

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Možnost vzniku klastru cestovního ruchu v Karlovarském kraji a potenciál  
přeshraniční spolupráce**

**The possibility of forming tourism cluster in the Karlovy Vary Region and the  
potential of cross-border cooperation**

Štefan Kuska

Plzeň 2014

Zadání BP

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Možnost vzniku klastru cestovního ruchu v Karlovarském kraji a potenciál přeshraniční spolupráce“*

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne .....

.....

Podpis autora

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu své bakalářské práce panu doc. PaedDr. Jaroslavu Dokoupilovi, Ph.D. za jeho cenné připomínky, trpělivost a ochotu při vedení práce.

## Obsah

Úvod a cíle práce .....	6
1 Rozbor literatury .....	7
2 Metodika.....	9
3 Cestovní ruch .....	13
3.1 Definice cestovního ruchu a odvětví cestovního ruchu .....	13
3.2 Aktéři cestovního ruchu .....	14
3.3 Přínosy a rizika cestovního ruchu .....	16
3.4 Cestovní ruch v Karlovarském kraji .....	18
3.4.1 Vymezení oblasti .....	18
3.4.2 Charakteristiky cestovního ruchu v Karlovarském kraji .....	20
3.4.3 Zhodnocení cestovního ruchu v Karlovarském kraj .....	28
4 Klastř .....	30
4.1 Historie klastřů .....	30
4.2 Definice klastřů .....	30
4.3 Typologie klastřů .....	32
4.4 Klastrové iniciativy .....	34
4.5 Přínosy klastřů.....	35
4.5.1 Přínosy pro firmy .....	35
4.5.2 Přínosy pro akademickou obec .....	37
4.5.3 Přínosy pro region.....	37
4.6 Vznik klastřů .....	38
4.6.1 Mapování klastřů .....	38
4.6.2 Založení a vývoj klastřů.....	40
4.6.3 Právní formy klastřů .....	41
4.6.4 Financování klastřů a klastrových iniciativ .....	43
4.7 Klastř v cestovním ruchu .....	45
4.7.1 Klastř Liptov .....	46
4.7.2 KLACR, o.s. – klastř cestovního ruchu v Moravskoslezském kraji.....	47
4.7.3 Dotazníkové šetření č. 1: Hodnocení přínosů členství v klastř cestovního ruchu KLACR .....	49
4.7.4 Dotazníkové šetření č. 2: Možnosti vzniku přeshraničního klastř v Karlovarském kraji (cestovní ruch) .....	51
5 Přeshraniční spolupráce v cestovním ruchu .....	56
5.1 Přeshraniční spolupráce v rámci klastř cestovního ruchu .....	60
6 Závěr .....	62
7 Seznam tabulek a obrázků.....	66
8 Seznam použitých zkratk .....	68
9 Seznam použité literatury a zdrojů dat .....	69
10 Seznam příloh.....	73

## Úvod a cíle práce

Tato bakalářská práce se zabývá tematikou klastrů, cestovního ruchu a přeshraniční spolupráce. Práce nese název *Možnosti vzniku klastru cestovního ruchu v Karlovarském kraji a potenciál přeshraniční spolupráce*. Toto téma jsem si vybral, protože v klastrech vidím možnost, jak pomoci v rozvoji cestovního ruchu. Zaměření se na oblast Karlovarského kraje bylo logické, protože v tomto kraji žijí a ačkoliv je kraj vnímán jako oblast s velkým významem cestovního ruchu, tak se domnívám, že potenciál kraje není využit naplno. Karlovarský kraj má předpoklady pro mnoho forem cestovního ruchu, přesto je v České republice i v zahraničí vnímán hlavně jako lázeňský kraj. Domnívám se, že zlepšením spolupráce mezi aktéry cestovního ruchu z veřejného i soukromého sektoru, by se mohlo podařit změnit vnímání kraje z čistě lázeňského kraje na kraj vhodný pro různorodé formy cestovního ruchu.

Hlavním cílem této práce je zhodnocení cestovního ruchu v Karlovarském kraji a zjištění zájmu o vznik klastru cestovního ruchu na území Karlovarského kraje a prozkoumání s ním spojených možností přeshraniční spolupráce. Cestovní ruch v Karlovarském kraji bude hodnocen hlavně z pohledu vývoje počtu hostů a počtu přenocování mezi lety 2003 až 2012 a porovnáním počtu hostů a počtu přenocování v roce 2012 s ostatními kraji České republiky.

Kromě hlavního cíle jsou stanoveny také dva dílčí cíle, jejichž zkoumání doplňuje nebo částečně objasňuje zkoumanou problematiku.

Prvním dílčím cílem je vyhodnocení koncentrace cestovního ruchu v Karlovarském kraji a druhým dílčím cílem je vyhodnocení členství v klastru KLACR v Moravskoslezském kraji, jenž je jediným českým klastrem cestovního ruchu.

Spolu se stanovením hlavního cíle a dílčích cílů práce bylo vytyčeno několik hypotéz, které se při zkoumání problematiky ověří.

1. Zájem o cestovní ruch v Karlovarském kraji je nerovnoměrný. Nejvíce se cestovní ruch v Karlovarském kraji koncentruje do míst s rozvinutou materiálně-technickou základnou, což jsou lázeňská střediska.
2. V Karlovarském kraji chybí organizace koordinující cestovní ruch.
3. Klastř cestovního ruchu je ekonomicky přínosný pro své členy a pomáhá zlepšovat spolupráci mezi soukromým a veřejným sektorem v regionu.

## 1 Rozbor literatury

Pro dostatečné pochopení řešené problematiky v této bakalářské práci, bylo zapotřebí prostudovat literaturu, která se zabývá cestovním ruchem a klastry.

