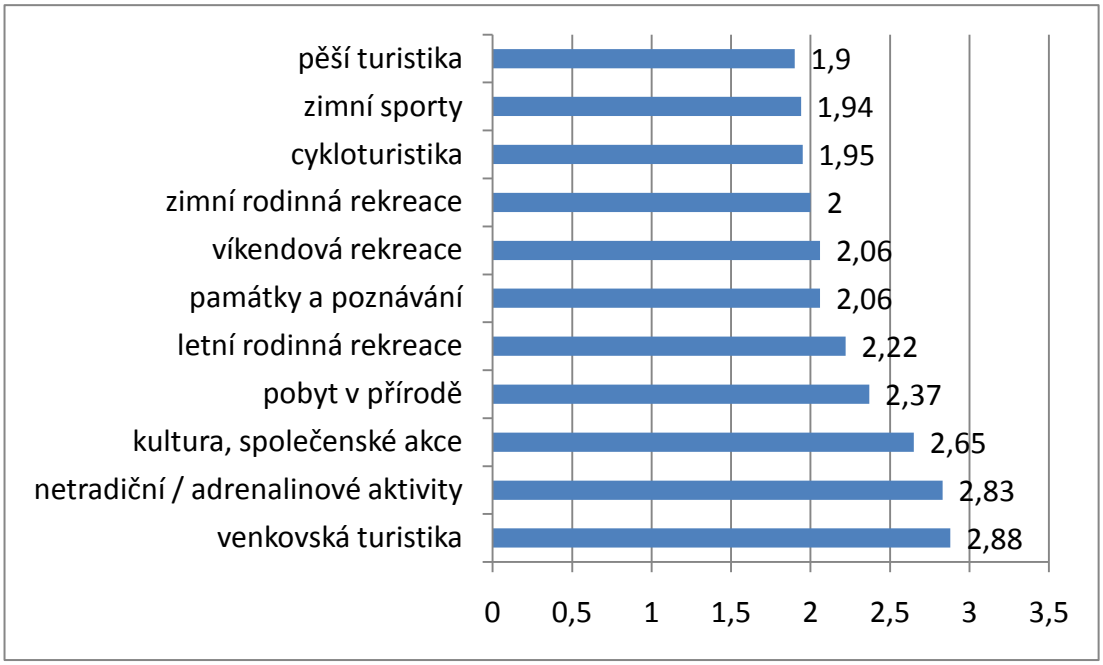
Součet odpovědí u jednotlivých otázek neodpovídá vždy přesně počtu respondentů, protože ne všichni respondenti zaškrtli svou volbu u všech otázek.

Obecně můžeme vidět, že ve většině oblastí převládá kladné hodnocení nad záporným. Pouze u několika typů cestovního ruchu se objevuje větší počet odpovědí z kategorie „spíše špatné“ nebo „velmi špatné“, přičemž nikde není celkový počet záporných odpovědí větší než čtyři. Místní aktéři tedy vnímají Krušné hory v zásadě jako oblast vhodnou pro rozvoj cestovního ruchu.

Jeden z respondentů využil možnost doplnit další typ cestovního ruchu k seznamu již uvedených a doplnil lázeňství.

Následující graf podává pořadí jednotlivých sledovaných oblastí, jak se seřadí, převedeme-li hodnocení na klasické školní známky (1 nejlepší, 5 nejhorší). Graf podává průměrné hodnocení jednotlivých oblastí.

Obr. 57: Vhodný typ cestovního ruchu pro Krušné hory, průměrné známky



Zdroj: Dotazníkové šetření zpracovatele mezi aktéry cestovního ruchu.

Sledujeme, že jednotlivé typy cestovního ruchu je možné rozdělit do tří skupin:

- aktivity s příznivým hodnocením (průměrná známka do 2,00): pěší turistika, zimní sporty, cykloturistika, zimní rodinná rekreace;
- aktivity s průměrným hodnocením (průměrná známka 2,00 – 2,5): víkendová rekreace pro obyvatele regionu, památky a poznávaní, letní rodinná rekreace, pobyt v přírodě;
- aktivity s nepříznivým hodnocením (průměrná známka nad 2,5): kultura, společenské akce a zábava, netradiční a adrenalinové aktivity, venkovská turistika.

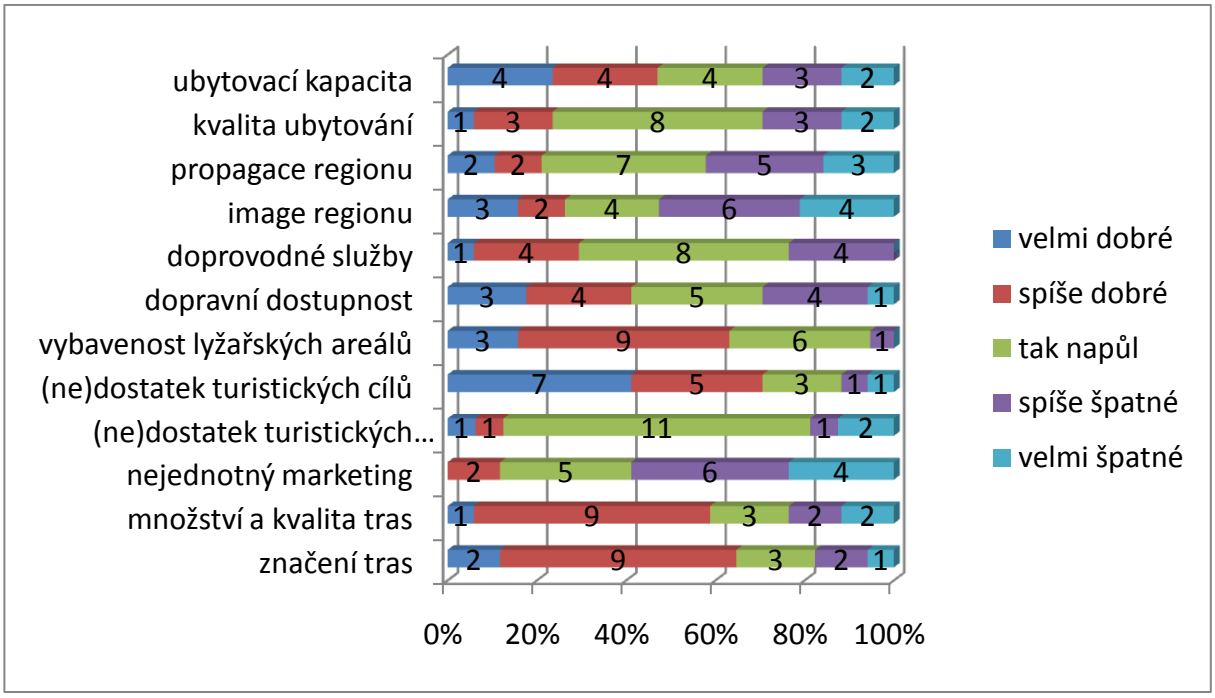
Obecně se na předních místech v hodnocení umístily typy cestovního ruchu spojené s pohybem a aktivním trávením volného času.

Na jednu stranu pozitivním poznatkem je fakt, že žádná z oblastí nemá průměrnou známku přes 3,00. Na druhou stranu i nejlépe hodnocený typ cestovního ruchu, jímž je pěší turistika, má průměrnou známku 1,9, což je poměrně vysoké číslo.

Další vícefaktorová otázka zjišťovala, jaké jsou dle názoru respondentů největší bariéry, slabé stránky a ohrožení Krušných hor z hlediska rozvoje cestovního ruchu. K seznamu předem připravených slabých stránek měli respondenti možnost doplnit i další podle svého názoru. Hodnotilo se opět pomocí škály velmi dobré – spíše dobré – tak napůl – spíše špatné – velmi špatné. Čím horší hodnocení, tím závažnější je dle názoru respondentů daný prvek pro úspěšný rozvoj turismu v Krušných horách.

Rozložení odpovědí podává graf.

Obr. 58: Jaké jsou největší bariéry, ohrožení a slabé stránky Krušných hor z hlediska cestovního ruchu?



Zdroj: Dotazníkové šetření zpracovatele mezi aktéry cestovního ruchu.

Pozn.: Doprovodnými službami jsou myšleny kapacita a kvalita např. stravovacích služeb, půjčoven sportovního vybavení, informačních služeb. Trasami je myšlen soubor pěších turistických, cykloturistických a zimních lyžařských tras.

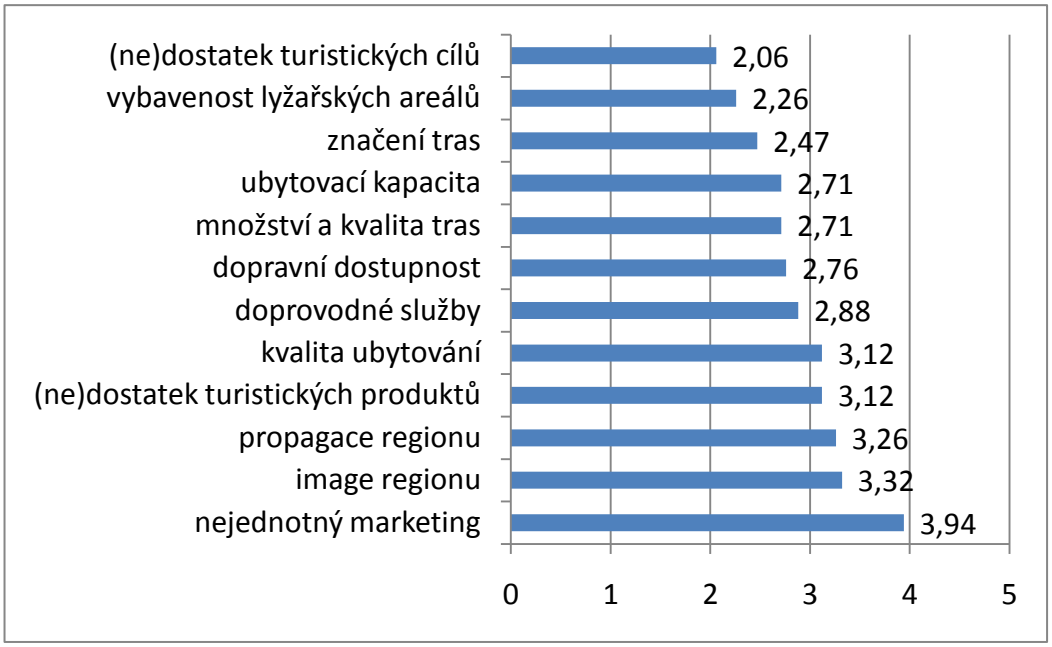
Součet odpovědí u jednotlivých otázek neodpovídá vždy přesně počtu respondentů, protože ne všichni respondenti zaškrtli svou volbu u všech otázek.

Většina sledovaných parametrů je hodnocena spíše průměrným označením. Zajímavý je u této otázky rozdíl mezi odpověďmi respondentů z ČR a Saska. Zatímco česká strana regionu obecně jako větší problém vnímá infrastrukturu (dopravy i služeb), technickou stránku věci a jako problém označuje také nízkou ubytovací kapacitu, zkušenost ze saské strany je taková, že ubytovací kapacita vyhovuje současným potřebám cestovního ruchu, chybí však jednotný marketing turistických atraktivit v regionu.

Jeden z respondentů využil možnosti doplnit další negativní prvek k předem nabídnutému seznamu. Jako výrazné omezení pro rozvoj cestovního ruchu byla v tomto případě označena nízká úroveň pracovníků v cestovním ruchu, především u průvodcovských služeb.

Následující graf podává pořadí jednotlivých sledovaných oblastí, jak se seřadí, převedeme-li hodnocení na klasické školní známky (1 nejlepší, 5 nejhorší). Graf podává průměrné hodnocení jednotlivých oblastí. Stále přitom platí, že čím vyšší průměrná známka, tím horší a více omezující je tato oblast pro rozvoj cestovního ruchu v Krušnohoří.

Obr. 59: Bariéry cestovního ruchu v Krušných horách, průměrné známky



Zdroj: Dotazníkové šetření zpracovatele mezi aktéry cestovního ruchu.

Jednotlivé negativní trendy, hrozby a omezení lze podle dosažené průměrné známky rozdělit do tří skupin:

- s mírným rizikem (průměrná známka do 2,5): množství turistických cílů v regionu, vybavenost lyžařských areálů, značení turistických tras;
- se středním rizikem (průměrná známka 2,5 – 3,0): kapacita ubytovacích zařízení, množství a kvalita turistických tras (pěší, cyklo, lyžařské), dopravní dostupnost regionu, kvalita a kapacita doprovodných služeb;
- s vysokým rizikem (průměrná známka nad 3,0): kvalita ubytovacích zařízení, nabídka turistických produktů (chápáno z hlediska managementu cestovního ruchu), propagace a image regionu a jeho nejednotný marketing.

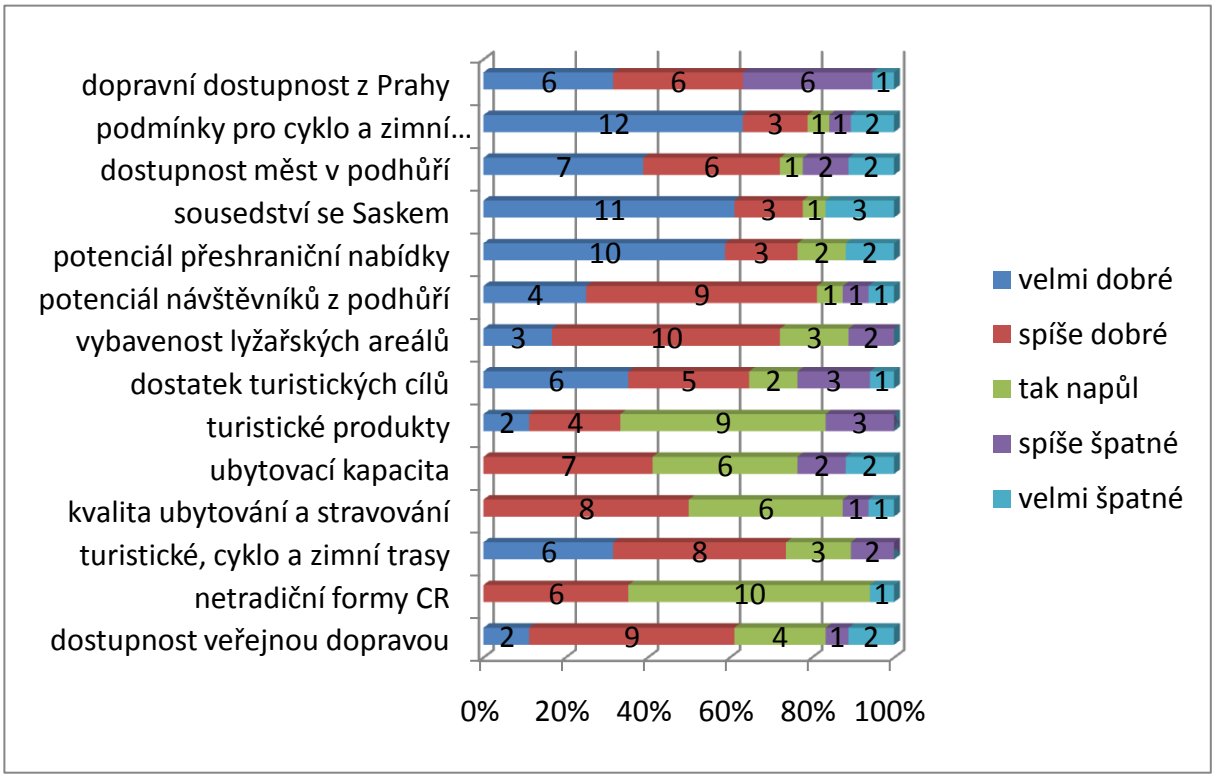
Pozitivní je poznatek, že podle názoru převážné části respondentů disponuje Krušnohoří objektivně dostatečnou nabídkou turistických cílů (průměrná známka 2,06). Na druhou stranu se zdá, že tato nabídka zatím není adekvátně využita po stránce marketingové. Ve skupině faktorů s vysokým rizikem se až na jednu výjimku umístily všechny prvky, které jsou spojeny s marketingem a managementem cestovního ruchu.

Nejednotný marketing (průměrná známka 3,94) přitom ani jeden z respondentů neoznačil za velmi dobrý faktor, naopak hned deset (tedy téměř polovina) jej hodnotí jako špatný či velmi špatný, tedy kritický pro další rozvoj cestovního ruchu.

Třetí vícefaktorová otázka sledovala názory respondentů na to, jaký prvek vytváří naopak největší pozitivní potenciál pro rozvoj cestovního ruchu v Krušných horách. I zde měli respondenti připraven seznam námětů, které hodnotili pomocí škály velmi dobré – spíše dobré – tak napůl – spíše špatné – velmi špatné, měli také možnost doplnit prvky vlastní. Čím lepší hodnocení, tím více má daný prvek pozitivní přínos pro současnou nebo potenciální turistickou atraktivitu regionu.

Rozložení odpovědí přináší následující graf.

Obr. 60: V čem spatřujete největší potenciál Krušných hor pro rozvoj cestovního ruchu?



Zdroj: Dotazníkové šetření zpracovatele mezi aktéry cestovního ruchu.

Pozn.: Podmínkami pro cyklistiku a zimní sporty je myšlen reliéf krajiny a obecné přírodní podmínky. Potenciálem přeshraniční nabídky se myslí společné česko-německé turistické produkty.

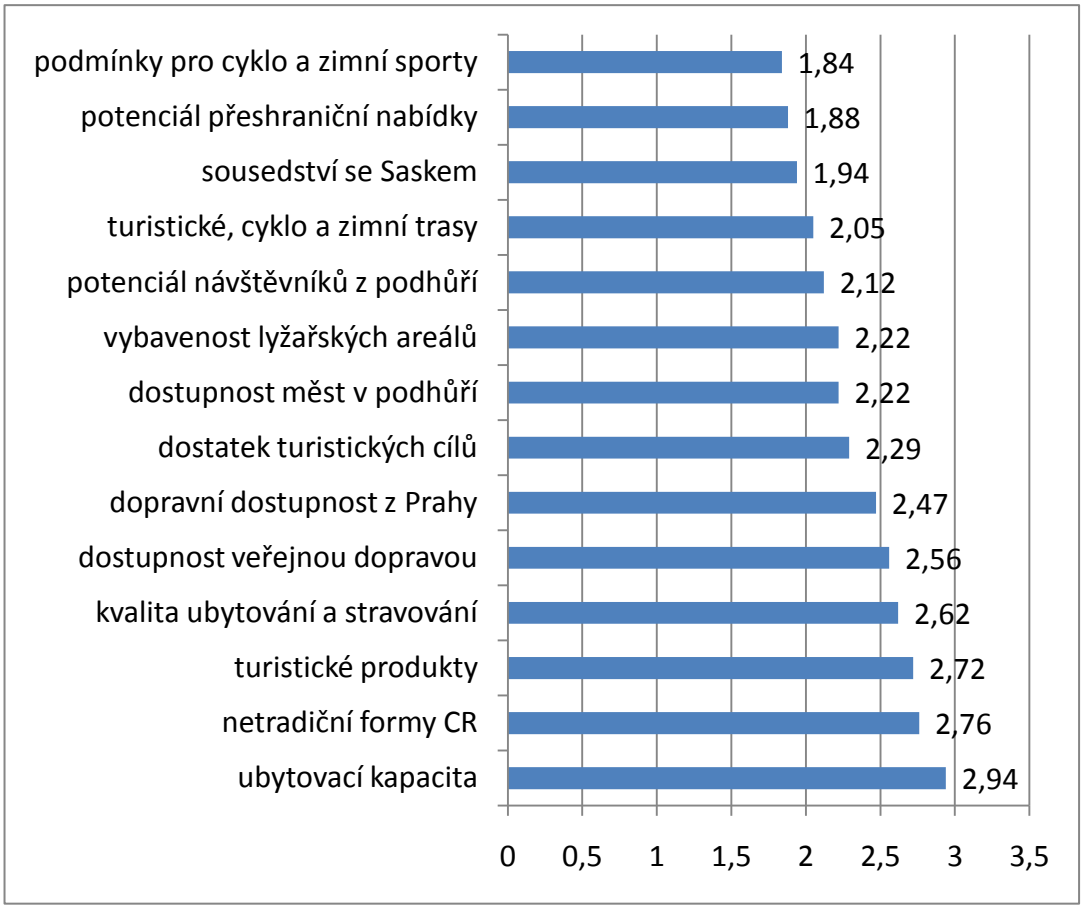
Součet odpovědí u jednotlivých otázek neodpovídá vždy přesně počtu respondentů, protože ne všichni respondenti zaškrtli svou volbu u všech otázek. Jeden z respondentů využil možnost doplnit další bod do seznamu předem daných. Jako potenciál pro rozvoj cestovního ruchu v regionu uvedl obnovu místních tradic a zapojení mládeže.

Většina sledovaných oblastí získala více či méně pozitivní hodnocení. Signifikantní je, že žádný z respondentů nevyjádřil absolutní spokojenost s ubytovacími a stravovacími službami v regionu. Naopak žádný z respondentů si nemyslí, že by v regionu byl alarmující nedostatek turistických, cyklistických a lyžařských tras, že zdejší lyžařské areály mají základní problémy s vybaveností a že zde je naprostý nedostatek turistických produktů (nulový počet odpovědí „velmi špatné“ u těchto bodů).

Jako výrazný pozitivní potenciál je vnímáno sousedství české a saské části Krušných hor, a to shodně mezi českými i mezi německými respondenty.

Následující graf podává pořadí jednotlivých sledovaných oblastí, jak se seřadí, převedeme-li hodnocení na klasické školní známky (1 nejlepší, 5 nejhorší). Graf podává průměrné hodnocení jednotlivých oblastí. Hodnocení je strukturováno tak, že čím nižší známka, tím příznivěji se daný prvek projevuje na potenciálu Krušných hor pro cestovní ruch.

Obr. 61: Pozitivní aspekty cestovního ruchu ve východním Krušnohoří, průměrné známky



Zdroj: Dotazníkové šetření zpracovatele mezi aktéry cestovního ruchu.

Podle dosažené průměrné známky můžeme jednotlivé aspekty rozdělit do tří skupin podle míry jejich pozitivního dopadu na cestovní ruch:

- s výrazným pozitivním potenciálem (průměrná známka do 2,0): obecné přírodní a krajinné podmínky pro cyklistiku a zimní sporty, potenciál přeshraniční nabídky (ve smyslu vytváření společných turistických produktů), sousedství se Saskem (početnější cílová skupina, bohatší nabídka cílů);
- se středně vysokým pozitivním potenciálem (průměrná známka 2,0 – 2,5): dostatek turistických, cyklistických a lyžařských tras, potenciál cílové skupiny návštěvníků z velkých měst v podhůří, vybavenost lyžařských areálů, dopravní dostupnost velkých měst a Prahy, dostatek turistických cílů v regionu;
- s nízkým pozitivním potenciálem (průměrná známka 2,5 a více): dostupnost veřejnou dopravou (koreluje se zjištěními uvedenými ve SWOT analýze), kvalita ubytovacích a stravovacích služeb, nabídka turistických produktů, potenciál pro netradiční formy cestovního ruchu, kapacita ubytovacích zařízení v regionu (negativně pociťují především respondenti z ČR).

