

Doporučený metodický postup tvorby strategických dokumentů v turismu

Metodická příručka

srpen 2020

Jak a proč je dobré příručku použít?

Příručka popisuje základní postupy pro tvorbu strategických dokumentů v oblasti cestovního ruchu (dále jen „**Příručka**“)



K čemu Příručka?

- Jedná se o **jednoduchý metodický návod** pro přípravu strategických dokumentů v oblasti cestovního ruchu.
- S její pomocí lze zvýšit účinnost strategického plánování a vytvořit podmínky pro strategické řízení turismu.
- Příručka sjednocuje postupy přípravy strategických dokumentů v cestovním ruchu. Jejím cílem je odstranit současné nedostatky jejich tvorby.
- Sestavení strategického dokumentu dle Příručky je prvním krokem ke zvládnutí strategického řízení.



Komu je určena?

- Příručka je určena všem tvůrcům (případně zadavatelům) strategických dokumentů v oblasti **turismu**.
- Příručka je obecně použitelná, vhodná pro všechny subjekty cestovního ruchu (kraje, města, DMO, neziskové subjekty i obchodní společnosti), které mají zájem zpracovat strategický dokument v oblasti cestovního ruchu.
- Příručku je možné rovněž využít jako inspiraci pro zpracování firemních strategických dokumentů subjektů v oblasti turismu.



Jak ji používat?

- Vlastníkem příručky je agentura CzechTourism.
- Použití příručky není omezeno a její použití je bezplatné.
- Při zpracování strategických dokumentů doporučujeme pokrýt všechny navrhované fáze. Jedině tak bude strategický dokument kompletní.
- Samotná Příručka a její použití nezajišťuje kvalitu vykonávaných činností včetně výsledného strategického dokumentu.
- Příručka přináší **obecný** návod, proto je při tvorbě každého jednotlivého strategického dokumentu nutno přizpůsobit postupy tak, aby co nejlépe odpovídaly konkrétní situaci.



Co v Příručce najdu?

Fáze
1

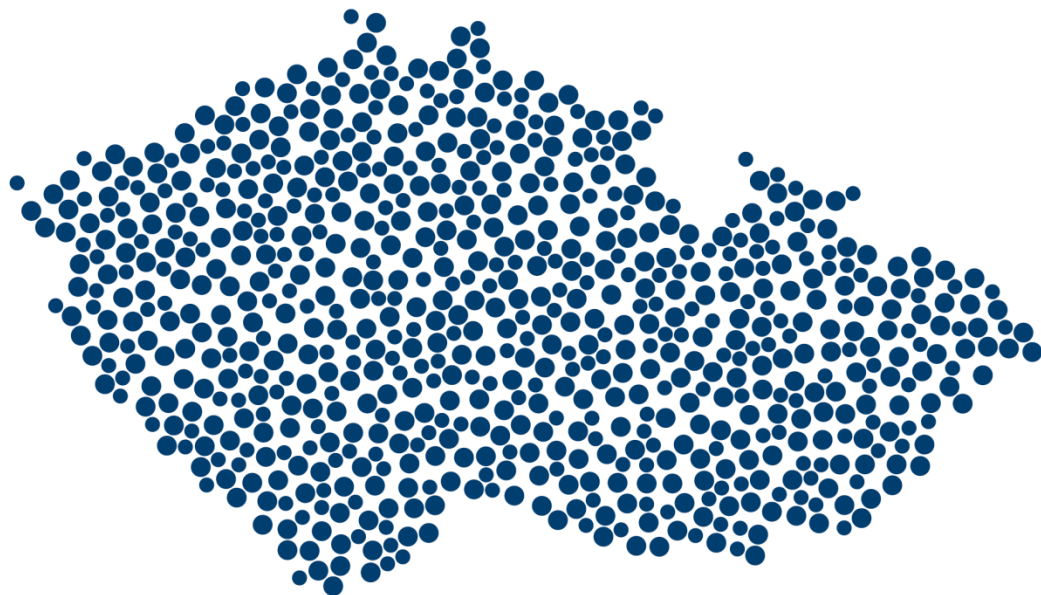
Kroky
před zahájením
přípravy
strategického
dokumentu

Fáze
2

Tvorba
strategického
dokumentu

Fáze
3

Schválení
a zveřejnění
strategického
dokumentu



Význam strategického řízení v cestovním ruchu

Význam strategického řízení v cestovním ruchu



CO JE TO STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ?

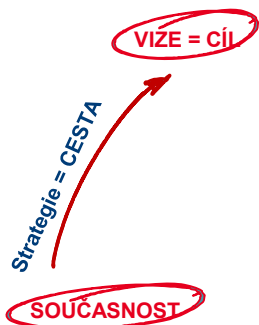
Strategické řízení je přirozenou součástí řízení organizace. Je důležité znát svůj cíl (**VIZE = DLOUHODOBÝ CÍL**) a vědět, jak ho dosáhnout (**STRATEGIE = CESTA, KRÁTKODOBÉ CÍLE**).

Strategické řízení zajišťuje, že se v organizaci nic neděje náhodně a veškeré úsilí je nasměrováno stanoveným směrem.

JAK STANOVIT STRATEGII?

Cest, jak stanovit strategii, je více. Mezi nejpoužívanější patří **analýza současné situace, určení cílů (VIZE)** pro budoucí období a **stanovení cest** k jejich dosažení.

Cestou může být i to, že si **představíme, jak by v budoucnu mohla naše destinace ideálně vypadat. Představu pak porovnáme se současnou situací, určíme rozdíly a z nich činnosti k jejich odstranění.** Nakonec určíme zdroje, které k tomu budeme potřebovat.



STRATEGICKY ŘÍZENÁ OBEC Lipno n. Vltavou (663 obyvatel)

Od 60. let, po zatopení většiny území nově vzniklou vodní nádrží, hledání nových příležitostí pro rozvoj obce, odchod obyvatel, nulový majetek obce, nulové příjmy, celková stagnace obce.

Od 90. let **strategické plánování** postavené na jedinečné poloze obce uprostřed CHKO Šumava, v blízkosti vodní nádrže a hlubokých lesů.

- ✓ Efektivní využití **vysokého potenciálu obce v oblasti cestovního ruchu** a zacílení rozvoje obce tímto směrem
- ✓ **Motivační územní plán** včetně informací pro developery
- ✓ **Investice soukromých investorů** do infrastruktury ve výši přes cca 3 mld. Kč

Dnes je Lipno n/V nejnámější destinací pro aktivní rodinné dovolené v ČR. Turismus jediný zdroj příjmů a ekonomického růstu obce.

Zdroj: deník.cz: Lipno nad Vltavou, neuvěřitelně úspěšná obec, 29. 10. 2013

STRATEGICKY NEŘÍZENÁ DESTINACE

- ✓ **Nevyužitý potenciál destinace**
- ✓ **Nepřijetí turismu místními obyvateli**
- ✓ Řešení dílčích problémů bez jasného směřování
- ✓ Nerovnoměrný rozvoj obce
- ✓ Rozdrobené financování a plynutí finančních zdrojů na „nedůležité“ akce
- ✓ **Nižší zájem soukromých investorů** kvůli neznámé a nedůvěryhodné budoucnosti
- ✓ Chátrání infrastruktury v obci, odchod obyvatel, stagnace

ZÁKLADNÍ PRINCIPY TVORBY STRATEGIE

- STRATEGIE říká, na co soustředit naše síly a čemu se naopak nevěnovat.
- STRATEGIE **není dílo jednotlivce**. Do přípravy je vhodné zapojit každého, kdo má zájem.
- STRATEGIE musí mít **svého vlastníka**, člověka, který je odpovědný za dosažení stanoveného cíle.
- Přípravě STRATEGIE je třeba věnovat **čas** a získat dostatek kvalitních informací pro její zpracování a přijetí.
- STRATEGIE musí vycházet **z konkrétně popsaného problému**.
- STRATEGIE musí obsahovat konkrétní **kroky** (činnosti) a jejich **cíle, odpovědnosti** za jejich dosažení, a způsoby **prokázání**, že cíle bylo dosaženo. Strategický dokument je vhodné rozdělit do etap, těm přidělit dílčí cíle.
- Součástí STRATEGIE musejí být i nároky na **finance**. Odtud pramení přímá vazba na rozpočet organizace.
- Strategické řízení je průběžný, nikdy nekončící proces. Proto je nutné STRATEGIE **průběžně hodnotit** a upravovat nastavené cesty.

Strategické dokumenty

Základními nástroji řízení rozvoje cestovního ruchu jsou strategické dokumenty stanovující cíle, kterých chceme dosáhnout, a cesty, kterými jich dosáhneme. Strategické dokumenty se liší mírou detailu popisovaných cílů a svoji časovou délkou.

Před vytvářením strategického dokumentu se proto musíme rozhodnout, jaký typ dokumentu chceme zpracovat. V oblasti cestovního ruchu se nejčastěji setkáváme se čtyřmi základními formami (tj. i názvy) strategických dokumentů.

Při tvorbě strategického dokumentu je vhodné být v souladu s ostatními (zejména nadřazenými) strategickými dokumenty platnými pro turistickou oblast, kraj, stát (MMR/CzechTourism). Tím zapojíme další hráče, partnery a zdroje do plnění vlastních dlouhodobých cílů.

Jak budeme náš strategický dokument nazývat?

Koncepce - dlouhodobý (10 až 20 let), rámcový, koncepční dokument, který určuje rozvoj odvětví (např. cestovního ruchu) v dané oblasti, a to ve všech základních tematických oblastech. Obvykle je zpracováván hlavními nositeli cestovního ruchu dané oblasti.

MMR ČR: Koncepce státní politiky cestovního ruchu v ČR na období 2014 – 2020

Program je střednědobý (3 až 7 let) koncepční dokument. Vychází a navazuje na strategii a ve střednědobém horizontu vytyčuje opatření, která bude subjekt realizovat, aby dosáhl strategických cílů.

Program rozvoje cestovního ruchu Jihočeského kraje 2014 – 2020

CO JE STRATEGICKÝ DOKUMENT?

Strategický dokument chápeme jako dohodu o využití **současných zdrojů** a nalezení **společného cíle**, kterého chceme ve vzájemné **spolupráci** dosáhnout.

JAK HO VYTVOŘÍME?

Není důležité, jaké postupy strategického plánování zvolíme, mnohem důležitější je **společná vůle prosazovat postupné kroky**, které povedou ke zlepšení celkové situace.



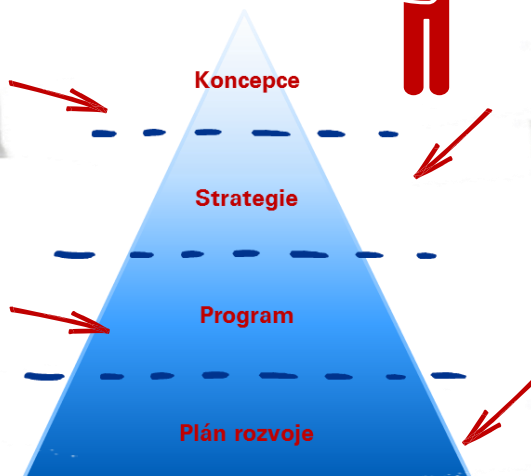
Strategie - je dlouhodobý (5 až 15 let) koncepční dokument, který upřesňuje základní směry rozvoje daného subjektu (resp. území). Obvykle rozpracovává vybrané cíle stanovené Koncepcí.