Základní pojmy spojené s cestovním ruchem definuje Pásková a Zelenka (2002) v publikaci *Výkladový slovník cestovního ruchu*. Kromě samotné definice cestovního ruchu, jsou zde i další důležité definice pojmů z cestovního ruchu a také metody pro výpočet vybraných ukazatelů pro hodnocení cestovního ruchu. V této bakalářské práci jsou například využívány ukazatele Defertovy turistické funkce, využití ubytovací kapacity, intenzity cestovního ruchu nebo koncentračního koeficientu.

Rozšiřující informace o cestovním ruchu z geografického hlediska nalezneme v publikacích *Geografie cestovního ruchu* od Mirvalda (1996). Mirvald (1996) se zabývá významem cestovního ruchu a popisuje jeho druhy a formy. Zároveň definuje lokalizační, selektivní a realizační předpoklady pro cestovní ruch, což následně demonstruje na konkrétních příkladech v České republice i ve světě.

Foret a Foretová (2001) se v publikaci *Jak rozvíjet místní cestovní ruch* zabývají významem cestovního ruchu, jeho přínosy a marketingem v cestovním ruchu.

Mostem mezi literaturou zabývající se cestovním ruchem a klastry je publikace *Možnosti využití klastrů v cestovním ruchu* od Lednického, Vaňka a Pyky (2008), ve které je základní popis klastrů a cestovního ruchu a konkrétní příklady možností uplatnění klastrů v cestovním ruchu. Podrobnější informace o klastrech se však nachází v publikaci vydané Czechinvestem (2007) *Průvodce klastrem* a v publikaci od Pavelkové a kol. (2009) *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. Obě publikace podrobně definují klastry a typy klastrů. Informují o způsobech vzniku klastru, jeho vývoji a o možných přínosech plynoucích z členství v klastru. Zabývají se také financováním a podporou klastrů. Kromě toho se Pavelková také zaměřuje na způsoby měření a hodnocení výkonnosti klastru. V publikacích jsou také uvedeny příklady fungujících klastrů.

Spolu s pojmem klastr se objevuje i pojem klastrová iniciativa. Právě klastrové iniciativy jsou hlavním tématem publikace *Zelená kniha klastrových iniciativ* od Sölvell (2006), ve které se autor zabývá hodnocením výkonnosti klastrových iniciativ a zjištěním podobných charakteristik úspěšných klastrových iniciativ.

Kromě tištěných zdrojů byly využity i online zdroje, ze kterých byly čerpány dodatečné informace o cestovním ruchu, klastrech a oblasti Karlovarského kraje. Nejvýznamnějšími online zdroji byly portály Českého statistického úřadu (2013), Agentury pro podporu podnikání a investic CzechInvest (2013), České centrály cestovního ruchu CzechTourism (2013) a Informační portál Karlovarského kraje (2013).

Z Českého statistického úřadu (2013) byly v rámci ročenek a online dat čerpány statistické údaje o cestovním ruchu, např. počet hostů nebo počet přenocování. Další převážně teoretické poznatky o cestovním ruchu a databáze zajímavých zdrojů jsou k nalezení na portále České centrály cestovního ruchu (2013) a Informačním portále Karlovarského kraje (2013), na kterém je zmapován cestovní ruch v Karlovarském kraji - seznam institucí, výběr zajímavých míst, tipy na výlety a fotogalerie.

Agentura pro podporu podnikání a investic Czechinvest (2013) je organizací koordinující klastry a klastrové iniciativy v České republice. Proto sloužil portál této agentury jako kvalitní online zdroj zabývající se klastry.



## 2 Metodika

Po vymezení zájmového území a stanovení cílů bakalářské práce bylo nutné se blíže seznámit s tematikou cestovního ruchu a klastrů. Na základě zhodnocení odborné literatury a internetových zdrojů zabývajících se cestovním ruchem a klastry byl sepsán teoretický úvod k daným tématům, ve kterém byly nadefinovány základní pojmy.

Pro dosažení stanovených cílů a ověření vytyčených hypotéz bylo zapotřebí získat jak sekundární, tak i primární data.

Sekundární data byla získána z odborné literatury a veřejně dostupných zdrojů Českého statistického úřadu (2013) týkajících se cestovního ruchu. Primární data byla získána metodou dotazníkového šetření a komunikací (například osobní setkání, telefonicky, emailová korespondence) se zástupci organizací zabývajících se cestovním ruchem na české i německé straně. Celkem byly provedeny dvě dotazníková šetření a to mezi členy klastru cestovního ruchu KLACR v Moravskoslezském kraji (Příloha A) a mezi vybranými subjekty působícími v cestovním ruchu v Karlovarském kraji (Příloha B). Dotazníky byly vytvořeny pomocí služby Google Docs a následně rozeslány emailem. Obě dotazníková šetření probíhaly na přelomu března a dubna 2013.

Dotazníkové šetření mezi členy klastru KLACR bylo na téma „*Hodnocení přínosů členství v klastru cestovního ruchu KLACR*“. Dotazník byl emailem rozeslán všem členům klastru KLACR, kteří byli jeho součástí k 15. 3. 2013 (Členská základna, 2013, [online]). Celkem bylo osloveno 33 subjektů, které mohly anonymně odpovědět na otázky. Cílem dotazníku bylo zhodnocení fungování klastru v odvětví cestovního ruchu a zjištění přínosů plynoucích z členství v klastru.

