

Petr Štumpf
Vladimír Dvořák

VÝVOJ STRATEGICKÝCH DOKUMENTŮ CESTOVNÍHO RUCHU V JIHOČESKÉM KRAJI

***Abstract:** From the aspect of the tourist industry the South Bohemian Region belongs, in the long term, to leading destinations in the Czech Republic. The success reflected in the rising competition of tourist destinations is based on the concept of destination management, destination marketing, destination planning as well as on the selection of the right strategy for the development of the tourist industry within a particular area. An important instrument, which supports an effective management and systematic destination development in the medium term, is a strategic document (Strategy of Development of the Tourist Industry), which sets forth a vision and concrete aims to be achieved by a particular destination within a given period of time, as well as the proposal for ways of achieving these aims. The author evaluates the development of strategic planning in the tourist industry by means of development documents in the South Bohemian Region in the course of recent ten years. On the basis of imperfections identified in the contemporary development, the author subsequently proposes the optimisation of the method of developing strategic and tactic documents in the tourist industry for the South Bohemian Region in the upcoming planning period 2014-2020.*

***Keywords:** tourist industry, destination management destination planning, destination strategy, South Bohemian Region, strategic document, marketing concept*

JEL: L 83

Úvod

Jihočeský kraj patří dlouhodobě z hlediska cestovního ruchu k vedoucím destinacím v rámci České republiky. Primární potenciál destinace, tedy nabídka přírodních a kulturně-historických atraktivit a kulturně-společenských akcí, řadí jižní Čechy mezi turisty nejvyhledávanější region v České republice.

Jižní Čechy byly a jsou pro turisty zavedenou značkou, se kterou si návštěvníci často asociují čisté a klidné životní prostředí, výjimečný přírodní potenciál a širokou nabídku kulturního dědictví v podobě řady dochovaných historických památek (hrady, zámky, tvrze, zříceniny, kostely, kláštery), městských památkových rezervací, či

dochovaných technických objektů a památek lidové architektury. Hmotné dědictví Jihočeského kraje pak doplňuje duševní bohatství v podobě udržování tradic a zvyků, svérázné kultury a životního stylu.

Bylo by však velmi krátkozraké domnívat se, že pouze primární potenciál Jihočeského kraje ve spojení s převážně pozitivním vnímáním značky destinace zajistí konkurenceschopnost jižních Čech na trhu cestovního ruchu. Základem úspěchu ve zvyšující se konkurenci destinací cestovního ruchu je koncepční pojetí destinačního managementu a marketingu, destinační plánování a zvolení vhodné strategie rozvoje cestovního ruchu ve vymezeném území. Základním nástrojem, který napomáhá efektivnímu řízení a systematickému rozvoji destinace ve střednědobém horizontu, je strategický dokument (Strategie rozvoje cestovního ruchu), který udává vizi a konkrétní cíle, jakých chce destinace v určitém časovém období dosáhnout, ale také návrh způsobů a cest, jakými těchto cílů dosáhnout.

Strategický dokument cestovního ruchu je základním vodítkem, jakousi kuchařkou či jízdním řádem (z rakouského termínu „Kursbuch“) pro aktivity aktérů, podílejících se na managementu dané destinace. Práce poukazuje vývoj, jaký zaznamenaly strategické dokumenty cestovního ruchu v Jihočeském kraji po znovuzavedení krajů jako územní samosprávných celků v roce 2000.

1 Literární rešerše

Destinační management a marketing

V úvodu byla zmiňována důležitost systematického plánování rozvoje cestovního ruchu v Jihočeském kraji pro zajištění konkurenceschopnosti regionu na trhu cestovního ruchu. Podle Novacké ([13], s. 43) představuje destinační management celkovou koordinaci aktivit jednotlivých zainteresovaných subjektů. Tyto subjekty pak vytvářejí produkt cestovního ruchu dané destinace. Zmíněné aktivity reprezentované jednotlivými službami v požadované kvalitě jsou pak implementovány za účelem dosažení synergického efektu v rámci podmínek trvale udržitelného rozvoje v daném prostředí. Cílem je pak uspokojení potřeb klientů, podnikatelských záměrů a společenských zájmů.

Goeldner a Ritchie (2009, s. 418) uvádějí, že destinační management je komplexní, multidimezionální proces, při kterém musejí být splněny dva základní parametry, pokud chce být destinace úspěšná. Těmito parametry jsou konkurenceschopnost a udržitelnost. Samostatně nejsou dostatečné, ale společně se vzájemně doplňují a tvoří základní předpoklad úspěchu. Mazanec, Wöber a Zins [10] jako často používané indikátory úspěchu destinace označují: 1. počet turistů a generované výdaje, 2. míra vypořádání se s negativními efekty sezónnosti prostřednictvím nástrojů managementu, 3. úspěšné využití stávajících kapacit, 4. rozsah ochrany přírodních a kulturních zdrojů, 5. spokojenost zákazníka s poskytnutým produktem cestovního ruchu, 6. účinné využití marketingové komunikace a reklamy, 7. míra akceptace stávající politiky cestovního ruchu místními obyvateli.

Bartl a Schmidt (1998, s. 2) definují destinační management jako strategii a cestu pro silné regiony, které mají odvahu ke koncentraci sil pro společný rozvoj, organizaci a aktivní prodej svých klíčových konkurenčních výhod. Z pohledu Jihočeského kraje je pak důležitý fakt, který uvádí Palatková ([15], s. 23), a to koncepce managementu destinace je typická pro regionální úroveň, neboť vychází ze snadnějšího řízení procesů, než je tomu na národní úrovni.

Destinační management je někdy označován jako nejvyspělejší forma řízení, především v důsledku vysoké heterogenity celku, který představuje destinace cestovního ruchu. V této souvislosti vyjadřuje zajímavý pohled na destinační management Bieger ([3], s. 93), který nahlíží na destinaci jako na virtuální podnik. V nejrůznějších odvětvích, a v cestovním ruchu především, nezávisí řetězec služeb v destinaci na jednotlivých podnicích, nýbrž na celé podnikatelské síti. Jak dále Bieger podotýká ([3], s. 93), u destinace jako virtuálního podniku se jedná o síť právně samostatných, ale ekonomicky vázaných podnikatelských subjektů. Tyto subjekty pak společně tvoří komplexní řetězec a zajišťují poskytování služeb na bázi společných zdrojů.

Z hlediska marketingu destinace je podle Morrisona ([11], s. 50) potřeba brát zřetel na čtyři specifické komponenty, se kterými je spojena marketingová koncepce destinace: 1. atraktivita a společenské události, 2. vybavenost, 3. infrastruktura a doprava, 4. dostupné zdroje. Atraktivita a společenské události sehrávají nejdůležitější úlohu v životě destinací – přitahují turisty. Pro podnikatelské subjekty v destinaci je nutné si uvědomit, že poptávka po jejich službách se odvíjí v závislosti na atraktivitě místa, bez které by vymizela velká část jejich podnikatelských příležitostí.

Palatková ([15], s. 25) charakterizuje destinaci cestovního ruchu z marketingového hlediska jako jeden produkt, složený zároveň z bezpočtu dalších produktů. Marketing destinace pak označuje jako vědomou i nezáměrnou kooperaci, protože všechny subjekty v destinaci, ať chtějí nebo ne, spoluvytvářejí její charakter.

Bennett ([2], s. 48) poukazuje ve spojitosti s marketingem destinace na fakt, že neexistuje v této oblasti produkt, nad kterým by měl producent (organizace destinačního marketingu) úplnou kontrolu. Jinými slovy, produkt destinace je tvořen vládou, malými a středními podniky a přírodním prostředím. Pro marketing destinace v 21. století definuje Bennett ([2], s. 54) následující nástroje k dosažení úspěchu: 1. partnerství a spolupráci, 2. odstranění jakýchkoliv byrokratických zásad, 3. přenesení odpovědnosti za environmentální a sociální rozvoj na konečný produkt, 4. zajištění silné vazby mezi sdělením a produktem. V návaznosti na tyto nástroje je důležité zmínit ještě jeden aktuální aspekt, který uvádí Beirman ([1], s. 175), a to rostoucí pravděpodobnost, že téměř každá destinace se může ocitnout v určité krizi způsobené např. přírodní katastrofou, válkou, epidemií či ekonomickými podmínkami, což bude mít vliv na její prodejnost. Důležité je zaměřit se více na proaktivní vypořádání se s nastalou krizí, management aktuální krizové situace a okamžitou obnovu než na vývoj reaktivních post-krizových plánů. Odborníci na marketing destinace musí v této situaci pečlivě uvažovat, jak se vypořádat s těmito nenadálými událostmi.

Destinační strategie a plánování

Destinační strategie zaznamenaly podle Palatkové ([15], s. 29) v západní Evropě během posledních třiceti let v závislosti na úrovni poptávky značný posun. Od fáze rozvoje (=růstu poptávky), kdy byla prosazována koncepce „sblížení zájmů“ v cestovním ruchu, přes fázi zralosti (=stagnace poptávky) s využitím turistické platformy „tržní pozice“, až k fázi poklesu (=snižování poptávky), kdy se začala prosazovat destinační strategie „rozvoje a prosazování klíčových konkurenčních výhod“. Nutností se, jak dále přibližuje Palatková, stává úzká kooperace subjektů v regionu s cílem tvorby produktu a jeho prosazení namísto konkurenčního boje osamocených subjektů mezi sebou uvnitř destinace a jejich neschopnosti prosadit se na trhu samostatně.