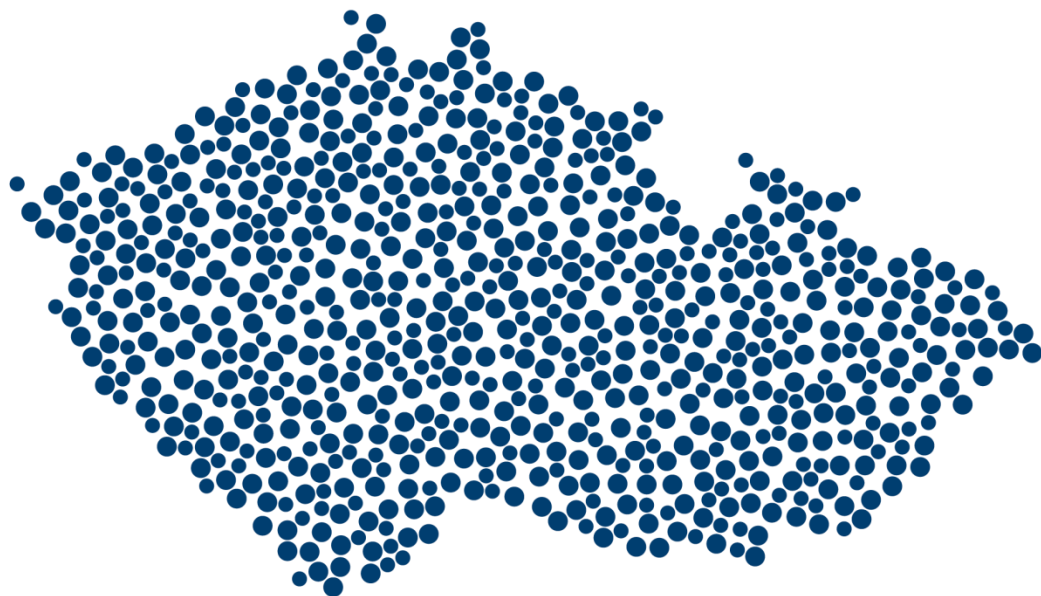
CzechTourism, Marketingová strategie cestovního ruchu 2013 - 2020

Strategie cestovního ruchu Českého Krumlova do r. 2030

Plán rozvoje (také Akční plán) je krátkodobý (1 až 2 roky) dokument prováděcí povahy. Vychází z výše uvedených nadřazených strategických dokumentů, rozpracovává opatření pro dosažení stanovených cílů do podoby konkrétních kroků. Obsahuje již harmonogram a způsob financování jednotlivých aktivit.

Český Krumlov Tourism: Plán podpory rozvoje cestovního ruchu destinace Český Krumlov, 2016-2018





Kroky před zahájením přípravy strategického dokumentu

Objevení potřeby strategického dokumentu

Na počátku tvorby každého strategického dokumentu je rozhodnutí, že **konkrétní problém** je nutné řešit **v předem stanoveném časovém rámci** a prostřednictvím **souboru propojených opatření** (tj. prostřednictvím strategického dokumentu).

CÍLEM této fáze je zjistit, zda je opravdu potřeba zpracovat strategický dokument na řešení daného problému. Obsahem této fáze je provedení předběžných analýz, které přesně vymezí stanovený problém, popíše jeho obsah a rozsah.

VÝSTUPEM této fáze jsou podklady pro odpovědné rozhodnutí vedení organizace o vytvoření strategického dokumentu



JAKÉ MOHOU BÝT DŮVODY PRO TVORBU STRATEGICKÉHO DOKUMENTU?

- Přirozená potřeba rozvoje oblasti, turistické atraktivivity, turistické infrastruktury apod.
- Reakce na vznik nové příležitosti či problému
- Obnova (aktualizace) již existující strategie
- Změna vyššího strategického dokumentu
- Požadavek vyplývající ze zákona

Proč je důležité mít strategický dokument?

- Uplatňuje se **na všech regionálních úrovních**, od strategického plánu obcí, měst, přes strategie rozvoje větších územních celků (zejména krajů) až po národní úroveň.
- Pomáhá uvědomit si **žádoucí směry dlouhodobého vývoje**, a vytváří tak základ pro rozhodování, co je důležité a co ne.
- Ukazuje, jak se připravit na **budoucí vývoj** (využit příležitosti a vyhnout se hrozbám) a jak nejlépe využít dostupné finanční, lidské i materiální **zdroje**.
- Řeší problémy **dlouhodobě a komplexně**.

Jaké jsou základní vlastnosti strategického dokumentu?

- **dlouhodobost** (zpracován min. na období 4 let),
- **systematičnost** (popisuje všechny související oblasti),
- **selektivnost** (určuje priority, které se dále rozpracovává),
- **provázanost** (mezi jednotlivými kroky a cíli),
- **soustavnost** (není to neměnný dokument, je nutné ho prověřovat a upravovat),
- **otevřenost** (směrem k potřebám a námětům občanů),
- **dosazitelnost** (je v našich silách cíle dosáhnout).

OBEC
Spravujeme rozhlednu. Její návštěvnost je velmi nízká, chtěli bychom to změnit (*uvědomění si příležitosti*).

HOSPŮDKA
V mé blízkosti zpřístupnili nový zábavní park pro rodiny s dětmi (*nová příležitost - zacílení nabídky na rodiny s dětmi*).

DROBNÝ PODNIKATEL
Náš Kraj připravuje na příští rok nový dotační titul zaměřený na obnovu nevyužívaných budov s následným využitím v cestovním ruchu (*nový finanční zdroj*).

MÍSTNÍ VÝROBCE
Vyrábím tradičními postupy, chci své výrobky nabídnout zákazníkům prostřednictvím cestovního ruchu - exkurze do výroby, řemeslné trhy (*přirozený rozvoj*).

Kroky před zahájením přípravy strategického dokumentu

Základní vstupy:

- Identifikovaný problém
- Rozhodnutí vedení organizace se problémem zabývat a vytvořit za tímto účelem strategii



Základní výstupy:

- Obsazená organizační struktura
- Návrh postupu tvorby strategického dokumentu

Výběr přístupu ke zpracování strategického dokumentu

Zadavatel schválením Postupu tvorby strategického dokumentu **potvrdí přesné znění řešeného problému**, jeho možného vývoje v budoucnosti a zpřesní svoji představu jeho řešení. Problém, který má být řešen strategickým dokumentem, bude podrobně prozkoumán v rámci následující fáze.



KOHO PŘIZVAT KE ZPRACOVÁNÍ STRATEGICKÉHO DOKUMENTU?

Při přípravě strategických dokumentů lze využít buď tzv. **expertního**, nebo **komunitního přístupu** (možná je i jejich kombinace).

- **EXPERTNÍ PŘÍSTUP** znamená relativně **uzavřený proces**, který vychází ze **spolupráce významných představitelů a odborníků** dané oblasti. Tento přístup přináší vyšší odbornost na úkor zapojení širší veřejnosti a jejich potřeb. S tím souvisí riziko nepřijetí strategického dokumentu cílovou skupinou a občany dané oblasti.
- **KOMUNITNÍ PŘÍSTUP** naopak staví na **otevřeném přístupu** k plánování všem subjektům, které se mohou zapojit do přípravy dokumentu. Zapojována je i **široká veřejnost**. Tento přístup s sebou nese riziko potlačení dlouhodobých cílů na úkor řešení krátkodobých cílů každodenního charakteru a z toho plynoucí zpomalení rozvoje oblasti.



CHCEME STRATEGICKÝ DOKUMENT ZPRACOVAT SAMI? UMÍME TO? MÁME NA TO LIDI?

Pro přípravu strategického dokumentu můžeme využít základní dvě cesty, a to cestu **interního zpracování** (tj. zpracování vlastními zaměstnanci) nebo **externího zpracování**.

INTERNÍ PŘÍSTUP spočívá v zapojení zejména vlastních zaměstnanců. Tento přístup vyžaduje u pověřených zaměstnanců minimálně **znalost projektového a strategického řízení**, odbornou znalost problému, vysokou míru autority a dobré komunikační dovednosti. **Zpracování strategického dokumentu je časově náročná činnost, pro kterou musejí mít pověření zaměstnanci vyhrazený dostatek času.**

EXTERNÍ PŘÍSTUP spočívá v přenesení **odpovědnosti za zpracování strategického dokumentu a řízení veškerých projektových prací na externího dodavatele**. Zaměstnanci organizace jsou do prací na strategickém plánu také zapojeni, ale konkrétní projektové práce neřídí, věnují se spíše jeho věcnému obsahu. Externě lze zadat i zpracování dílčích projektových prací.

V případě, že zvolíme externí zpracování strategického dokumentu, je třeba mít na paměti, že budeme do přípravy dokumentu stále zapojeni. Naše role je v celém procesu nezastupitelná.



ZVLÁDNEME TO SAMI?

PŘÍKLAD vycházející z obecných zkušeností. Podobná úvaha nám pomůže při rozhodování o přístupu ke zpracování strategického dokumentu

	INTERNÍ PŘÍSTUP	EXTERNÍ PŘÍSTUP
Časová zátěž zaměstnanců	---	-
Finanční náročnost	-	--
Administrativní zátěž	---	-
NAROČNOST PRO ORGANIZACI	vysoká	nízká
Znalost projektového řízení	+	+++
Věcná odbornost	+++	++
Schopnost nadhledu	+	+++
Znalost specifik organizace	+++	++
EXISTENCE ZNALOSTÍ A DOVEDNOSTÍ	střední	vysoká

Projektové řízení

Vytváření strategického dokumentu je náročným úkolem, proto je nutné ho řídit jako **samostatný projekt**.

CÍLEM PROJEKTU je **připravit strategický dokument** tak, aby navržená strategie měla vysoké předpoklady k dosažení vytyčených cílů. Bezprostředním **MĚŘÍTKEM ÚSPĚŠNOSTI PROJEKTU** je vytvoření daného strategického dokumentu v požadované kvalitě a rozsahu, v daném čase (termínu) a se stanoveným rozpočtem.



CO JE PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ?

Projektové řízení je použití souboru znalostí a nástrojů, které vedou ke splnění cílů projektu.

Základním měřítkem úspěšnosti projektového řízení je dodat výsledek projektu včas, v požadované kvalitě a se stanoveným rozpočtem.

CO JE PROJEKT?

Projekt je dočasné úsilí s cílem vytvořit předem odsouhlasený výsledek.

Projekt má jasný cíl (rozsah a kvalita), rozpočet, začátek a konec. Při řízení projektu je také vhodné znát rizika (problémy), které mohou ohrozit splnění jeho cíle.



JAKÁ JSOU ZÁKLADNÍ PRAVIDLA PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ?

PLATNÉ DŮVODY REALIZACE PROJEKTU

Zdůvodnění potřebnosti projektu musí stát nejen na začátku tvorby strategického dokumentu, ale musí zůstat **platné po celou dobu přípravy**. Projektový záměr nebo jeho prostředí se může v průběhu času měnit a strategický dokument musí na tyto změny reagovat. Jakmile se v jakékoli fázi přípravy ztratí návaznost na projektový záměr, měl by být projekt zastaven.

UČENÍ ZE ZKUŠENOSTÍ

Při přípravě a tvorbě strategického dokumentu je třeba vyjít **ze zkušeností** již ukončených projektů, případně předchozích částí daného projektu. Každý projekt přípravy strategického dokumentu je sice jedinečný, avšak **některá témata se opakuji** (např. sestavování harmonogramu, řízení rizik, řízení komunikace apod.). Z tohoto důvodu je vhodné **osvědčené postupy zaznamenávat** pro další použití.

PŘÍRAZENÉ ÚKOLY A ODPOVĚDNOSTI

V průběhu přípravy strategického dokumentu je třeba jednotlivým **členům přípravného týmu přiřadit jasné úkoly a odpovědnosti**. Každý člen týmu si musí být **vědom svých úkolů i úkolů svých kolegů** tak, aby se na ně v případě potřeby mohl obrátit. Přehledným nástrojem pro přiřazení odpovědností je tzv. RACI matice (příklad viz dále).

ŘÍZENÍ PO ETAPÁCH

Celou přípravu strategického dokumentu je třeba rozdělit do **fází (etap)**, ty následně do **aktivit a kroků**. Výhodou tohoto dělení je určení kontrolních bodů (po ukončení každé etapy), což usnadňuje kontrolu průběhu přípravy dokumentu. Rozdělení projektových činností do menších logických celků také usnadňuje rozdělení odpovědností za jednotlivé kroky v rámci týmu a tím zabraňuje přetížení řídicích pozic.

ŘÍZENÍ DLE ODCHYLEK OD PLÁNU

Projektového řízení, které stanovuje **přípustné odchylky pro řízení jednotlivých obecných cílů projektu** (čas, rozpočet, kvalita a rozsah výstupu) a jim přiřazuje konkrétní osobu oprávněnou rozhodnout o nápravě. Až když je odchylka od původního plánu vyšší, než je povoleno, je nutné přesunout odpovědnost za řešení situace na vyšší úroveň řízení. Tím nedochází k nadbytečnému zatěžování řídicích pracovníků.