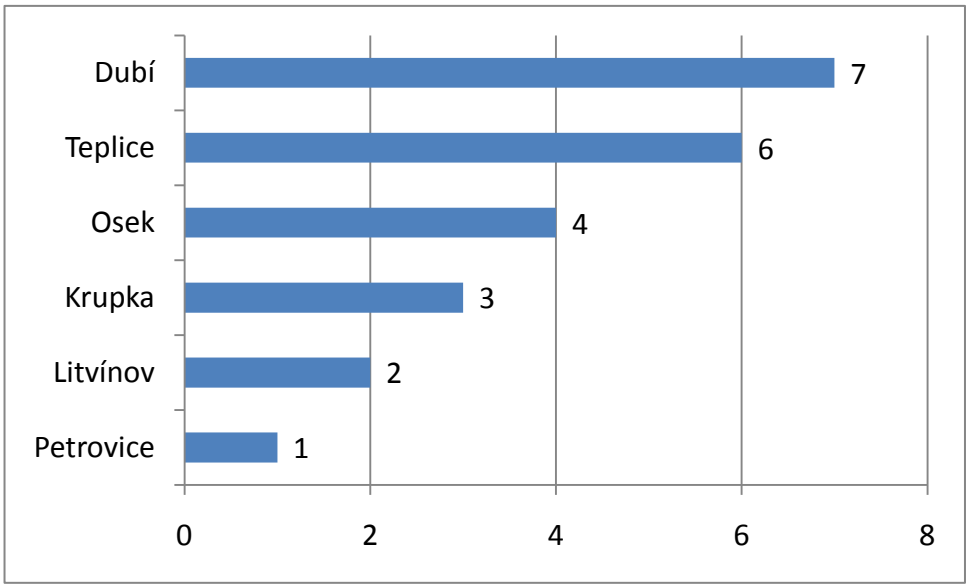
Také v této otázce se potvrzuje, že potenciál regionu spočívá především na dvou aspektech:

1. přírodní podmínky vhodné pro aktivní rekreaci;
2. přeshraniční charakter a cílová skupina.

V dalších částech této strategie bude distkutováno, jakým způsobem uvedený potenciál skutečně využít pro rozvoj turismu ve východním Krušnohoří.

Další otázka zjišťovala, jaké z měst či obcí považují respondenti spontánně za přirozené centrum východního Krušnohoří z pohledu cestovního ruchu. Nejvíce respondentů preferuje město Dubí těsně před Teplicemi, následují Osek a Krupka. Je možné, že u této otázky u respondentů převážil lokální patriotismus, neboť ve většině případů zvolené místo odpovídá bydlišti či působišti respondenta. Zajímavý je názor responentů ze Saska, kteří při absenci německých měst v nabídce převážně preferovali Dubí. Zjištěné výsledky podává graf. Počet odpovědí neodpovídá počtu respondentů – někteří neodpověděli, jiní volili více možností.

Obr. 62: Jaké město / obec považujete za přirozené centrum východního Krušnohoří z pohledu cestovního ruchu?



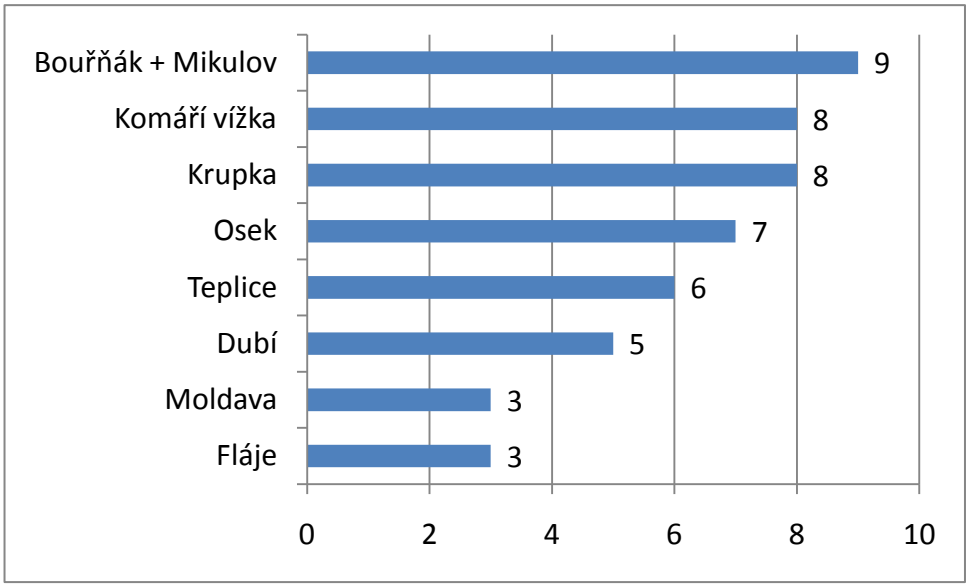
Zdroj: Dotazníkové šetření zpracovatele mezi aktéry cestovního ruchu.

Jeden z respondentů vyjádřil názor, že se žádné z měst v Podkrušnohoří neprofiluje jako výrazné centrum regionu z hlediska cestovního ruchu a že tato role připadne tomu městu, které se jí samo aktivně ujme.

Následující otázka v dotazníku zjišťovala, jaká města v regionu považují respondenti za nejvíce atraktivní pro návštěvníky – dotazník se ptal, kam by pozvali při návštěvě své známé. Respondenti uváděli 1 – 3 lokality dle vlastního výběru, bez předem připravených možností.

Z toho důvodu je vyhodnocení této otázky obtížnější. Následující graf ukazuje, které lokality byly preferovány u více respondentů. I u této otázky se při vyhodnocení zdá, že řada respondentů vnímá jednotlivé cíle optikou lokálního patriotismu.

Obr. 63: Jaké lokality považujete ve východním Krušnohoří za atraktivní?

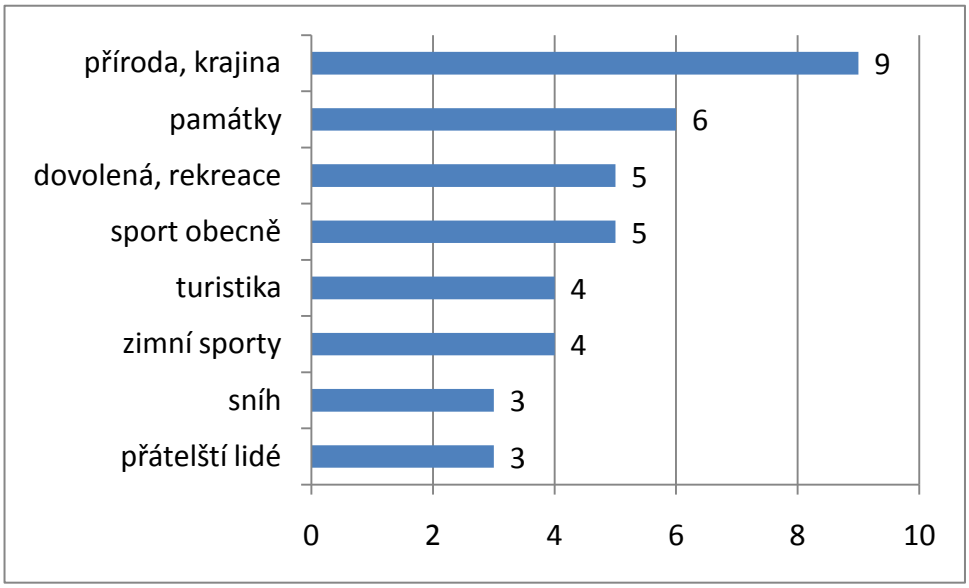


Zdroj: Dotazníkové šetření zpracovatele mezi aktéry cestovního ruchu.

Bouřňák s Mikulovem byly opakovaně uvedeny v souvislosti s lyžováním. Dále se objevila řada lokalit spojených s pěší turistickou a cykloturistikou.

Další otázka dotazníku se respondentů ptala, jaká tři pozitivní slova, hesla či „nálepky“ by se měla turistům vybavit ve spojení s Krušnými horami. Sledujeme tedy asociace spojené s určitým produktem na trhu cestovního ruchu. Respondenti neměli předem připravený seznam, doplňovali dle svého uvážení. Proto je vyhodnocení obtížnější, ovšem řada prvků se opakovala a tím se prokázal jejich význam pro definování marketingové pozice regionu. Častěji zmiňované prvky zachycuje graf.

Obr. 64: Jaké pozitivní asociace by měly mít u turistů Krušné hory?



Zdroj: Dotazníkové šetření zpracovatele mezi aktéry cestovního ruchu.

Nejčastěji zmiňované jsou asociace spojené s krajinnými a přírodními krásami hor. Pokud by se sečetly všechny dílčí kategorie související se sportem, dostaly by se do čela žebříčku. Možná překvapivě vysokou pozici mají památky.

Je zajímavé, že u této otázky se téměř nelišily názory českých a německých respondentů.

Poslední otázka v dotazníku nabízela respondentům možnost navrhnout konkrétní projekt, který by dle jejich názoru pomohl rozvoji cestovního ruchu ve východním Krušnohoří. Respondenti na základě vlastní úvahy uváděli záměr (cíl projektu), jeho věcný obsah i stručný popis možné realizace. Na tuto otázku odpovědělo pouze dvanáct respondentů.

Plná polovina z odpovědí se věnuje marketingové spolupráci v cestovním ruchu. Respondenti nezávisle na sobě míní, že by bylo vhodné vytvořit společnou turistickou nabídku pro českou i německou část regionu a společně ji propagovat, vytvořit společné systémy značení tras, dvojjazyčné informační materiály atd. Vhodným subjektem pro realizaci těchto projektů by měla být destinační agentura.

Jeden respondent vyjádřil názor, že vhodným územím, které by mělo být propagováno jako celek, jsou Krušné hory spolu s Labskými pískovci a mikroregionem Milada.

Dále byly uvedeny jednotlivé konkrétní projekty. Byly to ekofarmy, vytvoření porcelánové cesty (Český porcelán Dubí, návaznost na tuto cestu v Německu), obnova přírody, záchrana kostela v Hrobu.

Shrnutí poznatků z dotazníkového šetření

Aktéři v oblasti cestovního ruchu se domnívají, že východní Krušnohoří má nejvyšší potenciál díky svému krajinnému a přírodnímu charakteru pro aktivní trávení volného času (pěší turistika, cykloturistika, zimní sporty).

Silnou stránkou je také přeshraniční charakter regionu, a to jak díky bohatší nabídce, tak díky početnější cílové skupině potenciálních návštěvníků. Oblast vymezená městy Dubí, Osek a Krupka a na německé straně Altenberg je přitom přirozeným těžištěm tohoto regionu.

Prvkem, který je třeba nejvíce zlepšit, je celkový marketing turistické nabídky regionu a její aktivní propagace. Přitom je třeba vzájemně spolupracovat na úrovni měst i provozovatelů mimo jiné při tvorbě společných turistických produktů a balíčků služeb.

Na české straně je slabou stránkou regionu množství a především kvalita ubytovacích zařízení a nízká kvalita a dostupnost doprovodných služeb cestovního ruchu včetně úrovně zaměstanců v tomto sektoru.

8 Trh cestovního ruchu

Kapitola analyzuje trh cestovního ruchu z hlediska obecných trendů, které se v jeho struktuře a organizaci uplatňují v posledních letech, dále podává stručnou typologii konkurence na trhu cestovního ruchu a poznatky o potřebách a požadavcích cílové skupiny.

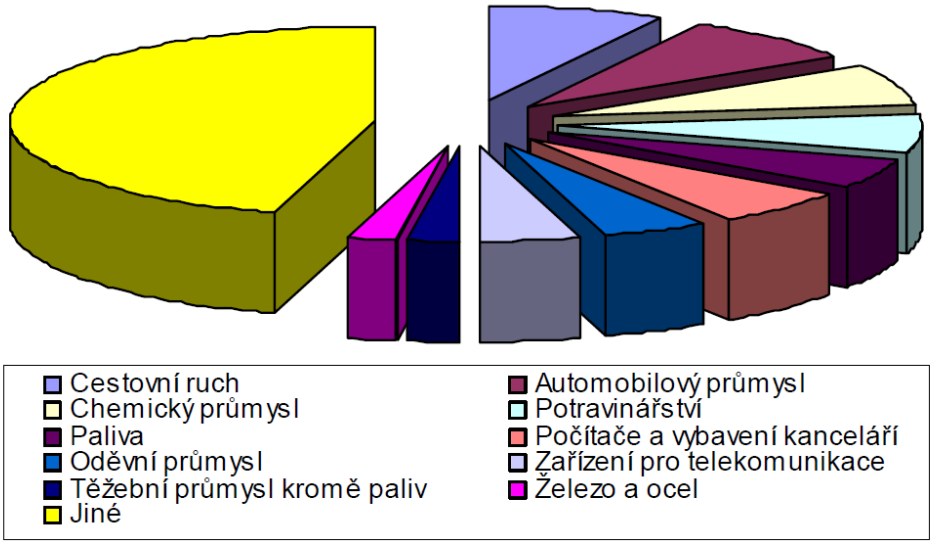
8.1 Trendy v oblasti cestovního ruchu

Cestovní ruch je nejvýznamnějším odvětvím světového hospodářství a jeho význam regionálně i globálně neustále roste. Dynamický růst cestovního ruchu se předpokládá i v nejbližší budoucnosti, i přes dočasné zbrzdění ekonomickou krizí a politckou situací ve světě. Ekonomický vliv cestovního ruchu je nejčastěji vystihován devizovým přínosem zahraničního cestovního ruchu.

Přesnější kvantifikací vlivu cestovního ruchu na národní hospodářství je satelitní účet cestovního ruchu, zaváděný postupně v řadě států včetně České republiky, který zahrnuje také ekonomický vliv cestovního ruchu v dalších odvětvích, pro něj jsou aktivity cestovního ruchu (návštěvníků, provozovatelů služeb) odběratelem produktů – ve výrobě dopravních prostředků, stavebnictví, investicích do infrastruktury aj.

Průměrný roční růst cestovního ruchu v posledních letech v celosvětovém měřítku představuje okolo 7 %. Cestovní ruch je mnohostranným odvětvím, které zabezpečuje přímé pracovní příležitosti v dopravě, ubytovacích a stravovacích zařízeních, cestovních kancelářích, turistických informačních centrech, sportovních a kulturních zařízeních a v bankovním sektoru. Má silný multiplikační efekt, protože vyvolává potřebu mnoha dalších služeb, čímž podporuje pracovní příležitosti v oblastech telekomunikací, výroby potravin a nápojů, výrobě a distribuci pohonných hmot, v maloobchodě, vzdělávání a mnoha dalších[1].

Obr. 65: Pozice cestovního ruchu mezi ostatními odvětvími



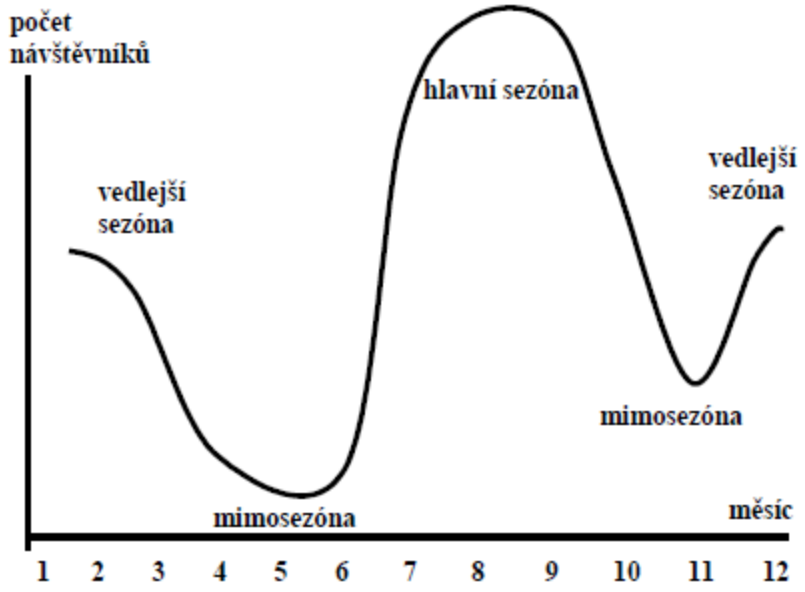
Zdroj: Ministerstvo pro místní rozvoj

[1] Objemem tržeb v mezinárodním obchodě se cestovní ruch řadí na třetí místo mezi hospodářskými odvětvími za obchod s ropou a obchod s automobily. (Zdroj: WTO, 2006)

CR je charakteristický sezónností (letní a zimní sezona), související především s volbou optimálního období pro dovolenou s ohledem na počasí (pro poznávací zájezdy bývají vhodnější jiná období), někdy i s vyhlašováním celofiremních a celonárodních dovolených. Cena produktů je v CR sezónností výrazně ovlivněna a cena dopravy i pobytu může být i méně než 50 % ceny v hlavní sezoně.

Existuje zde i opačné ovlivňování, tedy snaha o využití přepravních a pobytových kapacit i mimo hlavní sezonu / sezony; nástroji jsou vhodná cenová politika, vytváření různých mimosezónních packages a mimosezónních produktů (kongresový CR, kulturní nabídka apod.). Tyto aktivity zejména v místech s převahou kulturních atraktivit a s celoročně příznivým klimatem (ostrovy, přímořské oblasti, rovníkové oblasti) mohou mít výrazný vliv na průběh sezónnosti a na cestování vybraných segmentů (senioři, obchodní cesty, studijní pobyty).

Obr. 66: Sezónnost v cestovním ruchu



Zdroj: Zelenka J., Pásková M.: Výkladový slovník cestovního ruchu, ÚUR 2002

Pro cestovní ruch je charakteristický obecně (nemusí platit pro vybrané destinace a nejzatíženější letecké spoje) výrazný převis nabídky nad poptávkou, což lze sledovat např. v obsazenosti ubytovacích zařízení, míře využití zájezdů a šíří nabídky zájezdů v poslední moment.

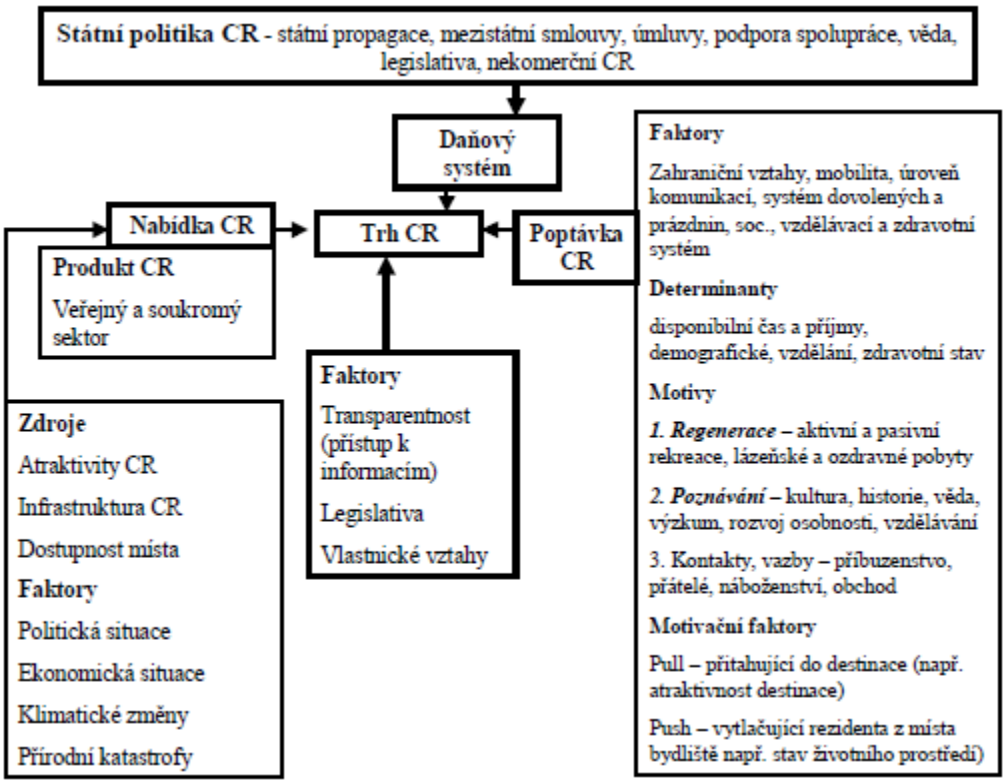
Trh cestovního ruchu je ovlivňován mnoha faktory – sociálními, demografickými, politickými, ekonomickými, geografickými, historickými, kulturními, technologickými včetně informační technologie, konkrétně:

- budování efektivního a levnějšího systému dopravy s možností volby (cena – kvalita – rychlost – typ dopravního prostředku);
- růst volného času;
- jiný životní styl s důrazem na vyhledávání nových zážitků (a módnost);
- výrazné zvýšení životní úrovně v nejvyspělejších státech, které současně patří mezi největší vysílající země (USA, Německo, Japonsko, Velká Británie aj.);

- postupný růst životní úrovně ve státech s velkým lidským potenciálem pro vysílání turistů (Čína);
- globalizace a doprovodné důsledky (služební a obchodní cesty, zvyšování informovanosti, standardizace spotřebních vzorců chování atd.);
- relativně snadný vstup podnikatele do odvětví cestovního ruchu – u mnoha podnikatelských subjektů cestovního ruchu malé fixní náklady, např. cestovní kancelář nebo cestovní agentura, e-business;
- informačními technologiemi v propagaci, distribuci, vytváření a zlevňování služeb; ICT je marketingovým nástrojem.

Významný je vliv státní politiky cestovního ruchu, neboť vytváří rámec pro selektivní podporu různých aktivit (granty, stanovení daní a další ovlivňování podnikatelského prostředí).

Obr. 67: Ekonomie cestovního ruchu – základní faktory, ovlivňující trh cestovního ruchu



Zdroj: Zelenka J., Pásková M.: Výkladový slovník cestovního ruchu, ÚUR 2002

Celosvětové trendy v cestovním ruchu

Níže související trendy jsou důsledkem (a současně také v mnoha směrech zpětně ovlivňují probíhající sociální, ekonomické a politické procesy) zkracování pracovní doby, pokračujícího růstu životní úrovně v mnoha státech světa, rostoucí možnosti cestovat a probíhajících dalších ekonomických, politických, sociálních a společenských změn ve světě. Mezi významné a celosvětově se projevující trendy patří:

• Obecné trendy v cestovním ruchu:

- soustavné zvyšování kvality (vedle jiných faktorů je kvalita služeb v cestovním ruchu dosahována velmi rychlým zaváděním moderních technologií a dynamickým

marketingem), rychlosti a komplexnosti poskytovaných služeb (mimo jiné se výrazně zvyšuje zapojení informačních a komunikačních technologií do přípravy a realizace služeb cestovního ruchu);

- prohlubující se nadnárodní spolupráce v oblasti výměny služeb (např. letecká doprava) a při poskytování informací;

• Mnohé státy světa začnou na rozdíl od jednoznačné podpory dosavadního extenzivního rozvoje cestovní ruch na svých územích regulovat. To bude souviset s místně převažujícími negativními vlivy cestovního v přetížených územích. Do budoucna se bude více prosazovat strategie dlouhodobého rozvoje daného území uvádějící do souladu zájmy místních obyvatel a cestovního ruchu.

• Zhruba exponenciálně roste počet výjezdů ve světě, celkový počet výjezdů je méně ovlivněn hospodářskou recesí v porovnání s jinými hospodářskými aktivitami.

• Koncentrace poskytovaných služeb do sítí, řetězců a resortů (hotelové řetězce, cestovní kanceláře a cestovní agentury).

• Roste význam doplňkových služeb pro diferenciaci produktů cestovního ruchu.

• Vysoký důraz na osobní i technikou zprostředkovanou komunikaci se zákazníkem, včetně původně málo kvalifikovaných povolání.

• On-line služby – informace, rezervace a prodej služeb.

• Zákazník vyžaduje a konkurence nabízí nové služby, rychlé inovace a změny v odvětví.

• Vysoká mobilita kvalifikované pracovní síly.