Bieger ([3], s. 67) v oblasti plánování destinace uvádí dva body, které jsou významné pro její rozvoj. Těmito body jsou 1. zpracování výhledu rozvoje (Entwicklungsleitbild) a 2. zpracování destinační strategie. Otázkou podle Biegera zůstává, zda tyto a další úkoly destinace zajišťuje jedna nebo více organizací uvnitř destinace, nebo zda jsou outsourcovány vnějšími subjekty.

Formica a Kothari ([4], s. 357) přibližují současný trend, kdy formulace destinační strategie přímo souvisí s předpovídáním budoucích událostí a jejich následného dopadu na destinaci. Jak dále Formica a Kothari ([4], s. 366) dodávají, organizace cestovního ruchu mohou získat konkurenční výhodu pomocí precizního plánování a výběrem integrovaného modelu, který rozšíří hodnotový řetězec pro jejich zákazníky. Rodríguez-Díaz a Espino-Rodríguez ([17], s. 379) chápou destinaci jako komplexní systém, který je potřeba důkladně plánovat a modelovat pro zlepšení všeobecného managementu destinace. Jejich model strategického zhodnocení destinace cestovního ruchu zahrnuje různé faktory ovlivňující konkurenceschopnost destinace, mezi které náleží geografický, environmentální a socio-kulturní faktor, veřejná infrastruktura, poskytovatelé služeb a politický faktor, které jsou základem pro definování jedinečnosti destinace a schopnosti zaujmout návštěvníky.

Podle Soteriou a Coccossise ([19], s. 196) je pro strategické plánování v destinaci nezbytné integrování zásad udržitelného rozvoje a uvádějí způsob, jakým tyto zásady začlenit do strategického plánovacího procesu. Faktory, které ovlivňují integrování zásad udržitelného rozvoje, rozdělují do tří kategorií: 1. exogenní faktory (udržitelná strategie rozvoje), 2. organizační faktory (zdroje a komise pro vrcholový management) a 3. systémové faktory (funkční integrace, komplexnost, participace, nástroje, interní a externí orientace, vnímání udržitelnosti). Další z možností, jak v procesu strategického plánování pomoci destinaci cestovního ruchu k dosažení udržitelného rozvoje, prezentují Musil a Luštický ([12], s. 109). Z jejich pohledu je důležitá důkladná analýza potenciálu destinace, její atraktivity, zatížení cestovním ruchem, včetně systematického monitoringu chování návštěvníků a následné využití těchto dílčích analýz jako podkladů pro zpracování komplexního modelu chování návštěvníků v destinaci.

Pro příští období definuje Palatková ([15], s. 41) jako základ úspěšné strategie stále prosazování konkurenčních výhod (klíčových produktů) destinace ve smyslu jedinečného spojení schopností, a technologií vzniklých na základě kolektivního procesu učení a nabývání vědomostí a znalostí, vyznačujících se vysokou mírou nadčasovosti, hodnoty pro klienta, synergií s ostatními konkurenčními výhodami a nízkou mírou transformovatelnosti. Jinak řečeno, destinační strategie musí identifikovat základní konkurenční výhody a kombinovat je tak, aby vznikaly inovace a nové produkty. Destinace se tak stává určitým druhem holdingu zajišťujícího komplexní řetězec služeb. Významná je skutečnost, že destinační strategie nepřináší prospěch jen turismu, ale celému regionu (zaměstnanost, infrastruktura, investice a pod.). Dlouhodobá klíčová konkurenční výhoda pak musí být vhodně kombinována s krátkodobými konkurenčními výhodami (např. s rozvojem technologií).

Pro vývoj strategických dokumentů v Jihočeském kraji z hlediska marketingového plánování hraje důležitou roli význam marketingové koncepce destinace. Nováková ([13], s. 43) uvádí, že veškeré aktivity v oblasti marketing managementu destinace vyžadují koncepční přístup k rozvoji cestovního ruchu v rámci sledovaných destinačních oblastí, i přes jejich administrativní, regionální, státní a geografické vymezení.

Význam marketingové koncepce cestovního ruchu pro marketingové plánování v oblasti incomingu (tzn. z pohledu destinace) podtrhuje rovněž Bieger ([3], s. 165) a Holešinská ([5], s. 33), kteří za stěžejní část celé koncepce považují vypracování marketingové strategie destinace. V podmínkách regionů České republiky, tedy i Jihočeského kraje, je pro regionální autority více než důležité uvědomit si fakt, který zmiňují Prideaux a Cooper ([16], s. 48). Ti ve své studii řeší vztah mezi marketingem a růstem destinace a definují faktory, které ovlivňují schopnost destinace realizovat úspěšný marketing. Mezi tyto faktory řadí mj. rozvoj jediné organizace, zodpovědné za marketing destinace a profesionalizaci destinačních marketingových strategií.

Strategické a rozvojové dokumenty cestovního ruchu

Problematikou tvorby strategických a programových dokumentů cestovního ruchu v České republice se podrobně zabývá Vystoupil et al. [20], částečně pak rovněž Holešinská [5].

Vystoupil et al. definuje nejprve pojmy *strategický dokument*, *programový dokument* a (realizační) *plán*. **Strategickým dokumentem** je *strategie (strategický plán či prognóza), která napomáhá systematicky organizovat a řídit změny v území. Dokument charakterizuje slabé a silné stránky dané oblasti, vymezuje základní priority (podpory) rozvoje, definuje cíle podpory/rozvoje, jednotlivá opatření vedoucí k jejich naplnění a doporučení, přičemž pojmem priority rozvoje se rozumí výroky komplexní povahy, vybrané a seřazené na základě významu, které v obecné formě de-finují řešení rozporu mezi současným a budoucím obrazem společnosti; cíle rozvoje se chápou výroky o tom, jakého budoucího stavu má být dosaženo, přičemž se rozlišuje v úrovni konkrétnosti jejich definování; opatření se rozumí soubor takových aktivit realizovaných prostřednictvím projektů, které vedou k naplnění priorit po-*

tažmo cílů rozvoje. Samotný pojem **strategie** je definován v zákoně č. 248/2000 Sb. o podpoře regionálního rozvoje jako střednědobý dokument, na období 3-7 let, který formuluje přístup státu (veřejné správy) k podpoře regionálního rozvoje, poskytuje potřebná východiska a stanovuje rozvojové cíle a zásady pro vypracování regionálních programů rozvoje. ([20], s. 7).

Programové dokumenty jsou pak chápány jako střednědobé (taktické) prováděcí dokumenty, které naplňují obecnou rozvojovou strategii. **Program** je střednědobý (taktický) dokument k podpoře určité oblasti zájmu (např. rozvoj cestovního ruchu). Definuje přístup instituce k dané oblasti zájmu, tedy konkretizuje strategické cíle a rozvojové aktivity ve formě konkrétních opatření a projektů, určuje jejich nositele a stanoví způsob financování a implementace. Lze jej charakterizovat jako program cílených opatření, příp. intervencí, přijatý pro stimulaci rozvoje dané oblasti zájmu. Program by měl být komplexním dokumentem, který zahrnuje směry a úkoly rozvoje finanční povahy adekvátní předpokládaným dostupným finančním zdrojům i úkoly rozvoje nefinanční povahy, tj. politiky, nástroje, organizační úkoly, politickou podporu, doporučení pro (ústřední) správní orgány apod. (...) Ze soustavy strategických a programových dokumentů vyplývá, že strategie má obecnější charakter a program je možné považovat za jakýsi nástroj dosažení/naplnění široce definovaných cílů ve strategii. ([20], s. 8).

Posledním uvedeným termínem v hierarchii rozvojových dokumentů destinace je krátkodobý realizační plán. **Plán** je zcela konkrétním nástrojem řízení, jehož úkolem je odpovědět jednoznačně na otázky co, kdo, kdy a kde má udělat, aby cíle koncepce měly naději na to, že budou dosaženy. ([20], s. 8).

Vystoupil et al. dále uvádí některá specifika, která se vyskytují v problematice rozvojových dokumentů cestovního ruchu v České republice, a to např. v případě dlouhodobého časového horizontu, kdy dochází ke splnutí koncepce a plánu, tj. koncepce se stává podrobnější a přebírá na sebe i požadované vlastnosti plánu, zvláště při formulaci odpovědí na otázky co, kdo, kdy a kde.

Holešinská ([5], s. 73) stručně definuje obsah strategického dokumentu destinace (strategie rozvoje cestovního ruchu), který se skládá ze dvou hlavních částí – analytické a návrhové. *Analytická část* strategie se zaměřuje na analýzu vnitřního a vnějšího prostředí zkoumaného území. Vnitřní analýza pak hodnotí primární a sekundární nabídku destinace, zatímco vnější analýza zahrnuje především analýzu poptávky a konkurence. Závěry těchto dílčích analýz pak shrnuje SWOT analýza, která porovnává silné a slabé stránky destinace s vnějšími příležitostmi a hrozbami.

Návrhová část pak vychází z analytické části, na základě které jsou definovány strategické oblasti rozvoje cestovního ruchu v destinaci. Těm však předchází formulace vize, tedy všeobecně akceptované představy o budoucím stavu v předem definovaném časovém horizontu. K naplnění strategické vize dochází, jak připomíná Holešinská, pomocí uvedených strategických oblastí, které zahrnují formulaci hlavních záměrů (=priorit), stanovení jejich důležitosti a vymezení vzájemných vztahů. Na priority pak navazují jednotlivá *opatření*, která obsahují soubor konkrétních aktivit (projektů) k dosažení definované vize.