DŮRAZ NA VÝSTUPY

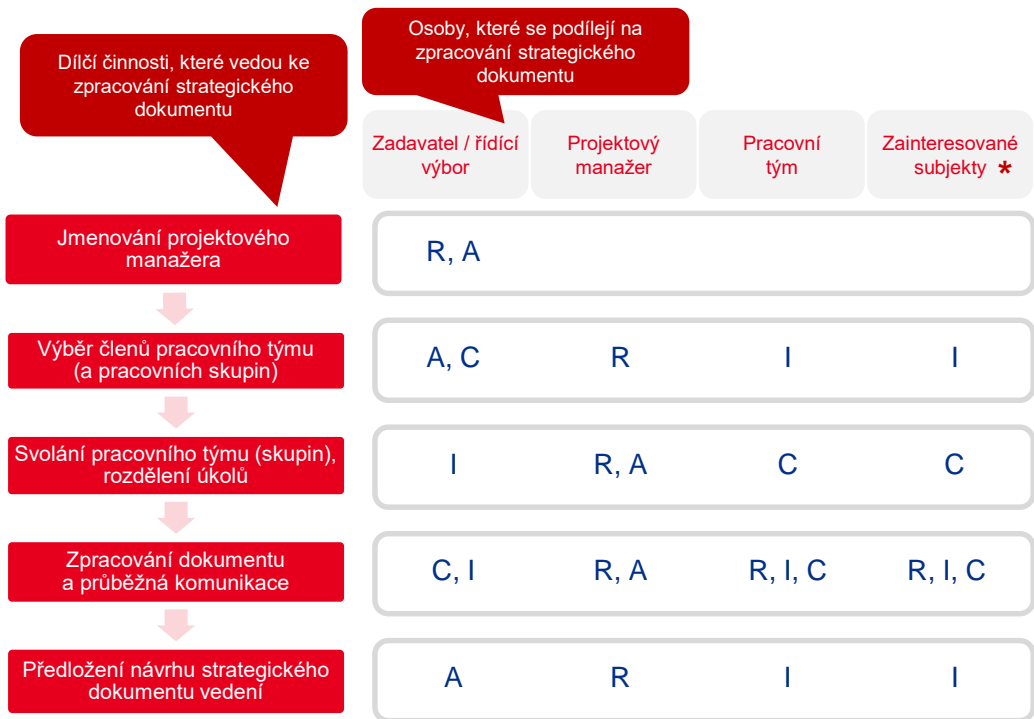
Úspěšný projekt je ten, který je **orientován na výstupy a nikoli na samotné provedení projektových aktivit**. Je tedy důležité, aby byly **dopředu**, než začneme úkoly plnit, **stanovené měřitelné výstupy**. Každý výstup má mít jasně určený rozsah, kvalitu a způsob měření svého naplnění. V opačném případě projekt riskuje spory o přijetí výstupů či nespokojenost cílové skupiny.

PŘÍZPUSOBENÍ PROSTŘEDÍ PROJEKTU

Všechny doporučené principy a postupy jsou obecné povahy a mohou být použity při tvorbě jakéhokoliv strategického dokumentu. Dle rozsahu a povahy řešené strategie je třeba **postupy upravit tak, aby co nejlépe odpovídaly potřebám strategického dokumentu a jejím zpracovatelům. Základní rámec a pořadí kroků je třeba vždy dodržet!**

Zdroj: metodika PRINCE2

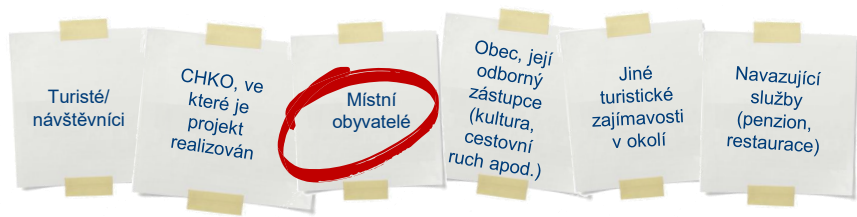
Sestavení týmu a určení odpovědností



*** ZAINTERESOVANÉ SUBJEKTY**

jsou subjekty, které mají v dané problematice zájem nebo ji přímo ovlivňují.

Ty, které se rozhodneme do přípravy dokumentu zapojit, lze zapojit přímo (člen pracovního týmu) nebo nepřímo (konzultace, výzkum, informování).



PROČ JE DŮLEŽITÉ ZAINTERESOVANÉ SUBJEKTY ZAPOJIT?

- Více informací, názorů a nápadů pro řešení projektu,
- Uvědomění si širších souvislostí,
- Nalezení a zapojení nových partnerů,
- Zohlednění potřeb jednotlivých ovlivněných subjektů, z toho plynoucí větší podpora strategického dokumentu z jejich strany

RACI matice odpovědností

Jedná se o jednoduchou metodu pro zobrazení odpovědností jednotlivých osob pro konkrétní projekt.

RACI se skládá z počátečních písmen slov:

- R** (Responsible) - kdo je **ODPOVĚDNÝ ZA VYKONÁNÍ** svěřeného úkolu? Počet zapojených lidí by mělo být přiměřený k danému úkolu.
- A** (Approver) - kdo **SCHVALUJE** výstupy úkolu? Kdo nese celkovou odpovědnost? Platí pravidlo, že celkovou odpovědnost má k danému úkolu **pouze jedna osoba**.
- C** (Consulted) - s kým je potřeba úkol **KONZULTOVAT**?
- I** (Informed) - kdo má být **INFORMOVÁN** o průběhu úkolu?

V řádku jsou zobrazeny všechny osoby, které se nějakým způsobem podílejí na přípravě strategického dokumentu (zadání úkolu zpracovat strategický dokument, jeho zpracování i např. pouhé odborné konzultace).

Ve sloupci jsou naopak zobrazeny všechny úkoly, které vedou ke zpracování strategického dokumentu.

V místě, kde se řádek a sloupec potkávají, je zobrazeno jedno z písmen R-A-C-I, ze kterého vyplývá, jakou roli hraje konkrétní osoba v konkrétním úkolu.

Shrnutí přípravných prací

V průběhu tvorby strategického dokumentu si musíme ujasnit přesnou podobu cíle, kterého chceme dosáhnout, prostředků a metod, kterých k jejich dosažení využijeme. Upřesníme si, kdo bude jednotlivé činnosti řídit a kdo vykonávat, jaký je náš rozpočet a časový rámec. Zároveň budeme vědět, která rizika je dobré sledovat a jaké partnery je vhodné do přípravy strategického dokumentu zapojit a proč.

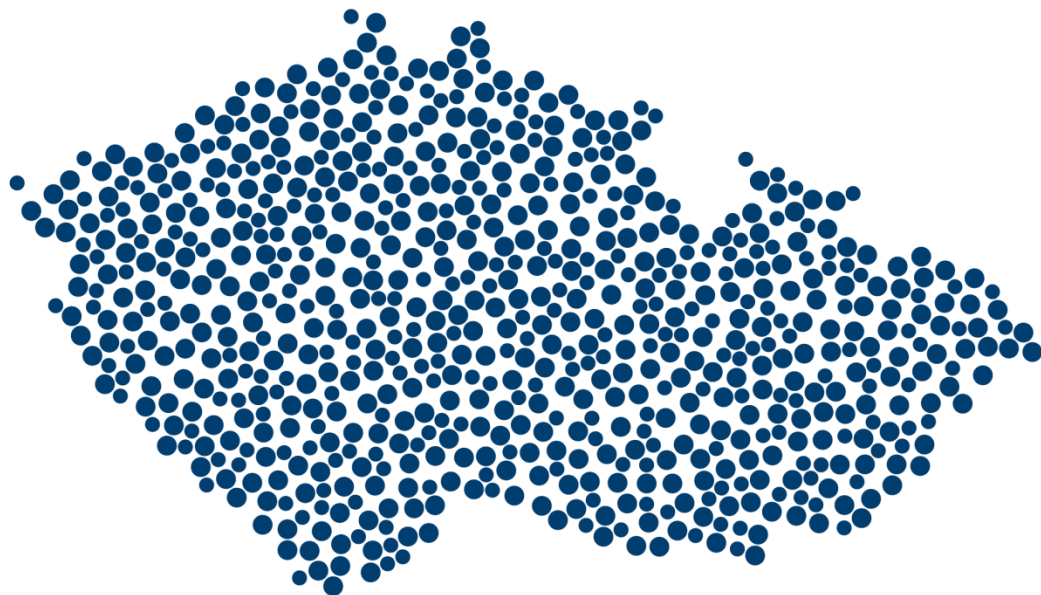


UŽ MŮŽEME ZAČÍT? CO VŠE POTŘEBUJEME VĚDĚT NEŽ ZAČNEME ZPRACOVÁVAT STRATEGICKÝ DOKUMENT?

PROČ?	CO?	JAK?	KAM?	KDO?	KDY?	KOLIK?
<p>Známe důvody pro tvorbu strategického dokumentu.</p> <p>VÍME, PROČ ZPRACOVÁVÁME STRATEGICKÝ DOKUMENT</p>	<p>Ujasnili jsme si, co bude předmětem strategického dokumentu, tj. pro jaké problémy hledáme řešení.</p> <p>Víme také, jaké problémy strategií řešit nechceme.</p> <p>Známe území, které chceme rozvíjet.</p> <p>ROZSAH PROBLÉMU ODSOUHLAŠENÝ ZADAVATELEM</p>	<p>Známe způsob, jak budeme daný problém řešit, jaké postupy použijeme.</p> <p>MÁME PŘEDSTAVU O TOM, JAKÉ METODY POUŽIJEME</p> <p>VÍME, CO CHCEME ŘEŠIT INTERNĚ A CO EXTERNĚ</p>	<p>Máme představu o tom, jaký je cílový stav, kterého chceme dosáhnout.</p> <p>RÁMCOVÁ, VIZE ODSOUHLAŠENÁ ZADAVATELEM</p>	<p>Určili jsme, kdo je odpovědný za vytvoření strategického dokumentu, kdo bude jednotlivé cíle plnit, a kdo jsou naši partneři.</p> <p>OBSAZENÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA</p>	<p>Víme, do kdy musíme strategický dokument vytvořit.</p> <p>Práce jsme rozdělili do více, na sebe navazujících etap (fází).</p> <p>Zároveň víme, na jak dlouhé období dokument připravuje.</p> <p>HARMONOGRAM TVORBY DOKUMENTU, ETAPY TVORBY</p>	<p>Víme, kolik bude naše příprava stát, tj. stanovili jsme rozpočet přípravných prací.</p> <p>Máme představu o tom, jaké zdroje budeme potřebovat (lidské, finanční, aj.).</p> <p>Zdroje jsou přiděleny jednotlivým etapám.</p> <p>ROZPOČET TVORBY DOKUMENTU</p>