Dotazníkové šetření mezi vybranými subjekty z Karlovarského kraje bylo na téma „*Možnosti vzniku přeshraničního klastru v Karlovarském kraji (cestovní ruch)*“. V hlavičce dotazníku byl vysvětlen pojem „klastř“ pomocí definic klastru podle Michaela Portera a podle agentury Czechinvest. Celkově bylo vybráno 361 subjektů z veřejného a soukromého sektoru. Vzorek byl náhodně vybrán tak, aby zahrnoval subjekty, které působí v odvětví cestovního ruchu. Subjekty zastupovaly cestovní agentury a kanceláře, ubytovací a stravovací zařízení, dopravci, informační centra, zástupci měst, mikroregionů a místních akčních skupin, vzdělávací instituce i samotní provozovatelé turistických atrakcí. Cílem dotazníku bylo zhodnocení spolupráce mezi

soukromým a veřejným sektorem a také zjistit, zda je mezi subjekty zájem o vytvoření klastru cestovního ruchu v Karlovarském kraji.

Aby bylo možné získaná primární a sekundární data lépe analyzovat, byla data vhodně utříděna do tabulek, případně graficky znázorněna pomocí různých typů grafů. Takto utříděná data byla následně podrobena bližšímu zkoumání.

Uspořádaná primární data z dotazníkových šetření byla statisticky analyzována a podrobena slovnímu hodnocení. Na základě toho bylo možné částečně dosáhnout stanovených cílů a ověřit hypotézy.

Setříděná sekundární data o cestovním ruchu v Karlovarském kraji byla vyhodnocena pomocí statistických a srovnávacích metod. Zhodnocení vývoje cestovního ruchu z pohledu počtu hostů a počtu přenocování mezi lety 2003 až 2012 bylo dosaženo na základě zhodnocení dat za jednotlivé roky pomocí statistických metod. Na základě srovnávací metody byly přepočteny absolutní hodnoty počtu hostů a počtu přenocování v jednotlivých krajích České republiky za rok 2012 na relativní hodnoty vztažené na počet obyvatel (na 100 obyvatel).

Pro bližší znázornění struktury a vyhodnocení koncentrace cestovního ruchu v Karlovarském kraji byla využita sekundární data Českého statistického úřadu (2013) za rok 2010. Data byla vyhodnocena pomocí výpočtu níže vybraných ukazatelů, které reflektují základní charakteristiky cestovního ruchu. K vyhodnocení koncentrace cestovního ruchu v kraji a ověření hypotézy bylo nutné ukazatele vypočítat jak za celý kraj, tak i za menší správní jednotky – okresy a správní obvody obcí s rozšířenou působností.

Základní ukazatele cestovního ruchu:

**Defertova turistická funkce** (Pásková a Zelenka, 2002, s. 296) vyjadřuje intenzitu turistické aktivity v dané oblasti. Její hodnota se vypočítá jako poměr dvou populací – navštěvující a navštěvované. Vyšší hodnoty značí vyšší zájem o danou oblast.

$$T(f) \equiv \frac{N}{P} \times 100$$

Kde T(f) ... defertova turistická funkce

N ... počet stálých lůžek

P ... počet rezidentů

**Využití ubytovací kapacity** (Pásková a Zelenka, 2002, s. 321) je relativní ukazatel vypočtený jako podíl skutečně použitých stálých lůžek (počet přenocování) v daném období a celkového počtu lůžek v daném období.

$$I(u) \equiv \frac{O}{N \times 365} \times 100$$

Kde I(u) ... využití ubytovací kapacity

O ... počet přenocování za celý rok

N ... počet stálých lůžek

**Počet hostů na 100 obyvatel**

$$I(h) \equiv \frac{H}{P} \times 100$$

Kde I(h)... počet hostů na 100 obyvatel

H ... počet hostů

P ... počet rezidentů

**Intenzita cestovního ruchu** (Pásková a Zelenka, 2002, s. 121) vyjadřuje počet přenocování v dané oblasti přepočtený na počet obyvatel (např. na 100 obyvatel)

$$I(cr) \equiv \frac{O}{P} \times 100$$

Kde  $I(cr)$  ... intenzita cestovního ruchu

$O$  ... počet přenocování za celý rok

$P$  ... počet rezidentů

Míra závislosti destinace na nejnavštěvovanějších oblastech je zkoumána pomocí koncentračního koeficientu vypočteného z údajů za nejnižší dostupné administrativní jednotky – správní obvody s rozšířenou působností.

**Koncentrační koeficient** (Pásková a Zelenka, 2002, s. 142) vyjadřuje míru závislosti destinace na hlavních zdrojových oblastech. Vypočítat se může jako podíl počtu přenocování ze tří hlavních zdrojových oblastí a počtu přenocování celkem za celý region.

$$I(k) \equiv \frac{O_1 \oplus O_2 \oplus O_3}{O}$$

Kde  $I(k)$  ... koncentrační koeficient

$O$  ... počet přenocování za celý rok za celou destinaci

$O_1$  ... počet přenocování za celý rok za oblast s nejvyšším počtem přenocování

$O_2$  ... počet přenocování za celý rok za oblast s 2. nejvyšším počtem přenocování

$O_3$  ... počet přenocování za celý rok za oblast s 3. nejvyšším počtem přenocování

Koeficient nabývá hodnot v rozmezí 0 až 1, kdy vyšší hodnota značí vyšší závislost.

### 3 Cestovní ruch

#### 3.1 Definice cestovního ruchu a odvětví cestovního ruchu

Cestovní ruch se v posledních desetiletích stal významnou součástí společnosti a odvětví cestovního ruchu se významně podílí na hospodářství většiny zemí světa. U některých zemí tvoří odvětví cestovního ruchu dokonce majoritní podíl národního hospodářství.