Bieger ([3], s. 285) se rovněž věnuje problematice destinačního plánování a k tomu potřebných nástrojů a definuje *výhled-vizi rozvoje cestovního ruchu* (Tourismusleitbild) a *destinační strategii* (Destinationstrategie). Na *výhled-vizi rozvoje cestovního ruchu* (Tourismusleitbild) nahlíží ze dvou pohledů: 1. jako *nástroj destinačního managementu*, tzn. ústřední nástroj pro destinační plánování, který zahrnuje normativní a strategické plánování destinace jako konkurenční jednotky; 2. jako *základní představu o budoucnosti cestovního ruchu*, tzn. základní představu o budoucím vývoji cestovního ruchu v destinaci, která řeší veřejné zájmy, vychází ze situační analýzy a obsahuje stanovení cílů a opatření k jejich dosažení. Cílem *strategie destinace* je podle Biegra ([3], s. 363) vybudování a udržení její konkurenceschopnosti na trhu cestovního ruchu. Podává informaci o tom, jak může dosáhnout trvalé konkurenční výhody prostřednictvím identifikace, rozvoje a využití klíčových kompetencí, jak se může vyprofilovat na trhu a na jakých trzích se chce prezentovat prostřednictvím jakých produktů.

Dále uvádí, že tyto rozvojové nástroje cestovního ruchu nemohou stát samostatně, ale musí být zasazeny mezi nadřazené dokumenty a v hierarchii systému plánování podřízené podnikatelské plány. Dále uvádí, že nositeli destinačního plánování je zajišťováno na třech úrovních – politickými orgány, turistickou organizací a jednotlivými podnikatelskými subjekty. Na úrovni politických orgánů musí být koordinovány části obecné rozvojové vize-výhledu regionu (Entwicklungsleitbild) relevantní k oblasti cestovního ruchu a dále pak další související plány konkrétních oblastí (Richtpläne) regionálního rozvoje, které mají návaznost na oblast turismu (např. doprava, sportovní zařízení apod.). Na úrovni turistické organizace pak probíhá marketingové plánování destinace a plánování jednotlivých nabídek turistické organizace. Na úrovni jednotlivých podnikatelských subjektů pak musí být koordinovány strategie těchto podniků a jejich příspěvek ke komplexní nabídce destinace. V průřezu mezi politickou (=normativní) úrovní a samotnou realizací konkrétních činností turistické organizace (=strategickou úrovní) a podnikatelských aktivit (=operativní úrovní) pak stojí *výhled-vize rozvoje cestovního ruchu* (Tourismusleitbild).

Podle Biegra ([3], s. 290) byl ve fázi růstu turismu jako nástroj plánování prosazován primárně obecný strategický dokument, který nebyl příliš konkrétní a obsahoval pouze vágně definované směry rozvoje cestovního ruchu v destinaci. Z těchto dokumentů pak vycházely marketingové koncepce. Podle tohoto schématu byla definována rovněž první Strategie rozvoje cestovního ruchu v Jihočeském kraji z roku 2002, ve které autoři uvádějí: Pro úspěšné dosažení cílů této strategie rozvoje CR bude nutné zpracovat *marketingovou studii cestovního ruchu*, která by se podrobně zabývala všemi aspekty marketingu cestovního ruchu v Jihočeském kraji. ([18], s. 45).

Bieger ([3], s. 304) pak znázorňuje tvorbu *výhledu-vize rozvoje cestovního ruchu* (Touristisches Leitbild) z pohledu destinačního managementu prostřednictvím obr. č. 1. Pomocí tohoto schématu nahlíží Bieger na destinaci jako na podnik v konkurenčním prostředí. Rovněž navrhovaná opatření by měla být plánována pomocí

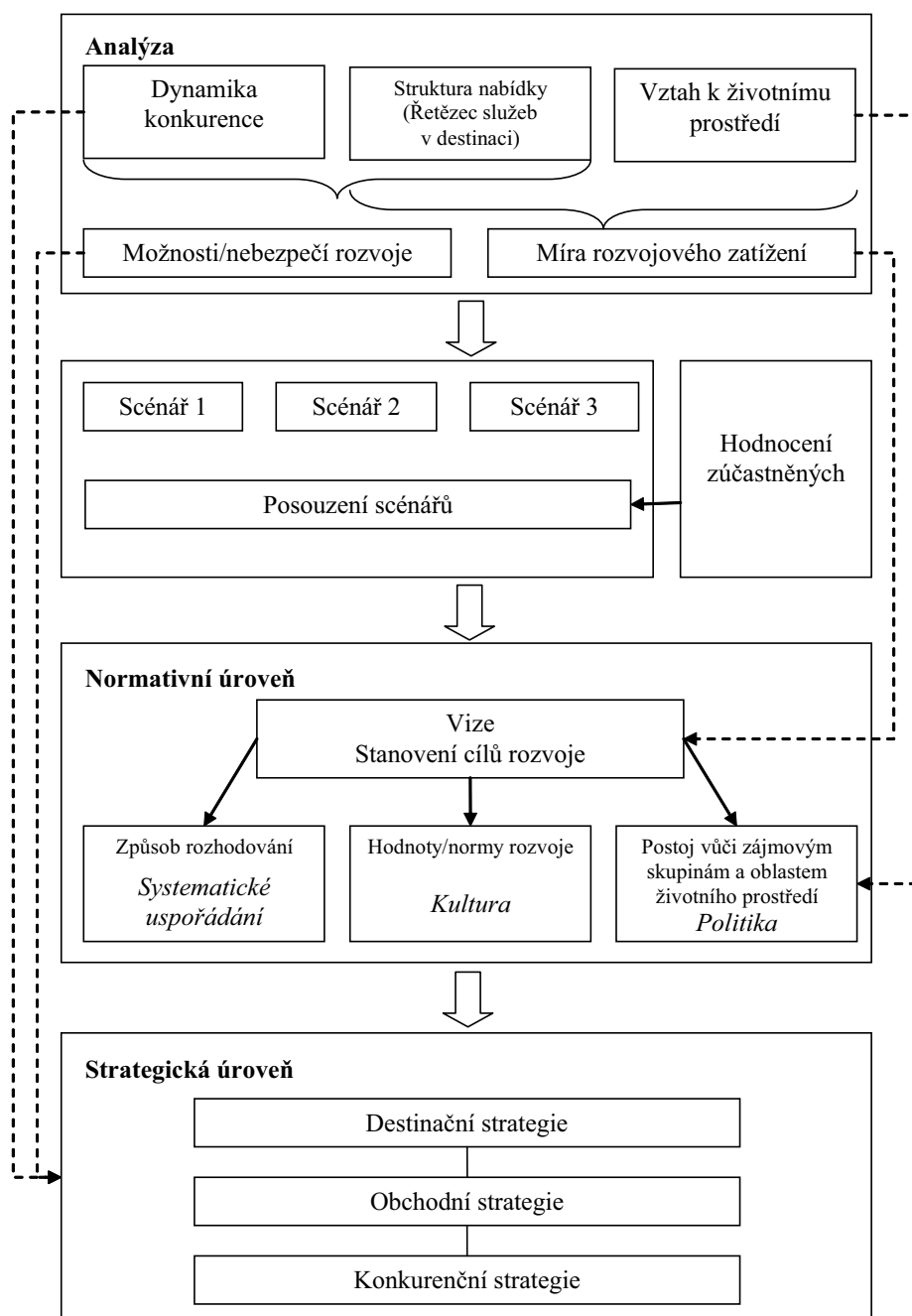
obdobných metod jako při strategickém plánování v podnikatelské jednotce. Vizi zpracovává menší pracovní skupina s klíčovými kompetencemi, podporovaná případně odborníkem z oboru, který celý proces moderuje a dohlíží na něj. Analýzy a strategie jsou zaměřeny více na positioning v konkurenčním prostředí, využívání potenciálu destinace, zavádění klíčových destinačních strategií, které se více podobají podnikatelským, tržně a konkurenčně zaměřeným strategiím.

Vystoupil et al. ([20], s. 71) definuje strategickou vizi v souvislosti s tvorbou strategického dokumentu cestovního ruchu jako přirozené vyústění analytické části dokumentu a její syntetické návstavby (SWOT analýza) do nekontroverzního textu, jehož podstatou je vymezení smyslu a směru celého dokumentu. Může být vyjádřena jak jednou zásadní tezí, tak i několika zobecňujícími „strategickými“ formulacemi, což označuje jako „základní a rozšířené znění“ vize. Dále uvádí, že ke stanovení a formulaci strategické vize nelze z praktických důvodů využít žádné klasické metody, intuitivně i cíleně lze aplikovat expertní přístupy založené na analytické a prognostické činnosti a delphi metodu. Bezprostřední návaznost na strategickou vizi mohou, ale také nemusí mít podle Vystoupila et al. tzv. problémové okruhy, které stále se ve velmi obecných formulacích váží na globální strategickou vizi, určují oblasti (okruhy) „problémů“, určených k řešení. Z vize a problémových okruhů pak vychází definice strategických cílů (příp. specifických cílů) a návrh priorit a opatření vedoucích k jejich dosažení.

Formica a Kothari ([4], s. 355) rovněž popisují využití metody tvorby scénářů budoucího vývoje v procesu strategického plánování destinace. V pracovních skupinách jsou pak zastoupeni experti, kteří reprezentují různé subjekty z celého regionu. Expertního skupinového workshopu se účastní např. zástupci turistických atraktivit regionu, turistických kanceláří, dopravních služeb, hotelů a restaurací, developerů a místní univerzity.