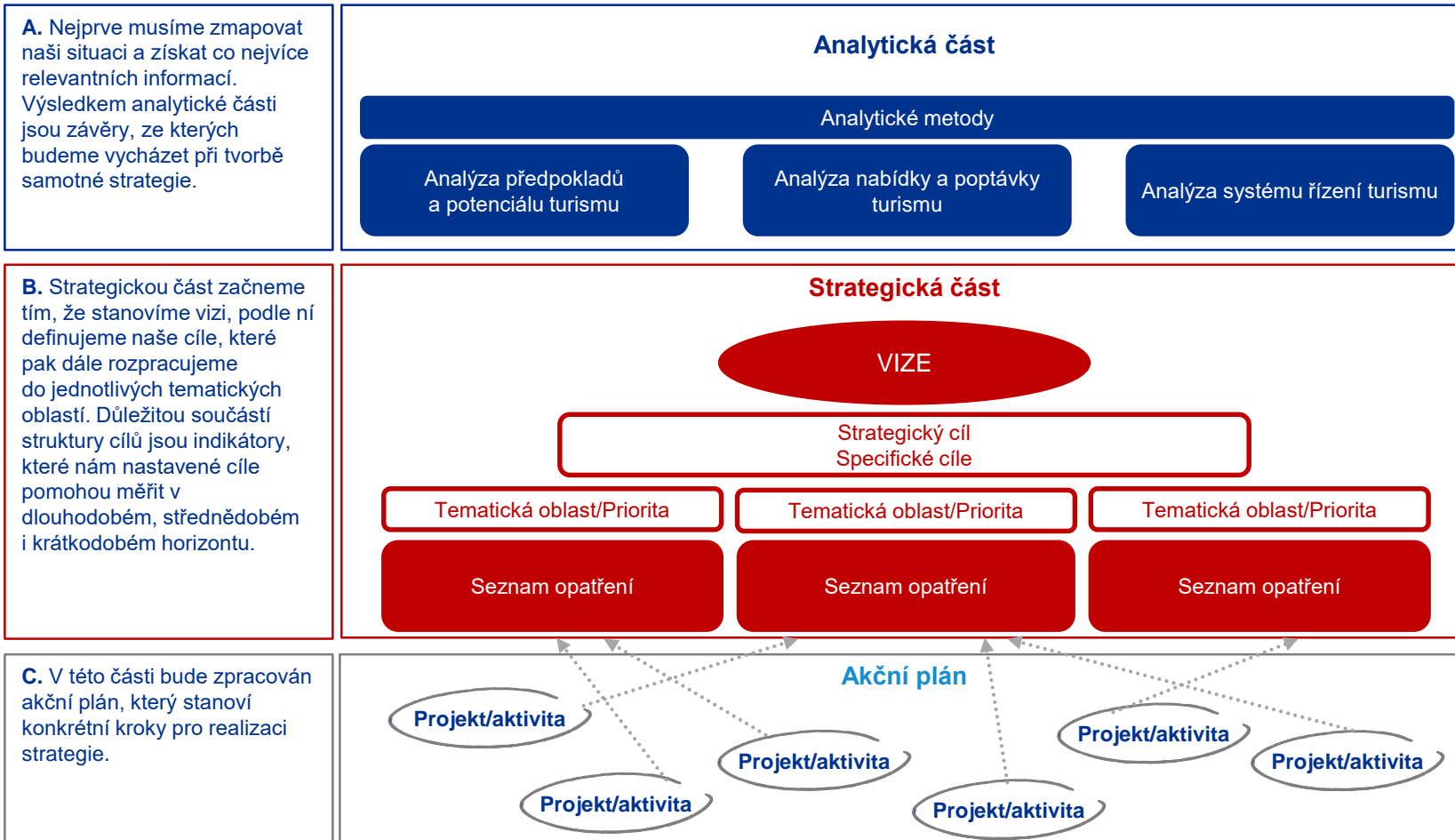


Pokud známe odpovědi na tyto otázky, můžeme se do tvorby strategického dokumentu konečně pustit!



Tvorba strategického dokumentu

Výchozí mapa strategického dokumentu



A. Analytická část

Základní vstupy:

- Znalost problému, potřeba zpracování strategického dokumentu, zvolené postupy, sestavený tým s jasně určenými odpovědnostmi a vedením

Analytickou část začneme zpracováním **stručného přehledu s obecnými charakteristikami destinace.**



Výsledky a informace z výše popsaných analýz propojíme do jednoho celku a zpracujeme výslednou SWOT analýzu.

Základní výstupy:

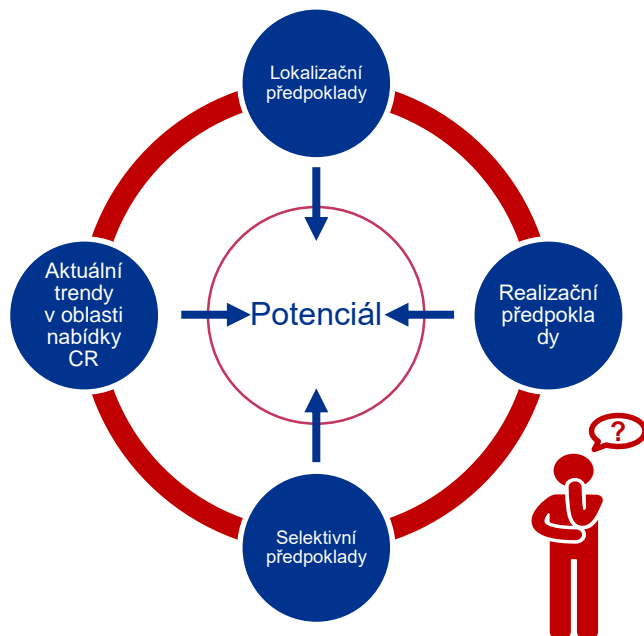
- **Komplexní posouzení předpokladů** a rozvojového potenciálu v návaznosti na existující nabídku, předpokládanou poptávku a zájmy jednotlivých zainteresovaných stran



NA JAKÉ OTÁZKY NÁM ANALYTICKÁ ČÁST ODPOVÍ?

- **Máme kvalitní zdrojová data?** (Seznam zdrojů)
- **Známe potenciál naší destinace/produktu?** (Analýza nabídky)
- **Víme, co je třeba návštěvníkům nabídnout?** (Analýza poptávky)
- **Kdo a jak řídí rozvoj cestovního ruchu v naší destinaci?** (Analýza způsobu řízení CR)

A. Analýza nabídky cestovního ruchu



JAKÝ MÁ NAŠE DESTINACE POTENCIÁL?

Potenciál destinace je komplex všech předpokladů, které lákají naše návštěvníky do destinace, patří mezi ně například chráněné území, infrastruktura či pravidelně konané kulturní a sportovní akce. Potenciál nám zákonitě snižují negativní faktory v destinaci, jako jsou například hlukové znečištění, nedostatečná kvalita vody v přehradě nebo administrativní omezení dané zákony/vyhláškami. Výsledek takto stanoveného potenciálu CR použijeme při koncepčním řízení rozvoje cestovního ruchu, je jedním z podkladů pro nastavení vyváženého směřování rozvoje cestovního ruchu.

1 Lokalizační předpoklady jsou základem pro rozvoj oblasti a produktů v cestovním ruchu. Tyto předpoklady závisí především na geografické poloze a historickém vývoji oblasti. Mezi základní lokalizační předpoklady řadíme přírodní atraktivity (např. chráněná území, skalní města, jeskyně a termální prameny) a kulturní atraktivity (hrady, městská historická centra, muzea a galerie, kulturní festivaly, sportovní akce).

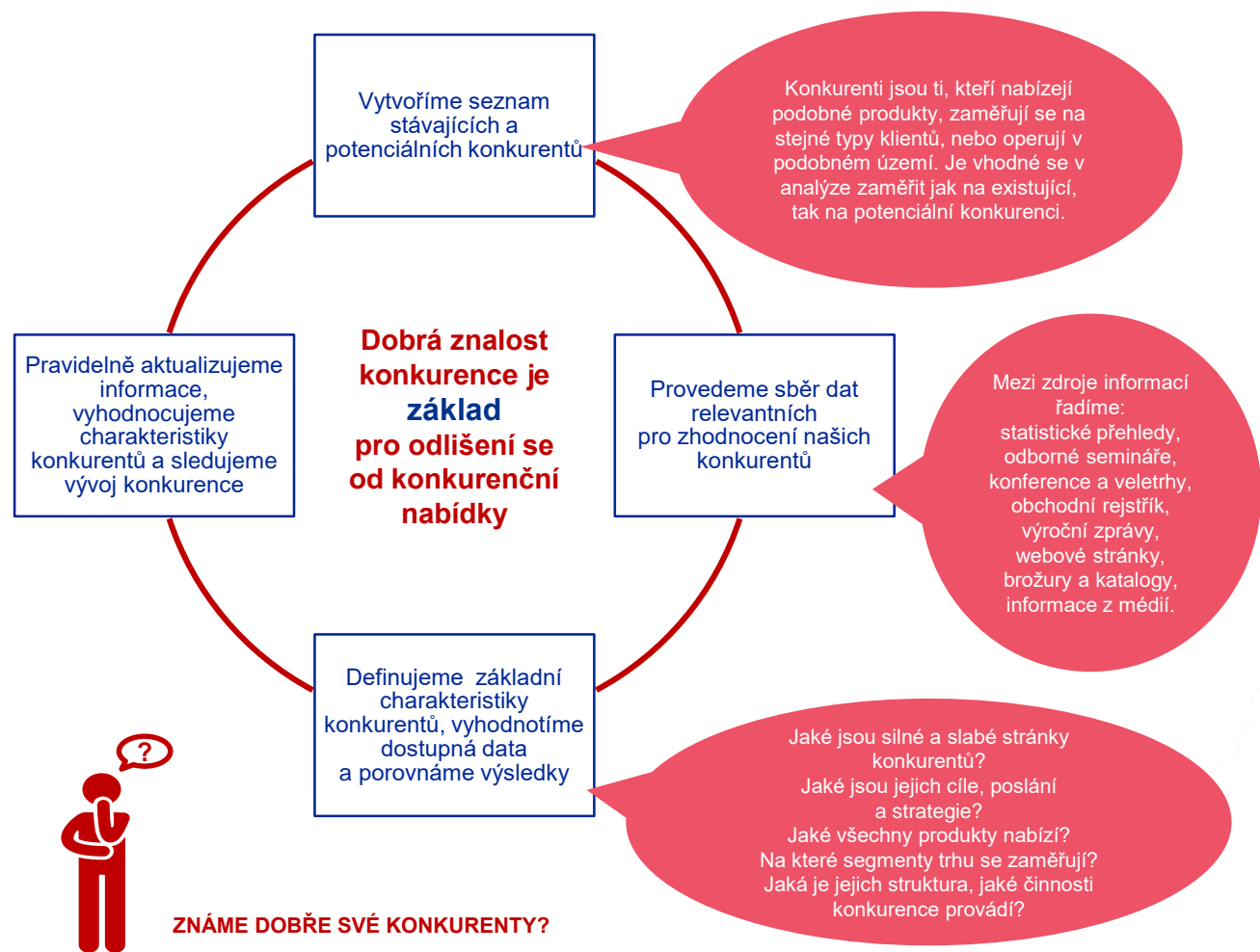
2 Realizační předpoklady jsou nezbytné pro rozvoj primárních zdrojů CR, dělí se na předpoklady **komunikační** (např. kvalita komunikací) a **infrastrukturu CR** (např. kvalita a dostatečné kapacity ubytovacích a stravovacích, blízkost turistického informačního centra).

3 **Selektivní** (objektivní a subjektivní) předpoklady reprezentují způsobilost oblasti/produktu účastnit se na cestovním ruchu. Mezi **objektivní** selektivní předpoklady řadíme **demografické** (např. přirozený pohyb obyvatelstva), **urbanizační** (např. bytový fond), **ekonomické** (např. nezaměstnanost), **sociální** (např. fond volného času), **politické, ekologické a technicko-technologické předpoklady**. **Subjektivní** selektivní předpoklady (např. zkušenost s cestováním, módnost destinace, mentalita národa) jsou založeny na individuálním vnímání a potřebách každého člověka, které tyto předpoklady ovlivňují.

Pro správně vyhodnocený potenciál je třeba této analýze věnovat zvláštní pozornost a zahrnout do našeho uvažování i aktuální trendy, kterými je například koncept udržitelného cestovního ruchu a s ním spojené změny v oboru.

- 1
 - Historické jádro města Telč zapsané na seznamu UNESCO
 - Přírodní rezervace Luh u Telče
 - Festival Prázdniny v Telči
 - ...
- 2
 - 100 km od Prahy, blízkost sjezdu z dálnice D11
 - Autobusové spojení se stanicí pro dálkové vlaky v České Třebové
 - Nízká kvalita ubytovacích kapacit v okolí
 - Neodpovídající velikost parkovacích ploch vzhledem k rekreační kapacitě obce
 - ...
- 3
 - Zpřísňující se bezpečnostní opatření spojená s hrozbou teroristických útoků
 - Vstup poskytovatelů služeb cestovního ruchu na online trh
 - ...

A. Analýza konkurence



Konkurenti Léčebných lázní Bohdaneč a.s.:

- Anenské slatinné lázně, a.s.
- Lázně Velichovky, a.s.
- Lázně Poděbrady, a.s.

Zdroje použité pro zpracování analýzy konkurence:

- Oficiální webové stránky lázeňských zařízení
- Listiny (výroční zprávy, účetní závěrky, zprávy o vztazích a zprávy auditora) zveřejněné v obchodním rejstříku (www.justice.cz)
- Informace z médií (tisk, TV, rádio)
- ...



ZNÁME DOBŘE SVÉ KONKURENTY?



A. Analýza návštěvnosti a spotřebitelského chování



**KDO A PROČ MÁ ZÁJEM
O NAŠI DESTINACI / NÁŠ PRODUKT?**

1
Použijeme statistická data volně dostupná na internetu, případně přistoupíme k realizaci vlastního šetření nebo nákupu relevantních dat.