Ačkoliv lidé cestovali od nepaměti, tak o cestovním ruchu v podobě v jaké ho známe dnes, se hovoří až v novodobé historii lidstva. Mirvald (1996, s. 6.) uvádí, že počátky moderního cestovního ruchu jsou kladeny do 16. – 18. století. Účastníky tehdejšího cestovního ruchu však byla bohatší vrstva - panovníci, šlechtici, měšťané, vědci a umělci. Naopak Lednický, Vaněk a Pyka (2008, s. 39) datují vznik moderního pojetí cestovního ruchu do roku 1841, ve kterém se uskutečnil první hromadně organizovaný výlet s 570 účastníky. Výlet vlakem z Leicesteru do Loughboroughu byl zorganizován Thomasem Cookem při příležitosti otevření železniční tratě mezi anglickými městy Derby a Rugby. Thomas Cook, zakladatel stejnojmenné cestovní kanceláře, má na svědomí i další prvenství v podobě prvního hromadného zahraničního zájezdu na Světovou výstavu v Paříži v roce 1855.

S rozvojem cestovního ruchu se začal zkoumat jeho vliv na hospodářství a společnost, proto bylo nutné vytvořit definice používaných pojmů. Definování cestovního ruchu bylo s ohledem na jeho komplexnost a zaměňování pojmů velmi složité, což dokládá i tvrzení Páskové a Zelenky: „*Cestovní ruch vždy zahrnuje cestování, ale ne každé cestování je cestovním ruchem. Cestovní ruch zahrnuje rekreaci, ale ne každá rekreace je cestovním ruchem. Cestovní ruch se uskutečňuje ve volném čase, ale ne celý volný čas je věnován cestovnímu ruchu.*“ (Pásková a Zelenka, 2002, s. 6)

Za rozhodující událost ve vymezení základních pojmů považují Foret a Foretová (2001, s. 16) *Mezinárodní konferenci o statistice cestovního ruchu* uspořádanou Světovou organizací cestovního ruchu (UNWTO) v kanadské Ottawě roku 1991. Cestovní ruch zde byl definován jako: „*Činnost osoby, cestující na přechodnou dobu (u mezinárodního cestovního ruchu maximálně jeden rok, u domácího šest měsíců) do místa mimo své trvalé bydliště, přičemž hlavní účel její cesty je jiný než vykonávat*

*výdělečnou činnost v navštíveném místě (trvalý či přechodný pracovní poměr).*“ (Foret a Foretová, 2001, s. 16)

Autoři Výkladového slovníku cestovního ruchu Pásková a Zelenka (2002) vnímají cestovní ruch jako *„komplexní, mnoha oblastmi a z mnoha hledisek se prolínající společenský jev bez jakýchkoliv pevně stanovitelných hranic, který je synergickým souhrnem všech jevů, vztahů a dopadů v časoprostorovém kontextu, souvisících s narůstající mobilitou lidí, motivovanou uspokojováním jejich potřeb v oblasti využití volného času, rekreace, cestování a poznání, dále v oblasti sociální, kulturní a v dalších oblastech. Jevovou náplní CR jsou především souhrnné aktivity jeho účastníků, procesy souvisící s budováním a provozováním zařízení poskytujícím těmto účastníkům služby, aktivity spojené s rozvojem a ochranou zdrojů pro jeho funkci, souhrn politických a veřejnoprávních aktivit (politika, propagace a regulace CR, mezinárodní spolupráce apod.) a současně i reakce místních komunit a ekosystémů na uvedené aktivity (zpětná vazba).*“ (Pásková a Zelenka, 2002, s. 6-7)

Pojem *„cestovní ruch“* nelze však zaměňovat s pojmem *„odvětví cestovního ruchu“*, který souvisí s hospodářstvím. Odvětví cestovního ruchu je občas nazýváno také průmyslem cestovního ruchu, ačkoliv se jedná o služby. Pojem *„odvětví cestovního ruchu“* lze definovat jako *„souhrn veřejných a soukromých firem a organizací, které se podílejí na vývoji, produkci, distribuci, poskytování a marketingu produktů a služeb sloužících potřebám návštěvníků“*. (Pásková a Zelenka, 2002, s. 229)

Odvětví cestovního ruchu tedy slouží k naplňování aktivit cestovního ruchu.

### **3.2 Aktéři cestovního ruchu**

Na aktéry cestovního ruchu můžeme nahlížet z pohledu poptávajících, tedy těch co cestují a z pohledu nabízejících, tedy těch co uspokojují potřeby cestujících.

Hesková (2006, s. 14) uvádí, že základní typy cestujících byly definovány na *Mezinárodní konferenci o statistice cestovního ruchu* v roce 1991 a jsou jimi: stálý obyvatel, návštěvník, turista a výletník.

**Stálý obyvatel** (Hesková, 2006, s. 13) je v domácím cestovním ruchu chápán jako osoba, která žije na konkrétním místě aspoň 6 po sobě jdoucích měsíců, než se rozhodne vydat na jiné místo, kde bude pobývat kratší dobu než 6 měsíců. V zahraničním

cestovním ruchu je stálý obyvatel vnímán jako osoba, která žije v konkrétní zemi nejméně 1 rok, než se rozhodne odejít do jiné země, kde bude žít méně než rok.

**Návštěvník** (Hesková, 2006, s. 14) může být opět definován jak z pohledu domácího, tak zahraničního cestovního ruchu. Důležitým aspektem je, že účelem cest není výdělečná činnost. U domácího cestovního ruchu se za návštěvníka považuje osoba, která vycestuje na jiné místo v rámci země, ve které žije a doba pobytu je kratší než 6 měsíců. U zahraničního cestovního ruchu se definice liší tím, že návštěvník vycestuje do jiné země na dobu kratší než 1 rok.

**Turistou** (Hesková, 2006, s. 14) je nazývána osoba, která splňuje podmínky návštěvníka a v daném místě minimálně jednou přenocuje. Podle délky pobytu lze rozlišit turistu na dovolené, který v daném místě/zemi stráví více než je legislativou předepsaný počet dnů a nocí (každá země si může zvolit vlastní limit) a krátkodobě pobývajícím turistu, který v daném místě/zemi tráví kratší dobu, než je předepsáno.