• Vytváření širokého spektra atraktivit (zábavní a tematické parky, inscenizace atd.)

• Zkušenější zákazníci se širším spektrem potřeb a stimulačních aspektů, v tomto smyslu i vyšší vyžadovaný standard služeb.

• Globalizace konkurence a nabídky, nové technologie podporující a vyžadující pro dosažení konkurenceschopnosti synergii mezi různými aktivitami (ekonomické, manažerské, marketingové, vývoj nového produktu aj.).

• Udržitelný rozvoj s důrazem na zachování přírodního i kulturního prostředí včetně národních specifik a genia loci místa, udržitelný cestovní ruch.

• Zvyšující se ekonomický vliv cestovního ruchu na světové hospodářství.

• Místo jedné dovolené se prosazuje trend více kratších dovolených (často zima – léto).

• Tradiční model 4S je nahrazován aktivnější dovolenou, individuálními pobyty, poznáváním, dobrodružnými pobyty atd.

• Přesun vedoucí role na trhu k zákazníkovi, ať již jde o koncového zákazníka, nebo zprostředkovaně i o cestovní kanceláře.

• Vzhledem ke způsobu života ve městech poroste význam léčebně a relaxačně zaměřených pobytů a zájezdů s aktivním programem.

• I v rámci hromadného cestovního ruchu jsou služby individualizovány (volba destinace, druhu stravování, dopravy, forfaitové zájezdy atd.).

Trendy v cestovním ruchu v Evropě

Evropa zůstává společně s USA (kde mezinárodní statistiky zkreslují interpretace cest mezi státy USA jako domácího cestovního ruchu) nejdůležitějším makroregionem cestovního ruchu z hlediska mezinárodních příjezdů i výjezdů. Evropa se vyznačuje určitými specifiky v trendech rozvoje trhu cestovního ruchu. Tyto trendy jsou níže uvedeny:

• velký nárůst cestovního ruchu je očekáván v souvislosti s rozšířením EU o státy střední a východní Evropy (odstranění celních a vízových bariér, hraničních kontrol, nové ekonomické možnosti v přidružených státech atd.);

• lze očekávat v mnoha regionech drastický pokles ekonomicky motivované turistiky, a to v současné době zejména v zemích EU, což bylo spojeno s odbouráváním celních bariér, zaváděním jednotné měny a ekonomickým vyrovnáváním mezi jednotlivými zeměmi;

• celkově porostou výdaje domácností určené na cestovní ruch;

• roste poptávka po kvalitě služeb;

• pobyty se zkracují, ale jsou častější (souvisí mj. s kvalitou dopravní sítě včetně letecké dopravy a rostoucími ekonomickými možnostmi);

• rychleji než počet vnitroevropských cest roste počet cest na dlouhé vzdálenosti mezi Evropou a dalšími kontinenty – Amerikou, Asií, Oceánií;

• rychleji než sportovní zimní pobyty roste zájem o zimní pobyty na jihu, o mimosezonní kulturní zájezdy a o zájezdy lodní;

• cesty budou rovnoměrněji rozděleny během celého roku;

• rychleji než tradiční cesty „sever - jih“ se zvyšuje počet cest „jih - sever“, „západ - východ“ a „východ - západ“;

• ve většině oblastí růst počtu cest za hranice země převyšuje růst počtu cest uvnitř území;

• poroste počet leteckých cest na střední a krátké vzdálenosti;

• cestovní ruch po železnici bude podpořen rychlými spojeními (rychlovlaky, koridory);

• ve východní Evropě roste počet turistických autobusů, v jižní Evropě počet výletních lodí;

• v Evropě se zvyšuje objem městského cestovního ruchu (kolektivní služební cesty – semináře, konference, výstavy, kultura, sportovní akce apod.);

• více roste počet „zájezdů na míru“ než počet skupinových zájezdů;

• zvyšuje se tendence k co nejpozdnější rezervaci zájezdů, což je dáno rozvojem počítačových rezervačních systémů;

• roste počet zájezdů turistů třetího věku (finanční zajištění, změna věkové struktury);

• rozhodující roli při výběru služeb v cestovním ruchu hraje poměr kvalita služby/cena, důležitým faktorem při rozhodování bude stále více kvalita životního prostředí;

• klesá velikost zájezdových skupin a rodin na zájezdech;

• poskytovatel služeb je nucen důsledně diferencovat své služby kvůli segmentaci trhu;

• roste význam reklamního působení na zákazníka.

8.2 Destinační management

Kapitola stručně diskutuje problematiku destinačního managementu jako moderního trendu v oblasti řízení cestovního ruchu, jehož poznatky mohou být využity pro plánování dalšího rozvoje popsaného turistického regionu.

Současným moderním trendem v oblasti řízení cestovního ruchu je tzv. destinační management. V době globalizace spojené se zvyšováním konkurenčního boje na jedné straně a stále rostoucími nároky návštěvníků na straně druhé mohou obstát pouze systémově řízené a na trh orientované destinace. Proto turisticky významné destinace realizují různé programy podporující rozvoj podmínek pro cestování a pro přilákání a udržení návštěvníků. Jedním z prostředků je uplatňování nových, moderních forem řízení cestovního ruchu a marketingu, a to i v rámci menších regionů. Zejména v turisticky vyspělých zemích reagují jednotlivý poskytovatelé služeb cestovního ruchu na zvyšující se konkurenci snahami o sjednocení a organizaci poskytovatelů služeb, která by zajistila efektivnější řízení nabídky a poptávky v příslušné turistické destinaci.[2]

Pojmem „destinace cestovního ruchu“ se obvykle rozumí „cílová oblast v daném regionu, pro kterou je typická významná nabídka atraktivit a infrastruktury cestovního ruchu v širším slova smyslu země, regiony, lidská sídla a další oblasti, typická velkou koncentrací atraktivit cestovního ruchu, rozvinutými službami a další infrastrukturou cestovního ruchu, jejichž výsledkem je velká dlouhodobá koncentrace návštěvníků“[3]. Obecně lze říci, že destinace cestovního ruchu je přirozeným celkem, který má z hlediska podmínek rozvoje cestovního ruchu jedinečné vlastnosti odlišné od jiných destinací. Destinace jako „produkt cestovního ruchu“ se chápe jako systém složený z jednotlivých poskytovatelů služeb (např. ubytovací a stravovací zařízení, dopravci, sportovní zařízení apod.) ovlivňovanými okolím, ve kterém působí (politické, ekonomické, společenské, přírodní prostředí).

Destinační management je pak definován jako „soubor technik, nástrojů a opatření používaných při koordinovaném plánování, organizaci, komunikaci, rozhodovacím procesu a regulaci cestovního ruchu v dané destinaci“[4]. Destinace jako celek je vlastním produktem a konkurenční jednotkou v cestovním ruchu. Z toho vyplývá, že musí být odpovídajícím způsobem strategicky řízena. Proto je pojem destinační management často definován jako nejvyzrálejší forma řízení cestovního ruchu v turisticky vyspělých destinacích. V širším pojetí může být ovšem destinační management chápán obecně jako spolupráce a kooperace poskytovatelů služeb za účelem efektivnějšího řízení cestovního ruchu v území. Právě kooperace subjektů působících v cestovním ruchu je klíčovým principem destinačního managementu.

Specifikem destinačního managementu oproti klasickým regionálním turistickým organizacím je to, že se neomezuje pouze na oblast propagace, ale věnuje se celkovému řízení turistického ruchu v regionu včetně např. managementu odbytových systémů.

Specifikem oproti podnikovému managementu pak je, že u managementu destinací se jedná o společné řízení a marketing velkého počtu různorodých partnerů, kteří jsou relativně

[2] Podle Metelková, P.: Destinační management v České republice, MU v Brně, 2005
[3] Zelenka J., Pásková M.: Výkladový slovník cestovního ruchu, ÚUR 2002
[4] Zelenka J., Pásková M.: Výkladový slovník cestovního ruchu, ÚUR 2002

autonomní a mají vlastní právní subjektivitu. Rozhodnutí týkající se řízení destinací by měla být výsledkem konsensu co možná nejvíce zainteresovaných subjektů v cestovním ruchu.

V rámci destinace se obtížně stanovují měřitelné cíle. Management destinace má pouze omezený vliv na jednotlivé autonomní subjekty, naopak zde působí řada zájmových skupin (rezidenti, živnostníci, hoteliéři, ekologické organizace atd.). Podnikatelské subjekty se do destinačního managementu zapojí tehdy, jestliže očekávaný užitek převýší předpokládané transakční náklady, které vznikají při vytváření a formalizaci vztahů.

Pro úspěšný destinační management je výhodnější, zapojí-li se do něj pouze omezený počet subjektů, který si stanoví relativně jednoduché cíle.

Kooperace v destinačním managementu

Jak již bylo uvedeno, kooperace jednotlivých aktérů je klíčovým předpokladem úspěšného destinačního managementu. Přitom se mohou uplatňovat různé formy spolupráce:

- horizontální kooperace: mezi podniky se stejným nebo podobným předmětem činnosti, cílem je dosažení vyšší efektivity činností prostřednictvím úspor z rozsahu. Příkladem může být společné praní prádla různých ubytovacích zařízení.
- vertikální kooperace: mezi podniky s různorodým předmětem činnosti, které produkují jednotlivé komponenty produktu v cestovním ruchu. Cílem je optimalizace produktu (čas, náklady, kvalita). Např. spolupráce mezi dopravci a hoteliéry.
- laterální kooperace: mezi podniky z různorodých oborů s cílem výměny strategických zdrojů (např. kompetence, know-how, přístup na trhy). Např. spolupráce destinace s obchodními řetězci.
- aglomerační efekt: prostorová koncentrace různých aktivit umožňující vznik bodů atraktivit (např. kombinací služeb a nabídky vyžití) a tedy zaujetí pozice na trhu.

Organizace destinačního managementu

Ke koordinaci a organizačnímu zajištění aktivit spojených s realizací destinačního managementu vytvářejí příslušné podnikatelské i veřejnoprávní subjekty speciální organizační jednotku – společnost pro management destinace. „Společnost destinačního managementu je organizace zaměřená na management destinace v oblasti vytváření a prosazení destinace a jejich produktů cestovního ruchu na trhu, realizuje záměry destinačního managementu. Společnost destinačního managementu 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.“

Základním úkolem společnosti pro management destinace je propojit právně samostatné poskytovatele služeb v cestovním ruchu jako jsou hotely, pensiony, podniky, infrastrukturní zařízení a jiné poskytovatele služeb do sdružení (svazu), který může v závislosti na místním kontextu plnit řadu úkolů, od koordinace nabídky až po návštěvnický management. Na lokální a regionální úrovni můžou hrát v těchto svazech významnou nebo dokonce dominantní roli orgány veřejné správy (obce, regiony)[5].

[5] Zelenka J., Pásková M.: Výkladový slovník cestovního ruchu, ÚUR 2002

Hlavními úkoly destinačních společností jsou:

- plánovací funkce: spolupráce s úřady a vliv na stanovování cílů cestovního ruchu v místě, průběžná analýza konkurenční situace, stanovení jednotné strategie destinace, zaujetí pozice na trhu, provádění strategie destinace mj. prostřednictvím poradenství podniků, prosazování inovací apod.
- funkce nabídky: zajišťování veřejných produktů a služeb (turistické cesty, informační služba, doprovodný program pro turisty, péče o hosty), pro které neplatí princip vyloučitelnosti (veřejné statky), koordinace nabídky v destinaci a tvorba nabídkových balíčků (packages), vytváření nových produktů – bud' prostřednictvím poradenství a iniciování přes soukromé subjekty nebo subsidiárně prostřednictvím vlastních podniků, kontrola kvality v místě apod.
- marketingová funkce: vypracování marketingové strategie destinace, péče o image a značku destinace, podpora prodeje, rezervační systémy, reklama, PR, informování potenciálních hostů aj.
- zastupování zájmů: senzibilace obyvatelstva pro cestovní ruch, koordinace zájmů v rámci branže, zastupování turistických zájmů vůči úřadům a veřejnosti.

Regiony, kde intenzita cestovního ruchu nedosahuje hranice, která je potřebná pro realizaci managementu destinací a které svojí nabídkou nemohou uspokojit příliš velké množství hostů, by měly využít odpovídajících metod destinačního managementu. Výše uvedené funkce a úkoly turistické organizace jsou podstatně redukovány, a to zejména na marketingové aktivity[6].

Financování destinační společnosti

Možnost využití jednotlivých zdrojů je v závislosti na právní formě destinační společnosti pochopitelně různá, a je proto nutné hledat pro konkrétní případ jejich vhodnou kombinaci a nastavení. Je nutné vytvořit dlouhodobě stabilní složku příjmů jako základ pro financování základních provozních funkcí. Dále je potřeba diverzifikovat zdroje pro další činnosti.

Pro financování hlavních aktivit řídicí organizace lze identifikovat následující zdroje:

- příspěvky zakládajících členů včetně startovacího kapitálu;
- příspěvky podnikatelských subjektů, které profitují z činnosti destinační společnosti;
- příspěvky od obcí, sdružení obcí, mikroregionů apod.;
- místní poplatky;
- granty, dotace (EU, státní, krajské);
- záruční, příspěvkové, úvěrové programy a fondy;
- soukromé zdroje (sponzoring, individuální dárcovství);
- nadační programy.

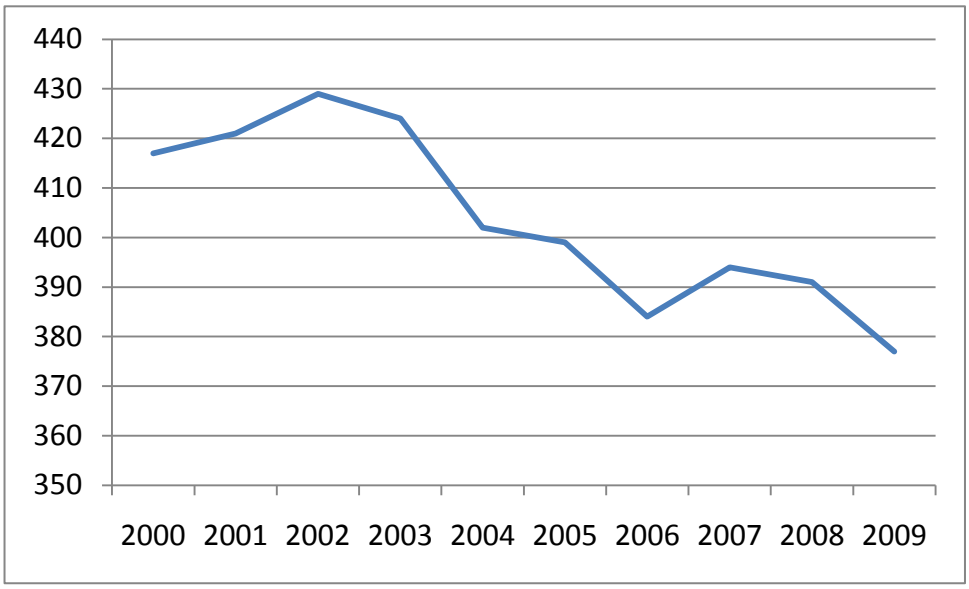
[6] Metelková, P.: Destinační management v České republice, MU v Brně, 2005

8.3 Cestovní ruch v Ústeckém kraji

Následující kapitola stručně analyzuje současnou situaci v cestovním ruchu v Ústeckém kraji. Slouží tak jako odrazový můstek pro analýzu konkurence na trhu cestovního ruchu.

V posledních deseti letech se v Ústeckém kraji kontinuálně snižuje počet ubytovacích zařízení i lůžek. Zatímco v roce 2000 bylo v kraji 417 ubytovacích zařízení s kapacitou téměř 22 000 lůžek, v roce 2009 to bylo pouze 377 zařízení / 19 243 lůžek. To představuje pokles o cca 10 %.

Obr. 68: Vývoj počtu ubytovacích zařízení v Ústeckém kraji



Zdroj: Český statistický úřad

Současné hodnoty počtu ubytovacích zařízení i lůžek řadí Ústecký kraj na podprůměrnou pozici mezi kraji ČR. Po Olomouckém kraji dosahuje nejnižších hodnot v ČR. Obdobně nevýhodné je pro kraj srovnání jednotlivých turistických regionů.

Tab. 29: Počet ubytovacích zařízení a lůžek v krajích ČR

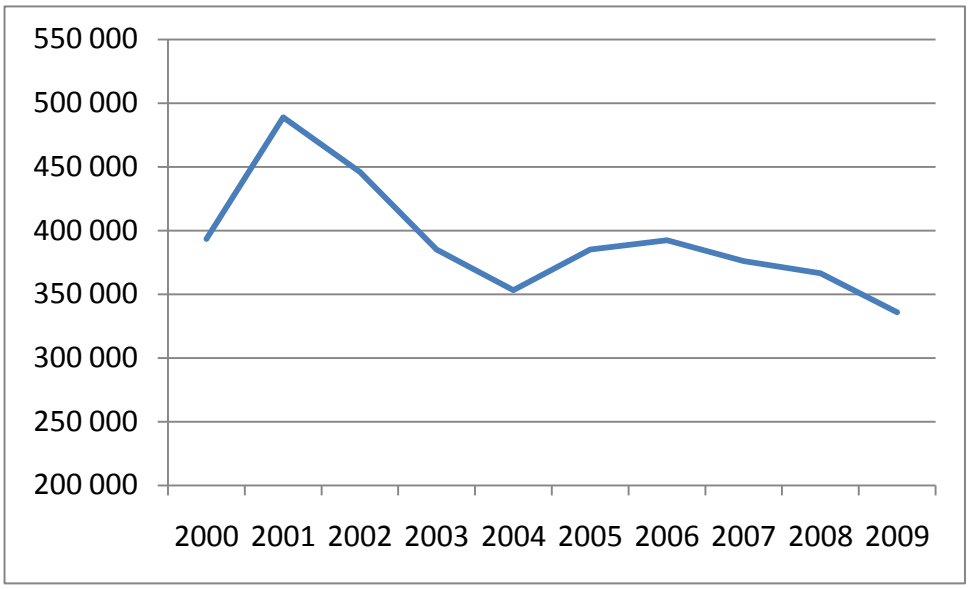
	počet zařízení	počet lůžek
ČR celkem	7 557	463 087
Hlavní město Praha	653	83 132
Středočeský kraj	529	30 024
Jihočeský kraj	974	50 656
Plzeňský kraj	488	26 664
Karlovarský kraj	400	29 149
Ústecký kraj	377	19 243
Liberecký kraj	835	41 503
Královéhradecký kraj	958	45 192
Pardubický kraj	359	20 544
Vysočina	354	19 532
Jihomoravský kraj	507	32 260

Olomoucký kraj	338	19 127
Zlínský kraj	338	20 126
Moravskoslezský kraj	447	25 935

Zdroj: Český statistický úřad, data za rok 2009

Významným ukazatelem je počet hostů a počet přenocování v hromadných turistických ubytovacích zařízeních. Přestože tento údaj nepodává přesnou informaci o celkovém množství turistů v krajích, lze sledovat vývojové trendy a porovnání. V Ústeckém kraji sledujeme v uplynulých deseti letech výrazný pokles návštěvníků a zhoršení pozice kraje.

Obr. 69: Vývoj počtu hostů v ubytovacích zařízeních v Ústeckém kraji



Zdroj: Český statistický úřad

Tab. 30: Počet hostů a přenocování v ubytovacích zařízeních v krajích ČR

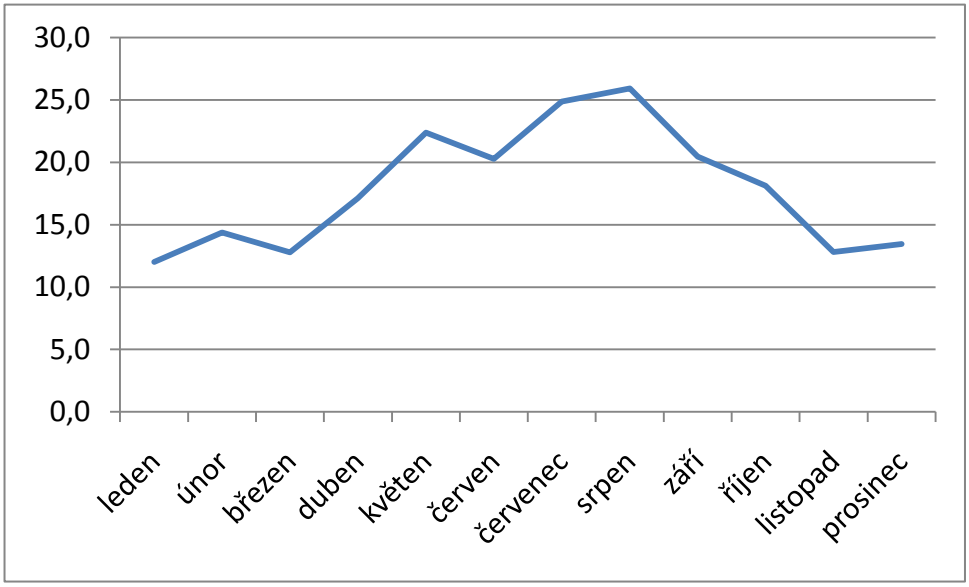
	počet hostů	počet přenoc.
ČR celkem	11 985 909	36 662 192
Hlavní město Praha	4 346 839	11 218 200
Středočeský kraj	645 443	1 713 592
Jihočeský kraj	917 033	2 855 936
Plzeňský kraj	478 995	1 428 491
Karlovarský kraj	666 094	4 189 554
Ústecký kraj	335 939	977 086
Liberecký kraj	652 987	2 344 293
Královéhradecký kraj	810 136	3 140 596
Pardubický kraj	320 972	954 211
Vysočina	358 863	927 620
Jihomoravský kraj	1 041 492	2 063 247
Olomoucký kraj	377 200	1 443 050
Zlínský kraj	448 222	1 555 059
Moravskoslezský kraj	585 694	1 851 257

Zdroj: Český statistický úřad, data za rok 2009

Při porovnání uvedených dat zjišťujeme, že Ústecký kraj má podprůměrnou délku návštěv jednotlivých hostů. Zatímco pobyt jednoho návštěvníka trvá průměrně v ČR 3,06 dne, v Ústeckém kraji je to 2,9 dne a například v Libereckém kraji je to 3,6 dne.

Čisté využití lůžek se přitom v Ústeckém kraji pohybuje na úrovni 18,1 %, zatímco průměr pro ČR je 32,8 % a např. Karlovarský kraj dosahuje hodnoty 46,2 %[7]. Využití lůžek v průběhu roku přitom ilustruje sezonní charakter cestovního ruchu v Ústeckém kraji s dominantním vrcholem v letních měsících (červenec, srpen) a velmi nízkým mimosezonním využitím. Tento fakt na jednu stranu vytváří ekonomické problémy poskytovatelům ubytování, na druhou stanu představuje potenciál pro jinou než letní rekreaci v regionu.

Obr. 70: Průběh využití lůžek v ubytovacích zařízeních v Ústeckém kraji



Zdroj: Český statistický úřad, data za rok 2009

Počet denních návštěvníků regionu je obtížně stanovitelný. Pro účely této studie se vychází ze šetření, které provedla společnost TNS FACTUM, s.r.o. při šetření pro zpracování Strategie rozvoje cestovního ruchu v Ústeckém kraji. Dotazníkové šetření proběhlo v červenci 2002. Na základě zjištěných výsledků lze učinit kvalifikovaný odhad počtu návštěvníků Ústeckého kraje v průměrném dnu letního období. V tomto období se na území Ústeckého kraje pohybuje 42 000 – 53 000 návštěvníků. Poměr ubytovaných a neubytovaných turistů je zhruba 38 : 62. Celkový roční počet návštěvníků Ústeckého kraje v letech 2005 – 2007 tak lze odhadnout na 567 000 – 632 000 osob ročně.