Sběr dat a vzájemné porovnání informací z jednotlivých zdrojů

Data použitá pro zpracování analýzy návštěvnosti horských středisek:

- Statistiky návštěvnosti hromadných ubytovacích zařízení zveřejňované ČSÚ
- Nákup anonymizovaných dat mobilních operátorů a včetně jejich nezbytné úpravy
- Vlastní šetření (dotazníková šetření v terénu, šetření na panelu respondentů)

2
Zkoumáme návštěvnost destinace z hlediska počtu a struktury návštěvníků.

Analýza dat a jejich interpretace, identifikace trendů v návštěvnosti

Nejčastěji turisté dle monitoringu navštěvují Krkonoše. Pro české turisty je typické, že mezi jejich cílová horská střediska patří ta, která jsou v blízkosti místa, kde turisté dlouhodobě pobývají.

Čeští turisté přenocují zpravidla 2-3 noci, což odpovídá víkendů či prodlouženému víkendů. Zahraniční turisté nejčastěji volí délku 1 noci.

3
Vypracujeme profil typického českého a zahraničního návštěvníka a doplníme o jejich zvyky a chování.

Informace

o sociodemografické struktuře (pohlaví, věk, bydliště, vzdělání, typický příjem domácnosti), archetypální segmentace (viz segmentace dle agentury CzechTourism), motivaci k návštěvě, typická aktivita, doplňková aktivita, preferovaném způsobu dopravy, preferovaném typu ubytování, průměrné útratě za den, atd.

Typický český návštěvník horského střediska:

- Věk: 30-39 let
- Archetyp návštěvníka: dobrodruh
- Typická aktivita: sjezdové lyžování
- Typická doplňková aktivita: turistika
- Nejčastější forma ubytování: pension, vlastní ubytování
- Typický příjem domácnosti: 10 000 – 20 000 Kč
- Průměrná útrata za den (včetně ubytování): 1 450 Kč

4
Zhodnotíme postavení daného produktu/destinace na trhu cestovního ruchu.

Závěry a vyhodnocení návštěvnosti, definování hlavních faktorů, které návštěvnost ovlivňují

Česká horská střediska nejčastěji navštěvují návštěvníci/turisté s rodinou. Pro vytvoření a udržení si jejich loajality je potřeba zaměřit se na služby pro rodiny s dětmi (hlídání nebo dozor dětí, dětské ski školy apod.).



A. Analýza způsobu řízení cestovního ruchu

ORGANIZACE DESTINAČNÍHO MANAGEMENTU

Pro každou destinaci je nutné, aby byly její produkty nabízeny jednotně, což vyžaduje její jednotné řízení. V rámci analýzy je proto potřeba zmapovat, zda v destinaci taková organizace, která koordinuje zájmy/činnosti zainteresovaných stran existuje. Současně bychom měli důkladně posoudit jakých výsledků tato organizace dosahuje a v jakých podmínkách realizuje své aktivity. Pokud funkční organizaci destinačního nemáme k dispozici měli bychom zmapovat výchozí podmínky pro její ustavení (situace v destinaci, podmínky kraje, ministerstva nebo CzechTourism).

Funkce

- Tvorba vize a strategie rozvoje CR
- Financování a správa rozpočtu
- Koordinace spolupráce aktérů cestovního ruchu
- Péče o produkt cestovního ruchu
- Posilování image regionu, jeho prezentace a propagace

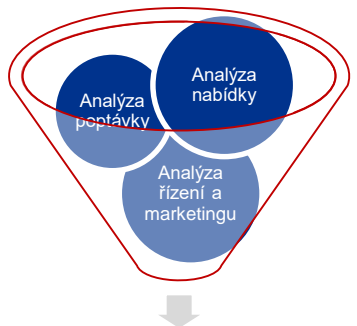
Hlavní pilíře správně fungující organizace destinačního managementu



Organizace destinačního managementu v Českém Krumlově:

- zajišťuje Český Krumlov Tourism,
- má za úkol prohloubit spolupráci a postupně vybudovat partnerství mezi subjekty veřejné správy a soukromými entitami,
- zodpovídá za marketing destinace, který město podporuje roční finanční částkou 1,5 mil. Kč,
- provozuje Infocentrum a Oficiální informační systém.

A. SWOT analýza



SWOT analýza

SWOT analýza je pro nás nástrojem pro řízení strategické změny. Díky SWOT analýze zjistíme, v čem jsme dobří, v čem máme stále mezery, jaké možnosti můžeme využít pro náš rozvoj a na co bychom si měli dát pozor. Dělíme ji a dvě části – SW (popisuje naše interní prostředí, které můžeme ovlivnit) a OT (popisuje naše okolí, jehož působení jsme nuceni čelit).

STRENGTHS - Silné stránky nám pomáhají posilovat naši pozici. Umožňují identifikovat oblasti, v nichž je naše destinace/produkt lepší než ten konkurenční.

WEAKNESSES - Slabé stránky jsou pravým opakem, definuje oblasti, ve kterých si vedeme hůře než naši konkurenti

OPPORTUNITIES - Příležitosti představují externí skutečnosti, které nám mohou přinést úspěch, pokud je dokážeme identifikovat a správně využít.

THREATS - Hrozby jsou skutečnosti, které mohou snížit poptávku po naší destinaci/produktu, zapříčinit nespokojenost klientů, nebo dokonce ohrozit naši ekonomickou stabilitu.

<p>Jaké máme výhody proti konkurenci?</p>	<p>Čím to je, že lidé vyhledávají právě nás a naše produkty/služby?</p>	<p>S W</p>	<p>Co považují konkurenti za naši slabou stránku?</p>	
<p>Co vidí naši zákazníci a konkurenti jako naši silnou stránku?</p>	<p>Co děláme lépe než ostatní?</p>		<p>Co nás připravuje o klienty?</p>	<p>Čeho bychom se měli vyvarovat?</p>
<p>Jaké vidíme příležitosti pro náš podnik v budoucnu?</p>	<p>Jaké jedinečné zdroje máme a ostatní ne?</p>	<p>O T</p>	<p>Ohrožuje nás vývoj nových technologií?</p>	
<p>Jaké jsou zajímavé trendy, které by nám mohly pomoci?</p>	<p>Jakým překážkám čelíme?</p>		<p>Může nás ohrozit nedostatek zdrojů?</p>	
<p>Jaké nám přináší příležitosti vývoj nových technologií?</p>	<p>Co umí naše konkurence a my ne?</p>		<p>Jak se v budoucnu bude měnit právní prostředí? Ovlivní nás to?</p>	

B. Strategická část

Základní vstupy:

- Výsledky zpracovaných analýz
- SWOT analýza



Základní výstupy:

- Vize, strategické cíle a specifické cíle
- Seznam priorit a opatření
- Soustava indikátorů



NA JAKÉ OTÁZKY NÁM STRATEGICKÁ ČÁST ODPOVÍ?

- **Jakou máme vizi a dílčí cíle a jak jich dosáhneme?** (Struktura strategie)
- **Známe obsah všech opatření v jednotlivých prioritách?** (Seznam priorit)
- **Víme, kdy a jak budeme vyhodnocovat naše cíle?** (Soustava indikátorů)



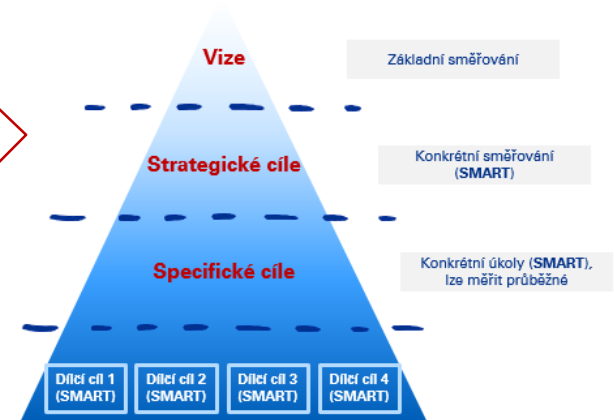
B. Jak si správně stanovit naše cíle?

Cíle nám říkají, **čeho jsme se rozhodli v budoucnu dosáhnout**. Správně popsané cíle jsou důležité pro strategické plánování. Už pouhé správné nastavení cíle nám jej pomůže dosáhnout. Základní pravidla pro správné nastavení cílů jsou natolik obecná, že je lze použít pro všechny druhy cílů (finanční x nefinanční, osobní x pracovní, hlavní x dílčí, aj.).

POVAHA CÍLŮ

- Vlastník a vedení každé organizace by měli znát svůj dlouhodobý cíl - **VIZE**. Znalost tohoto cíle umožňuje soustředit veškeré síly a zdroje organizace správným směrem. Pomáhá při každodenním rozhodování rozlišit, co je důležité a co ne.
- STRATEGICKÉ CÍLE** navazují na vizi a dělají ji konkrétnější. Vizi rozpracovávají tak, aby všem bylo zřejmé, v čem její dosažení spočívá. Strategický cíl by měl mít podobu SMART cíle.
- Jednotlivé strategické cíle je třeba dále rozpracovat do **SPECIFICKÝCH CÍLŮ**, které jsou nastaveny jako konkrétní úkoly. Všechny tyto cíle musejí být SMART. Jedině tak, budeme vědět, zda a kdy jsme daného cíle dosáhli. Specifické cíle se mohou dále rozpadat do více úrovní dílčích cílů.

Počet úrovní strategie záleží na náročnosti a povaze stanovené vize.



SMART (anglicky *chytrý, bystrý*) je jednoduchá technika pro navrhování cílů. Vychází z anglických pojmů nejdůležitějších vlastností cílů. Otázky, na které si musíme umět odpovědět, jsou:

S (Specific / konkrétní)
Čeho přesně chceme dosáhnout?

M (Measurable / měřitelný)
Jak poznáme, že jsme cíle dosáhli? Umíme to změřit?

A (Accepted / dosažitelný)
Souhlasíme všichni s dosažením takto popsaného cíle?

R (Realistic / dosažitelný vzhledem ke zdrojům)
Je v našich silách cíle dosáhnout s tím, co máme a umíme?

T (Time Specific / časově určený)
Do kdy máme cíl splnit?

JSOU NAŠE CÍLE SMART?

SMART cíl - Jak NE?

PENZION

Zvýšit obsazenost.
 Prodloužit délku pobytu.

SMART cíl - Jak ANO?

PENZION

Do konce roku 2018 dosáhneme průměrné roční obsazenosti ve výši 65 % celkové kapacity.
 Zároveň prodloužíme průměrnou délku pobytu z 2,7 dní na 3,5 dne.

B. Jaké tematické oblasti jsou pro nás podstatné?

Tematické oblasti stanovíme **na základě naší stanovené vize**. Tyto oblasti pak představují rámec pro realizaci naší strategie. Ve strategických dokumentech se někdy pro tato témata používají různé pojmy jako Priorita, Prioritní oblast, Tematický cíl nebo oblast. Je zcela na Vás jaké pojmenování použijete, důležité je se ve vlastním strategickém dokumentu dobře orientovat.

Základem pro jejich volbu je **posilování konkurenceschopnosti** skrze kvalitu nabídky, kvalitní a flexibilní lidské zdroje, kvalitní uspořádání a funkce institucí v cestovním ruchu a efektivní destinační řízení a marketing.



Výsledkem naší úvahy o tom, čím bychom mohli nejvíce podpořit konkurenceschopnost nejen naší, ale konkurenceschopnost celé destinace, je **seznam tematických oblastí, na které navazují konkrétní opatření**, které tvoří podstatnou součást naší strategie. Můžeme se při jejich definování inspirovat třemi níže zvolenými, které vystihují konkrétní potřeby ve významných destinacích cestovního ruchu v České republice.