**Výletník** (Pásková a Zelenka, 2002, s. 319) je návštěvník, který dané místo/zemi navštíví na maximálně 1 den s tím, že zde nepřenocuje.

Aktéry cestovního ruchu, kteří uspokojují potřeby cestujících, jsou poskytovatelé specializovaných služeb. Jelikož je odvětví cestovního ruchu velmi rozsáhlé a jednotliví aktéři se mohou lišit i v závislosti na formě cestovního ruchu, tak zde budou uvedeni jen ti nejběžnější.

Důležitými aktéry při samotném plánování cesty jsou poskytovatelé informací. Ti poskytují důležité informace o konkrétní oblasti a mohou pomoci při rozhodování, plánování cesty a i samotné rezervaci potřebných věcí a služeb. Mohou to být například provozovatelé odborných webových stránek, vydavatelé cestovních průvodců a map nebo také cestovní agentury a kanceláře, které mohou cestu rovnou naplánovat a zprostředkovat. V cílové destinaci jsou nejdůležitějšími aktéry poskytující informační služby turistická informační centra.

V případě, že cestující necestuje do cílové destinace svépomocí, sehrávají důležitou roli poskytovatelé dopravních služeb, kteří umožňují přesun z domova do cílové destinace i pohyb v cílové destinaci. Dopravní společnosti jsou zastupované autobusovými a vlakovými dopravci, aerolinkami, podniky městské hromadné dopravy, osobními dopravci a půjčovnami dopravních prostředků (kola, motocykly a auta).

Základními aktéry cestovního ruchu v cílové destinaci jsou ubytovací a stravovací zařízení, která uspokojují základní potřeby cestujících. Tato zařízení mohou být různého charakteru a kvality – motel, hotel, lázeňský hotel, penzion, bufet, bistro, pizzerie, restaurace a další. Významnými aktéry v cílové destinaci jsou provozovatelé turistických atrakcí a zařízení, jež jsou mnohdy hlavním důvodem, proč míří cestující do dané destinace. Mohou to být například provozovatelé lázeňských a zimních středisek, provozovatelé golfových hřišť či provozovatelé historických a kulturních památek a zařízení jako jsou hrady, zámky, divadla, zoologické zahrady a další.

V cestovním ruchu působí i mnoho dalších aktérů, kteří zajišťují další doplňkové služby, často již závislých na konkrétní formě cestovního ruchu.

Mezi aktéry cestovního ruchu se řadí i různé organizace, které již přímo neplní potřeby cestujících, ale spíše pomáhají řídit dané odvětví. Jedná se o různá oborová sdružení, místní akční skupiny, asociace a organizace, např. Asociace českých cestovních kancelářů a agentur (AČCKA) nebo Asociace hotelů a restaurací ČR (AHRČR). Kromě toho se na řízení cestovního ruchu podílí i veřejný sektor, z jehož řad můžeme identifikovat další významné aktéry. Jsou jimi Ministerstvo pro místní rozvoj (MMR), Česká centrála cestovního ruchu CzechTourism a zástupci samosprávy na krajské úrovni.

### **3.3 Přínosy a rizika cestovního ruchu**

Dle CzechTourism (Charakteristika cestovního ruchu v Česku, [online]) lze přínosy cestovního ruchu hodnotit z hlediska ekonomického, sociálního a environmentálního.

Již v úvodu definice bylo uváděno, že cestovní ruch tvoří významnou součást hospodářství většiny zemí. Odvětví cestovního ruchu je provázáno s mnoha dalšími odvětvími (stavebnictví, doprava, služby a další odvětví) a tudíž má významný rozvojový potenciál pro celý region. Tento vliv je způsoben takzvaným multiplikačním efektem, kdy každý příjem od účastníka cestovního ruchu vyvolá činnost s násobnou hodnotou. Mirvald (1996, s. 8) odhaduje, že hodnota přijatá od účastníka cestovního ruchu se vlivem multiplikačního efektu zvýší 3 – 5,5 krát. To znamená, že 1 koruna má pro region v konečném důsledku hodnotu až 5 korun 50 halířů. Kromě zdroje financí patří k dalším ekonomickým přínosům (Charakteristika cestovního ruchu v Česku,



[online]) cestovního ruchu i podpora zaměstnanosti v podobě vytváření pracovních příležitostí a rozvoje řemesel.

Z hlediska sociálního (Charakteristika cestovního ruchu v Česku, [online]) můžeme za přínosy cestovního ruchu považovat hlavně zlepšení občanské vybavenosti a poskytovaných služeb, podporu folklóru a místních tradic. Tyto přínosy pomáhají zlepšit celkovou kvalitu života.

Společenské funkce cestovního ruchu dle Czechtourism :

- podílí se na všestranném rozvoji osobnosti,
- umožňuje obnovu duševních a fyzických sil – odpočinek,
- je nástrojem preventivně léčebného působení,
- slouží k účelnému využití volného času,
- pomáhá vytvářet nový životní styl – přenosem zvyků a návyků z jiných zemí nebo oblastí,
- slouží jako nástroj vzdělávání a kulturní výchovy člověka,
- přispívá k vzájemnému poznání a porozumění mezi lidmi,
- motivuje k získávání jazykových znalostí,
- vědecko-informační funkce – výměna informací, vědeckých poznatků (kongresová turistika),
- ekonomické funkce – vytváří řadu pracovních příležitostí,
- vliv zahraničního cestovního ruchu na platební bilanci státu. (Charakteristika cestovního ruchu v Česku, [online])

Environmentální přínosy (Charakteristika cestovního ruchu v Česku, [online]) jsou patrné u návštěvníků, kteří cítí vyšší odpovědnost k životnímu prostředí. Stabilitu životního prostředí zajišťuje cestovní ruch využíváním regionálního, kulturního a historického potenciálu oblasti.