Hlavní poznatky z dotazníkového šetření jsou následující:

• Průměrná délka pobytu návštěvníka je 5,2 dnů. Více než třetina návštěvníků Ústeckého kraje stráví v kraji pouze jeden den, necelá pětina zde stráví 2 až 3 dny a necelá čtvrtina 4 až 7 dní. Necelá pětina návštěvníků pobývá v Ústeckém kraji déle než 7 dní.

• Mezi návštěvníky převažují spíše mladší lidé. Ve věku do 55 let jsou jich tři čtvrtiny.

• 70 % návštěvníků Ústeckého kraje přijede osobním automobilem, 15 % využije autobus, 8 % vlak a 4 % jízdní kolo.

[7] Český statistický úřad, data za rok 2009

• O něco více než čtvrtina návštěvníků byla přímo z Ústeckého kraje, z ostatních okresů ČR jich byla téměř polovina, zbývající čtvrtina návštěvníků byla z ciziny.

• Největší podíl českých návštěvníků byl z Prahy (10 %), druhou nejvýznamnější zdrojovou lokalitou byl okres Kladno (3 %) a Česká Lípa (3 %). Ze zahraničních návštěvníků byli nejvíce zastoupeni Němci (16 %) a Nizozemci (3 %).

• Vlastní zkušenost z minulé návštěvy byla důvodem pro návštěvu Ústeckého kraje pro téměř polovinu návštěvníků. Více než 40 % uvedla jako důvod návštěvy doporučení příbuzných nebo známých.

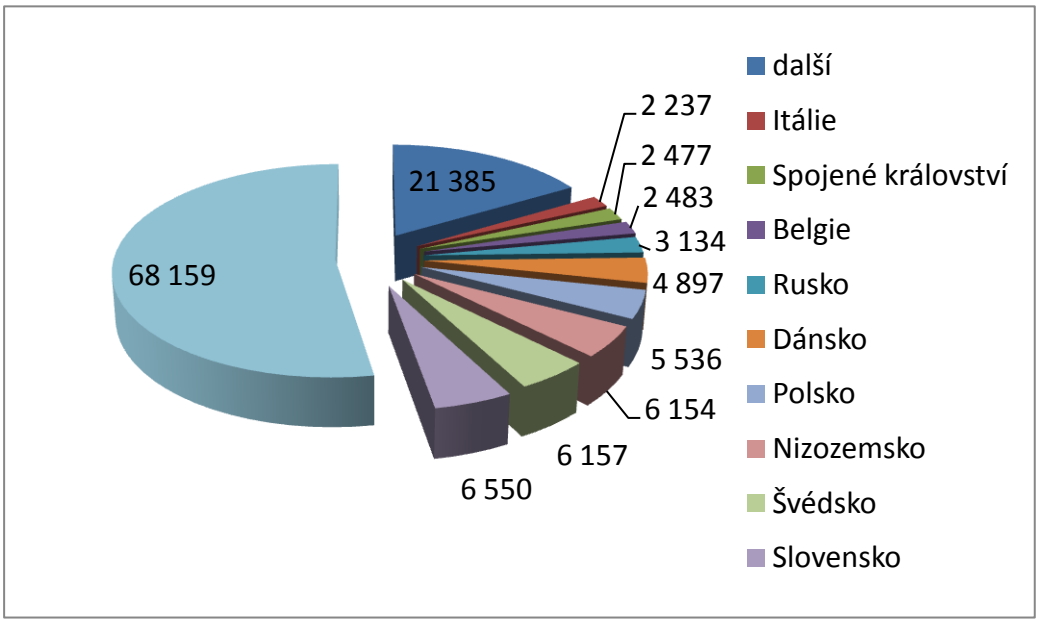
• Přibližně čtvrtina návštěvníků byla v Ústeckém kraji poprvé, čtvrtina neabsolvovala více než 5 návštěv a necelých 40 % sem jezdí tak často, že nedokáží spočítat své cesty.

• Téměř všichni návštěvníci (86 %) si organizují pobyt sami, s cestovní kanceláří přijelo pouze 6 % návštěvníků. Necelých 40 % turistů mělo předem rezervovaný pobyt, zbytek hledal ubytování až po příjezdu.

Za rok 2008 jsou k dispozici údaje o národnosti hostů v hromadných ubytovacích zařízeních. V ubytovacích zařízeních v Ústeckém kraji bylo v roce 2008 zaregistrováno 366 530 hostů. Z toho 237 361 byli obyvatelé ČR, 129 169 hostů pocházelo ze zahraničí. Suverénně nejpočetnější zastoupení měli návštěvníci z Německa, odkud pocházelo 68 000 hostů. Významnými zdrojovými zeměmi návštěvníků jsou rovněž Slovensko, Švédsko a Nizozemsko s více než 6 000 hosty. Z dalších velkých evropských zemí přicestovalo do Ústeckého kraje 2 000 – 4 000 návštěvníků za rok. Jejich rozložení podává graf.

Bohužel dostupná statistická data neumožňují u hostů v ubytovacích zařízeních zjistit důvod návštěvy v regionu. Dochází tedy ke sloučení počtu návštěvníků, kteří přijeli jako turisté, s těmi, kteří jsou v regionu např. za prací. Právě to může být důvodem relativně vysokých počtů ubytovaných hostů ze Slovenska a Polska, případně jiných zemí, jejichž občané dlouhodobě pracují v ČR.

Obr. 71: Zahraniční návštěvníci v Ústeckém kraji



Zdroj: Český statistický úřad, data za rok 2008

Suverénně nejhorší pozici v ČR má Ústecký kraj v kongresové turistice, jak dokazuje srovnání počtů pořádaných konferencí a počtu účastníků.

Tab. 31: Počet konferencí a jejich účastníků v hromadných ubytovacích zařízeních

	akcí	účastníků
ČR celkem	9 411	1 192 909
Hlavní město Praha	3 545	484 807
Středočeský kraj	747	81 524
Jihočeský kraj	196	20 659
Plzeňský kraj	427	43 205
Karlovarský kraj	71	11 069
Ústecký kraj	49	3 707
Liberecký kraj	194	30 444
Královéhradecký kraj	328	38 534
Pardubický kraj	314	27 492
Vysočina	615	51 411
Jihomoravský kraj	1 608	227 786
Olomoucký kraj	227	27 692
Zlínský kraj	318	43 880
Moravskoslezský kraj	772	100 699

Zdroj: Český statistický úřad, data za rok 2009

8.4 Konkurence v segmentu cestovního ruchu

Na trhu cestovního ruchu se prezentuje řada lokalit – turistických destinací, jež jsou z pohledu tohoto trhu vnímány jako produkty, a působí různé typy aktérů.

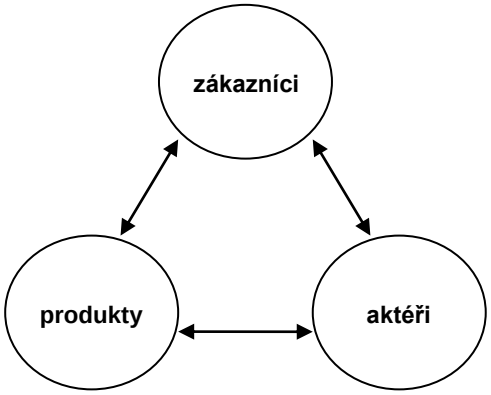
Situaci na trhu lze zjednodušeně popsat takto:

• zákazníci: všichni lidé investující či potenciálně ochotní investovat svůj čas a finanční prostředky do rekreace ve zvolené lokalitě. Například jednodenní turisté (výletníci), lidé plánující týdenní dovolenou, lidé vyhledávající specifické typy rekreace (sportovní dovolená, dovolená u moře) atd.

• produkty: nabízené destinace cestovního ruchu. Destinace zahrnují lokality nejrůznějších typů, jež jsou využitelné pro turistiku a trávení dovolené. Například Ústecký kraj, Praha, jižní Čechy, Alpy, Chorvatsko. Na trhu také existují konkrétní produkty přímo cílené na jednotlivé zákaznické skupiny, například víkendové lázeňské pobyty, vinařská turistika apod.

• aktéři: existují dvě hlavní kategorie aktérů. První množinou jsou subjekty zaměřené na získání zákazníka pro rekreaci v konkrétní lokalitě. Sem patří např. státy, regiony, města apod., které usilují o to, aby klient přicestoval právě k nim bez ohledu na to, jakým způsobem (např. s jakou cestovní kanceláří) se k nim dopraví. Druhou množinou jsou aktéři usilující o roli zprostředkovatele mezi zákazníkem a lokalitou, například cestovní kanceláře. Jejich zájmem je, aby klient využil právě jejich služeb, bez ohledu na to, jakou lokalitu si pro rekreaci zvolí. Konkurence mezi aktéry probíhá jen v rámci těchto dvou skupin, vzájemně si subjekty z první množiny („aktéři – lokality“) a subjekty z druhé množiny („aktéři – zprostředkovatelé“) nekonkurují, naopak často spolupracují.

Vztahy na trhu cestovního ruchu lze schematicky popsat následovně:



Konkurencí pro předmět této studie jsou tedy další lokality, se kterými východní Krušnohoří soutěží o cílového zákazníka – potenciálního návštěvníka. Lokalita je přitom chápána jako cílová destinace cestovního ruchu spolu se svou nabídkou atraktivit, služeb a infrastruktury cestovního ruchu.

Z tohoto pohledu lze rozdělit konkurenční lokality do tří skupin:

• lokality nabízející zcela jiný typ rekreace (např. rekreace u moře, lyžování v Alpách, zámořská dovolená);

• lokality nabízející obdobný typ rekreace (vnitrozemské lokality ve střední Evropě bez přístupu k moři a bez velehor nabízející mix městské, památkové, kulturní a přírodní rekreace) v širším regionu středoevropských zemí.

• lokality nabízející obdobný typ rekreace v rámci České republiky.

Důvody pro takovéto rozlišení konkurenčních typů lokalit jsou následující:

a) lokality přímořské nebo velehorské disponují tak výraznými přírodními podmínkami, že cílový region řešený v této strategii jim ani v dlouhodobém horizontu nebude moci konkurovat.

b) obdobné lokality situované ve střední Evropě soutěží o cílové zákazníky pocházející především ze zemí západní Evropy (Německo, Nizozemí).

c) Obdobné lokality v ČR soutěží o zákazníky pocházející z České republiky. Řešený region přitom není konkurenční pro lokality nabízející především městskou turistiku, památkovou turistiku a kulturní turistiku (Praha, Kutná Hora).

Lokality z první skupiny mají natolik odlišnou nabídku, že nevstupují do soutěže s konkurenčním regionem. Je tedy třeba zmapovat pozici cílového regionu v konkurenci lokalit z druhé a třetí skupiny.

Následující tabulka zaznamenává konkurenční regiony pro východní Krušné hory a jejich současnou pozici na trhu cestovního ruchu danou nabídkou atraktivit a služeb. Jako konkurenční jsou uváděny ucelené turistické regiony bez ohledu na jejich případné rozdělení státními hranicemi. Na základě výše uvedeného rozdělení jsou uvažovány takové regiony, které nabízejí obdobný typ rekreace.

Tab. 32: Konkurenční regiony

region	hodnocení				
	Příroda	Aktivní dovolená	Kultura	Služby	Ceny
Krušné hory východ	x x x	x x x x	x x x	x x	x x x x
Krušné hory západ	x x x	x x x	x x x	x x	x x x x
Českosaské Švýcarsko	x x x x x	x x	x x x x	x x x	x x x
Krkonoše	x x x x	x x x x x	x x x	x x x x	x x
Orlické hory	x x x	x x x	x x x	x x	x x x
Jeseníky	x x x x	x x x x	x x x	x x x	x x x
Šumava	x x x x	x x x x	x x x x	x x x	x x x
Vysočina	x x x	x x x	x x	x x	x x x
Beskydy	x x x	x x x	x x x	x x	x x x
Tatry	x x x x x	x x x x x	x x x x	x x x x	x x x

Zdroj: Vlastní hodnocení zpracovatele

Tabulka hodnotí jednotlivé aspekty vybraných regionů. Hodnocení je tvořeno známkou, která vznikla průměrem hodnocení oblastí od zpracovatelů strategie. Hodnocení sleduje hlavní aspekty jednotlivých regionů, které byly vybrány tak, aby pokrývaly hlavní spektrum nabídky turistických regionů a jejich vzájemné konkurenční výhody:

- Příroda: přírodní krásy, „malebnost“;
- Aktivní dovolená: letní a zimní sporty, sportovní zařízení, rehabilitace;
- Kultura: památky, poznávání, naučné prvky, kultura, společenské aktivity;
- Služby: celková kvalita a dostupnost doplňkových služeb cestovního ruchu;
- Ceny: průměrná cenová hladina, poměr cena / kvalita.

Oblasti jsou hodnoceny na škále „velmi špatné – spíše špatné – průměrné – spíše dobré – velmi dobré“, a to od jedné do pěti hvězdiček – čím více hvězdiček, tím lepší hodnocení.

Většina konkurenčních regionů má specifické postavení, neboť vzhledem ke geografii České republiky se jedná o přeshraniční regiony. Přitom situace na dvou stranách hranice může být i v rámci jednoho geografického celku dramaticky odlišná především co do nabídky umělých atraktivit a služeb. Příčinou je rozdílný historický vývoj sousedních zemí a jiná hospodářská úroveň. Hodnocení tak postihuje dotčené regiony především z české strany, neboť i tato strategie je zpracovávána z českého pohledu.

Získané poznatky o principech konkurence na trhu cestovního ruchu a o konkurenčních regionech budou zohledněny v marketingové strategii a při plánování dalších aktivit rozvoje cestovního ruchu ve východním Krušnohoří.

Pozici regionu v konkurenci dalších turistických destinací ukazuje srovnání počtu hostů v ubytovacích zařízeních. Přestože se nejedná o celkový počet turistů (viz výše), lze zde sledovat trendy jak celorepublikové, tak v rámci regionů. Vychází se přitom z vymezení turistických regionů, jak je pro účely statistického sledování cestovního ruchu používá Český statistický úřad.

Tab. 33: Návštěvnost v ubytovacích zařízeních v turistických regionech (tisíce osob)

	2005		2006		2007		2008		2009	
	poč.	%	poč.	%	poč.	%	poč.	%	poč.	%
ČR celkem	12 362	-	12 725	2,94	12 961	1,85	12 836	-0,96	11 986	-6,62
Praha	4 109	-	4 143	0,83	4 485	8,28	4 587	2,28	4 347	-5,25
Okolí Prahy	738	-	721	-2,22	672	-6,82	630	-6,33	614	-2,46
Jižní Čechy	572	-	626	9,54	560	-10,65	543	-2,98	516	-4,94
Šumava	690	-	712	3,13	660	-8,7	609	-6,25	608	-0,21
Plzeňsko	195	-	204	4,73	230	12,62	227	-1,26	233	2,38
Západočeské lázně	636	-	717	12,59	732	2,20	724	-1,12	705	-2,59
Severozápadní Čechy	389	-	392	0,93	376	-4,14	367	-2,55	334	-8,35
Český sever	416	-	454	9,27	418	-8,13	383	-8,17	350	-8,63
Český ráj	195	-	185	-5,24	190	2,81	165	-12,97	155	-6,08
Východní Čechy	644	-	691	7,39	733	6,14	700	-4,59	618	-11,68
Vysočina	385	-	408	5,89	419	2,69	396	-5,46	359	-9,34
Jižní Morava	1 313	-	1 318	0,37	1 449	9,97	1 442	-0,47	1 273	-11,76
Střední Morava	278	-	279	0,16	299	7,33	278	-7,11	248	-10,67
Severní Morava a Slezsko	958	-	1 022	6,69	1 040	1,81	1 030	-1,00	932	-9,52
Krkonoše	845	-	853	1,01	707	-17,14	754	6,69	692	-8,31

Zdroj: Český statistický úřad. Položka % ukazuje nárůst / pokles oproti předchozímu roku.

Severozápadní Čechy patří dlouhodobě mezi méně navštěvované regiony České republiky. Zároveň v nich návštěvnost kontinuálně klesá i v letech, kdy celková situace v cestovním ruchu je dobrá a většina jiných regionů má přírůstek návštěvníků (např. 2007).

8.5 Charakteristika cílové skupiny

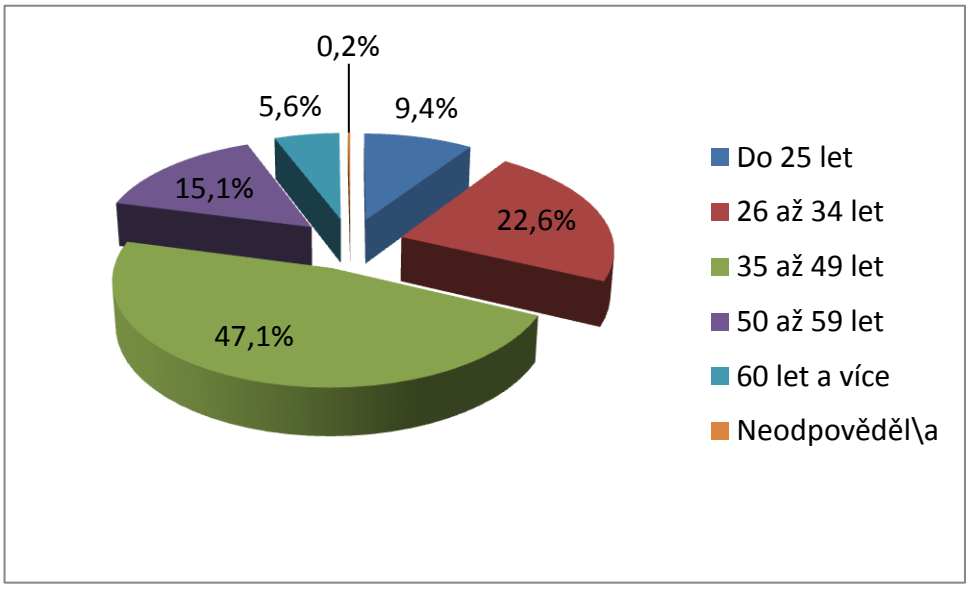
Poznatky o struktuře, preferencích a chování cílové skupiny – návštěvníků Ústeckého kraje vycházejí z Monitoringu návštěvníků v turistických regionech České republiky. Výzkum realizovala agentura CzechTourism na vzorku více než 100 000 turistů v celé ČR. Jedná se o aktuální projekt realizovaný v letech 2010 – 2014. Sběr dat probíhá dvakrát ročně, vždy v letní a zimní sezoně. V této strategii jsou prezentovány nejnovější údaje, které jsou k dispozici, tzn. ze zimní sezony 2010.

Pro účel této strategie jsou z výzkumu vybrána a graficky prezentována data za návštěvníky Ústeckého kraje. Data za menší územní celky nejsou k dispozici. Je však jisté, že údaje za kraj vypovídají dostatečně věrně i pro východní Krušnohoří. V Ústeckém kraji výzkum zachycuje názory 1 651 respondentů.

Demografická a ekonomická charakteristika

V Ústeckém kraji se stabilně potvrzuje poměr cca 2/3 domácích návštěvníků a 1/3 návštěvníků ze zahraničí. Věková struktura návštěvníků regionu vykazuje oproti průměru pro Českou republiku vyšší podíl středních a starších věkových kategorií a menší podíl mladších. Je zde tedy prostor pro aktivnější oslovení právě mladších věkových kategorií a jejich přilákání do regionu. To je nutné uvažovat při plánování marketingových aktivit.

Obr. 72: Věková struktura návštěvníků Ústeckého kraje



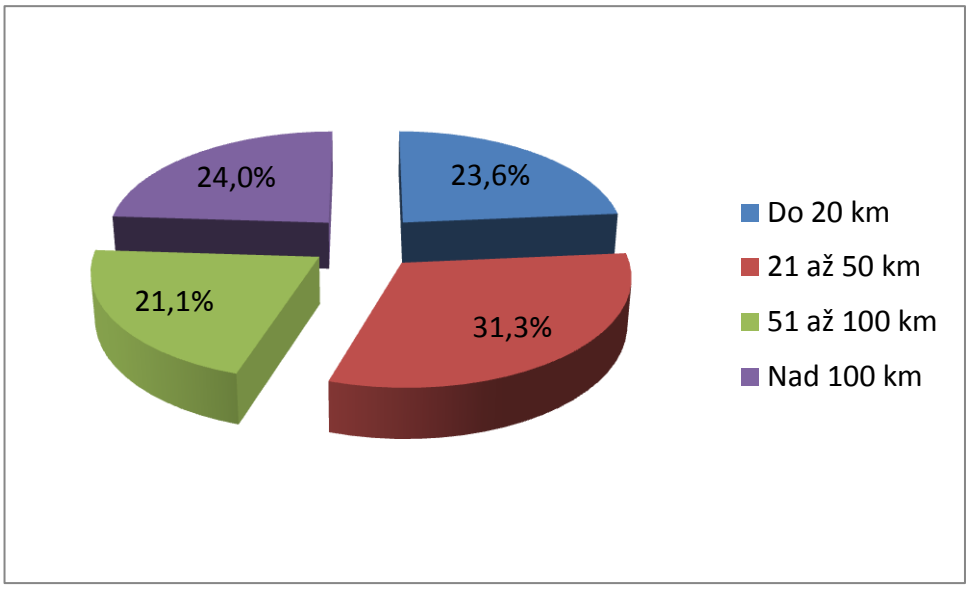
Zdroj: CzechTourism, 2010

Pozn. Srovnání s ČR: Věková kategorie do 25 let – průměr pro ČR 12,8 %; věková kategorie 35 – 49 let – průměr pro ČR 36,5 %.

Co se týká vzdálenosti, odkud návštěvníci do regionu přijíždějí, jsou zde hosté rovnoměrně rozděleni. Nepřevažuje ani kategorie vyloženě místních návštěv, ani naopak kategorie hostů

zdaleka. Rozložení podává graf. Údaje za Ústecký kraj jsou téměř shodné s průměrnými údaji pro ČR.

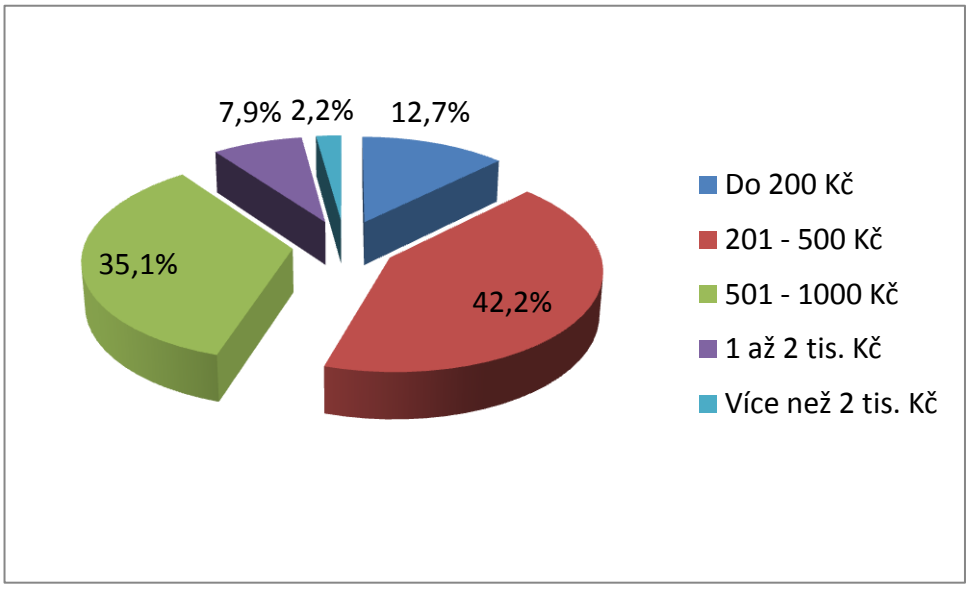
Obr. 73: Vzdálenost, z jaké návštěvníci Ústeckého kraje přicestovali do místa rekreace



Zdroj: CzechTourism, 2010

Naprostá většina návštěvníků Ústeckého kraje patří z hlediska svých výdajů do středně movité skupiny, která na den svého pobytu v regionu vydá 200 – 1 000 Kč. Tento údaj se shoduje s průměrnými čísly za Českou republiku. Rozdíl je pouze u nejmovitější klientely, která dává přednost jiným destinacím než Ústeckému kraji.