Tematická oblast/Priorita
Zkvalitnění nabídky cestovního ruchu

Tematická oblast/Priorita
Řízení destinace / Destinační management

Tematická oblast/Priorita
Marketingová strategie / Destinační marketing

- Příklady opatření:**
- **Péče o přírodní a kulturní předpoklady** rozvoje cestovního ruchu a jejich udržitelné využívání
 - Budování nových a zkvalitnění stávajících prvků **infrastruktury pro cestovní ruch**
 - Zlepšení dostupnosti a zkvalitnění dopravní infrastruktury pro cestovní ruch

- Příklady opatření:**
- Inovace **organizační struktury řízení destinace** a její uplatňování
 - Podpora rozvoje **lidských zdrojů a zvyšování kvality služeb** v CR
 - Vytvoření systému **sběru a sledování statistických dat** o výkonech CR a marketingových informací

- Příklady opatření:**
- **Tvorba produktů** cestovního ruchu
 - **Strategie značky**
 - **Komunikační strategie CR**
 - Využití možnosti spolupráce s agenturou CzechTourism

B. Jak na Marketingovou strategii – Produkty cestovního ruchu?



Při tvorbě našeho systému produktů cestovního ruchu vycházíme z **připravené analýzy potenciálu destinace** a vydefinovaných relativních konkurenčních výhod. Popis produktu je také základní součástí **Marketingového mixu**.

Máme na paměti, že základem každého jednotlivého produktu je **buď orientace na zážitek, propojení na národní značku, nebo komerční či obchodní zaměření** umožňující jejich rozvoj na základě dlouhodobé spolupráce zainteresovaných stran.

Musíme také zajistit, aby v sobě naše produkty nesly **autentický obraz destinace**, garantovaly **vysokou kvalitu poskytovaných služeb** a reflektovaly **potřeby a očekávání návštěvníků**. **Vše toto bychom měli zohlednit v rámci opatření strategického dokumentu**

Tvorbu produktu pak realizujeme jako proces, který znamená spolupráci **tří klíčových hráčů** – veřejného, občanského a soukromého sektoru podnikatelů).

Tvorba produktu představuje jednu z nenáročnějších součástí tvorby strategie. Inspiraci jak sestavit atraktivní produkty je možné získat např. Manuálu tvorby produktů, který připravila agentura CzechTourism.

Pro inspiraci a pro zařazení našeho produktu použijeme systém 4 hlavních produktů České republiky zpracovaný agenturou CzechTourism, který se souhrnně nazývá „Česko – země příběhů“

- **Cesty za poznáním** (Praha, kulturní cesty, kulturní krajina)
- **Cesty krajinou** (letní cesty, zimní cesty)
- **Cesty pro zdraví** (české lázně, zdravě a zodpovědně)
- **MICE** (ČR atraktivní M.I.C.E, mezinárodní a národní meetingy, incentivní turismus, aktivní sales destinace)

Český Krumlov – město festivalů a kulturních akcí

Přínos: Propojuje spektrum prvků kulturních eventů a festivalů s jedinečnou historickou atmosférou města. Zahrnuje vhodně zvolená témata akcí, které korespondují s kulturně-historickým potenciálem a dotvářejí genius loci atmosféry živoucího města.

Skladba: Mezinárodní hudební festival Český Krumlov, Slavnosti pétilisté růže, Dny evropského dědictví, Festival komorní hudby, Open air foto festival, Festival vína, Krumlovské podzimní recitály, Svatováclavské slavnosti, Festival barokních umění, Krumlovský masopust, Kouzelný Krumlov atd.

Komunikační téma: Město, ve kterém se stále něco odehrává, Festivaly a akce, Návaznost na koncept Česko – země příběhů – města s příběhem

Spolupráce: DMO Český Krumlov, Organizátoři akcí, Poskytovatelé služeb, JCCR, CzechTourism

B. Jak na Marketingovou strategii – Marketing mix?

Marketing mix je souhrn základních nástrojů pro stanovení komplexní produktové strategie. To je důvod, proč je pro nás jeho sestavení tak podstatné. Konkurenceschopná destinace se bez kvalitních produktů a strategie neobejde!

V turismu obvykle používáme tzv. **rozšířený marketingový mix**, který se skládá z tradičních 4P doplněných o 4P specifická právě pro oblast cestovního ruchu.

- P - PRODUCT ✓
- P - PRICE ✓
- P - PLACE ✓
- P - PROMOTION ✓
- P - PEOPLE ✓
- P - PACKAGING ✓
- P - PROGRAMMING ✓
- P - PARTNERSHIP ✓



Jedná se o kontrolovatelné nástroje, které můžeme ovlivňovat a jenž musíme přizpůsobovat neustálým změnám v okolí.

V praxi **neexistuje univerzální recept** na sestavení ideálního marketingového mixu, protože jakákoliv změna v nastavení jednoho z nástrojů vyvolá okamžitou změnu v ostatních, což vyžaduje v konečném důsledku i komplexní revizi a úpravu celého mixu.

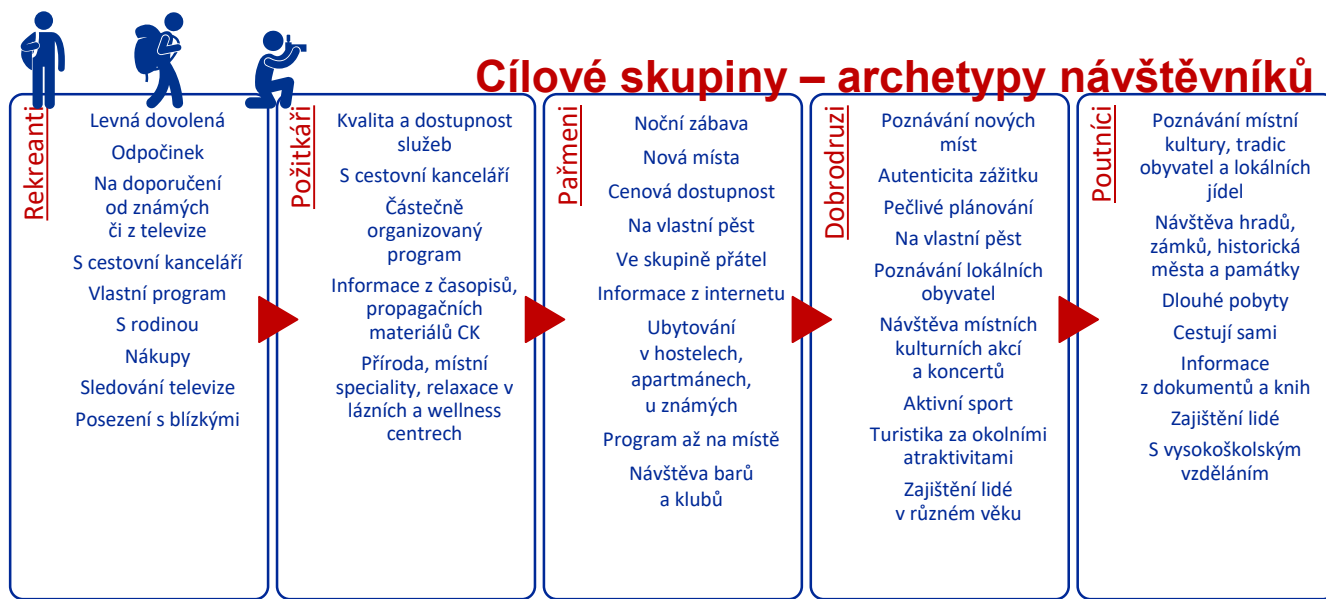
PRODUCT	<p>Produkt je služba nebo balíček služeb, který uspokojuje potřebu zákazníka, resp. návštěvníka.</p> <p><i>V cestovním ruchu mají produkty svá podstatná specifika, proto jeho popisu věnujeme více prostoru v další části.</i></p>	PRICE	<p>Cena představuje významný prvek konkurenčního boje. Námí zvolenou cenu produktu je třeba porovnat nejen ve vztahu k jedné konkrétní službě, ale i vůči celému balíku služeb z různých odvětví. Můžeme zvolit různé cenové strategie a věnovat pozornost i poskytování různých typů slev.</p>
PLACE	<p>Distribuce je v oblasti služeb cestovního ruchu specifickou disciplínou, protože služba v cestovním ruchu se realizuje pouze v místě její produkce. Lze zde například identifikovat specifickou skupinu zprostředkovatelů (např. cestovní agentury), kteří mohou napomáhat distribuci našeho produktu.</p>	PROMOTION	<p>Komunikace jako jeden z důležitých pilířů strategie cestovního ruchu. Díky správně zvoleným komunikačním kanálům a nástrojům dokážeme oslovit a nalákat vybrané skupiny návštěvníků.</p> <p><i>Stejně jako produkt je i komunikace předmětem detailnějšího popisu níže.</i></p>
PEOPLE	<p>Lidé jsou základním faktorem ovlivňujícím kvalitu služeb. Úspěch závisí na vhodném výběru lidí, jedná se o zaměstnance, návštěvníky a místní obyvatele. Především s místními se musí pracovat a trpělivě jim vysvětlovat klady a záporu spojené s rozvojem cestovního ruchu v jejich okolí.</p>	PACKAGING	<p>Balíček v cestovním ruchu představuje mix služeb formovaný do podoby lákavé a výhodné nabídky pro návštěvníka. Nákup balíčku pak bývá finančně výhodnější než nákup jednotlivých služeb. Pro poskytovatele balíčku přináší možnost rovnoměrného využití kapacit v sezóně či možnost vytvoření tematické nabídky.</p>
PROGRAMMING	<p>Programování je technika úzce spojená s tvořením balíčků. Zahrnuje úkoly, časové rozvrhy, postupy a činnosti, pomocí nichž jsou služby poskytovány a které mají zvýšit spotřebu služeb nebo zvýšit atraktivnost sestavených balíčků. Jedná se například o zajištění organizace odpovídajících programů během sezóny.</p>	PARTNERSHIP	<p>Spolupráce je zásadní prvek při budování kvalitního produktu v cestovním ruchu. Jedná se například o spolupráci dopravců, hotelů, cestovních kanceláří a místních podnikatelů. Vzájemná spolupráce nám umožňuje dosahovat naše cíle a může také příznivě ovlivnit jednání s autoritami při získávání finanční podpory a investic.</p>

B. Cílová skupina a volba Komunikační strategie

Cílové skupiny – archetypy návštěvníků

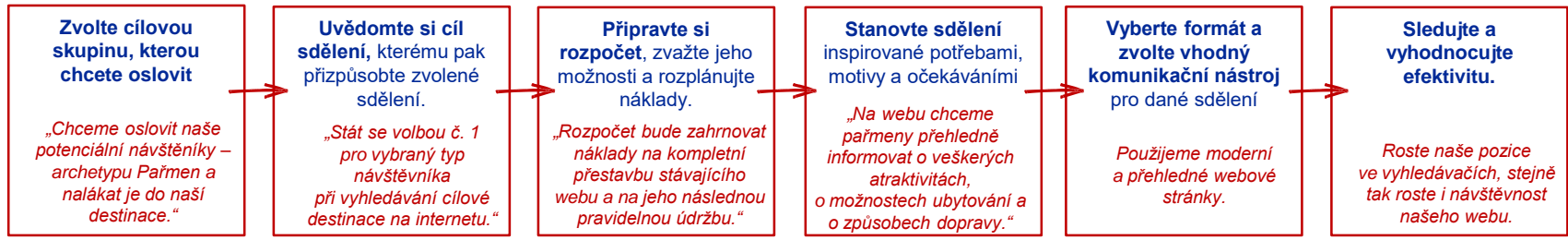
▪ Naš produkt je třeba podpořit na míru připravenou komunikační strategií, která nám pomůže správně prezentovat náš produkt **zvolené cílové skupiny na vybraných zdrojových trzích**, aby si z celé konkurenční nabídky vybraly právě nás.

▪ Naši cílovou skupinu volíme **podle charakteristik našeho produktu a podle preferencí dané cílové skupiny**. Pokud umíme tyto dva faktory propojit, dokážeme správně nasměrovat naši komunikační strategii, vybrat **vhodné komunikační nástroje a vytvořit komunikační mix**.



Komunikační mix

Složení komunikačního mixu je pevně spjata s tím, jaká je forma našeho sdělení, co je jeho cílem a komu ho adresujeme. Správný výběr komunikačního nástroje je zásadní pro úspěch naší strategie. Velmi významnou roli v celém mixu hrají **online nástroje** (webové stránky, sociální sítě, e-mailová komunikace, reklama na internetu a další), které dokážou oslovit velký počet lidí za zlomek nákladů v porovnání s tradičními médii. Níže najdeme návod, jak postupovat při volbě každého komunikačního nástroje.



C. Akční plán

Akční plán je vhodné připravovat společně s tvorbou strategického dokumentu, tak abychom se hned po schválení naší strategie mohli věnovat její realizaci.

Kvalitně připravený Akční plán nám cestu k naplnění naší vize a cílů velmi usnadní, neboť budeme přesně vědět čemu a v jakém čase je podstatné se věnovat.