Výše zmiňované teoretické základy a aplikované přístupy obsažené v literatuře budou v další části práce konfrontovány s prostředím Jihočeského kraje a vývojem strategického plánování a tvorbou strategických dokumentů cestovního ruchu v posledních 10 letech.

Tvorba výhledu (vize) cestovního ruchu z pohledu destinačního managementu



Pramen: zpracováno podle Bieger (2008, s. 304): Inhalte eines touristischen Leitbilds aus der Sicht des Destinationsmanagement.

2 Cíl a metodika

Cíl práce

Shrnutí vývoje strategického plánování cestovního ruchu prostřednictvím rozvojových dokumentů v Jihočeském kraji. Na základě komparační analýzy zhodnocení vývoje strategických dokumentů Jihočeského kraje v oblasti cestovního ruchu v průběhu posledních 10 let.

Partikulární cíle práce vycházejí z potřeby řešení dílčích problémů spojených s vývojem tvorby strategických dokumentů cestovního ruchu v Jihočeském kraji, a proto byly definovány následovně:

- zhodnocení věcné diference, časové návaznosti a provázanosti strategických dokumentů cestovního ruchu
- optimalizace systému tvorby strategických a programových dokumentů cestovního ruchu v Jihočeském kraji.

Metodika

Pro zhodnocení vývoje strategických dokumentů cestovního ruchu v Jihočeském kraji byla zvolena komparační analýza dosud zpracovaných dokumentů pomocí stanovení indikátorů, podle kterých bylo možné zhodnotit vývoj ve zpracování zásadních nástrojů destinačního plánování pro oblast cestovního ruchu v Jihočeském kraji, které představují právě strategické dokumenty. Komparovány byly následující dokumenty, které představovaly (či představují) základ strategického plánování cestovního ruchu v Jihočeském kraji:

- *Strategie rozvoje cestovního ruchu v Jihočeském kraji na roky 2009 – 2013* (2009) – dále jen Strategie 2009 – 13
- *Manuál rozvoje cestovního ruchu v Jihočeském kraji* (2007) – dále jen Manuál 2007 – 13
- *Strategie rozvoje cestovního ruchu v Jihočeském kraji* (2002) – dále jen Strategie 2002 – 07

Indikátory, podle kterých byly dokumenty komparovány, byly rozděleny do několika základních částí. Vystoupil, J. et al. ([20], s. 20) rozděluje hodnotící indikátory při komparaci strategických a programových dokumentů cestovního ruchu České republiky do částí podle hlavních oddílů strategických dokumentů – analytický a návrhový. Hodnocení pak probíhalo za pomoci tříškálové stupnice podle toho, zda se daný jev (indikátor) v jednotlivých dokumentech vyskytuje (hodnocení ANO – ČÁSTEČNĚ ANO – NE). Pro potřeby této práce byly indikátory rovněž rozděleny podle dvou hlavních částí strategických dokumentů – **analytické a návrhové**, ovšem pro zhodnocení vývoje těchto dokumentů byly indikátory stanoveny částečně jako kvantitativní, částečně jako kvalitativní vyjádření jevů, které se v dokumentech vyskytují. Dále pak byly stanoveny indikátory ke komparaci **dokumentu jako celku**. Indikátory byly pro účely této práce definovány následovně, výsledky pak byly zaneseny do hodnotící tabulky a byla zhodnocena věcná návaznost a provázanost strategických dokumentů cestovního ruchu v Jihočeském kraji:

Strategický dokument jako celek

- Období platnosti dokumentu (*kvantitativní vyjádření – počet roků /období od – do/*)
- Rozsah dokumentu – průvodní zprávy bez příloh (*kvantitativní vyjádření – počet stran*)
- Poměr analytické a návrhové části (*kvantitativní vyjádření – procentuální vyjádření poměru analytické a návrhové části podle počtu stran*)
- Aktualizace dokumentu (*kvantitativní vyjádření - počet aktualizací dokumentu v období platnosti /implementace/ dokumentu*)
- Zhodnocení výsledků předchozího plánovacího období (*škálové hodnocení – ANO-ČÁSTEČNĚ-NE*)
- Vazba na nadřazené regionální strategické dokumenty (především Program rozvoje kraje – PRK) (*škálové hodnocení – ANO-ČÁSTEČNĚ-NE*)
- Přijetí závaznosti dokumentu nejvyššími orgány kraje – Rada a Zastupitelstvo Jihočeského kraje (*vylučující hodnocení – ANO-NE*)

Analytická část

- Rozsah analytické části (*kvantitativní vyjádření – počet stran*)
- Analýza nabídky (*škálové hodnocení – ANO-ČÁSTEČNĚ-NE*)
- Analýza poptávky (*škálové hodnocení – ANO-ČÁSTEČNĚ-NE*)
- SWOT analýza (*vylučující hodnocení – ANO-NE*)

Návrhová část

- Rozsah návrhové části (*kvantitativní vyjádření – počet stran*)
- Vize (*vylučující hodnocení – ANO-NE*)
- Definování měřitelných cílů (*kvalitativní vyjádření – výčet cílů*)
- Strategické cíle (Strategie 2009 – 13) / priority (Manuál 2007 – 13) / priority (Strategie 2002 – 07) (*kvalitativní vyjádření – výčet*)
- Aktivity (Strategie 2009 – 13) / úkoly (Manuál 2007 – 13) / opatření (Strategie 2002 – 07) k naplnění strategických cílů / priorit (*kvantitativní vyjádření – počet opatření /úkolů/*)
- Definování klíčových (Strategie 2009 – 13) / nosných (Manuál 2007 – 13) a perspektivních (Strategie 2009 – 13) / doplňkových produktů (Manuál 2007 – 13) destinace (*kvalitativní vyjádření – výčet*)
- Definování cílových skupin / segmentů pro jednotlivé produkty destinace (*vylučující hodnocení – ANO-NE*)
- Návrh finančního rámce pro implementaci jednotlivých opatření (*škálové hodnocení – ANO-ČÁSTEČNĚ-NE*)
- Varianty financování (*kvantitativní vyjádření - počet variant finančního rámce jednotlivých opatření*).

Vzhledem k rozdílné metodice zpracování a používání nejednotné terminologie byla limitujícím faktorem této práce komparace strategických cílů, priorit a opatření,

ale také klíčových a perspektivních produktů destinace. Ty jsou v dokumentech více či méně zakotveny, ovšem jsou pojmenovány nejednotnou odbornou terminologií. Proto jsou u těchto stanovených indikátorů uváděny vždy postupně všechny termíny, které používá každý z uvedených dokumentů, ale které významově stojí na stejné úrovni strategického (marketingového) plánování rozvoje cestovního ruchu v destinaci.

Dále byla prostřednictvím časového diagramu (časové osy) znázorněna návaznost dokumentů v období posledních deseti let s vyznačením hlavních milníků, které ovlivnily vývoj strategických dokumentů cestovního ruchu v Jihočeském kraji.

Pro doplnění potřebných údajů byla realizována strukturovaná interview s významnými odborníky, kteří se podíleli či podílejí na rozvoji cestovního ruchu v Jihočeském kraji či konkrétně na tvorbě a implementaci výše uvedených strategických dokumentů. Cílem tohoto dotazování bylo prostřednictvím předem připravených uzavřených i otevřených otázek doplnit chybějící údaje o expertní pohled a informace o uvedených dokumentech.

3 Zhodnocení vývoje strategických dokumentů cestovního ruchu jihočeského kraje

Po znovuzavedení krajů jako územních samosprávných celků, které je vymezeno zákonem o krajích č. 129/2000 Sb. a který nabyl platnosti dne 1. ledna 2001, byl zpracován základní střednědobý dokument regionálního rozvoje s názvem *Program rozvoje územního obvodu Jihočeského kraje* (dále jen PRK). Tento dokument zpracovává kraj v samostatné působnosti na základě platné legislativy, zejména zákona č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje a výše uvedeného zákona o krajích. Jedním z hlavních doporučení PRK pro oblast rozvoje cestovního ruchu pak bylo zpracování Strategie rozvoje cestovního ruchu Jihočeského kraje jako základního nástroje pro koordinaci a konkretizaci aktivit systematického rozvoje cestovního ruchu na území kraje.

Oproti PRK není vznik a tvorba strategického dokumentu cestovního ruchu na úrovni kraje upravena žádným zákonem a bylo tedy zcela na samostatném rozhodnutí jednotlivých krajů, jak k tvorbě těchto dokumentů přistoupí.

V Jihočeském kraji začala příprava strategického dokumentu cestovního ruchu už v polovině roku 2001 setkáním řídicí skupiny projektu složené ze zástupců zadavatele zpracování studie, tedy České centrály cestovního ruchu, Krajského úřadu Jihočeského kraje, ČSAD Jihotrans a Svazu měst a obcí Jihočeského kraje. Řešitelský tým, ve složení – Regionální rozvojová agentura jižních Čech, Katedra cestovního ruchu Zemědělské fakulty Jihočeské univerzity, Regionální rozvojová agentura Šumava a Ing. Tomáš Růžička, pak sestavil pracovní skupinu, která se podílela na zpracování dokumentu. (Strategie 2002 – 07, s. 5) V červenci 2002 pak byl dokončen výsledný dokument s názvem *Strategie rozvoje cestovního ruchu v Jihočeském kraji* a od té doby začala implementace navržených prioritních opatření. Bohužel již v srpnu 2002 postihly Jihočeský kraj katastrofální povodně. Na podzim téhož roku

projednalo zastupitelstvo Jihočeského kraje Strategii 2002 – 07 (Strategie obnovy a rozvoje cestovního ruchu v Jihočeském kraji. 2002, s. 20), ale zároveň nechal Krajský úřad zpracovat dokument s názvem *Strategie obnovy a rozvoje cestovního ruchu v Jihočeském kraji*, který představoval aktualizaci Strategie 2002 – 07 s ohledem na odstranění následků povodní a na následnou obnovu a rozvoj cestovního ruchu v kraji s konkrétními prioritami a opatřeními pro rok 2003.