Obr. 74: Průměrné výdaje na pobyt (na osobu a den) návštěvníků v Ústeckém kraji

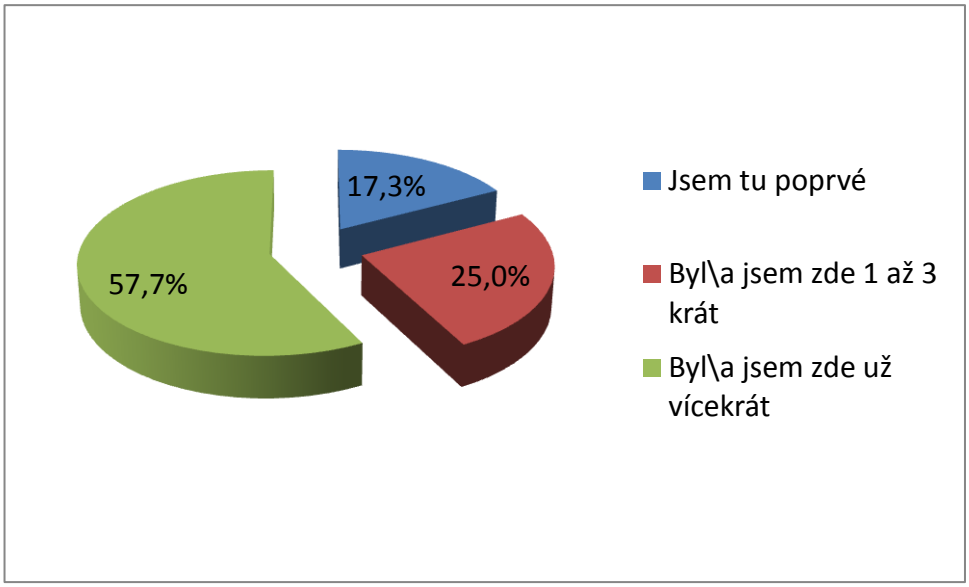


Zdroj: CzechTourism, 2010

Pozn. Srovnání s ČR: Kategorie nad 2 tisíce Kč – průměr pro ČR 3,0 %.

Většina návštěvníků je opakovanými hosty v regionu, podíl prvních návštěvníků je nízký. Tato čísla odpovídají průměrným údajům zjištěným za Českou republiku.

Obr. 75: Počet předchozích návštěv v Ústeckém kraji

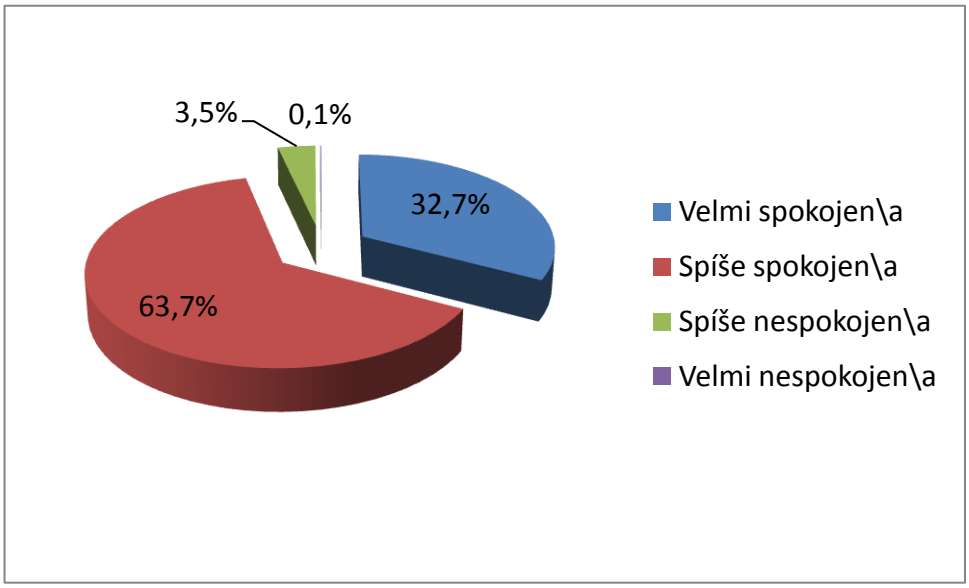


Zdroj: CzechTourism, 2010

Spokojenost s regionem

Převážná většina návštěvníků Ústeckého kraje zde byla „velmi“ nebo „spíše“ spokojena. Podíl nejvíce spokojených návštěvníků je však přesto nižší než v jiných regionech. Je zde tedy velký prostor v tom, aby nabídka a služby v regionu skutečně odpovídaly přáním a potřebám návštěvníků. Hodnocení nabídky, služeb a dalších aspektů se věnují další otázky dotazníkového šetření.

Obr. 76: Spokojenost návštěvníků s návštěvou Ústeckého kraje

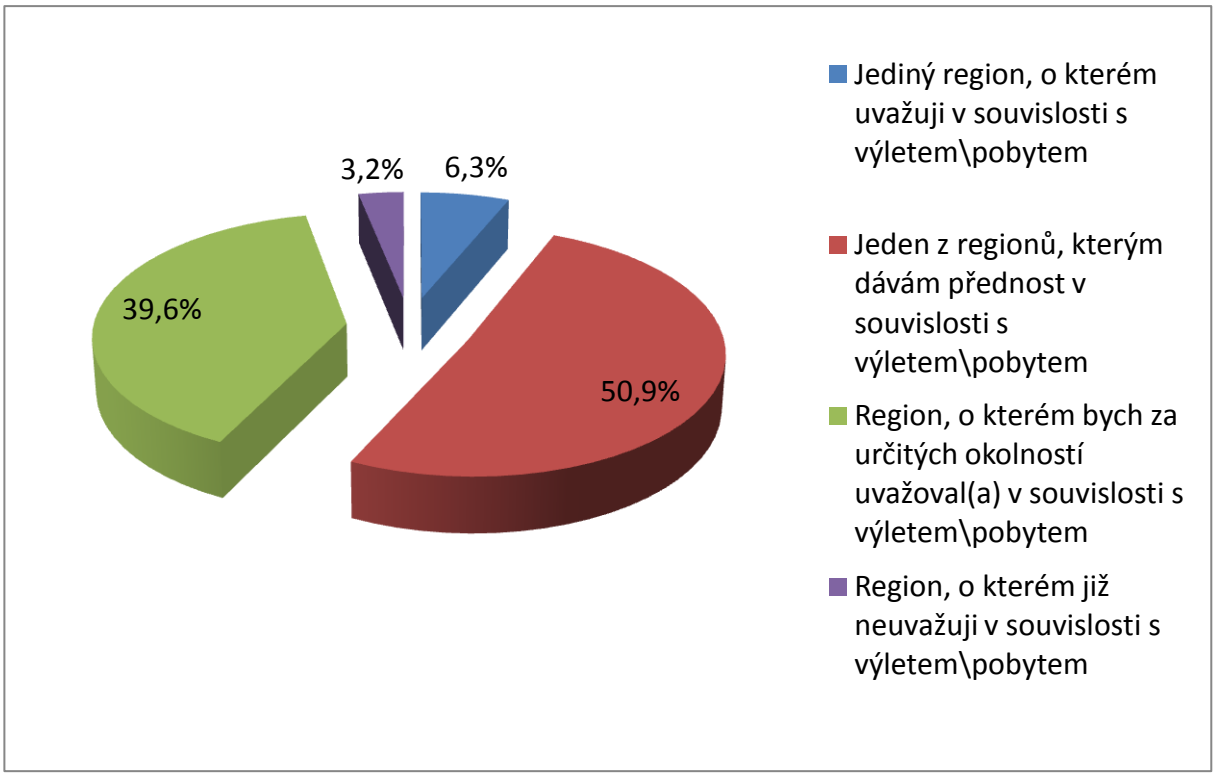


Zdroj: CzechTourism, 2010

Pozn. Srovnání s ČR: Kategorie „Velmi spokojen/a“ – průměr pro ČR 49,7 %.

Mají-li návštěvníci popsat svůj vztah k Ústeckému kraji, většinou uvádějí pozitivní hodnocení – buď mu dávají přednost, nebo o něm alespoň uvažují z hlediska případné další návštěvy. Varovným signálem však je, že podíl návštěvníků pevně rozhodnutých pro návrat do Ústeckého kraje je nižší než u jiných regionů ČR.

Obr. 77: Vztah respondentů k Ústeckému kraji



Zdroj: CzechTourism, 2010

Pozn. Srovnání s ČR: Kategorie „Jediný region, o kterém uvažuji“ – průměr pro ČR 7,3 %; kategorie „Jeden z regionů, kterým dávám přednost“ – průměr pro ČR 55,6 %.

Hodnocení nabídky v regionu

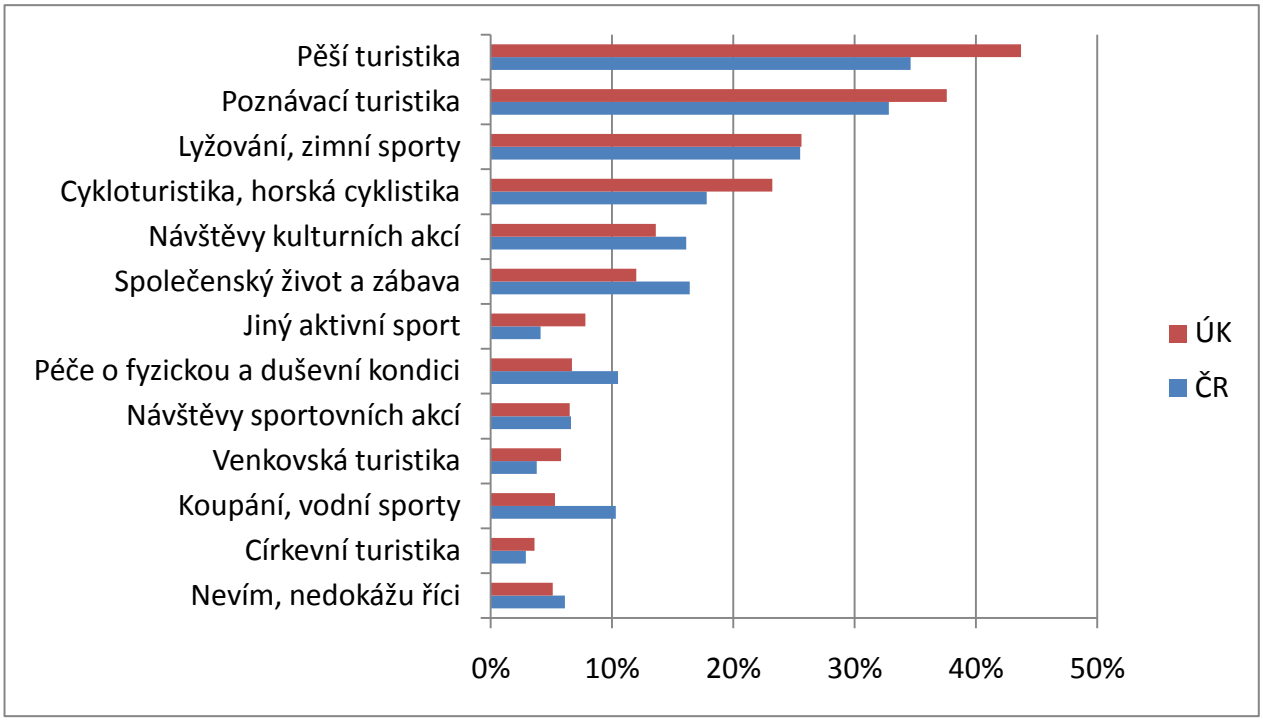
Následující grafy zachycují hodnocení jednotlivých aspektů turistické nabídky Ústeckého kraje. Opět se vychází ze šetření mezi stávajícími návštěvníky. To s sebou přináší lehké ovlivnění výsledků – u respondentů, kteří se sami pro návštěvu regionu rozhodli, lze očekávat lehce pozitivnější hodnocení než u těch, kteří se sem (třeba kvůli špatnému image regionu či negativním předchozím zkušenostem) nevypravili.

Otázky se věnují obecné atraktivitě regionu z hlediska nabízených atraktivit, dále hodnocení služeb a další nabídky. Kde je to vhodné, je podáno srovnání s průměrným hodnocením ČR.

Když návštěvníci hodnotí, které aktivity v Ústeckém kraji jsou pro ně nejlákavější, na prvních místech jmenují aktivity spojené s pohybem a letními a zimními sporty. V těchto oblastech má Ústecký kraj výrazně nadprůměrné hodnocení ve srovnání s Českou republikou. Za průměrem kraj zaostává pouze v oblasti vodních sportů.

Příznivější je také hodnocení kraje v oblasti poznávací turistiky. Naopak podprůměrně je kraj hodnocen v oblastech návštěv kulturních akcí, společenského života a zábavy.

Obr. 78: Nejlákavější aktivity v Ústeckém kraji

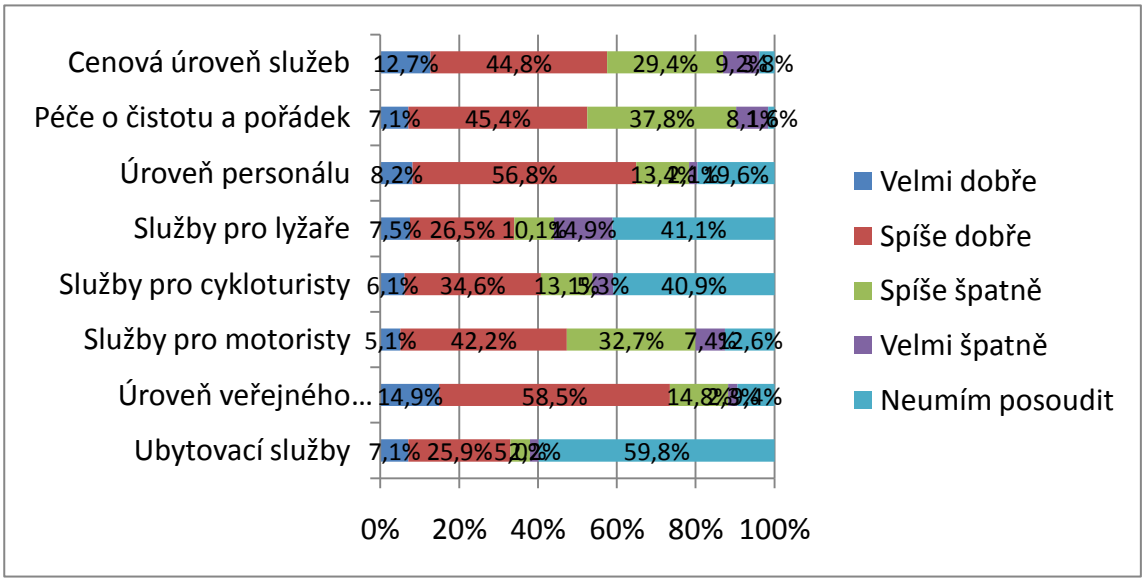


Zdroj: CzechTourism, 2010

Vysvětlivky: Péče o fyzickou a duševní kondici: fitness, posilování, sauna, rehabilitace apod.; poznávací turistika: návštěvy hradů, zámků, památek, muzeí, galerií apod.; venkovská turistika: agroturistika, pobyt na farmě, projížďky na koni apod.; církevní turistika: církevní památky, poutě, náboženské aktivity apod.; návštěvy kulturních akcí: festivaly, slavnosti, koncerty apod.; návštěvy sportovních akcí: závody, utkání, přebory apod.

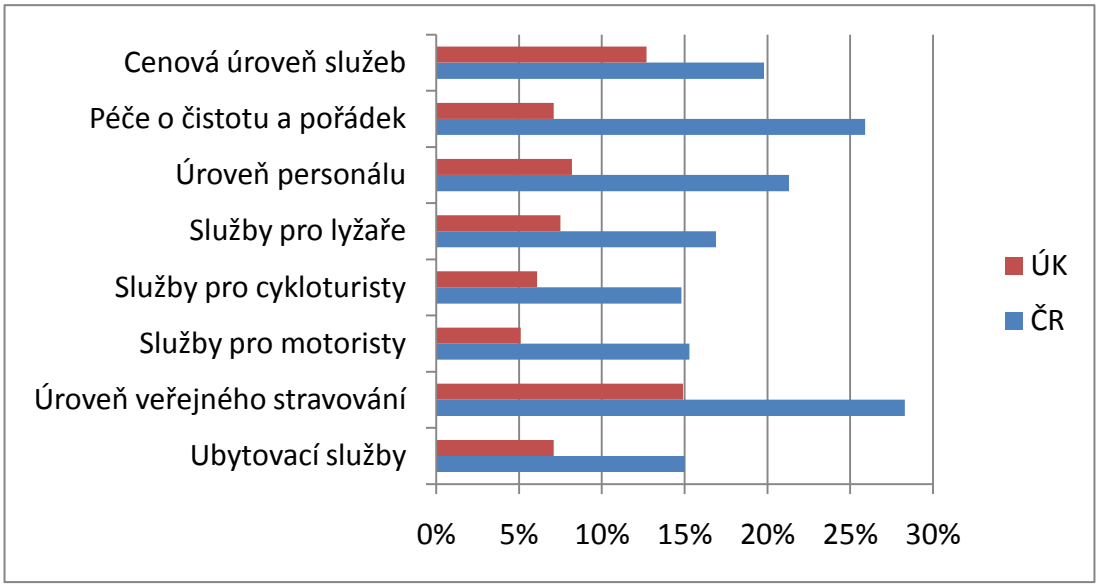
Při hodnocení jednotlivých typů služeb se ukazuje spíše průměrná úroveň Ústeckého kraje, což vynikne zvláště při srovnání s průměrným hodnocením ČR – viz následující dva grafy.

Obr. 79: Hodnocení služeb v Ústeckém kraji



Zdroj: CzechTourism, 2010

Obr. 80: Srovnání podílu velmi dobře hodnocených služeb – Ústecký kraj vs. ČR

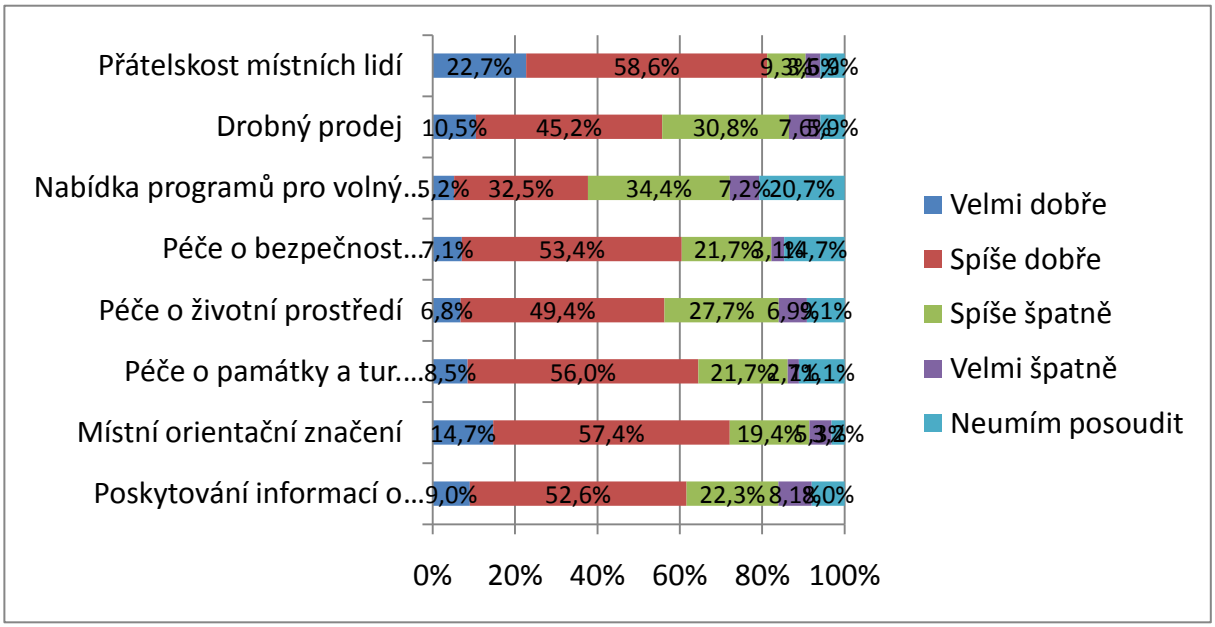


Zdroj: CzechTourism, 2010

Relativně nejlepší situace je u cenové úrovně služeb, celkově však Ústecký kraj v kvalitě služeb výrazně zaostává za zbytkem ČR.

Ptáme-li se respondentů, jak hodnotí aktivní péči místních aktérů o rozvoj cestovního ruchu, dostáváme převážně mírně pozitivní odpovědi. Nejhůře je hodnocena nabídka volnočasových programů. Celkově region zaostává za průměrným hodnocením České republiky.

Obr. 81: Hodnocení péče o cestovní ruch v Ústeckém kraji

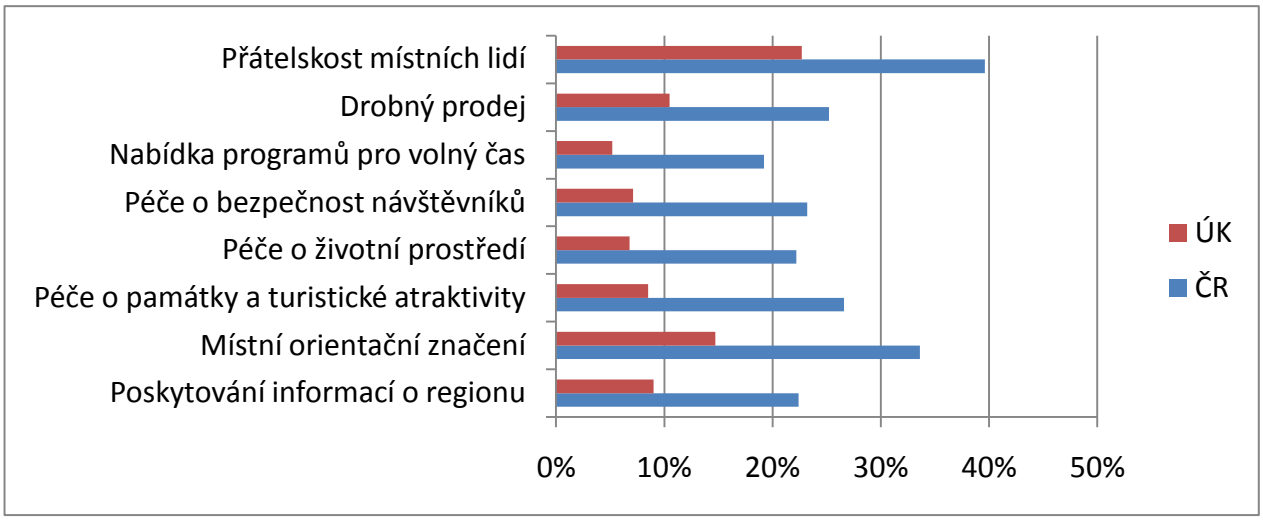


Zdroj: CzechTourism, 2010

Při srovnání s Českou republikou zaostává Ústecký kraj nejvíce v nabídce volnočasových programů, dále v oblasti péče o životní prostředí a péče o bezpečnost návštěvníků. Oproti

průměru ČR je s těmito oblastmi v Ústeckém kraji „velmi spokojena“ jen čtvrtina či třetina návštěvníků.