Akční plán představuje krátkodobý rozvojový dokument, který je klíčovou součástí implementace strategického dokumentu.

Jeho prostřednictvím postupně realizujeme konkrétní projekty, aktivity, naplňuje naše cíle a postupně se blížíme k naplnění vize.

Akční plán **obsahuje konkrétní projekty nebo aktivity**, které budeme uskutečňovat v nejbližší době. Akční plán je otevřeným pracovním dokumentem, který by měl být průběžně aktualizován, zpřesňován a doplňován. Horizont Akčního plánu si volíme maximálně **na 3 roky**.

Každá část (projekt/aktivita) akčního plánu bude obsahovat:

- krátký popis,
- vazbu na cíle a způsob jejich dosažení,
- odpovědnost po konkrétní projektový tým,
- časový rámec/harmonogram,
- finanční zdroje na realizaci,
- indikátory pro zhodnocení daného projektu aktivity zahrnuté do Akčního plánu.

Výsledná forma Akčního plánu může mít podobu souboru **Projektových karet**.

Jak může projektová karta vypadat?

Název:	Vytvoření moderní karty hosta
Krátký popis:	Vytvoření atraktivní a moderní „Karty hosta“, která bude zahrnovat širokou a vhodně sestavenou tematickou nabídku služeb Českého Krumlova a okolních destinací
Vazba na cíle:	Do konce roku 2020 vytvořit moderní kartu hosta zahrnující atraktivní nabídku služeb, která se stane efektivním nástrojem destinačního marketingu v Českém Krumlově (vazba na opatření č....)
Odpovědnost:	DMO Českokrumlovsko
Termín:	12/2020
Finance:	750 tis. pro rok 2020
Indikátory:	Počet zapojených subjektů/nabídek Počet prodaných/poskytnutých karet
Poznámky:



Indikátory – jak to všechno budeme měřit?

JAK TO VŠECHNO ZMĚŘÍME?

Posledním úkolem při tvorbě strategického dokumentu je **sestavení systému indikátorů**, pomocí kterých budeme měřit a vyhodnocovat průběžné naplňování cílů.

Systém indikátorů odráží strukturu zvolených SMART cílů, jejichž znění lze v podstatě překlopot do znění popis jednotlivých indikátorů.

Důležitými složkami nastavených indikátorů jsou jasně určené zdroje informací pro ověření daných indikátorů, jasně definovaná měrná jednotka a reálná cílová hodnota, kterou po uplynutí lhůty ověřujeme.

Na jaké úrovni strategického dokumentu indikátory používáme?

Naším cílem by mělo být stanovit indikátory na všech hlavních úrovních strategického dokumentu. Důležité je zvolit takové indikátory, na základě kterých dokážeme vyhodnotit danou část strategického dokumentu.

Strategické cíle - volíme tzv. kontextové indikátory, které dokáží měřit postup naplnění celého strategického dokumentu.

Specifické cíle – formulujeme indikátory, které umožňují měření tematických oblastí/daných priorit.

Opatření - indikátory umožňují měřit naplnění stanovených opatření.

Aktivita/projekt – obvykle v Akčním plánu stanovujeme konkrétní indikátory pro měření naplňování konkrétních projektů a aktivit.

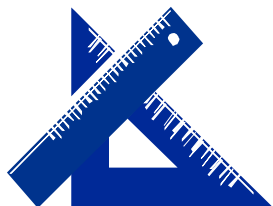


JAK SPRÁVNĚ VYPADÁ INDIKÁTOR?

Označení indikátoru	Popis indikátoru	Měrná jednotka	Zdroj pro ověření	Výchozí hodnota	Cílová hodnota
---------------------	------------------	----------------	-------------------	-----------------	----------------

JAKÉ ZDROJE POUŽÍVÁME PRO SESTAVENÍ INDIKÁTORŮ?

Zdrojem pro sestavení indikátorů mohou být údaje Českého statistického úřadu, CzechTourism, obcí, měst nebo naše databáze. Pro sledování některých indikátorů budeme muset realizovat vlastní šetření.



UBYTOVACÍ ZAŘÍZENÍ
počet, kategorizace, počet lůžek

TURISTICKÉ CÍLE
počet, druh, návštěvnost

PRACOVNÍ MÍSTA
počet, obsazenost rezidenty

PRODUKTY
specifikace klíčových produktů, počet, prodej, příjmy

MĚSTO
místní poplatky, komunální odpad, odpadní voda

JEDNODENNÍ NÁVŠTĚVNÍCI
parkoviště, TIC, vstupenky

VÝKON UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ
obsazenost, počet hostů, počet přenocování

EVENTY
počet, druh, periodičita, návštěvnost

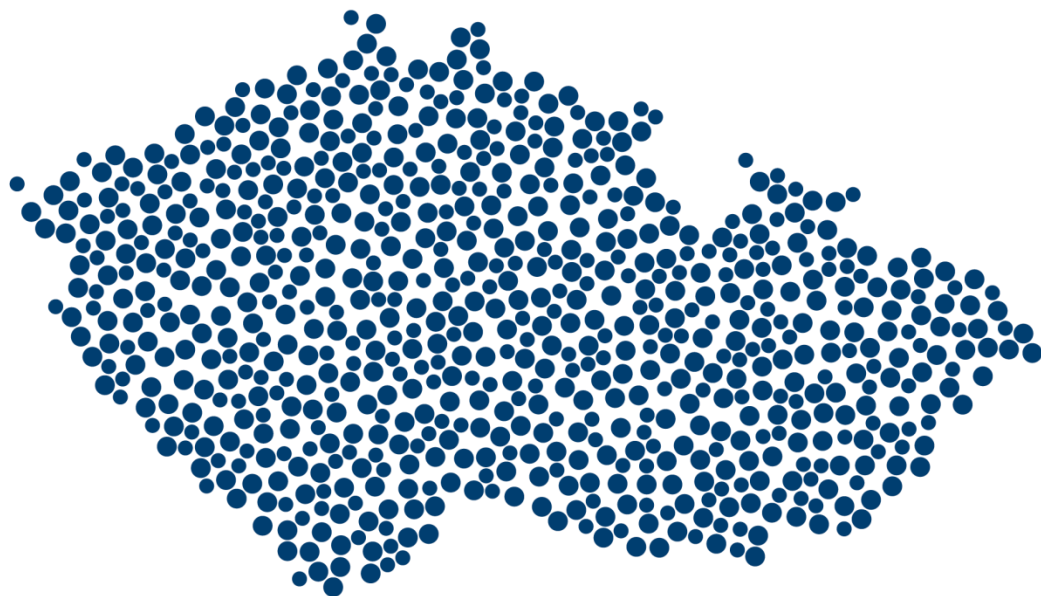
PROFIL NÁVŠTĚVNÍKA
kdo to je, proč sem jede, jak sem jede, je spokojen, chce se vrátit?

Kontextový indikátor: Snížení sezonních rozdílů v návštěvnosti zvýšením čistého využití lůžek o 15%.

Indikátor na úrovni specifického cíle: Zvýšení spokojenosti návštěvníků destinace o 5 % ročně.

Indikátor na úrovni opatření: Počet aktivních subjektů poskytujících data pro potřeby řízení destinace.

Indikátor na úrovni projektu: Vytvoření karty hosta destinace.



Schválení a uvedení do praxe

Slovníček a zdroje

Schválení a uvedení strategického dokumentu do praxe

Základní vstupy:

Návrh strategického dokumentu, včetně rámcového finančního plánu, dlouhodobého výchozího harmonogramu a nejlépe také Akčního plánů na nejbližší období.

Schválení strategického dokumentu

- Postup schvalování strategie **stanovuje a řídí projektový manažer**. Projektový manažer by si měl **VČAS** připravit přehled všech důležitých aktérů, které je vhodné či nutné do schvalování strategického dokumentu zapojit. Zároveň si stanoví jejich hierarchii ve schvalovacím procesu.
- Aktéry lze rozdělit podle toho, zda budou mít **možnost** dát k návrhu strategického dokumentu své **připomínky** nebo zda potřebujeme pro schválení strategie jejich **souhlas**.
- **Všechny schvalovatele** je třeba již v průběhu zpracovávání strategického dokumentu **PRŮBĚŽNĚ** o postupu prací **informovat, podobu dokumentu s nimi konzultovat** a jejich **připomínky průběžně zpracovávat**.
- Při přípravě významnějších strategických dokumentů je také vhodné o průběžnými verzemi seznamovat i veřejnost.

Řízení realizace strategického dokumentu

- **Projektového manažera a nejužší tým, který zpracovával strategický dokument, je vhodné zapojit i do přímé realizace nastavených cílů.** Po dobu, na kterou je strategický dokument vytvořen, ponechat v jeho odpovědnosti zejména:
 - ✓ **Průběžné informování** zadavatele / vedení o postupu při naplňování cílů strategického dokumentu a navazujících akčních plánů
 - ✓ Dodržení stanoveného **rámcového harmonogramu a rozpočtu**
 - ✓ **Komunikaci** s významnými partnery a zainteresovanými stranami na vrcholové úrovni, včetně průběžného informování veřejnosti, pokud to povaha strategického dokumentu vyžaduje
 - ✓ Přiřazení **dílčích úkolů** jednotlivým realizátorům
 - ✓ Sledování **průběžného plnění** a dílčí úpravy prováděcích dokumentů a postupů
 - ✓ Sledování **rizik**, jejich prevence či nápravná opatření
 - ✓ Příprava a zajištění schválení **navazujících Akčních plánů**

NAVAZUJÍCÍ AKČNÍ PLÁNY

Úkolem projektového manažera je průběžně sledovat plnění jednotlivých akčních plánů, upravovat je a zajišťovat jejich **vzájemnou provázanost a časovou návaznost** z pohledu naplnění konkrétního dlouhodobého cíle.

DESTINACE CESTOVNÍHO RUCHU

Strategický cíl do roku 2020: zdvojnásobení návštěvnosti

Akční plány na období 2016-2018: (1) modernizace turistické infrastruktury, (2) zvýšení kapacity parkovišť, (3) vytvoření destinační karty

Akční plány na období 2019-2020: (1) zvýšení informovanosti – nové www, rozšíření služeb IC, vyšší propagace destinace, (2) rozšíření nabídky turistických aktivit, (3) festival „Historické dny destinace 2020“

PROPAGACE, INFORMOVÁNÍ O PRŮBĚHU – ZVEŘEJNĚNÍ SVÉHO ZÁVAZKU a VYŠŠÍ ZAPOJENÍ ZAINTERESOVANÝCH STRAN

- **VEŘEJNOST** - Zveřejnění strategie a průběhu jejího plnění na www stránkách, Facebooku, příspěvky v mediích, reportáže aj.
- **ZAINTERESOVANÉ STRANY** – nad výše uvedené nástroje je vhodné zapojit další způsoby komunikace, zejm. přímé oslovení, různé formy networkingu - semináře, konference.....