V roce 2003 byla na základě opatření Strategie 2002 – 07 (*Opatření 1.1 Podpora aktivit směřujících k založení a zahájení činnosti regionální organizace cestovního ruchu /ROCR/ a k vytvoření efektivního managementu pro řízení CR v Jihočeském kraji*) zřízena regionální organizace cestovního ruchu, která vznikla restrukturalizací dosavadní Jihočeské centrály cestovního ruchu (dále jen JCCR). Ta byla od té doby zodpovědná za koordinaci, management a marketing destinace na úrovni celého kraje. Od restrukturalizace v roce 2003 vyvíjela JCCR aktivity vedoucí k naplnění dalšího opatření Strategie 2002 – 07, a to *Opatření 5.1 Podpora aktivit k vytvoření vlastního „corporate design“, jako turistické značky Jihočeského kraje, zpracování marketingové strategie kraje*, což dokazuje mj. předložení projektu s názvem *Marketingový výzkum – potenciál cestovního ruchu v jihočeském regionu se zaměřením na spolupráci s ostatními regiony ČR a EU* do Státního programu podpory cestovního ruchu v roce 2003. Cílem této žádosti o podporu bylo v podstatě zpracování marketingové studie (strategie), která měla řešit např. výběr nosných produktů, metodu jejich vývoje, orientaci produktů na cílové skupiny, zajištění jejich prezentace a nabídky apod. Tento projekt nebyl v rámci výše uvedeného programu podpořen.

JCCR dále usilovala o prosazení zpracování marketingové strategie, ovšem nedisponovala potřebnými finančními zdroji na tvorbu takto nákladné studie. Obrat nastal v roce 2005, kdy JCCR získala finanční dotaci z prostředků Evropského fondu regionálního rozvoje, konkrétně z Programu Iniciativy Společenství INTERREG IIIA. Jednou z aktivit širšího projektu s názvem *Systém tvorby a zavádění produktů cestovního ruchu v návaznosti na destinační management a marketing* bylo vytvoření *Manuálu pro rozvoj cestovního ruchu v Jihočeském kraji* (dále jen *Manuál 2007 – 13*), který se měl stát základním nástrojem plánování marketingových aktivit destinace v oblasti cestovního ruchu. Zadavatelem zpracování dokumentu byla JCCR, která na základě zadávacího řízení vybrala za zpracovatele společnost Incoma Research. Tvorba dokumentu byla zahájena na počátku roku 2006 a v průběhu zpracování byly dílčí výstupy připomínkovány Poradní skupinou JCCR. Konec zpracování a odevzdání konečného výstupu byl naplánován na rok 2007. Vzhledem k faktům, že ve stejném roce končila platnost Strategie 2002 – 07 a do té doby nebyla zpracována její aktualizace a rovněž začínalo nové programovací období Evropské unie, představoval *Manuál 2007 – 13* ve výsledné podobě základní strategický dokument pro rozvoj cestovního ruchu v Jihočeském kraji pro roky 2007 – 13, který ovšem oproti původní Strategii 2002 – 07 velmi detailně rozpracovával marketingové plánování a využití konkrétních marketingových nástrojů. Závaznost tohoto dokumentu nebyla schválena zastupitelstvem Jihočeského kraje, ten tedy následně sloužil především jako nástroj pro plánování aktivit Jihočeské centrály

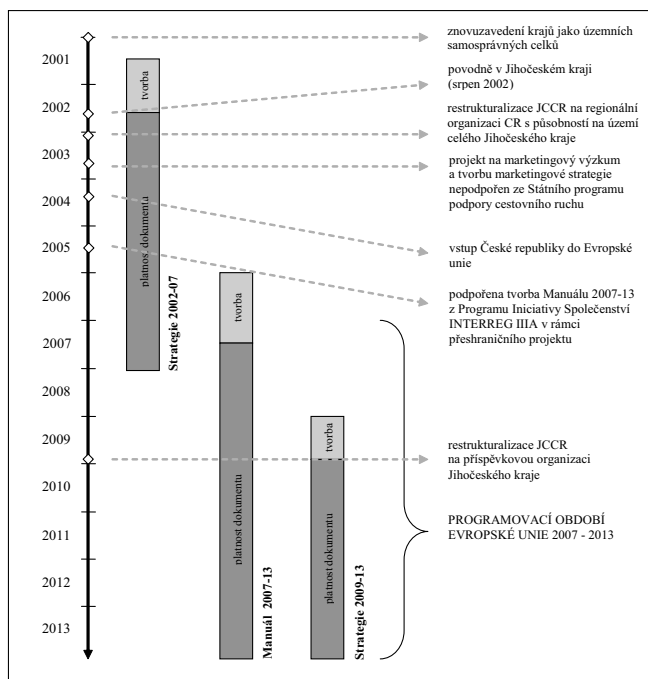
cestovního ruchu.

Na konci roku 2008 začal Krajský úřad Jihočeského kraje vyvíjet aktivity, jejichž výsledkem měla být aktualizace Strategie rozvoje cestovního ruchu v Jihočeském kraji. Byla ustanovena pracovní skupina, která koordinovala výběr dodavatele a následné zpracování strategického dokumentu. Zadavatelem veřejné zakázky byl Jihočeský kraj a na základě výběrového řízení byla jako zpracovatel nakonec zcela nové *Strategie rozvoje cestovního ruchu na roky 2009 – 13* (dále jen Strategie 2009 – 13) vybrána společnost Piskáček & Beneš Consulting. Zpracování dokumentu bylo zahájeno v květnu 2009 a jednou z podmínek pracovní skupiny a zadavatele bylo využití závěrů Manuálu 2007 – 13 pro zachování návaznosti rozvojových aktivit, které byly realizovány právě na základě tohoto dokumentu v letech 2007 – 09. Zpracování Strategie 2009 – 13 bylo dokončeno v listopadu 2009, implementace opatření tedy fakticky započala až v roce 2010. Závaznost nového strategického dokumentu byla stvrzena usnesením zastupitelstva Jihočeského kraje č. 113/2010/ZK-14 ze dne 27. 4. 2010.

Vývoj strategických dokumentů cestovního ruchu v Jihočeském kraji v období posledních deseti let znázorňuje obr. č. 2 pomocí časového diagramu (časové osy) s vyznačením hlavních milníků, které ovlivnily vývoj strategických dokumentů cestovního ruchu v Jihočeském kraji.

Obr. č. 2

Vývoj strategických dokumentů cestovního ruchu v Jihočeském kraji od roku 2001



Pramen: vlastní zpracování.

Komparační analýza strategických dokumentů

Hodnocení a komparace věcné náplně strategických dokumentů cestovního ruchu v Jihočeském kraji podle předem stanovených indikátorů je uvedeno v tabulce č. 1, následuje slovní komentář k jednotlivým problémovým okruhům, které byly v rámci této práce sledovány.

Tab. č. 1

Komparační tabulka strategických dokumentů cestovního ruchu v Jihočeském kraji

Indikátory	Strategické dokumenty cestovního ruchu v Jihočeském kraji		
	<i>Strategie rozvoje cestovního ruchu v Jihočeském kraji na roky 2009 – 2013</i>	<i>Manuál rozvoje cestovního ruchu v Jihočeském kraji (2007)</i>	<i>Strategie rozvoje cestovního ruchu v Jihočeském kraji (2002)</i>
Strategický dokument jako celek			
Období platnosti dokumentu	5 let (2009 – 2013)	7 let (2007 – 2013)	6 let (2002 – 2007)
Rozsah dokumentu	115 stran	131 stran	94 stran
Poměr analytické / návrhové části	40% / 60%	49% / 51%	59% / 41%
Aktualizace dokumentu	0	0	1
Zhodnocení výsledků předchozího plánovacího období	NE	NE	NE
Vazba na nadřazené regionální strategické dokumenty (PRK)	NE	ČÁSTEČNĚ	ANO
Přijetí závaznosti dokumentu	ANO	NE	ANO
Analytická část			
Rozsah analytické části	42 stran	58 stran	48 stran
Analýza nabídky	ANO	ANO	ANO
Analýza poptávky	ČÁSTEČNĚ	ANO	ANO
SWOT analýza	ANO	NE	ANO
Návrhová část			
Rozsah návrhové části	63 stran	61 stran	34 stran
Vize	ANO	ANO	ANO
Definování měřitelných cílů	nedefinovány	nedefinovány	- Počet přenocování (4,4 mil. v roce 2000) se do roku 2007 zvýší nejméně o 5% (tj. o cca 250 000 v cílovém roce 2007) - Průměrná délka pobytu vzroste do roku 2007 z dnešních 5,4 na nejméně 6,0 dnů