Obr. 82: Srovnání podílu velmi dobře hodnocených oblastí – Ústecký kraj vs. ČR



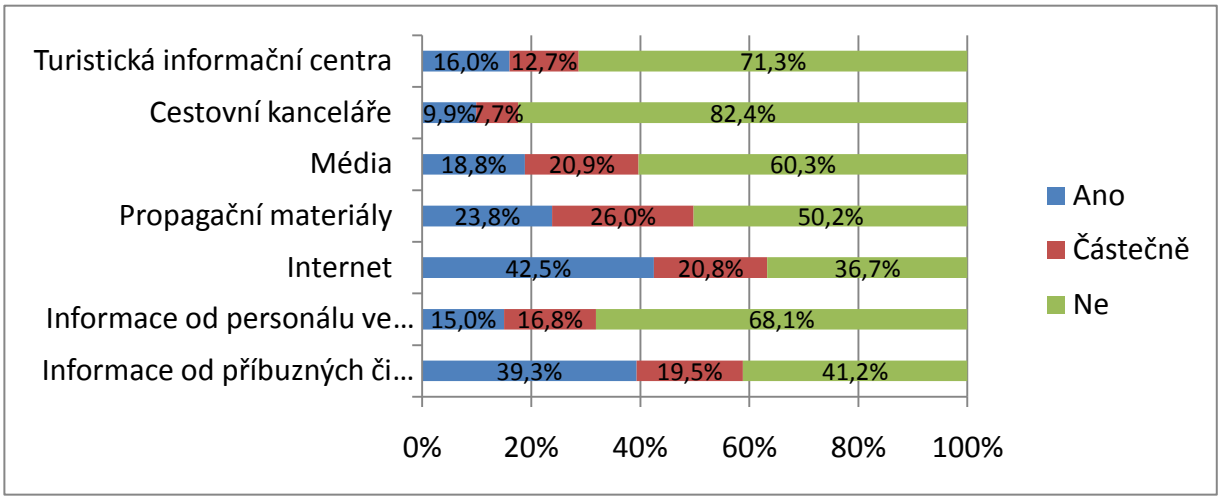
Zdroj: CzechTourism, 2010

Mají-li návštěvníci kraje jmenovat, co jim zde nejvíc vadí, nejčastěji zmiňují nepořádek a celkově nevzhledné prostředí, malé zázemí pro děti, nepoměrně vysoké ceny a špatnou dopravní dostupnost (málo parkovacích míst, nedostatečná hromadná doprava).

Získávání informací o regionu

Většina návštěvníků Ústeckého kraje získává informace pro plánování své návštěvy z internetu, případně díky referencím svých známých. Naopak minimálně využívaným zdrojem jsou cestovní kanceláře a turistická informační centra. Tento poznatek je významný pro další plánování marketingových aktivit na podporu cestovního ruchu.

Obr. 83: Zdroj informací o regionu



Zdroj: CzechTourism, 2010

9 Rozvojová strategie

Rozvojová strategie je základním prvkem pro další plánování rozvoje cestovního ruchu ve vymezeném regionu. Podává základní popis produktu, jaký bude na trhu cestovního ruchu prezentován, popisuje jeho postavení v rámci konkurence, definuje cílovou skupinu. Poté jsou navrženy dílčí strategie. Je podán popis marketingových aktivit pomocí tzv. marketingového mixu.

9.1 Globální rámec

Globální rámec rozvojové strategie se skládá z časového horizontu a z rozvojové vize.

Časový horizont

Časový horizont vymezuje rámec platnosti této strategie a základní horizont pro plánování jednotlivých aktivit. Strategie se řídí stejnými pravidly jako jiné rozvojové dokumenty. V zásadě je možné vytvořit tři typy rozvojových materiálů z hlediska jejich časového horizontu:

- dlouhodobé;
- střednědobé;
- krátkodobé.

Charakteristiky těchto typů rozvojových materiálů podává tabulka.

materiál	časový horizont	míra obecnosti
Krátkodobé	1 – 2 roky	konkrétní
Střednědobé	3 – 6 let	střední
Dlouhodobé	7 – 15 let	obecné

Vzhledem k dynamickému vývoji v oblasti cestovního ruchu není možné pro oblast cestovního ruchu vytvářet dlouhodobé rozvojové materiály. Zároveň ve specifické situaci města Dubí nelze připravovat krátkodobý materiál typu akčního plánu vzhledem k tomu, že se jedná o první materiál podobného druhu, v oblasti není dosud vytvořena řídící struktura cestovního ruchu atd.

Pro rozvojovou strategii byl tedy zvolen střednědobý časový horizont, který přináší následující výhody:

- umožňuje systematické plánování rozvoje cestovního ruchu od sféry řízení po realizaci konkrétních projektů;
- poskytuje dostatečný čas na realizaci obsáhlejších projektů;
- je dostatečně konkrétní pro tvorbu přesných projektových záměrů;

Volba časového horizontu zároveň reaguje na možnost financování rozvojových záměrů v cestovním ruchu ze strukturálních fondů Evropské unie. V současné době se nacházíme uprostřed plánovacího období 2007 – 2013. Většina prostředků v Regionálním operačním programu Severozápad, který je nejvhodnějším operačním programem pro podporu cestovního ruchu ve zvoleném regionu, je však již vyčerpána. Střednědobá rozvojová

strategie navrhne kroky, jak využít zbývajících možností v současném plánovacím období a jak připravit region na realizaci projektů v plánovacím období 2014 – 2020[8].

Z výše uvedených důvodů je rozvojová strategie koncipována jako střednědobý rozvojový dokument.

Časový horizont Strategie rozvoje cestovního ruchu ve městě Dubí je vymezen obdobím 2010 – 2014.

Rozvojová vize

Rozvojová vize tvoří vstupní bránu do strategie, popisuje její základní účel a zaměření. Vize reaguje na objektivní situaci, jak je zachycena v analytické části, a představuje zastřešující motiv marketingové strategie při přípravě konkrétních opatření. Vize formuluje a popisuje stav, jehož by mělo být v daném časovém horizontu dosaženo. Rozvojová vize byla formulována s ohledem na potřebu trvale udržitelného rozvoje a s vědomím, že jen od jasných vizí lze přejít k realizaci přínosných projektů.

Při stanovení rozvojové vize je nutné odpovědět si na tři otázky:

1. Čím jsme? Jaká je naše současná situace? Jaký je budoucí potenciál?
2. Čím chceme být? Jaké cíle si stanovíme?
3. Jak toho dosáhneme? Jaké možnosti a nástroje máme?

Odpovědi na tyto otázky podává zčásti analýza současné situace, zčásti pak její vyhodnocení a racionální odhad vlastních silných a slabých stránek. Dále záleží na množství energie, úsilí a v neposlední řadě finančních prostředků, kteří jsou jednotliví aktéři ochotni investovat do oblasti rozvoje cestovního ruchu. Tyto poznatky vyústily ve formulaci rozvojové vize této strategie.

Je nutné, aby rozvojová vize byla na jednu stranu dostatečně realistická. Není záměrem tvořit ambiciózní programy, které skončí v šuplíku. Na druhou stranu je vhodné být přiměřeně ambiciózní. Na základě předchozí analytické přípravy došli zpracovatelé této strategie k názoru, že vymezený region má reálný potenciál uspět na trhu cestovního ruchu v konkurenci zavedených destinací v České republice a že příjmy z cestovního ruchu mohou hrát významný podíl při celkovém rozvoji tohoto regionu. Cestovní ruch se tak může stát celkovým motorem regionálního rozvoje, který na sebe naváže i další aktivity, například v oblasti spolupráce měst, obcí a dalších subjektů.

Rozvojová vize:

Vytvořit z vymezeného regionu (východního Krušnohoří) produkt na trhu cestovního ruchu a vytvořit základní podmínky pro zvýšení zájmu návštěvníků o tento region.

V návrhové části strategie, při tvorbě seznamu opatření, je třeba si vždy klást otázku, zda a jak toto opatření přispěje k realizaci vytčené vize.

[8] V tuto chvíli neexistují podrobnější informace o podobě a zaměření strukturálních fondů EU v období 2014 – 2020. Předpokládá se, že tyto informace budou k dispozici ve druhé polovině roku 2011.

9.2 Produkt

Z marketingového hlediska je vymezený region (část východního Krušnohoří definovaná územími měst a obcí Dubí, Krupka, Osek, Hrob, Mikulov, Moldava, Altenberg, Geising, Lauenstein, Holzhau) chápán jako produkt na trhu cestovního ruchu, který má být nabízen zákazníkům – skutečným či potenciálním návštěvníkům. Jedná se o kombinaci hmotného a nehmotného produktu.

• Hmotná část: konkrétní místa, která mohou zájemci fyzicky navštívit. Sem spadají:

- Přírodní atraktivity (hory, lesy, vyhlídky, chráněná území apod.);
- Památky;
- Areály pro sport, aktivní pohyb, péči o zdraví (wellness, rehabilitace);
- Pěší, cyklistické a lyžařské trasy;
- Turistická informační centra.

• Nehmotná část: informace a propagace. Důležitou součástí podpory cestovního ruchu jsou propagační aktivity s cílem zvýšit atraktivitu lokalit z pohledu potenciálních návštěvníků.

Dílčí projekty zaměřené na zlepšení situace v cestovním ruchu by měly být zaměřeny na obě tyto složky výsledného produktu.

Popis produktu a jeho vlastností charakterizuje, jak by měl být produkt vnímán trhem. Jedná se o jakési „nálepky“ nebo klíčová slova, jež by měly být v mysli cílové skupiny spojeny s produktem. Tato označení vyplývají z objektivní situace zjištěné v analytické části. Zároveň navazují na současné vnímání a cílové zaměření regionu, které preferují aktéři v cestovním ruchu. Těmito vlastnostmi, jež by v rámci komunikace o produktu měly být přímo či nepřímo zdůrazňovány, jsou:

1. Sportovní možnosti (pěší turistika, cykloturistika, lyžování);
2. Příroda a krajina;
3. Památky (hornická historie);
4. Péče o zdraví – wellness, lázeňství;
5. Přeshraniční charakter.

Produkt bude nabízen jako ucelený „balíček“ v rámci prezentace v oblasti cestovního ruchu.

Shrnující popis produktu pro prezentaci (tzn. ne reálný stav, ale obraz, jehož chceme dosáhnout v myslích potenciálních návštěvníků):

Východní Krušnohoří: Ideální region pro středně náročnou pohybovou rekreaci, pro letní a zimní sporty v horské krajině. Region, kde se zajímavá hornická minulost spojuje s krásnou přírodou a celkovým ozdravením. Unikátní spojení na česko-německém pomezí – hranice, která spojuje sportovce, milovníky přírody a zastánce zdravého životního stylu.

V uvedeném duchu je třeba přistupovat nejen k marketingovým aktivitám, ale i k investičním projektům ve vymezeném regionu. Tak dosáhneme toho, že uvedený popis nebude jen prázdnou bublinou, ale získá skutečný obsah.

9.3 Konkurence

Nyní je nutné popsat konkurenci, se kterou se definovaný produkt na trhu cestovního ruchu bude střetávat, a vymezit hlavní konkurenční výhody, které by měly být zdůrazněny v marketingu produktu.

Konkurenční lokality

Jak je uvedeno v kapitole 8.4, hlavní konkurencí východního Krušnohoří jsou lokality nabízející obdobný typ rekreace (vnitrozemské lokality ve střední Evropě bez přístupu k moři a bez velehor nabízející mix městské, památkové, kulturní a přírodní rekreace) v širším regionu středoevropských zemí. Konkurenci vytvářejí nejen tyto regiony svou nabídkou atraktivit, ale i na ně navázaní aktéři, kteří se snaží aktivním marketingem přimět potenciální návštěvníky k volbě právě jejich destinace.

Na druhou stranu konkurenty nejsou aktéři působící jako zprostředkovatelé mezi zákazníky a destinacemi (cestovní kanceláře, incomingové agentury, média apod.). Naopak jich lze využít pro navázání spolupráce v oslovení potenciálních návštěvníků.

Samostatnou kapitolou jsou aktéři v cestovním ruchu v saské části regionu. Předběžně sice potvrzují zájem na společných projektech a propagaci, přesto však v konkrétních případech mohou pociťovat českou část regionu jako konkurenci (např. poskytovatelé ubytovacích služeb). Tomu bude nutné čelit aktivní komunikací na úrovni řízení cestovního ruchu (destinačního managementu).

Jako konkurenční lokality pro východní Krušnohoří byly definovány:

- Krušné hory západ (Boží Dar + Klínovec);
- Českosaské Švýcarsko;
- Krkonoše;
- Orlické hory;
- Jeseníky;
- Šumava;
- Vysočina;
- Beskydy;
- Tatry.

Vesměs tedy horské oblasti nabízející přírodní zajímavosti a sportovní vyžití (outdoorové aktivity). Jejich krajinný potenciál je přitom víceméně podobný (s výjimkou Českého Švýcarska – krajina pískovcových skal, Vysočiny – nemá typicky horský charakter, a Tater – velehory), liší se především nabídkou služeb.

Konkurenční výhody

Konkurenční výhody produktu jsou důležité pro vymezení vůči konkurenčním lokalitám. Při komunikaci a představování produktu cílové skupině je třeba maximálně zdůrazňovat konkurenční výhody produktu. Při posouzení konkurenčních výhod je třeba jednak určit, nakolik je výhoda významná pro cílovou skupinu, a zároveň nakolik je specifická právě pro

tento produkt na rozdíl od produktů jiných. Možnými konkurenčními výhodami tohoto projektu jsou:

konkurenční výhoda	význam	odlišnost
Přírodní krásy	x x x x x	x x x
Turistické, cyklistické a lyžařské trasy	x x x x	x x x x
Služby pro sportovce	x x x x	x x
Sportoviště (lyžařské areály apod.)	x x x x x	x x x x
Památky	x x x x x	x x x x
Wellness aktivity	x x x x x	x x x
Českoněmecký charakter regionu	x x x	x x x x
Ubytování a stravování	x x x x	x x
Další služby	x x x	x x
Dopravní dostupnost	x x x x	x x x x x
Značení	x x x	x x x
Cenová úroveň služeb	x x x x	x x x x
Informace a propagace	x x x x x	x x

Hodnocení: od x do x x x x x (čím více, tím lépe; maximum 5). Průměrná hodnocení zpracovatelů strategie.

Pole „význam“ ukazuje, nakolik je daný parametr důležitý pro potenciální návštěvníky při volbě daného regionu jako místa k rekreaci. Pole „odlišnost“ pak ukazuje, nakolik se v tomto parametru náš produkt odlišuje od konkurence. Jako hlavní konkurenční výhody by měly být v marketingové komunikaci zdůrazňovány takové prvky, které jsou důležité pro cílovou skupinu a zároveň jimi náš produkt disponuje ve větší míře než konkurence.

Hlavními konkurenčními výhodami východního Krušnohoří jsou v současné době:

- turistické, cyklistické a lyžařské trasy;
- sportoviště;
- přeshraniční charakter regionu;
- dopravní dostupnost;
- cenová úroveň služeb.

Cílem systematické péče o rozvoj cestovního ruchu by mělo mj. být, aby po uplynutí časového horizontu této strategie měl region více konkurenčních výhod než v současné době.

Za tím účelem budou v dalších částech strategie navrženy konkrétní projekty (resp. projektové záměry), které reagují na zjištěné slabé stránky regionu v oblasti cestovního ruchu.

9.4 Cílová skupina

Obecnou cílovou skupinou pro tento produkt jsou jednak skuteční, jednak potenciální návštěvníci regionu. To znamená lidé, kteří buď již do východního Krušnohoří přijeli, nebo by návštěvu mohli zvažovat. V rámci takto definované cílové skupiny je vhodné vymezit různé kategorie pro lepší plánování jejich oslovení.

Cílová skupina podle návštěvy

Podle toho, zda turisté již do regionu přijeli, lze cílovou skupinu rozdělit na:

- Reálné návštěvníky: cílem je poskytnout jim přímo v regionu maximum informací pro to, aby shledali pobyt zajímavý a atraktivní.
- Potenciální návštěvníky: cílem je vyvolat v nich pozitivní image regionu a motivovat je k návštěvě.

Kvantifikace: Počet denních návštěvníků regionu je obtížně stanovitelný. Pro účely této strategie se vychází ze šetření, které provedla společnost TNS FACTUM, s.r.o. při šetření pro zpracování Strategie rozvoje cestovního ruchu v Ústeckém kraji. Dotazníkové šetření proběhlo v červenci 2002. Na základě zjištěných výsledků lze učinit kvalifikovaný odhad počtu návštěvníků Ústeckého kraje v průměrném dnu letního období. V tomto období se na území Ústeckého kraje pohybuje 42 000 – 53 000 návštěvníků. Poměr ubytovaných a neubytovaných turistů je zhruba 38 : 62. Celkový roční počet návštěvníků Ústeckého kraje v letech 2005 – 2007 tak lze odhadnout na 567 000 – 632 000 osob ročně.

Cílová skupina podle bydliště

Skupinu potenciálních návštěvníků lze segmentovat podle místa bydliště. Zde je vhodné rozlišit obyvatele ČR a jiných zemí, u ČR se zvláštním zřetelem, na Prahu. Dále je třeba specificky vydělit obyvatele pánevních měst Ústeckého kraje, neboť region má významnou pozici v příměstské rekreaci.

- Obyvatelé ČR;
- Obyvatelé Prahy (vysoká koncentrace obyvatel, relativně snadné oslovení, dobrá dopravní dostupnost do východního Krušnohoří);
- Obyvatelé přilehlých pánevních měst (Ústí nad Labem, Teplice, Most);
- Obyvatelé jiných zemí: Německo, dále Nizozemí, Belgie, Rusko, Skandinávie.

Kvantifikace:

Zdrojová země		**Počet obyvatel**
Česká republika		10 516 000
	z toho Praha	1 251 000
	z toho UL, TP, MO	214 000
Německo		81 758 000
Benelux		27 948 000
Skandinávské země (DK, SK, NK)		19 804 000
Rusko		141 927 000

Zdroj: Eurostat, odhad 2010

Cílová skupina podle demografických charakteristik

Východní Krušnohoří nabízí rekreační možnosti pro téměř každou demografickou kategorii návštěvníků. Proto není nutné cílovou skupinu podle těchto kritérií dělit. V rámci marketingové komunikace je však vhodné zdůrazňovat atraktivitu regionu pro tyto vybrané skupiny návštěvníků:

- Milovníci aktivní dovolené;
- Rodiny s dětmi;
- Senioři;
- Skupiny mladých.

Skupiny návštěvníků

Možností, jak přilákat do regionu více návštěvníků, je využít potenciál organizovaných skupin turistů. Nejvhodnější možností jsou zájezdy a výlety školních tříd (velké množství osob, relativně nenáročné na služby). V rámci marketingu bude navrženo cílené oslovení skupiny základních a středních škol v Ústeckém kraji.

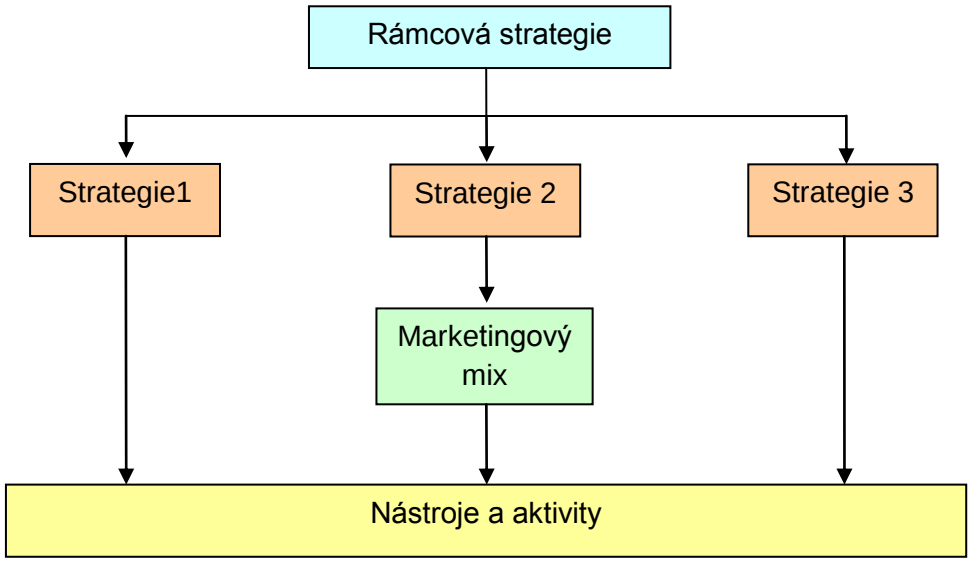
Kvantifikace:

typ škol	počet škol	počet tříd	počet žáků
základní školy	285	3 785	73 202
střední školy	122	1 968	45 201

Zdroj: ČSÚ, data za školní rok 2007 – 2008

9.5 Strategie

Pro stanovení marketingové strategie projektu byla použita vícestupňová metoda. Při ní je rámcová strategie zpřesněna jednotlivými dílčími strategiemi. Pro marketingovou dílčí strategii je návazně zpracován marketingový mix. V rámci těchto strategií jsou navržena konkrétní opatření.



Návrh rámcové a dílčích strategií je nutné navázat na jasné zadání, pro jaký subjekt je strategie určena, kdo bude realizátorem. V první fázi je strategie plánována pro město Dubí, které je nositelem projektu a projevuje aktivní zájem o regionální provázání subjektů v cestovním ruchu. Cílem je, aby ve druhé fázi se přidala města a obce v české části regionu a ve třetí části posléze města v Sasku. To vše ve spolupráci s provozovateli atraktivit, poskytovateli služeb atd.

Rámcová strategie

Rámcová strategie reaguje na zjištěnou pozici regionu v oblasti cestovního ruchu a je v souladu se stanovenou rozvojovou vizí. Rámcová strategie má širší než marketingové zaměření. Pokrývá celkovou oblast rozvoje cestovního ruchu ve vymezeném regionu.

	Rámcová strategie
Zaměření	Koordinovaný přístup k celkovému rozvoji regionu v oblasti cestovního ruchu.
Cíl	• Zvýšení počtu návštěvníků v regionu, prodloužení jejich pobytu a zvýšení jejich výdajů. • Celkový rozvoj regionu.
Předmět	Předmětem strategie bude vymezené území východního Krušnohoří (města a obce Dubí, Osek, Krupka, Hrob, Mikulov, Moldava, Altenberg, Geising, Lauenstein, Holzhau) a turistické atraktivity a služby, které zde jsou lokalizovány.
Koncept	Základním pojetím je orientace regionu na: • aktivní pohyb v přírodě (pěší turistika, cyklistika, lyžování) • přírodní krásy (horská krajina a příroda) Doplňkově bude nabízeno: • památky (hornická historie) • zdraví a wellness (lázeňství)
Cílová skupina	• návštěvníci regionu • obyvatelé regionu
Dílčí strategie	1. Infrastruktura a služby 2. Marketing a propagace 3. Organizace a řízení

Dílčí strategie

Pozice regionu v oblasti cestovního ruchu není v současné době ideální. Nedostatky jsou jak v oblasti atraktivit cestovního ruchu, tak v oblasti propagace a v neposlední řadě zde chybí strategické řízení cestovního ruchu. Proto jsou navrženy tři dílčí strategie, které dále řeší jednotlivé aspekty rozvoje cestovního ruchu. Strategie jsou rozlišeny svou cílovou skupinou.