Základní výstupy:

- **Schválený strategický dokument**
- **Navazující Akční plány a průběžné vyhodnocování**
- **Dosažení stanoveného dlouhodobého cíle**

Slovníček

AKČNÍ PLÁN	Soubor na sebe navazujících konkrétních kroků a záměrů, které je třeba naplnit pro dosažení daného cíle, možnosti financování těchto činností, metody sledování a hodnocení dosažených výsledků a závazný časový rámeček.
AKTÉR	Subjekt (zainteresovaná strana), který svojí činností ovlivňuje nebo může ovlivnit náš produkt či destinaci. Může působit ve veřejné, podnikatelské nebo neziskové sféře.
ANALYTICKÁ ČÁST STRATEGICKÉHO DOKUMENTU	Úvodní část strategického dokumentu, která popisuje naši situaci – SOUČASNÝ STAV, měla by obsahovat co nejvíce relevantních informací. Výsledkem analytické části jsou závěry, ze kterých budeme vycházet při tvorbě samotné strategie.
ARCHETYPÁLNÍ SEGMENTACE	Rozdělení účastníků cestovního ruchu, používané agenturou CzechTourism, dle jejich chování, postojů a očekávání vztahujících se k cestování. Je tvořena základními pěti segmenty, a to: Rekreatanti, Pařmení, Dobrodruzi, Poutníci, Požitkáři.
CESTOVNÍ RUCH - TURISMUS	Společenský jev zahrnující aktivity osob cestujících mimo jejich obvyklé prostředí nebo pobývajících v těchto místech ne déle než jeden rok za účelem zábavy, rekreace, vzdělávání, pracovní či jiným účelem i aktivity subjektů poskytujících služby a produkty těmto cestujícím osobám, včetně aktivit osob spojených s využíváním, rozvojem a ochranou souvisejících zdrojů.
CÍLOVÁ SKUPINA	Z hlediska nastavení strategického dokumentu se jedná o osoby a/nebo organizace, na které má mít strategický dokument, nebo jeho část, zamýšlený dopad. Z hlediska komunikace se jedná o osoby a/nebo instituce, které by měly být různými prostředky informovány o průběhu, výstupech a výsledcích přípravy strategického dokumentu. Tyto skupiny nebývají totožné!
DESTINACE	Cílové území s významnou nabídkou turistických zajímavostí a infrastrukturou cestovního ruchu.
DESTINAČNÍ MANAGEMENT	Označení procesu uceleného řízení destinace z pohledu cestovního ruchu, který se odlišuje od běžného způsobu řízení (management). Klíčovým principem je spolupráce a koordinace subjektů v rámci destinace za dosažení účelem společného cíle na úrovni destinace.
DESTINAČNÍ ORGANIZACE/ ORGANIZACE DESTINAČNÍHO MANAGEMENTU	Organizace zabývající se koordinací činností v destinaci a spoluprací mezi jednotlivými aktéry cestovního ruchu v destinaci.
HARMONOGRAM	Časový rozpis konkrétních kroků zobrazující jejich vzájemnou časovou návaznost.
IMPLEMENTAČNÍ ČÁST STRATEGICKÉHO DOKUMENTU	Třetí, poslední část strategického dokumentu, která popisuje konkrétní kroky, které vedou k dosažení stanoveného cíle. Obvykle se skládá z Akčních plánů pro první období strategického dokumentu.
INDIKÁTOR	Ukazatel, který umožňuje popsat zkoumanou oblast či produkt, měřit uskutečněné změny, porovnávat se s obdobnými subjekty / produkty / destinacemi nebo hodnotit míru dosažení stanoveného cíle.

Slovníček

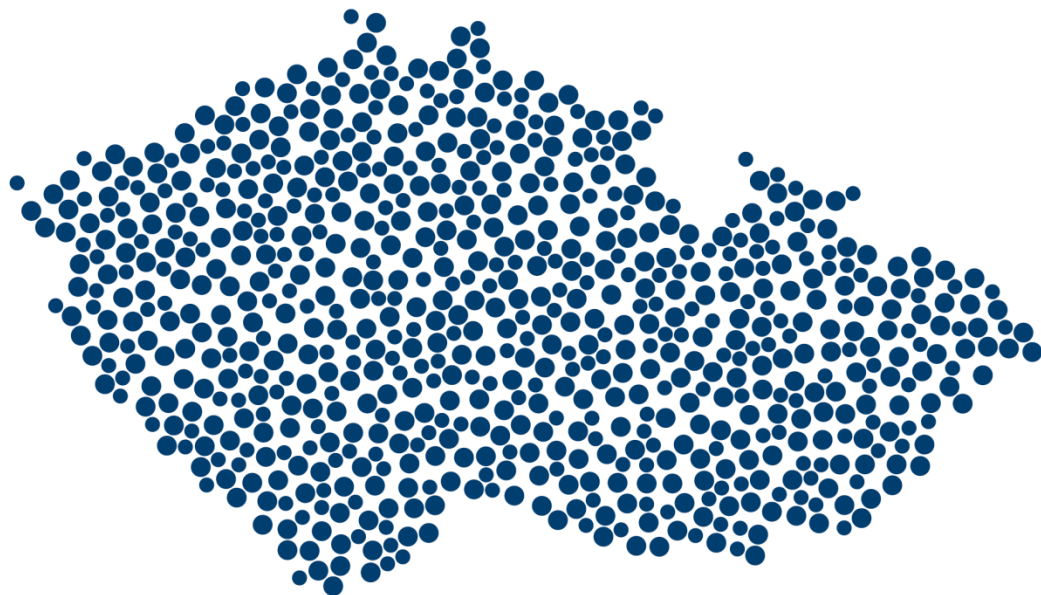
INDIKÁTOR	Ukazatel, který umožňuje popsat zkoumanou oblast či produkt, měřit uskutečněné změny, porovnávat se s obdobnými subjekty / produkty / destinacemi nebo hodnotit míru dosažení stanoveného cíle.
KONCEPCE	Strukturované vytyčení celkového směřování oblasti či produktu, obsahuje základní východiska a stanoví dlouhodobé, obecné cíle a horizont jejich dosažení. Obvykle se zpracovává na horizont 10 až 20 let.
MARKETING MIX	Souhrn základních nástrojů pro stanovení ucelené produktové strategie. V cestovním ruchu se používá tzv. rozšířený marketingový mix , který se skládá z tradičních 4P doplněných o 4P specifická právě pro oblast cestovního ruchu (PRODUCT, PRICE, PLACE, PROMOTION, PEOPLE, PACKAGING, PROGRAMMING, PARTNERSHIP).
MONITORING	Pravidelné sledování a vyhodnocování vybraných ukazatelů v prostoru a čase.
NABÍDKA CESTOVNÍHO RUCHU	Maximální množství produktu CR na trhu cestovního ruchu, které má určitý subjekt v úmyslu prodat za danou cenu
NÁVŠTĚVNÍK	Jakákoliv osoba, která cestuje do jiného místa než je místo jejího obvyklého pobytu na dobu nepřevyšující 12 po sobě jdoucích měsíců, přičemž účel návštěvy je jiný než výkon činnosti odměňované z navštíveného místa
POPTÁVKA V CESTOVNÍM RUCHU	Množství produktů cestovního ruchu, které účastníci cestovního ruchu hodlají v daném čase, na daném místě a za danou cenu využít.
POTENCIÁL CESTOVNÍHO RUCHU	Souhrnná hodnota všech předpokladů cestovního ruchu ponížená o související omezující faktory. Komplex všech předpokladů, které lákají naše návštěvníky do destinace. Skládá se z lokalizačních (přírodní a kulturní atraktivity), realizačních (zejm. dostupnost území a kvalita infrastruktury cestovního ruchu) a selektivních předpokladů (demografické, politické, urbanizační, ekonomické, ekologické předpoklady ale i například módnost destinace).
PRODUKT CESTOVNÍHO RUCHU/TURISMU	Souhrn veškeré nabídky služeb a zboží poskytovaných aktéry cestovního ruchu. Z pohledu návštěvníka je produktem cestovního ruchu kompletní zážitek od chvíle, kdy opustil domov, do jeho návratu.
PROGRAM	Střednědobý (3 až 7 let) koncepční dokument. Vychází a navazuje na strategii a ve střednědobém horizontu vytyčuje opatření, která bude subjekt realizovat, aby dosáhl strategických cílů.
PROJEKT	Dočasně úsilí s cílem vytvořit předem odsouhlasený výsledek. Projekt má jasný cíl (rozsah a kvalita), rozpočet, začátek a konec.
PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ	Použití uceleného souboru na sebe navazujících a logicky propojených znalostí a nástrojů, které vedou ke splnění cílů projektu. Základním měřítkem úspěšnosti projektového řízení je dodat výsledek projektu včas, v požadované kvalitě a se stanoveným rozpočtem.
PROJEKTOVÝ MANAŽER	Osoba odpovědná za dosažení stanovených cílů projektu. Projektový manažer je odpovědný za projekt ve všech jeho fázích - definuje projektový tým, zpracuje plán projektu, poté projekt řídí, monitoruje a v závěru vyhodnotí dosažené cíle a celkový výsledek projektu.

Slovníček

RACI MATICE	Metoda pro přiřazení a zobrazení odpovědností jednotlivých osob či pracovních míst v nějakém úkolu (projektu, službě či procesu) v organizaci.
RIZIKO	Hrozba, potenciální problém, možnost selhání a neúspěchu, ale také to může být příznivá vyhlídka nebo šance.
SMART CÍL	Analytická technika pro navrhování cílů v řízení a plánování. Cíle musejí být konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické/relevantní (vzhledem ke zdrojům) a časově určené.
SPECIFICKÝ CÍL	Cíle organizace, které upřesňují strategické cíle a jsou přiřaditelné konkrétním odpovědným osobám v organizaci. Při tvorbě specifických cílů je doporučeno postupovat dle principů SMART (jsou konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově dosažitelné).
STRATEGICKÁ ČÁST STRATEGICKÉHO DOKUMENTU	Druhá základní část strategického dokumentu, obsahující STRATEGICKÝ CÍL / VIZI , podle které jsou dále definovány specifické cíle, které jsou pak rozpracovány do jednotlivých tematických oblastí a dílčích, konkrétních cílů. Důležitou součástí soustavy cílů jsou indikátory, které nám nastavené cíle pomohou měřit v dlouhodobém, střednědobém i krátkodobém horizontu.
STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	Strategické řízení je oblastí řízení zaměřenou na dlouhodobé plánování a směřování organizace jako celku nebo její části. Zásadní pro strategické řízení je definice cílů a stanovení způsobu jejich dosažení. Strategické řízení zajišťuje, že se v organizaci nic neděje náhodně a veškeré úsilí je nasměřováno stanoveným směrem.
STRATEGICKÝ CÍL	Nejvyšší cíle organizace, jsou používány v rámci strategického řízení. Strategické cíle v organizaci navazují na její formulovanou vizi. Strategické cíle nutně nemusí splňovat podmínky a principy SMART, pokud jsou rozpadnuty dále na tzv. specifické cíle.
STRATEGIE	Dlouhodobý (5 až 15 let) koncepční dokument, který upřesňuje základní směry rozvoje daného subjektu (resp. území). Obvykle rozpracovává vybrané cíle stanovené Koncepcí. Dlouhodobý plán vytvořený k dosažení určitého cíle nebo více cílů.
SWOT	Univerzální analytická technika zaměřená na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace nebo nějakého konkrétního záměru (například nového produktu či služby).
TEMATICKÁ OBLAST	Soubory dílčích cílů, které jsou tematicky spojené (např. Destinační marketing či Destinační řízení).
TURISTA	Osoba, která se zdrží v navštíveném místě alespoň 24 hodin za účelem strávení volného času a v tomto místě přespí v hromadném nebo soukromém zařízení.
TURISTICKÁ ATRAKTIVITA	Turistická zajímavost.
VIZE	Vize je to představa žádoucího budoucího cílového stavu a má podobu jednoduchého popisu jeho podoby a ideálního stavu, kterého chce organizace svojí strategií dosáhnout.

Použité zdroje

1. **Příručka Českého systému kvality služeb – Jak provést analýzu SWOT a napsat užitečnou vizi,** Ministerstvo pro místní rozvoj, 2013
2. **Koncepce státní politiky cestovního ruchu v České republice na období 2014-2020,** Ministerstvo pro místní rozvoj, 2013
3. **Managing Successful Projects with PRINCE2® 2009 Edition,** Axelos, 2009
4. **Metodika přípravy veřejných strategií,** Ministerstvo financí ČR, 2012
5. **Metody pro tvorbu strategických a programových dokumentů cestovního ruchu,** Masarykova univerzita, 2007
6. **Metodika tvorby programu rozvoje obce,** Ministerstvo pro místní rozvoj, 2012
7. **Marketingová koncepce cestovního ruchu České republiky** CzechTourism, 2013
8. **Marketingový management destinací,** Palatková Monika, 2011
9. **Pracovní verze Strategie cestovního ruchu města Český Krumlov** KPMG Česká republika, 2016
10. **Turismus a veřejná správa,** Tittelbachová Šárka, 2011
11. **Geografie cestovního ruchu České republiky,** Jiří Vystoupil, Martin Šauer a kolektiv, 2011
12. **Výkladový slovník cestovního ruchu,** Josef Zelenka a Martina Pásková, 2012



ČCCR – CzechTourism
Vinohradská 46,
120 41 Praha 2
tel. +420 221 580 111
dmo@czechtourism.cz
www.czechtourism.cz

Autorský tým:

Kolektiv CzechTourism
Doc. Ing. Zdeněk Tůma, CSc.
Mgr. Ondřej Špaček
Ing. Radek Chaloupka
Mgr. Petra Hanková
Ing. Ludmila Faltusová