Cestovní ruch přináší mnoho příležitostí, ty se bohužel nemusí podepsat pouze pozitivně, ale také negativně. Za rizika cestovního ruchu (Charakteristika cestovního ruchu v Česku, [online]) považujeme socio-kulturní změny (změna životního stylu a systému hodnot obyvatel, střet kultur mezi místním obyvatelstvem a návštěvníky) v dané oblasti a škody na životním prostředí. Škody na životním prostředí jsou patrné při překročení určité míry návštěvnosti a mají je na svědomí návštěvníci svým chováním. Jde o znečištění vody, půdy, ovzduší, ničení fauny, flóry i památek. Proto je

důležité dodržování zásad udržitelného cestovního ruchu. Udržitelný cestovní ruch je „*cestovní ruch, který dlouhodobě nenarušuje přírodní, kulturní a sociální prostředí.*“ (Pásková a Zelenka, 2002, s. 302)

### **3.4 Cestovní ruch v Karlovarském kraji**

#### **3.4.1 Vymezení oblasti**

Území Karlovarského kraje je nejzápadnějším územím České republiky. Kraj vznikl v roce 2000 rozdělením Západočeského kraje na kraj Plzeňský a Karlovarský. Rozlohou 3 315 km<sup>2</sup> patří k nejmenším krajům republiky a zaujímá pouze 4,2 % celkové rozlohy České republiky. Administrativně se kraj člení na 3 okresy – okres Karlovy Vary, okres Cheb a okres Sokolov, ve kterých se nachází 7 obcí s rozšířenou působností a 14 obcí s pověřeným obecním úřadem. V Karlovarském kraji nalezneme 132 obcí s celkovým počtem 303 165 obyvatelů k 31. 12. 2011. (Statistická ročenka Karlovarského kraje, [online]) Spolu s Ústeckým krajem tvoří Karlovarský kraj region soudržnosti NUTS 2 Severozápad. Mimo to tvoří Karlovarský kraj převážnou část českého území, které je součástí regionálního sdružení obcí a měst Euroregio Egrensis v příhraničním regionu Čech, Bavorska a Saska.

Obr. č. 1 Administrativní členění Karlovarského kraje



Zdroj: Administrativní členění kraje. ČSÚ [online]. [cit. 2013-12-02]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/xk/redakce.nsf/i/administrativni\\_mapa\\_kraje/\\$File/41101110m22.jpg](http://www.czso.cz/xk/redakce.nsf/i/administrativni_mapa_kraje/$File/41101110m22.jpg).

Kraj sousedí na západě s Bavorskem, na severu se Saskem, na východě s Ústeckým krajem a na jihu s Plzeňským krajem. Hranici s Německem tvoří přírodní útvary Smrčín a Krušných hor s nejvyšším bodem Karlovarského kraje Klínovcem. Částečně je hranice s Bavorskem tvořena také Českým lesem. Mezi další významné přírodní útvary Karlovarského kraje patří Slavkovský les, Doupovské hory a řeka Ohře, která protéká celým krajem od západu k východu.

Z pohledu cestovního ruchu patří Karlovarský kraj do turistického regionu Západočeské lázně.

## Obr. č. 2 Turistické regiony ČR

### Turistické regiony České republiky

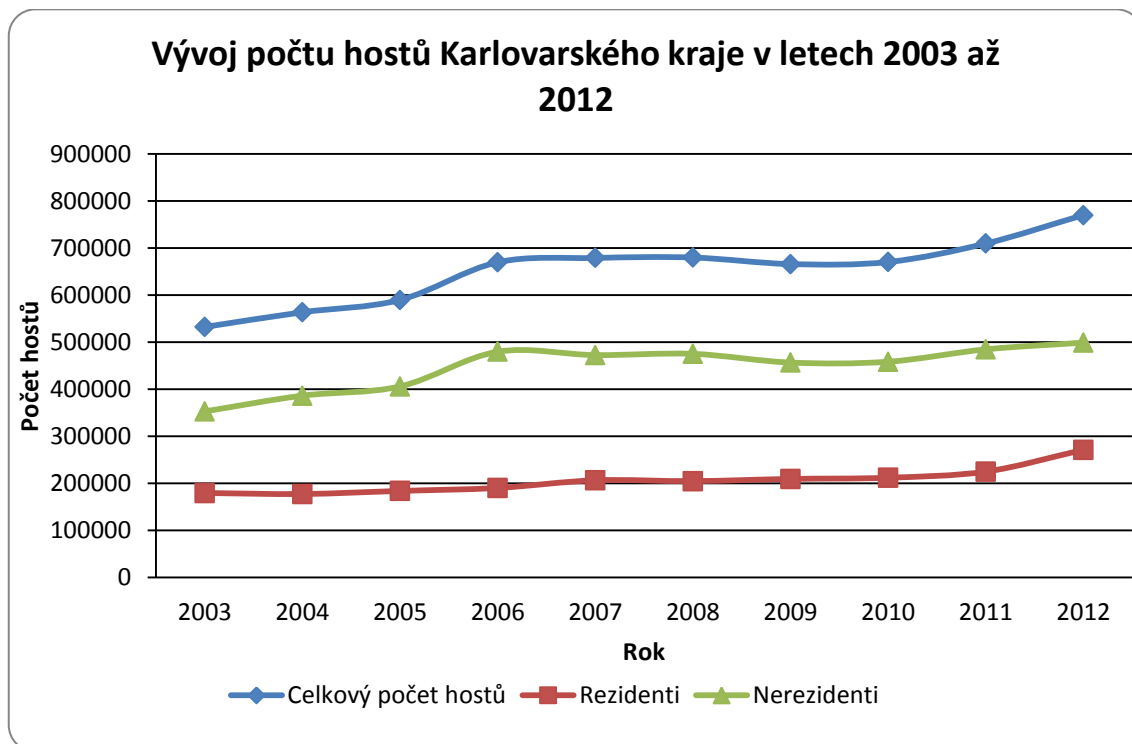


Zdroj: Mapa turistických regionů a oblastí. CzechTourism [online]. [cit. 2013-12-02]. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/regiony/mapa-turistickyx-regionu-a-oblasti/>.