Popis dílčích strategií se skládá z následujících prvků:

- zaměření: základní zacílení strategie;
- cíl: meta, jíž bude realizací strategie dosaženo;
- cílová skupina: definuje skupinu, která bude profitovat z realizace strategie;
- opatření: konkrétní projektové návrhy. Dále rozpracováno v kap. 10.

Strategie 1	**Infrastruktura a služby**
Zaměření	Aktivity investičního charakteru, které mají za úkol zlepšit fyzické prostředí v regionu z pohledu jeho využití pro cestovní ruch.
Cíl	Lepší nabídka turistických atraktivit
Cílová skupina	Provozovatelé atraktivit a služeb
Opatření	• Podpora rozsáhlých investičních záměrů • Vytvoření sítě tras a stezek • Katalog ubytovatelů • Turistická doprava • Drobné památky a zázemí

Strategie 2	**Marketing a propagace**
Zaměření	Aktivity neinvestičního charakteru, které mají za úkol zlepšit propagaci regionu, zlepšit negativní image regionu a zvýšit informovanost potenciálních návštěvníků.
Cíl	Zvýšení pozitivního povědomí o regionu
Cílová skupina	Návštěvníci regionu
Opatření	• Propagační materiály • Propagační aktivity • Spolupráce v propagaci • Nové trendy

Strategie 3	**Organizace a řízení**
Zaměření	Organizační aktivity, které na principu spolupráce a vzájemné komunikace povedou k lepší organizaci a řízení rozvoje cestovního ruchu v regionu a tím k vyšší efektivitě ve využití existujících finančních prostředků.
Cíl	Efektivní destinační management v regionu
Cílová skupina	Samosprávy, případně i provozovatelé
Opatření	• Společné řízení CR • Vstup do destinační agentury Krušné hory • Tvorba zásobníku projektů • Příprava na nové plánovací období SF EU

Zpracovatel strategie si je vědom, že kompletní realizace těchto strategií je vázána na zajištění finančních prostředků. Na druhou stranu již dnes vynakládají místní samosprávy i provozovatelé značné částky na projekty související s cestovním ruchem, v řadě případů stačí jejich efektivní využití a vůle ke spolupráci.

Představitelé samospráv měst a obcí i provozovatelé atraktivit, kteří byli osloveni v souvislosti s projektem, vyjádřili vesměs pozitivní přístup a dobrou vůli ke společnému postupu v oblasti rozvoje cestovního ruchu v regionu.

9.6 Marketingový mix

Marketingový mix konkretizuje dílčí strategii č. 2 – Marketing a propagace. Marketingový mix má standardní podobu tzv. „4 P“:

- Product (produkt, výrobek nebo služba, jež je nabízena na trhu);
- Price (cena, cenová politika);
- Place (místo a způsob prodeje, distribuční cesty);
- Promotion (propagace, marketingové aktivity a využívání marketingových nástrojů k oslovení potenciálních zákazníků).

V případě této strategie je obsah jednotlivých prvků následující:

Produkt: Nabízeným produktem bude vymezený region pojatý jako turistická destinace. Pro účinnou propagaci regionu na trhu cestovního ruchu je třeba vytvořit jasné a výstižné označení destinace – název produktu. Název by měl projít delší diskusí, aby odrážel jednak skutečný charakter regionu, jednak společnou představu hlavních aktérů. Předběžný návrh: „Sportovní region východní Krušnohoří“.

Cena: Propagační aktivity budou pro cílovou skupinu primárně bezplatné. Doplňkově lze vytvořit i prodejní propagační materiály (např. fotografická kniha, drobné upomínkové předměty. Vhodné by bylo najít nějaký regionálně specifický produkt.). Primární je však dosáhnout co nejširšího oslovení cílových skupin. Hlavní výdaje návštěvníků pak budou směřovat do nákupu služeb při návštěvě regionu.

Distribuce: Není relevantní – produkt není možné distribuovat návštěvníkům, ti musejí naopak sami přijet. V rámci marketingového mixu je tak řešena pouze distribuce propagačních materiálů.

Propagace: Záměrem je vytvoření uceleného marketingu, sady produktů a komunikačních aktivit, které budou mít jednotné grafické ztvárnění a jednotnou osu hlavní propagace regionu („Sportovní region východní Krušnohoří“).

Předpokládá se, že marketingové nástroje a aktivity budou realizovány společně městy a obcemi v dotčeném regionu na úrovni destinace východní Krušnohoří. Vhodné je také navázat spolupráci s provozovateli atraktivit a poskytovateli služeb, kteří mají vytvořené vlastní propagační materiály, a tyto přidat k propagačním materiálům regionu v zájmu zajištění maximálního výběru pro cílové zákazníky.

Ve spolupráci s poskytovateli služeb lze také propagovat různé balíčky služeb (např. ubytování + sport + regenerace), případně akční nabídky (slevové kupony, vstupenky apod.), případně využít nabídky poskytovatelů služeb jako cen pro klientské soutěže (např. geocaching hra).

Realizace propagačních materiálů a aktivit je obsahem opatření 2.1 – 2.4. Zde je podán jejich stručný celkový přehled.

nástroj	popis
Grafický manuál	Nutné pro definování grafické podoby projektu, základ pro další tvorbu konkrétních nástrojů. Navrhne logo projektu a pravidla pro práci s logem, barevný a celkový vizuální koncept projektu. Z tohoto konceptu bude vycházet tvorba dalších informačních a propagačních nástrojů.
Mapa obecná	Základní mapa regionu. Přehled sídel, komunikací, přírodních podmínek, atraktivit, cest a tras. Na rubu stručné textové informace o vybraných atraktivitách a kontaktní informace (především na turistická informační centra v regionu, odkaz na www stránky).
Mapa letní	Mapa určená pro pěší turisty, cykloturisty, nordic walking. Kromě základního popisu území podává přehled vhodných tras včetně jejich značení. Na rubu popis zajímavých tras včetně kilometráže, výškového profilu, atraktivit v okolí. Nutno sladit se značením tras v terénu.
Mapa zimní	Mapa určená pro běžecké lyžování (turistické i závodní) a sjezdové lyžování. Kromě základního popisu území podává přehled lyžařských tras a areálů. Na rubu popis zajímavých tras (kilometráž, profil, atraktivity v okolí). Kontakt na zdroj informací o aktuální upravenosti tras (internetové stránky sdružení Krušnohorská bílá stopa).
Brožura	Jednoduchá brožura s přehledem atraktivit, jejich provozovatelů a poskytovatelů služeb (ubytování, sportovní servisy, organizované programy atd.). Důraz na přehlednost a aktuální kontaktní údaje. Možno spojit s akčními nabídkami poskytovatelů. Předpokládá se drobný příspěvek provozovatelů za uvedení v brožuře.
Internetové stránky	Základní přehled regionu, mapy, informace o atraktivitách a službách. Odkazy na stránky provozovatelů atraktivit a poskytovatelů služeb. Aktuální informace např. o kulturních a sportovních akcích (kalendář akcí). Obsahují katalog ubytovatelů s možností on-line rezervace.
Mediální kampaň	Mix mediálních aktivit. Důraz na efektivitu z hlediska cílové skupiny: vybrané www stránky, billboardy (Praha, Drážďany), tištěné průvodce (Německo).
PR aktivity	Tiskové zprávy, press tripy, zážitkové výlety pro novináře. Cílem je dosáhnout neplacené pozitivní publicity v médiích.
Distribuce propagačních materiálů	Zajištění dostatečného množství vytvořených propagačních materiálů na turistických informačních centrech v regionu i v jeho okolí (Teplice, Most, Ústí nad Labem, Drážďany). Dále distribuce vybraným provozovatelům a poskytovatelům služeb s vysokou návštěvností (lyžařské areály, velká ubytovací zařízení).

Kampaň ve školách	Oslovení základních a středních škol v Ústeckém kraji (v budoucnu možná i v sousedních regionech) s nabídkou možností školních sportovních zájezdů ve východním Krušnohoří. Nutná spolupráce s poskytovateli a jejich finanční podpora při vytvoření stručného informačního materiálu pro učitele tělesné výchovy.
Propagační akce	Pořádání vlastních propagačních akcí – „Dnů Krušnohoří“ ve vybraných lokalitách (Praha, Drážďany). Nutná spolupráce s provozovateli atraktivit, sportovními kluby, neziskovými organizacemi apod. Náplň: soutěže, ochutnávky, stánky poskytovatelů apod. Pro návštěvníky motivační prvky k návštěvě (např. slevové kupony na ubytování apod.).
Prezentace na akcích	Prezentace regionu v rámci akcí s velkou návštěvností pořádaných mimo region (příklad: zahájení lázeňské sezony v Teplicích). Var. 1 (skromná): stánek s propagačními materiály. Var. 2 (zajímavá): pořádání rámcových akcí pro návštěvníky („krušnohorský trojboj“ apod.), v rámci akcí distribuce propagačních materiálů.
Spolupráce s Ústeckým krajem a agenturou CzechTourism	Prezentace v expozici Ústeckého kraje na veletrzích cestovního ruchu ve vybraných zemích (Německo, Benelux, Rusko), prezentace v rámci zahraničních zastoupení CzechTourism, distribuce tiskových zpráv, kontakt s novináři, zařazení turistické nabídky regionu do propagačních materiálů Ústeckého kraje, prezentace na internetových stránkách Ústeckého kraje a agentury CzechTourism (projekty Brána do Čech, Kudy z nudy).
Geocaching hra	Hra pro rodiny s dětmi s využitím technologie geocaching. Na atraktivních místech regionu umístění skrýší s nápovědou. Kdo nalezne nápovědy a uhodne klíčové slovo, získává cenu. Lze udělat různé varianty cen – např. zlevněný pobyt pro skupiny mladých lidí, věcné ceny pro děti apod.

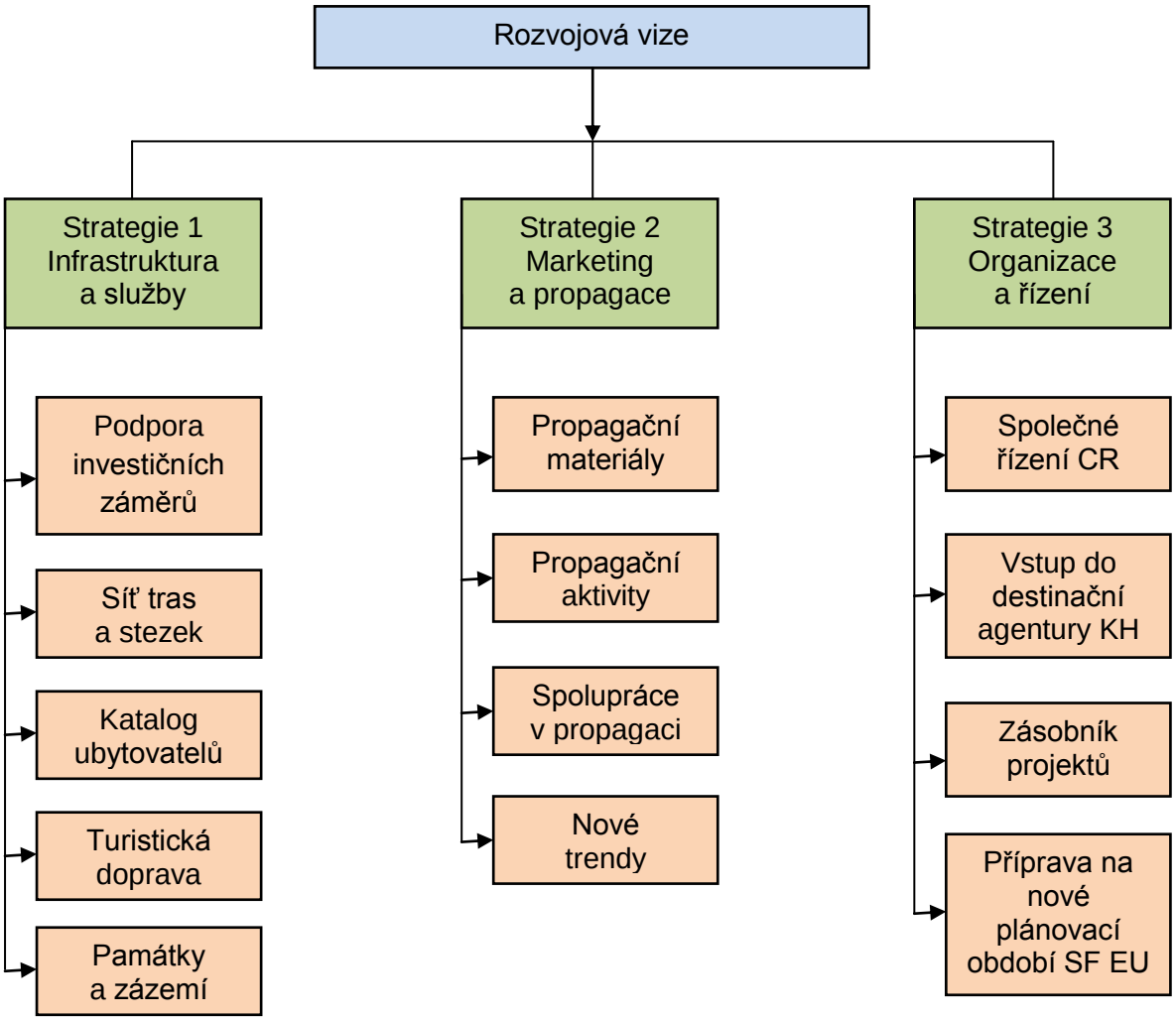
10 Opatření

Kapitola podává přehled opatření, jež by měla být realizována v rámci rozvoje cestovního ruchu v regionu. Opatření jsou dělena do skupin podle toho, k jaké dílčí strategii náleží.

Opatření jsou popsána v následující struktuře:

- Číslo a název opatření: číslo a stručný orientační název;
- Popis opatření: věcná náplň opatření, přehled aktivit, jež mají být realizovány;
- Výstupy: kvantifikovatelný indikátor sledující naplnění opatření;
- Termín realizace: časový harmonogram;
- Náklady: odhad nákladů;
- Zdroje financování: identifikace finančních zdrojů;
- Zajištění: odpovědnost za realizaci, personální zajištění realizace.

Následující tabulka podává schematický přehled opatření a jejich řazení do příslušných strategií.



10.1 Infrastruktura a služby

Opatření 1.1	**Podpora rozsáhlých investičních záměrů**
Popis opatření	Všestranná nefinanční podpora investičních záměrů, které realizují jiné subjekty, a jež jsou v zájmu rozvoje cestovného ruchu. Možné formy podpory: - partnerství - záštita - schvalovací aj. procesy Relevantní projekty pro tento typ podpory (příklady): - propojení krušnohorské železnice v úseku Moldava – Holzhau - výstavba sedačkové lanovky v lyžařském areálu Mikulov – Bouřňák Základním předpokladem je seriózní a vstřícný postup realizátorů těchto projektů.
Výstupy	Realizace rozsáhlých investičních projektů v CR
Termín realizace	Průběžně
Náklady	Bez nákladů pro samosprávu
Zdroje financování	Bez nákladů pro samosprávu
Zajištění	Samosprávy (vlastní realizace: provozovatelé)

Opatření 1.2	**Vytvoření sítě tras a stezek**
Popis opatření	Úprava a zprůchodnění stávající sítě lesních cest v regionu a jejich větší využití pro pěší turistiku, cykloturistiku, v zimě lyžařskou turistiku. Zároveň místní turistické značení těchto tras. Varianta: tvorba specializovaných okruhů pro nordic walking (horní Dubí). Nutná spolupráce s vlastníky pozemků (převážně Lesy ČR). Vhodné je v počátku vypracovat celkový generel těchto cest pro zmapování jejich průběhu v terénu, možné návaznosti, současného stavu, budoucího využití, vlastnických vztahů, umístění značení atd.
Výstupy	Každoročně cca 10 km cest
Termín realizace	Průběžně příprava a realizace dle schválených úseků
Náklady	Cca 2 000 000 Kč / rok
Zdroje financování	OP, LČR, vlastní
Zajištění	Samosprávy, spolupráce Lesy ČR

Opatření 1.3	**Katalog ubytovatelů**
Popis opatření	Tvorba elektronického katalogu ubytovatelů s možností on-line rezervace. Pokud možno propojit na existující katalog provozovaný městem Altenberg.
Výstupy	Tvorba elektronického katalogu
Termín realizace	2010 příprava, jednání s partnery, 2011 jednání s ubytovateli, 2012 spuštění
Náklady	Cca 600 000 Kč
Zdroje financování	OP, vlastní
Zajištění	Samosprávy, spolupráce ubytovatelé

Opatření 1.4	**Turistická doprava**
Popis opatření	Koordinace stávajících spojů hromadné dopravy pro jejich lepší využití v cestovním ruchu (návaznost spojů, cyklobusy, skibusy). Týká se především: - DP Teplice (autobusová doprava) - ČD (trať Most – Dubí – Moldava) - RVD (Drážďany – Altenberg – Dubí – Teplice) Řešit společným postupem dotčených obcí s dopravci. Podpora tvorby parkovacích míst v lyžařských střediscích (územní plány, pozemky apod.).
Výstupy	Množství spojů využitelných pro CR. Počet parkovacích míst.
Termín realizace	Hromadná doprava: 2010 příprava, 2011 jednání s dopravci, realizace Parkovací místa: 2011 generel, 2012 příprava, 2013 realizace
Náklady	Doprava: V rámci současné dopravní obslužnosti. Parkoviště: Bez nákladů pro samosprávu
Zdroje financování	Bez nákladů pro samosprávu
Zajištění	Samosprávy

Opatření 1.5	**Drobné památky a zázemí**
Popis opatření	Průběžné opravy drobných památek v krajině, odpočívadel, vyhlídek, přístřešků atd. pro celkové zatraktivnění krajiny pro turisty, cyklisty a běžkaře. V počátku vytvořit seznam těchto míst, popis současného stavu a vlastnických vztahů, odhad nákladů. Možná spolupráce s LČR.
Výstupy	Cca 10 míst / rok
Termín realizace	2010 zmapování, od 2011 realizace
Náklady	Cca 1 500 000 Kč / rok
Zdroje financování	OP, LČR, vlastní
Zajištění	Samosprávy, spolupráce Lesy ČR

10.2 Marketing a propagace

Opatření 2.1	**Propagační materiály**
Popis opatření	Vytvoření ucelené sady propagačních materiálů, společných pro celý řešený region. Materiály budou distribuovány prostřednictvím turistických informačních center, ubytovacích zařízení, provozovatelů atraktivit a služeb, v rámci propagačních akcí. Většina materiálů by měla být neprodejná. Navržený rozsah propagačních materiálů: - mapa regionu obecná, přehled atraktivit; - mapa regionu – zimní lyžařské trasy, zimní sporty; - mapa regionu – letní trasy, letní sporty; - brožura s přehledem atraktivit a služeb; - internetové stránky; Materiály jsou zpracovány pro celé území regionu vč. německé části.
Výstupy	5 propagačních materiálů
Termín realizace	10/2010 – 04/2011 příprava, od 05/2011 tvorba a distribuce
Náklady	2 000 000 Kč
Zdroje financování	OP, vlastní
Zajištění	Samosprávy, spolupráce provozovatelé

Opatření 2.2	**Propagační aktivity**
Popis opatření	Propagační a marketingové aktivity zaměřené na zvýšení informovanosti potenciálních návštěvníků o turistické nabídce v regionu a na zvýšení počtu návštěvníků. Navržené nástroje: - mediální kampaň (inzerce) – tisk, billboardy, www; - PR aktivity; - distribuce propagačních materiálů TIC, provozovatelům atd.; - kampaň ve školách; - propagační akce (Praha, Drážďany); - prezentace na akcích;
Výstupy	6 druhů propagačních aktivit
Termín realizace	10/2010 – 04/2011 příprava, od 05/2011 realizace
Náklady	1 000 000 Kč
Zdroje financování	OP, vlastní
Zajištění	Samosprávy, spolupráce provozovatelé

Opatření 2.3	**Spolupráce v propagaci**
Popis opatření	Využití existujících propagačních aktivit jiných subjektů, především Ústeckého kraje a agentury CzechTourism. Možné modely spolupráce: - prezentace v expozici Ústeckého kraje na veletrzích cestovního ruchu ve vybraných zemích; - prezentace v rámci zahraničních zastoupení CzechTourism; - distribuce tiskových zpráv, kontakt s novináři; - zařazení turistické nabídky regionu do propagačních materiálů Ústeckého kraje; - prezentace na internetových stránkách Ústeckého kraje a agentury CzechTourism;
Výstupy	4 realizované propagační aktivity / rok
Termín realizace	10/2010 – 04/2011 příprava, od 05/2011 realizace
Náklady	Dle aktivit
Zdroje financování	OP, vlastní
Zajištění	Samosprávy

Opatření 2.4	**Nové trendy**
Popis opatření	V rámci propagace regionu využít nových trendů v cestovním ruchu, především atraktivních činností a nových technologií. Příklady: - nordic walking: vybudování speciální sítě tras pro nordic walking, podpora této aktivity; - geocaching: v návaznosti na turistické atraktivity vytvořit geocaching hru;
Výstupy	Realizováno v rámci propagačních aktivit
Termín realizace	10/2010 – 04/2011 příprava, od 05/2011 realizace
Náklady	Dle aktivit
Zdroje financování	OP, vlastní
Zajištění	Samosprávy

10.3 Organizace a řízení

Opatření 3.1	**Společné řízení CR**
Popis opatření	Destinační management na úrovni regionu východního Krušnohoří. V první fázi na úrovni české části regionu, ve druhé fázi zapojení německé strany. Společný rozpočet. Organizačně: destinační agentura složená ze stávajících zaměstnanců samospráv, jež mají v gesci cestovní ruch. Subjekt zřízený např. účelovým svazkem měst a obcí.
Výstupy	Vytvoření destinační agentury
Termín realizace	2011
Náklady	V rámci stávajících výdajů na CR
Zdroje financování	Vlastní
Zajištění	Samosprávy

Opatření 3.2	**Vstup do destinační agentury Krušné hory**
Popis opatření	Zajištění personální účasti v destinační agentuře Krušné hory. Cílem je zajištění informací a zohlednění rozvojových záměrů východního Krušnohoří v činnosti destinační agentury.
Výstupy	Vstup do destinační agentury
Termín realizace	2010 – 2011
Náklady	Bez nákladů
Zdroje financování	Bez nákladů
Zajištění	Samosprávy

Opatření 3.3	**Tvorba zásobníku projektů**
Popis opatření	Vytvoření a průběžná aktualizace zásobníku projektových námětů. Zahrnuje veškeré projekty v oblasti cestovního ruchu, jež mohou být v regionu realizovány, a to jak investiční, tak marketingové. Předkladateli projektových námětů mohou být provozovatelé atraktivit, poskytovatelé služeb, samosprávy, neziskové organizace i občané. Slouží k tomu, aby existoval přehled o vhodných projektech a bylo možné dlouhodobě plánovat jejich realizaci. Vhodné projekty lze zařadit do rozpočtových plánů měst a obcí, případně jinak podpořit jejich realizaci. Základem je aktivní komunikace s možnými předkladateli projektů.
Výstupy	Vytvoření databáze, získání min. 20 projektových námětů
Termín realizace	2010 příprava, 2011 sběr projektů
Náklady	Bez nákladů
Zdroje financování	Bez nákladů
Zajištění	Samosprávy

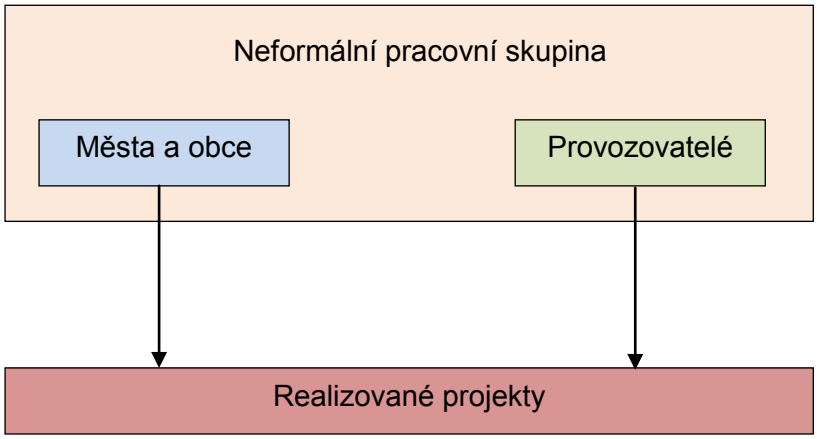
Opatření 3.4	**Příprava na nové plánovací období SF EU**
Popis opatření	Zpracování koncepčního materiálu, který obcím v předstihu přinese informace o podobě strukturálních fondů EU v období 2014 – 2020. Tím bude možné zahájit přípravu dlouhodobých rozvojových aktivit i nad rámec oblasti cestovního ruchu. Externí zpracovatel, výstup společný všem sdruženým obcím.
Výstupy	Dokument
Termín realizace	2011 – 2012
Náklady	Cca 700 000 Kč
Zdroje financování	Vlastní
Zajištění	Samosprávy

11 Implementace

Kapitola popisuje organizační zajištění nutné pro realizaci navržených aktivit. Dále podává přehled časové návaznosti jednotlivých kroků a stručnou informaci o dostupných finančních zdrojích.