Strategické cíle / priority / priority	1. Informační podpora návštěvníků 2. Partnerství v cestovním ruchu 3. Marketingová podpora cestovního ruchu 4. Infrastruktura pro cestovní ruch 5. Lidský kapitál 6. Legislativa	1. Organizace a regionální management CR 2. Infrastruktura pro CR 3. Produkty a služby 4. Lidské zdroje 5. Marketing, informační servis	1. Organizace a regionální management CR 2. Infrastruktura pro CR 3. Produkty a služby 4. Lidské zdroje 5. Marketing, informační servis
Aktivity / úkoly / opatření	19	21	18
Definování klíčových / nosných a perspektivních / doplňkových produktů destinace	Klíčové produkty: - rodinná dovolená - aktivní dovolená – pěší - aktivní dovolená – cyklo - aktivní dovolená – zima - krátkodobé výlety za přírodou, kulturou a historií Perspektivní produkty: - lázeňství a wellness - kongresový a incentivní cestovní ruch - zážitkový cestovní ruch - skupinové cesty	Nosné produkty: - památky a historická místa - cykloturistika - pěší turistika - koupání Doplňkové produkty: - lyžování (běžecké i sjezdové) - přírodní zajímavosti - vodáctví - lázně-wellness-zdraví - rybolov - agroturistika a venkovský CR - gastroturistika - městský a nákupní cestovní ruch - zábava, intenzivní zážitky - specifická poznávací turistika - přeshraniční koncepty	nedefinovány
Definování cílových skupin / segmentů pro jednotlivé produkty destinace	ANO	ANO	NE
Finanční rámec jednotlivých opatření	ČÁSTEČNĚ	ČÁSTEČNĚ	ČÁSTEČNĚ
Varianty financování	3	2	1

Pramen: vlastní zpracování s využitím Strategie 2009 – 13, Manuálu 2007 – 13 a Strategie 2002 – 07.

Komentář ke komparační tabulce

Strategický dokument jako celek

Jak uvádí komparační tabulka, strategické dokumenty cestovního ruchu v Jihočeském kraji prošly v posledních deseti letech určitým vývojem. Jako střednědobé dokumenty byly ve všech případech koncipovány na 5 – 7 let. Rozsah průvodní zprávy dokumentů se pohyboval kolem 100 stran (v případě Manuálu 2007 – 13 dokonce 131), z čehož lze usuzovat, že dokumenty byly zpracovány dostatečně podrobně (oproti např. Programu rozvoje plzeňského kraje, aktualizace 2007, kde je rozsah průvodní zprávy 46 stran). Není tím ovšem hodnocena věcná kvalita zpracovaných děl. Z tohoto pohledu je více vypovídající vývoj poměru analytické a návrhové části strategického dokumentu. U Strategie 2002 – 07 byl vyšší důraz kladen na analytickou část. Návrhová část tvořila 41 % z celkového rozsahu průvodní zprávy dokumentu. V případě Manuálu 2007 – 13 byl poměr návrhové a analytické části téměř vyrovnaný, návrhová část tvořila 51 %. Tento vývoj nárůstu rozsahu návrhové části strategických dokumentů pak dokazuje také Strategie 2009 – 13, kde návrhová část tvoří již 60 % z celkového rozsahu průvodní zprávy. To dokazuje rovněž vyšší zainteresovanost zadavatelů při tvorbě dokumentů a jejich potřebu kvalitních a podrobných návrhů postupu pro rozvoj cestovního ruchu v destinaci.

Jak bylo uvedeno výše, Strategie 2002 – 2007 byla jako jediný z komparovaných dokumentů aktualizována vzhledem k živelné katastrofě, která v podobě intenzivních povodní postihla v srpnu 2002 nejen Jihočeský kraj, ale i celou Českou republiku a střední Evropu. Vzhledem k faktu, že Jihočeský kraj nevypracovává v oblasti cestovního ruchu krátkodobé (taktické) dokumenty např. na období 1 – 2 let, je nutné strategické dokumenty pravidelně aktualizovat vzhledem k novým informacím a trendům na trhu cestovního ruchu. Ve sledovaném vývoji strategických dokumentů cestovního ruchu v Jihočeském kraji však došlo pouze k jedné aktualizaci. To znamená, že destinační management nemohl aktivně reagovat především na změny ve vývoji poptávky.

S tím souvisí také další sledovaný ukazatel, ze kterého vyplývá, že strategické dokumenty cestovního ruchu nehodnotí výsledky (úspěšnost) předchozího plánovacího období, což lze považovat za jeden ze zásadních nedostatků. V případě Strategie 2002 – 07 lze předpokládat, že hodnocení nebylo vypracováno vzhledem k faktu, že se jednalo o první dokument tohoto typu po znovuzavedení Jihočeského kraje jako samostatného územního samosprávného celku. V případě Strategie 2009 – 13 chybí rovněž uvedení návaznosti na nadřazené strategické dokumenty, především pak na Program rozvoje Jihočeského kraje.

Jedním z nejdůležitějších faktorů z hlediska implementace strategického dokumentu je jeho závazné přijetí nejvyššími orgány samosprávy (v tomto případě Radou a Zastupitelstvem kraje) a jeho akceptace a přijetí další odbornou (i podnikatelskou) veřejností. V případě Strategie 2002 – 07 i Strategie 2009 – 13 došlo k přijetí závaznosti dokumentu příslušnými orgány Jihočeského kraje. V případě Manuálu 2007 – 13 tomu tak nebylo, zadavatelem dokumentu byla JCCR a orgány Jihočeského kraje

neuvažovaly o jeho závazném přijetí, Manuál byl ovšem pozitivně hodnocen a přijat odbornou veřejností. Tento dokument se pak stal především nástrojem pro plánování aktivit a přípravu konkrétních projektů JCCR, ale také řady dalších subjektů v Jihočeském kraji, a to jak veřejných (města a obce, neziskové organizace), tak i podnikatelských.

Analytická část strategických dokumentů

V rámci analytických částí hodnocených dokumentů obsahovaly tyto oddíly ve většině standardní součásti jako analýzu nabídky, analýzu poptávky a SWOT analýzu. Pouze Manuál 2007 – 13 neuvádí samostatně SWOT analýzu v podobě standardní matice, ale částečně řeší tuto problematiku v kapitole 4.3 *Problémové oblasti a nevyužitá příležitost*. V případě Strategie 2009 – 13 byla analýza poptávky uvedena pouze částečně. Při tvorbě tohoto dokumentu nebyl totiž proveden sběr primárních dat formou dotazníkového šetření mezi návštěvníky destinace tak jako v případech Manuálu 2007 – 13 a Strategie 2002 – 07. Z tohoto důvodu také bylo zpracování Strategie 2009 – 13 časově podstatně méně náročné, jelikož při tvorbě byla využita pouze sekundární data, která byla čerpána především z Manuálu 2007 – 13 a statistických dat.

Návrhová část strategických dokumentů

Markantní vývoj byl však zaznamenán v obsahu návrhových částí strategických dokumentů cestovního ruchu Jihočeského kraje. Všechny uvedené dokumenty definují základní vizi (Manuál 2007 – 13 v podobě kapitoly 6.3 *Definování žádoucí tržní pozice Jihočeského kraje jako destinace cestovního ruchu*), ovšem zásadní rozdíl je zřetelný u definování konkrétních cílů pomocí měřitelných ukazatelů. Zatímco Strategie 2002 – 07 definuje konkrétní měřitelné cíle – *zvýšení počtu přenocování* (min. o 5 %), a *zvýšení průměrné délky pobytu* (o 0,6 dne) za plánovací období, další dva uvedené dokumenty nestanovují žádné konkrétní měřitelné cíle, kterých by mělo být ve stanoveném období dosaženo, což je považováno za další základní nedostatek těchto strategických dokumentů. Obecně formulovaná vize nemůže nahradit konkrétně vyčíslené ověřitelné ukazatele úspěchu. Strategie 2002 – 07 pak sice tyto cíle definovala, ale ani v průběhu, ani po ukončení platnosti dokumentu nebylo vyhodnoceno (ne)dosažení stanovených cílů a nebyla ani přijata žádná průběžná nápravná opatření, která by vyhodnotila strategii a cíle a případně navrhla optimalizaci současného vývoje.

Zcela zásadní vývoj pak zaznamenaly strategické dokumenty v oblasti řešení marketingových otázek. Jak bylo uvedeno výše, Strategie 2002 – 07 byla vytvořena jako obecný návrh priorit a opatření k rozvoji cestovního ruchu v Jihočeském kraji. Jedním z opatření, které mělo být realizováno v nejbližším časovém horizontu po implementaci Strategie 2002 – 07, bylo zpracování marketingové strategie jako samostatného dokumentu. Samostatná marketingová strategie ovšem vytvořena nebyla. Následující dva dokumenty pak již byly zpracovány na základě požadavků zadavatele s použitím některých marketingových nástrojů, především detailní seg-

mentace a targetingu na konkrétní cílové trhy a pro jednotlivé cílové segmenty byly zvoleny na základě konkurenčních výhod destinace klíčové (nosné) a perspektivní (doplňkové) produkty. Tím lze potvrdit vývoj, který uvádí také Bieger ([3], s. 303), že destinace se v průběhu posledních deseti let snaží více využívat moderní přístupy v tvorbě strategických dokumentů a orientovat se na využití potenciálu prostřednictvím prosazení jedinečných konkurenčních výhod. Strategie více využívají marketingových nástrojů, které jsou orientovány na aktivizaci poptávky a uspokojování potřeb návštěvníků, více se podobají podnikatelským, tržně a konkurenčně zaměřeným strategiím. Na druhou stranu ovšem dokumenty jihočeského kraje opomíjejí některé základní kroky destinačního plánování, jako je stanovení jednoznačně měřitelných cílů a jejich následná průběžná kontrola a vyhodnocování. Finanční rámec navrhovaných opatření je pak řešen pouze částečně, buď se jedná o návrh předpokládaných nákladů na určité vybrané projekty (Strategie 2002 – 07), nebo pouze na vybrané opatření či aktivitu, např. komunikační kampaň (Manuál 2007 – 13), v případě Strategie 2009 – 13 jsou pak navrženy varianty rozpočtu na realizaci všech základních aktivit rozvoje cestovního ruchu, které by měl zajistit Jihočeský kraj, ovšem pouze na jeden rok. Z uvedeného vyplývá, že úkolem strategického dokumentu je spíše obecný návrh rozvoje cestovního ruchu v destinaci ve vymezeném časovém období. Je však nutné obecnou strategii pravidelně podporovat krátkodobým taktickým (prováděcím) dokumentem rozvoje cestovního ruchu v dané destinaci, který bude závazně určovat krátkodobé cíle, klíčové kompetence a odpovědnost, konkretizovat aktivity, rozpočty jednotlivých opatření, zdroje financování a systém kontroly a hodnocení pro naplňování a vyhodnocování jak krátkodobých (taktických), tak i střednědobých (strategických) cílů.