### 3.4.2 Charakteristiky cestovního ruchu v Karlovarském kraji

Karlovarský kraj patří dlouhodobě mezi vyhledávaná turistická místa, svědčí o tom i vývoj návštěvnosti kraje za posledních 10 let. I přes nepříznivé období světové ekonomické krize v letech 2007 až 2009 se počet hostů Karlovarského kraje zvýšil z původních 532 402 hostů v roce 2003 na 770 180 hostů v roce 2012 (Graf č. 1). Procentuálně vyjádřeno jde o růst přibližně 44,7 %. Na grafu č. 1 jsou patrná dvě období výrazného nárůstu počtu hostů. První období výrazného růstu nastalo v roce 2006, kdy se na nárůstu podíleli hlavně zahraniční hosté. Tento nárůst je patrně následkem vstupu České republiky do EU v roce 2004. Druhým obdobím, ve kterém došlo k výraznému nárůstu počtu hostů je rok 2012, kdy se ale naopak na růstu podíleli hlavně domácí hosté.

**Graf č. 1 Vývoj počtu hostů Karlovarského kraje v letech 2003 až 2012**



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ČSÚ

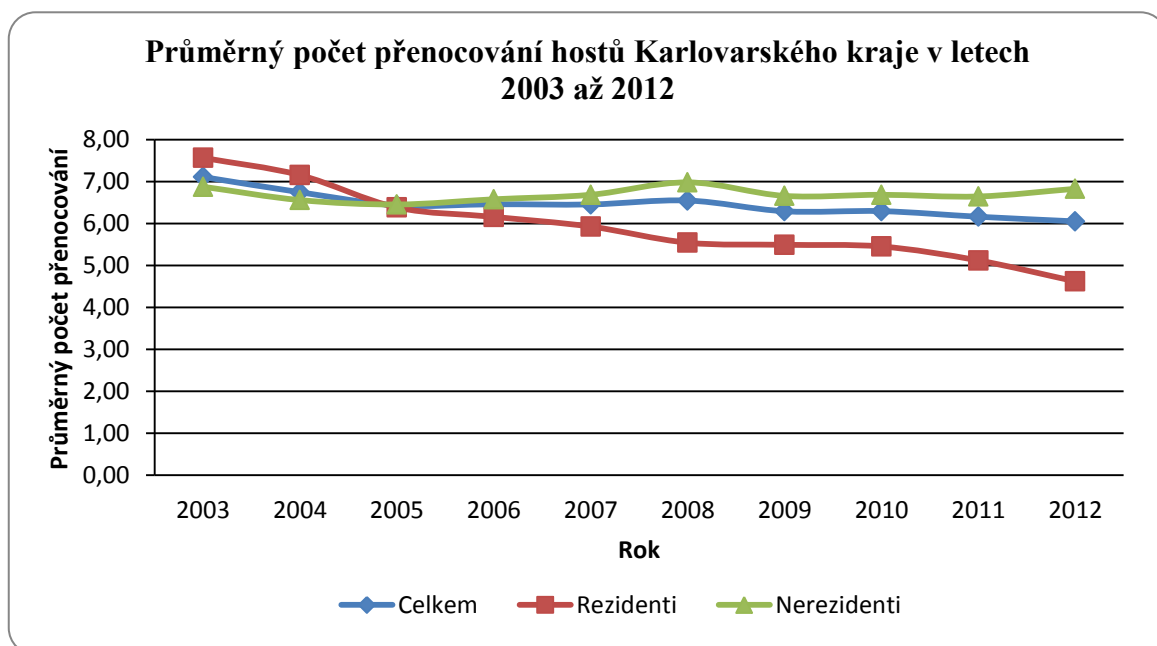
O vysoké atraktivnosti kraje lze hovořit i při srovnání návštěvnosti jednotlivých krajů v roce 2012 (Tab. č. 1). Karlovarský kraj byl v roce 2012 5. nejnavštěvovanější kraj České republiky. Srovnáme-li však pouze počty zahraničních hostů, zjistíme, že je Karlovarský kraj 2. nejvyhledávanějším místem v České republice. Na 1. místě se umístila Praha. Ovšem v průměrném počtu přenocování je Karlovarský kraj bezkonkurenčně nejlepší. Bohužel se průměrný počet přenocování v Karlovarském kraji dlouhodobě snižuje (Graf č. 2). Tento trend je způsoben sníženým průměrem přenocování u domácích turistů. Za posledních 10 let se průměrný počet přenocování domácích turistů snížil přibližně o 3 noci. Průměr u zahraničních turistů zůstává přibližně stejný.