11.1 Organizace

V první fázi vychází tato strategie z existujícího řízení cestovního ruchu v regionu, které se odehrává pouze na úrovni měst a obcí. Tomu je přizpůsobena organizační struktura pro realizaci opatření.



V současnosti neexistuje organizační struktura pro řízení cestovního ruchu na regionální úrovni. Jak jednotlivá města a obce, tak provozovatelé atraktivit a služeb realizují vlastní projekty, často bez vzájemné provázanosti. Proto se v první fázi doporučuje vytvořit alespoň neformální pracovní skupinu z jejich zástupců, která bude projednávat připravované projekty s cílem zvýšit jejich vzájemnou návaznost a synergické efekty.

Iniciátorem vzniku pracovní skupiny by mělo být město Dubí, které vyjadřuje aktivní zájem na posílení významu cestovního ruchu v regionu.

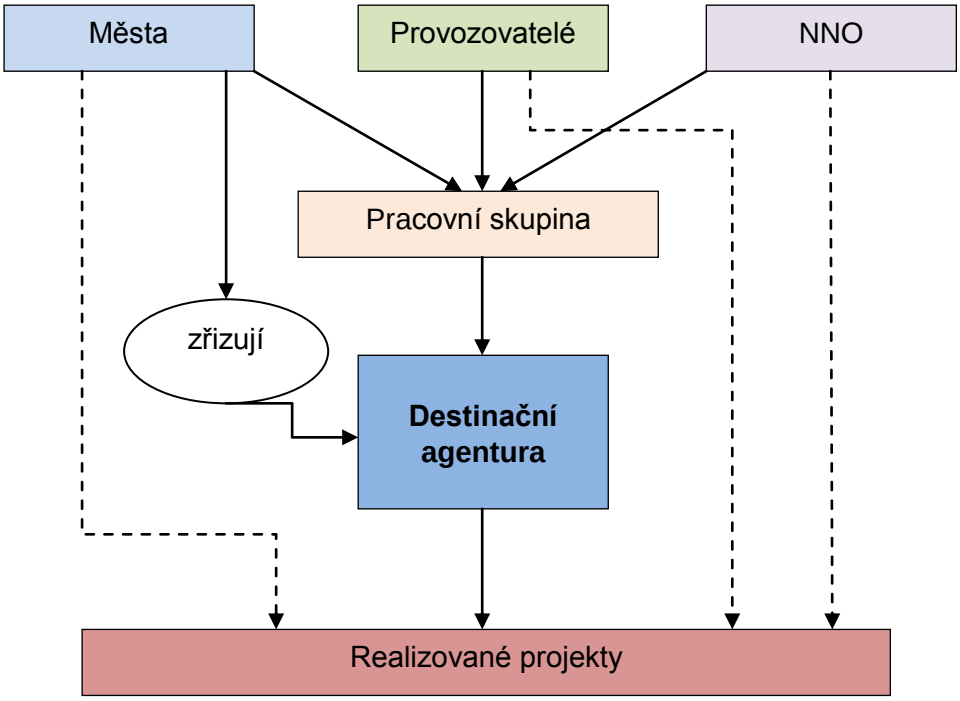
Tato první fáze by měla být brzy nahrazena systematickým řízením cestovního ruchu na bázi destinačního managementu.

Prvky nové organizační struktury by měly být:

- města: města a obce v regionu. V první fázi z české části regionu (Dubí, Osek, Krupka, Hrob, Mikulov, Moldava), ve druhé fázi se zapojením německé části (Altenberg, Geising, Lauenstein, Holzhau);
- provozovatelé: provozovatelé atraktivit a poskytovatelé služeb v cestovním ruchu (sportovní areály, ubytovatelé, dopravci, další služby);
- neziskové organizace: sportovní sdružení, ekologické organizace apod. působící v regionu;
- pracovní skupina: pracovní skupina by měla být místem vzájemných diskusí a společného plánování rozvojových aktivit;

- destinační agentura: manažerský prvek, provádí vlastní realizaci opatření, komunikuje s dalšími aktéry v cestovním ruchu. Zřízena účelovým svazkem měst a obcí v regionu. Spolupracuje s provozovateli.

Města, provozovatelé i NNO samozřejmě dál realizují i vlastní projekty, měli by však při jejich přípravě postupovat ve shodě a sledovat celkový rozvoj regionu.



Součástí řídící struktury projektu je proces plánování a hodnocení. Ten vychází ze stanovených měřitelných výstupů, jež jsou definovány pro každé opatření. Plánování a hodnocení by mělo proběhnout každoročně na úrovni řídící skupiny projektu (v první fázi neformální pracovní skupina, ve druhé fázi pracovní skupina + destinační agentura). Proces plánování a hodnocení má následující průběh:

1. Přehled realizace aktivit v uplynulém období;
2. Přehled dosažení plánovaných výstupů (kvantifikovaně);
3. Plán aktivit na další období;
4. Plán výstupů (kvantifikovat);
5. Tvorba akčního plánu.

Akční plán popisuje realizaci projektů pro následující období. Podrobně zachycuje náplň jednotlivých aktivit, odpovědnost za realizaci, sledované výstupy. U výstupů je třeba dbát na to, aby byly jasně měřitelné. Akční plán se poté stává závazným plánovacím materiálem pro všechny zapojené subjekty.

11.2 Harmonogram

Harmonogram v grafické formě stručně popisuje návaznost jednotlivých opatření v prvním období platnosti této strategie (2010 – 2012). Poté je vhodné přistoupit k hodnocení dosavadního průběhu a případně k úpravě některých opatření.

opatření		rok	2010	2011				2012			
		kvartál	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.1	Podpora inv. záměrů										
1.2	Síť tras a stezek										
1.3	Katalog ubytovatelů										
1.4	Turistická doprava										
1.5	Památky a zázemí										
2.1	Propagační materiály										
2.2	Propagační aktivity										
2.3	Spolupráce v prop.										
2.4	Nové trendy										
3.1	Společné řízení CR										
3.2	Vstup do DA Kruš. h.										
3.3	Zásobník projektů										
3.4	Příprava na SF EU										

Vysvětlivky:

Příprava		Realizace	

11.3 Finanční zajištění

Kapitola podává stručný přehled možnosti financování projektů v oblasti cestovního ruchu z operačních programů a dalších dotačních zdrojů.

Regionální operační program Severozápad

Regionální operační program Severozápad (ROP SZ) se zaměřuje především na investiční projekty (města, obce, dopravní infrastruktura, cestovní ruch) v Ústeckém a Karlovarském kraji. V současné době je v něm již většina finančních prostředků vyčerpána.

Prioritní osa 1: Regenerace a rozvoj měst

1.1 Podpora rozvojových pólů regionu: technická a občanská infrastruktur, regenerace brownfields, revitalizace měst, vzdělávací a sociální infrastruktura ve městech nad 50 000 obyvatel.

1.2 Podpora revitalizace a regenerace středních a malých měst: podobně jako 1.1, ale pro projekty v městech s 5 000 – 50 000 obyvateli.

1.3 Infrastruktura v oblasti rozvoje lidských zdrojů: modernizace a obnova středních škol, knihoven, vzdělávacích center, objektů sociálních služeb a zdravotnických zařízení. Určeno především pro krajská zařízení.

Prioritní osa 2: Integrovaná podpora místního rozvoje

2.1 Budování kapacity pro místní rozvoj, informovanost a osvěta veřejnosti: příprava projektů a podkladových dokumentací, tvorba místních partnerství. Pro obce s 500 – 5 000 obyvateli.

2.2 Investice pro zlepšení fyzické infrastruktury: stavební obnovy veřejných prostranství, rekonstrukce brownfields, veřejná, vzdělávací, sociální a zdravotní infrastruktura, technická infrastruktura a komunikace. Pro obce s 500 – 5 000 obyvateli.

Prioritní osa 3: Dostupnost a dopravní obslužnost

3.1 Rozvoj dopravní infrastruktury regionálního a nadregionálního významu: síť Ten-T, páteřní komunikace, letiště Karlovy Vary, splavnění Labe apod. Žadatelem kraj.

3.2 Rozvoj dopravní obslužnosti regionu: integrované projekty veřejné dopravy, nákup drážních vozidel, páteřní cyklostezky.

Prioritní osa 4: Udržitelný rozvoj cestovního ruchu

4.1 Budování a rozvoj atraktivit a infrastruktury CR: výstavba a rekonstrukce např. infocenter, turistických tras, sportovních center a areálů, relaxačních center, zařízení pro lyžování, vodní turistiku atd., revitalizace památek, modernizace lázní.

4.2 Zlepšování kvality a nabídky ubytovacích a stravovacích zařízení:výstavba a rekonstrukce ubytovacích zařízení různých kategorií.

4.3 Podpora marketingu a tvorby a rozvoje produktů CR: regionální partnerství v CR, informační systémy, marketingové akce a produkty, konání konferencí atd.

Program rozvoje venkova

Program rozvoje venkova (PRV) distribuuje v České republice finance z EAFRD. Má poměrně složité členění. Důležité je sledovat oprávněné žadatele (např. podnikatel v zemědělství) a další podmínky (např. realizace projektů v obcích do 500 obyvatel).

Osa 1: Zlepšení konkurenceschopnosti zemědělství a lesnictví

Skupina opatření I.1: Opatření zaměřená na restrukturalizaci a rozvoj fyzického kapitálu a podporu inovací

I.1.1: Modernizace zemědělských podniků

I.1.1.1: Modernizace zemědělských podniků: investice do zemědělských staveb, technika a technologie pro živočišnou a rostlinnou výrobu, investice do zpracování biomasy, technika pro údržbu krajiny.

I.1.1.2: Spolupráce při vývoji nových produktů, postupů a technologií v zemědělství: podpora aplikace výsledků výzkumu a vývoje v zemědělství.

I.1.1.3: Založení porostů rychle rostoucích dřevin pro zemědělské využití

I.1.2: Investice do lesů

I.1.2.1: Lesnická technika: pořízení strojů pro budování lesních stezek, obnovu lesů, zpracování dřeva (ekologickým způsobem).

I.1.2.2: Technické vybavení provozoven: technologie a vybavení venkovských provozoven (např. na zpracování biomasy apod.).

I.1.2.3: Lesnická infrastruktura: opravy lesních cest, úprava vodního režimu v lesích.

I.1.3: Přidávání hodnoty zemědělským a potravinářským produktům

I.1.3.1: Přidávání hodnoty zemědělským a potravinářským produktům: investice do zpracování potravinářských produktů, zlepšování kvality potravinářských produktů, vývoj a aplikace nových produktů, postupů a technologií.

I.1.3.2: Spolupráce při vývoji nových produktů, postupů a technologií v potravinářství

I.1.4: Pozemkové úpravy: Protierozní ochrana půdy, vodohospodářská opatření, geodetické projekty.

Skupina opatření I.2: Opatření přechodná pro ČR a ostatní nové členské státy EU

I.2.1: Seskupení producentů: Společné uvádění výrobků na trh apod.

Skupina opatření I.3: Opatření zaměřená na podporu vědomostí a zdokonalování lidského potenciálu

I.3.1: Další odborné vzdělávání a informační činnost: vzdělávací projekty zaměřené na prohlubování znalostí o EAFRD (přímé platby, nové výroby, diverzifikace hospodářství, údržba krajiny apod.).

I.3.2: Zahájení činnosti mladých zemědělců: investice do staveb, technologií, nákupy půdy, investice do údržby krajiny. Mladý zemědělec = do 40 let, poprvé zahajuje zemědělskou činnost.

I.3.3: Předčasné ukončení zemědělské činnosti

I.3.4: Využívání poradenských služeb: nákup poradenských služeb

Osa II: Zlepšování životního prostředí a krajiny

Skupina opatření II.1: Udržitelné využívání zemědělské půdy

II.1.1: Platby za přírodní znevýhodnění poskytované v horských oblastech

II.1.2: Platby v rámci oblastí NATURA 2000

II.1.3: Agroenvironmentální opatření: podpora využití zemědělské půdy, postupy šetrné k životnímu prostředí, titul ekologické zemědělství, integrovaná produkce ovoce, zeleniny, vinné révy, ošetřování travních porostů, zatravňování apod.

Skupina opatření II.2: Udržitelné využívání lesní půdy

II.2.1: Zalesňování zemědělské půdy

II.2.2: Platby v rámci NATURA 2000 v lesích

II.2.3: Lesnicko-environmentální platby

II.2.4: Obnova lesního potenciálu po kalamitách a podpora společenských funkcí lesů

Osa III: Kvalita života ve venkovských oblastech a diverzifikace hospodářství venkova

III.1.1: Diverzifikace činností nezemědělské povahy: stavební obnova budov či ploch pro diverzifikaci zemědělských aktivit, nákup budov, strojů či technologie, výstavba decentralizovaných zařízení pro obnovitelné zdroje paliv a energií.

III.1.2: Podpora zakládání podniků a jejich rozvoje: zakládání a rozvoj mikropodniků, drobná výroba a řemesla. Ne cestovní ruch.

III.1.3: Podpora cestovního ruchu: výstavba zařízení služeb pěší turistiky, vodáctví a lyžování (kromě vleků a lanovek), budování a značení pěších tras, výstavba sportovních zařízení.

III.2.1: Obnova a rozvoj vesnic, občanské vybavení a služby

III.2.1.1: Obnova a rozvoj vesnic: dopravní, technická a vodohospodářská infrastruktura obcí.

III.2.1.2: Občanské vybavení a služby: občanské vybavení v oblasti školství, zdravotnictví, sociálních služeb, péče o děti, sportovní aktivity, školicí centra.

III.2.2: Ochrana a rozvoj kulturního dědictví venkova: obnova památek, památkových budov, parků, výstavní expozice s místní tematikou.

III.3.1: Vzdělávání a informace: vzdělávání hospodářských subjektů působících na venkově.

Osa IV: Leader

IV.1.1: Místní akční skupina

IV.1.2: Realizace místní rozvojové strategie

IV.2.1: Realizace projektů spolupráce

Cíl 3 – Program na podporu přeshraniční spolupráce ČR – Sasko

Program přeshraniční spolupráce musí spojovat partnery z obou zemí, přičemž tito partneři jsou zapojeni do společného plánování, realizace, financování či personálního zajištění projektu.

Prioritní osa 1 – Rozvoj rámcových společenských podmínek v dotačním území

1.1 Kooperativní zlepšení a rozvoj a výstavba potřebné infrastruktury a spolupráce v oblasti regionálního plánování a rozvoje: přeshraniční doprava, komunikační a informační sítě, regionální plánování.

1.2 Kooperativní opatření v oblasti lidských zdrojů, socio-kulturního rozvoje a partnerské spolupráce: školství, vzdělávání, mládež, kulturní dědictví.

1.3 Kooperace v oblasti bezpečnosti, záchranných služeb, ochrany před katastrofami a protipožární ochrany: zvýšení bezpečnosti v pohraničí, varovné a informační systémy atd.

1.4 Společný fond malých projektů: projekty do 22 500 EUR administrované euroregiony.

Prioritní osa 2 – Rozvoj hospodářství a cestovního ruchu

2.1 Hospodářská kooperace a rozvoj přeshraničních hospodářských struktur: kooperace malých a středních podniků a spolupráce v hospodářské oblasti včetně zemědělství.

2.2 Kooperace a rozvoj přeshraničních struktur v cestovním ruchu: investice do turistické infrastruktury, marketing CR, podpora agroturistiky.

Prioritní osa 3 – Zlepšení situace přírody a životního prostředí

3.1 Kooperace v oblasti ochrany klimatu, ochrany lesa a přírody, péče o krajinu a odpadového hospodářství: snížení ekologických zátěží, ochrana ŽP.

3.2 Kooperace v oblastech protipovodňové ochrany, vodního hospodářství, vodních staveb a ochrany vodstva: zásobování pitnou vodou, čištění odpadních vod.

Dotační tituly Ústeckého kraje

Program obnovy venkova: pouze pro obce.

Fond hejtmanky: jednorázové akce či aktivity, veřejně prospěšné projekty.

12 Závěr

Návrhová část Strategie rozvoje cestovního ruchu ve městě Dubí navazuje na zpracovaný analytický profil regionu. Získané poznatky shrnuje formou SWOT analýzy. Nejvýraznějšími silnými stránkami regionu jsou přírodní prostředí a podmínky pro pěší turistiku, cykloturistiku, lyžování a pobyt v přírodě spolu s historickými památkami. Hlavní slabou stránkou je nízká kvalita služeb a marketingu.

Podobné názory vyplývají i z dotazníkového šetření mezi aktéry působícími v cestovním ruchu. Podle nich by má východní Krušnohoří zajímavý turistický potenciál, musí se však jasně profilovat a zlepšit kvalitu nabídky.

Návrhová část popisuje aktuální vývoj trhu světového ruchu jak v obecné perspektivě, tak se zřetelem na Českou republiku a Ústecký kraj. Záměrem je, aby později navrhovaná opatření reagovala na nejnovější trendy. Studie popisuje současnou pozici Ústeckého kraje v cestovním ruchu, jeho srovnání s konkurenčními regiony a také názory a požadavky cílové skupiny – návštěvníků kraje. Zjištěné závěry nejsou příliš optimistické – Ústecký kraj zaostává za konkurenčními regiony téměř ve všech aspektech cestovního ruchu. Nabídka přírodních zajímavostí a potenciálu pro aktivní dovolenou jen značná, sráží ji však malá kvantita i kvalita doprovodných služeb cestovního ruchu.

Vlastní strategická část nejprve definuje časový rámec (2010 – 2014) a vizi: „Vytvořit z vymezeného regionu (východního Krušnohoří) produkt na trhu cestovního ruchu a vytvořit základní podmínky pro zvýšení zájmu návštěvníků o tento region.“ Východní Krušnohoří by mělo být vnímáno jako ideální region pro středně náročnou pohybovou rekreaci, pro letní a zimní sporty v horské krajině. Region, kde se zajímavá hornická minulost spojuje s krásnou přírodou a celkovým ozdravením. Unikátní spojení na česko-německém pomezí – hranice, která spojuje sportovce, milovníky přírody a zastánce zdravého životního stylu. Důraz bude kladen na následující silné stránky regionu: turistické, cyklistické a lyžařské trasy, sportoviště, přeshraniční charakter regionu, dopravní dostupnost, cenová úroveň služeb.

Dále jsou navrženy tři dílčí strategie, jak dosáhnout požadovaného zlepšení. První strategie je zaměřena na infrastrukturu a služby a obsahuje opatření investičního charakteru, které mají za úkol zlepšit fyzické prostředí v regionu z pohledu jeho využití pro cestovní ruch. Druhá strategie je orientována marketingově, s cílem zlepšit propagaci regionu, zlepšit negativní image regionu a zvýšit informovanost potenciálních návštěvníků. Součástí je zpracovaný marketingový mix s přehledem propagačních nástrojů a aktivit. Třetí strategie se věnuje koncepčnímu řízení cestovního ruchu v regionu.

Implementační kapitola popisuje způsob, jak zajistit plnění navržených opatření, včetně harmonogramu a možných finančních zdrojů.

Systém opatření v návrhové části strategie je navržen s vědomím, že pouze systematická práce, odhodlání a dobrá spolupráce všech aktérů mohou pozvednout východní Krušnohoří na pozici, která mu z pohledu cestovního ruchu právem náleží.

Přehled tabulek a obrázků

Tabulky

číslo	název	strana
29	Počet ubytovacích zařízení a lůžek v krajích ČR	27
30	Počet hostů a přenocování v ubytovacích zařízeních v krajích ČR	28
31	Počet konferencí a jejich účastníků v hromadných ubytovacích zařízeních	31
32	Konkurenční regiony	33
33	Návštěvnost v ubytovacích zařízeních v turistických regionech	34

Obrázky

číslo	název	strana
55	Struktura respondentů z hlediska působení	9
56	Pro jaký typ cestovního ruchu mají Krušné hory nejlepší předpoklady	10
57	Vhodný typ cestovního ruchu pro Krušné hory, průměrné známky	11
58	Největší bariéry, ohrožení a slabé stránky KH z hlediska cestovního ruchu	12
59	Bariéry cestovního ruchu v Krušných horách, průměrné známky	13
60	Největší potenciál Krušných hor pro rozvoj cestovního ruchu	14
61	Pozitivní aspekty cestovního ruchu ve východním Krušnohoří	15
62	Přirozené centrum východního Krušnohoří z pohledu cestovního ruchu?	16
63	Jaké lokality považujete ve východním Krušnohoří za atraktivní?	17
64	Jaké pozitivní asociace by měly mít u turistů Krušné hory?	17
65	Pozice cestovního ruchu mezi ostatními odvětvími	19
66	Sezónnost v cestovním ruchu	20
67	Ekonomie cestovního ruchu	21
68	Vývoj počtu ubytovacích zařízení v Ústeckém kraji	27
69	Vývoj počtu hostů v ubytovacích zařízeních v Ústeckém kraji	28
70	Průběh využití lůžek v ubytovacích zařízeních v Ústeckém kraji	29
71	Zahraniční návštěvníci v Ústeckém kraji	30
72	Věková struktura návštěvníků Ústeckého kraje	35
73	Vzdálenost, z jaké návštěvníci kraje přicestovali do místa rekreace	36
74	Průměrné výdaje na pobyt návštěvníků v Ústeckém kraji	36
75	Počet předchozích návštěv v Ústeckém kraji	37
76	Spokojenost návštěvníků s návštěvou Ústeckého kraje	37
77	Vztah respondentů k Ústeckému kraji	38
78	Nejlákavější aktivity v Ústeckém kraji	39
79	Hodnocení služeb v Ústeckém kraji	39
80	Srovnání podílu velmi dobře hodnocených služeb – Ústecký kraj vs. ČR	40
81	Hodnocení péče o cestovní ruch v Ústeckém kraji	40
82	Srovnání podílu velmi dobře hodnocených oblastí – Ústecký kraj vs. ČR	41
83	Zdroj informací o regionu	41