Závěry

Věcná provázanost a časová návaznost dokumentů

Jak vyplývá z hodnocení dosavadního vývoje a provedené komparace, strategické dokumenty cestovního ruchu Jihočeského kraje doznaly v průběhu posledního desetiletí podstatných změn. Dokumenty byly v posledních pěti letech stále více zaměřovány na detailnější návrhovou část, jejíž podíl oproti analytické části narůstal. Zásadní změna pak nastala v oblasti řešení marketingových otázek. Jihočeský kraj se v průběhu posledních deseti let snaží více využívat moderní přístupy v tvorbě destinačních strategických dokumentů a orientovat se na využití potenciálu prostřednictvím prosazení jedinečných konkurenčních výhod. Strategie rozvoje cestovního ruchu Jihočeského kraje se více podobají podnikatelským, tržně a konkurenčně zaměřeným strategiím. Na druhou stranu ovšem opomíjejí některé základní kroky destinačního plánování, jako je zhodnocení přímé i nepřímé návaznosti na nadřazené strategické dokumenty kraje (především PRK), stanovení jednoznačně měřitelných cílů a jejich následná průběžná kontrola a vyhodnocování.

Úkolem strategického dokumentu by měl být spíše obecný návrh rozvoje cestovního ruchu v destinaci ve vymezeném časovém období. Je však nutné obecnou strategii pravidelně podporovat krátkodobým taktickým (prováděcím) dokumentem, který bude závazně určovat krátkodobé cíle, klíčové kompetence a odpovědnost, konkretizovat aktivity, rozpočty jednotlivých opatření, zdroje financování a systém kontroly a hodnocení pro naplňování a vyhodnocování jak krátkodobých (taktických), tak i střednědobých (strategických) cílů.

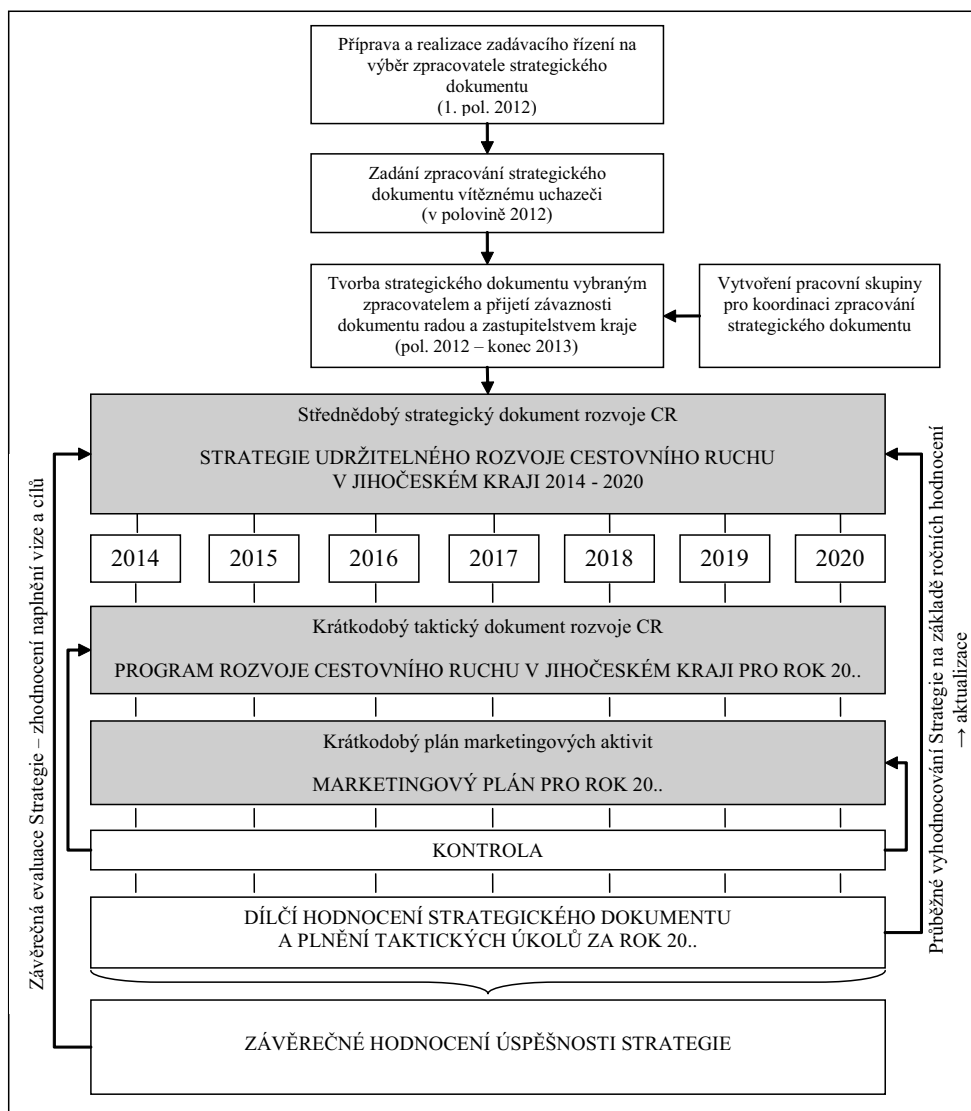
Naopak, nové strategické dokumenty částečně plní rovněž funkci marketingové strategie, což vyplývá z novodobého pojetí destinace jako komerčně zaměřeného subjektu, jak uvádí Bieger ([3], s. 93), jakéhosi *virtuálního podniku*, který chápe marketing jako filozofii celého podniku (v tomto případě destinace). Z tohoto důvodu již není nezbytně nutné zpracovávat marketingovou strategii jako samostatný dokument, ovšem je opět potřeba konkretizovat marketingové aktivity v podobě krátkodobých realizačních (marketingových) plánů.

Rovněž závaznost a časová provázanost strategických dokumentů cestovního ruchu Jihočeského kraje není ideálně nastavena. Na závaznou Strategii 2002 – 07 navázal další nejvyššími orgány kraje přijatý strategický dokument až v roce 2009 (Strategie 2009 – 13, ovšem schválená zastupitelstvem Jihočeského kraje až v dubnu 2010). Mezičlánek tvořil dokument s názvem Manuál 2007 – 13, který ovšem původně nebyl tvořen jako samostatný strategický dokument rozvoje cestovního ruchu, nýbrž jako marketingová strategie. V přechodné době mezi platností obou Strategií však představoval jediný nástroj destinačního plánování pro koordinaci a realizaci rozvojových aktivit cestovního ruchu v Jihočeském kraji, ovšem nejvyššími orgány Jihočeského kraje nebyla stvrzena jeho závaznost. V důsledku těchto událostí vyplývá potřeba důsledné průběžné kontroly a závěrečné evaluace strategického dokumentu a včasný začátek přípravných prací pro zpracování strategického dokumentu na nové plánovací období (s dostatečným časovým předstihem před ukončením platnosti předchozího dokumentu, aby nevznikalo časové vakuum, kdy neexistuje žádný platný dokument rozvoje cestovního ruchu v destinaci).

Optimalizace vývoje

Prostřednictvím zhodnocení vývoje a komparační analýzy strategických dokumentů cestovního ruchu v Jihočeském kraji byly identifikovány výše uvedené nedokonalosti v jejich věcné provázanosti a časové návaznosti. Pro odstranění těchto nedostatků byla navržena optimalizace postupu tvorby strategických a taktických rozvojových dokumentů v oblasti cestovního ruchu pro Jihočeský kraj v následujícím plánovacím období 2014 – 2020 (obr. č. 3) a závěrečná doporučení, která vyplývají z hodnocení současného vývoje.

Optimalizace postupu tvorby strategických a taktických dokumentů
v oblasti cestovního ruchu pro období 2014 – 2020



Pramen: vlastní zpracování.

Závěrečná doporučení

V předchozí části této práce byl prostřednictvím komparace strategických dokumentů cestovního ruchu Jihočeského kraje analyzován vývoj těchto významných nástrojů destinačního plánování a identifikovány nedostatky, které současný systém

vykazuje. Pro následující plánovací období byla navržena optimalizace postupu a deset doporučení, která povedou k efektivnějšímu plánování rozvoje cestovního ruchu v Jihočeském kraji: 1. *vymezení plánovacího období* (období platnosti strategického střednědobého dokumentu) – plánování rozvoje cestovního ruchu Jihočeského kraje by mělo časově korespondovat s platností základního rozvojového dokumentu Jihočeského kraje, kterým je Program rozvoje kraje. Ten v současné době kopíruje programovací období Evropské unie vzhledem k možnému využívání prostředků ze strukturálních fondů. I v následujícím období se proto jako ideální jeví soulad plánovacího období s programovacími obdobími Evropské unie, potažmo Jihočeského kraje, tedy 2014 – 2020. 2. *příprava zpracování strategického dokumentu s dostatečným časovým předstihem* – z předchozího vývoje vyplývá, že destinační management v Jihočeském kraji nereagoval v minulých letech na blížící se konec platnosti strategických dokumentů dostatečně pružně. Pokud bude nové plánovací období začínat počátkem roku 2014, je nezbytné nastartovat přípravu tvorby strategického dokumentu již v první polovině roku 2012, jelikož primární marketingový výzkum, který by měl být součástí tvorby dokumentu, by měl časově pokrývat všechna roční období (letní/zimní turistická sezóna, mimo sezóna – jaro, podzim) a zohledňovat jejich specifika. 3. *zadání a výběr vhodného zpracovatele* – zadavatel zpracování strategického dokumentu by měl již v zadávacích podmínkách přesně specifikovat, za jakým účelem je dokument zpracováván a k jakému účelu bude sloužit, vymežit jasně harmonogram zpracování díla, požadavky na obsahovou stránku dokumentu a rovněž požadavky na doložení dostatečných zkušeností uchazečů se zpracováním obdobných zakázek. 4. *zhodnocení strategie předchozího plánovacího období* – součástí procesu tvorby nového strategického dokumentu by mělo být rovněž vyhodnocení naplnění vize a cílů předchozího období. Závěry hodnocení pak budou promítnuty do nové strategie a destinační management se tím vyvaruje chyb předchozího období, ale také identifikuje úspěšné aktivity, které může dále rozvíjet. 5. *nastavení SMART cílů* – pro zhodnocení úspěšnosti strategie je nezbytné definovat kromě obecné vize budoucího stavu také specifické, měřitelné, akceptovatelné a realistické cíle, kterých chce Jihočeský kraj v oblasti rozvoje cestovního ruchu dosáhnout ve vymezeném časovém období. K definovaným cílům pak musí být nastaveny ověřitelné ukazatele – indikátory. V tomto směru se jeví jako nejvhodnější řešení zavedení regionálního Satelitního účtu cestovního ruchu, které ovšem prozatím naráží na nedostatek statistických dat na regionální úrovni. 6. *tvorba krátkodobých taktických dokumentů* (Program rozvoje cestovního ruchu Jihočeského kraje pro aktuální rok) – obecně stanovené priority, opatření a aktivity střednědobé strategie musí být pravidelně (nejlépe každoročně) podporovány krátkodobými taktickými dokumenty, které budou definovat krátkodobé cíle (na období jednoho roku), konkretizovat odpovědnost za jednotlivé aktivity, vymezovat časový harmonogram a stanovovat rozpočet a zdroje pro plnění jednotlivých rozvojových aktivit. 7. *tvorba krátkodobých marketingových plánů* – jak bylo uvedeno výše, součástí střednědobých strategických dokumentů cestovního ruchu Jihočeského kraje je v současné době detailnější rozpracování marketingových strategií, aktivit a nás-

trojů, než tomu bylo v minulosti. Na obecně stanovené střednědobé marketingové strategie budou ovšem v souladu s krátkodobými taktickými dokumenty navazovat krátkodobé marketingové plány (rovněž na období jednoho roku), které budou definovat krátkodobé marketingové cíle, konkretizovat odpovědnost za jednotlivé marketingové aktivity, vymezovat časový harmonogram a stanovovat rozpočet a zdroje pro plnění jednotlivých marketingových aktivit. 8. *kontrola plnění krátkodobých cílů a průběžné hodnocení střednědobé strategie* – každoročně bude probíhat kontrola plnění krátkodobých cílů a bude vypracováno roční hodnocení krátkodobého taktického dokumentu a marketingového plánu. Na základě dílčích (ročních) hodnocení pak bude průběžně vyhodnocována střednědobá strategie a plnění taktických úkolů v aktuálním roce, budou přijímána nápravná opatření, která se promítnou do krátkodobých plánů na další období, případně v podobě aktualizace střednědobé strategie. 9. *závěrečné hodnocení úspěšnosti strategie* – závěrečná evaluace zvolené střednědobé strategie a naplnění vize a stanovených cílů prostřednictvím předem stanovených měřitelných ukazatelů. Hodnocení pak následně destinační management zohlední při tvorbě strategického dokumentu na následující plánovací období. 10. *přijetí odpovědnosti za realizaci strategie a dosažené výsledky* – nezbytné bude nejen přijetí závaznosti strategického dokumentu cestovního ruchu nejvyššími orgány Jihočeského kraje, ale rovněž přijetí odpovědnosti za plnění jednotlivých prioritních opatření strategie a dosažené výsledky.

Literatura

- [1] BEIRMAN, D.: Marketing of Tourism Destinations during a prolonged Crisis: Israel and the Middle East. In *Journal of Vacation Marketing*. 2002, Vol. 8: s. 167 – 176.
- [2] BENNETT, O.: Destination Marketing into the next Century. In *Journal of Vacation Marketing*. 1999, Vol. 6: s. 48 – 54.
- [3] BIEGER, T.: *Management von Destinationen*. München: Oldenbourg, 2008. 365 s. ISBN 978-3-486-58628-2
- [4] FORMICA, S. – KOTHARI, T. H.: Strategic Destination Planning: Analyzing the Future of Tourism. In *Journal of Travel Research*. 2008, Vol. 46, s. 355 – 367.
- [5] HOLEŠINSKÁ, A.: *Destinační management aneb jak řídit turistickou destinaci*. Brno: ESF MU, 2007. 90 s. ISBN 978-80-210-4500-2.
- [6] Jihočeská centrála cestovního ruchu, České Budějovice, ČR – *Manuál rozvoje cestovního ruchu v Jihočeském kraji*. 2007.
- [7] Jihočeský kraj, České Budějovice, ČR – *Strategie rozvoje cestovního ruchu v Jihočeském kraji na roky 2009 – 2013*. 2009.
- [8] Jihočeský kraj, ČR, České Budějovice – *Výpis usnesení z 14. jednání zastupitelstva Jihočeského kraje konaného dne 27. 4. 2010*.
- [9] Krajský úřad Jihočeského kraje, České Budějovice, ČR – *Strategie obnovy a rozvoje cestovního ruchu v Jihočeském kraji*. 2002.
- [10] MAZANEC, J. A. – WÖBER, K. – ZINS, A. H.: Tourism Destination Competitiveness: From Definition to Explanation? In *Journal of Travel Research*. 2007, Vol. 46: s. 86 – 95.
- [11] MORRISON, A. M.: *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. Praha: Victoria Publishing, a. s., 1995. 523 s. ISBN 80-85605-90-2.
- [12] MUSIL, M. – LUŠTICKÝ, M.: Modelování jako nástroj pro efektivní řízení turistické destinace I. In *Czech Hospitality and Tourism Papers*. 2010. Vol. 12, s. 104 – 125, ISSN: 1801-1535.
- [13] NOVACKÁ, E.: Destination Marketing Management and National tourist Organisations. In *Mezinárodní konference; Valorizácia prostredia pre služby cestovného ruchu*. Bratislava, Ekonomická univerzita v Bratislave. s. 43-45. 2003. ISBN 80-968342-4-X.
- [14] Plzeňský kraj, Plzeň, ČR – *Program rozvoje cestovního ruchu plzeňského kraje*. 2007.

- [15] PALATKOVÁ, M.: *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: jak získat více příjmů z cestovního ruchu*. Praha: Grada, 2006. 341 s. ISBN 80-247-1014-5.
- [16] PRIDEAUX, B. – COOPER, C.: Marketing and Destination Growth: A Symbiotic Relationship or simple Coincidence? In *Journal of Vacation Marketing*. 2002, Vol. 9, s. 35 – 51.
- [17] RODRÍGUEZ-DÍAZ, M. – ESPINO-RODRÍGUEZ, T. F.: A Model of Strategic Evaluation of a Tourism Destination Based on Internal and Relational Capabilities. In *Journal of Travel Research*. 2008, Vol. 46, s. 368 – 380.
- [18] SMOJK, Krajský úřad Jihočeského kraje, ČCCR, ČSAD Jihotrans, České Budějovice, ČR – *Strategie rozvoje cestovního ruchu v Jihočeském kraji*. 2002.
- [19] SOTERIOU, E. C. – COCCOSSIS, H.: Integrating Sustainability into the Strategic Planning of National Tourism Organizations. In *Journal of Travel Research*. 2010, Vol. 49, s. 191 – 205.
- [20] VYSTOUPIL, J. et al.: *Metody pro tvorbu strategických a programových dokumentů cestovního ruchu*. Brno: ESF MU, 2007. 113 s. ISBN 978-80-210-4290-2.
- [21] Zákon č. 248/2000 Sb. o podpoře regionálního rozvoje.
- [22] Zákon č. 129/2000 Sb. o krajích.

Poznámka: príspevok neprešiel jazykovou úpravou.