Tab. č. 1 Srovnání krajů (rok 2012)

Oblast (kraj)	Počet hostů				Počet přenocování				Průměrný počet přenocování
	Celkem	Rezidenti	Nerezidenti		Celkem	Rezidenti	Nerezidenti		
			celkem	% podíl			celkem	% podíl	
Česká republika	13 646 913	6 482 337	7 164 576	52,50	39 567 512	19 045 697	20 521 815	51,87	2,90
Praha	5 394 283	713 537	4 680 746	86,77	13 601 964	1 319 154	12 282 810	90,30	2,52
Středočeský	717 367	537 610	179 757	25,06	1 787 812	1 358 788	429 024	24,00	2,49
Jihočeský	1 006 299	689 331	316 968	31,50	2 891 982	2 212 227	679 755	23,50	2,87
Plzeňský	539 432	348 640	190 792	35,37	1 373 295	971 773	401 522	29,24	2,55
Karlovarský	770 180	271 143	499 037	64,79	4 658 504	1 252 517	3 405 987	73,11	6,05
Ústecký	359 571	229 600	129 971	36,15	1 015 631	659 595	356 036	35,06	2,82
Liberecký	674 958	517 598	157 360	23,31	2 299 697	1 735 754	563 943	24,52	3,41
Královehradecký	887 470	674 548	212 922	23,99	3 137 732	2 389 572	748 160	23,84	3,54
Pardubický	330 959	282 834	48 125	14,54	936 428	815 422	121 006	12,92	2,83
Vysočina	370 515	315 835	54 680	14,76	983 675	843 412	140 263	14,26	2,65
Jihomoravský	1 099 351	698 302	401 049	36,48	2 150 333	1 456 005	694 328	32,29	1,96
Olomoucký	405 334	313 611	91 723	22,63	1 403 751	1 216 806	186 945	13,32	3,46
Zlínský	483 929	414 342	69 587	14,38	1 532 347	1 344 328	188 019	12,27	3,17
Moravskoslezský	607 265	475 406	131 859	21,71	1 794 361	1 470 344	324 017	18,06	2,95

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ČSÚ

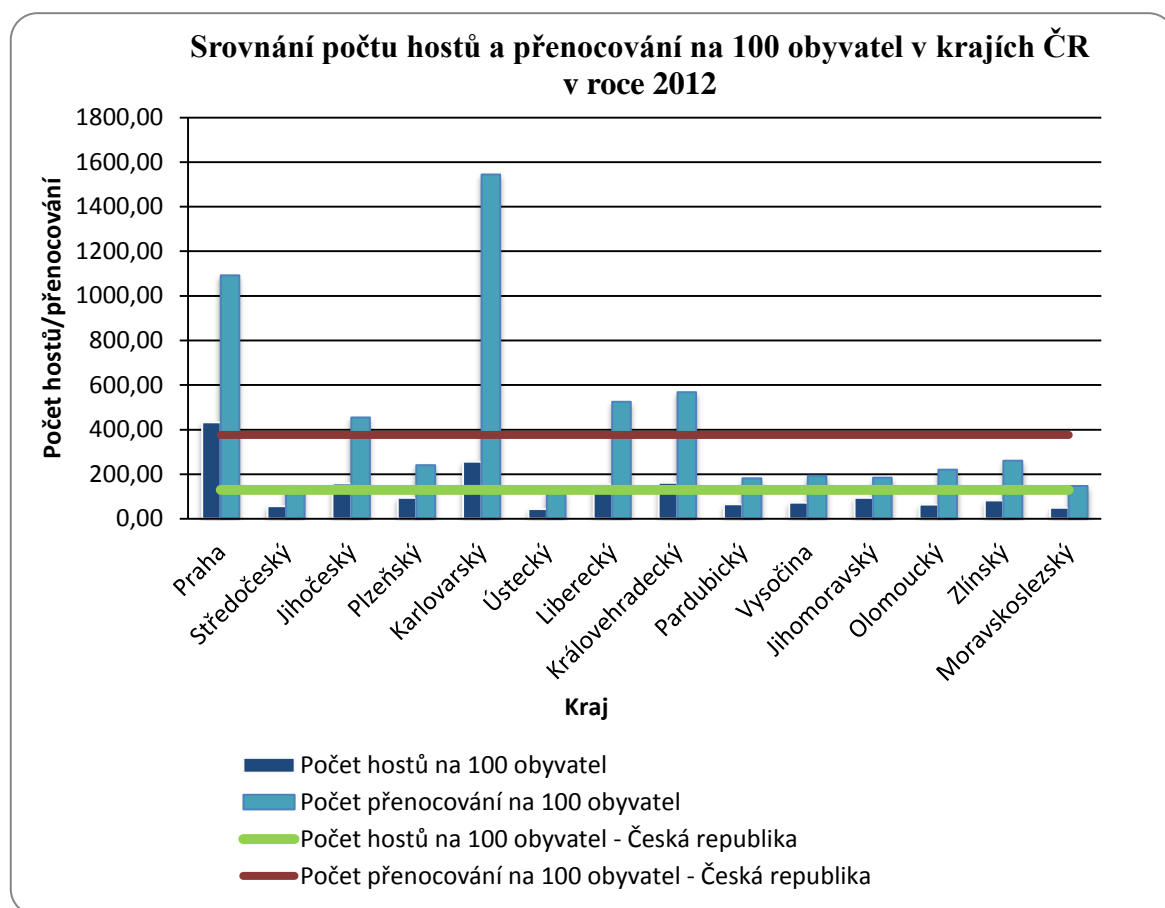
Graf č. 2 Vývoj průměrného počtu přenocování v Karlovarském kraji v letech 2003 až 2012



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ČSÚ

Přepočítáme-li hodnoty návštěvnosti jednotlivých krajů v roce 2012 na relativní hodnoty vztažené na počet obyvatel (Graf č. 3), je význam cestovního ruchu Karlovarského kraje v rámci České republiky ještě patrnější. V průměrném počtu přenocování zůstává Karlovarský kraj stále na 1. místě, ale v počtu hostů se posunul z 5. místa v absolutních hodnotách (Tab. č. 1) na 2. místo v hodnotách přepočtených na 100 obyvatel kraje. V porovnání hodnot Karlovarského kraje s hodnotami za celou Českou republiku je patrné, že Karlovarský kraj dosahuje mnohem lepších hodnot, než je obvyklé.

**Graf č. 3 Srovnání počtu hostů a přenocování na 100 obyvatel v krajích ČR v roce 2012**

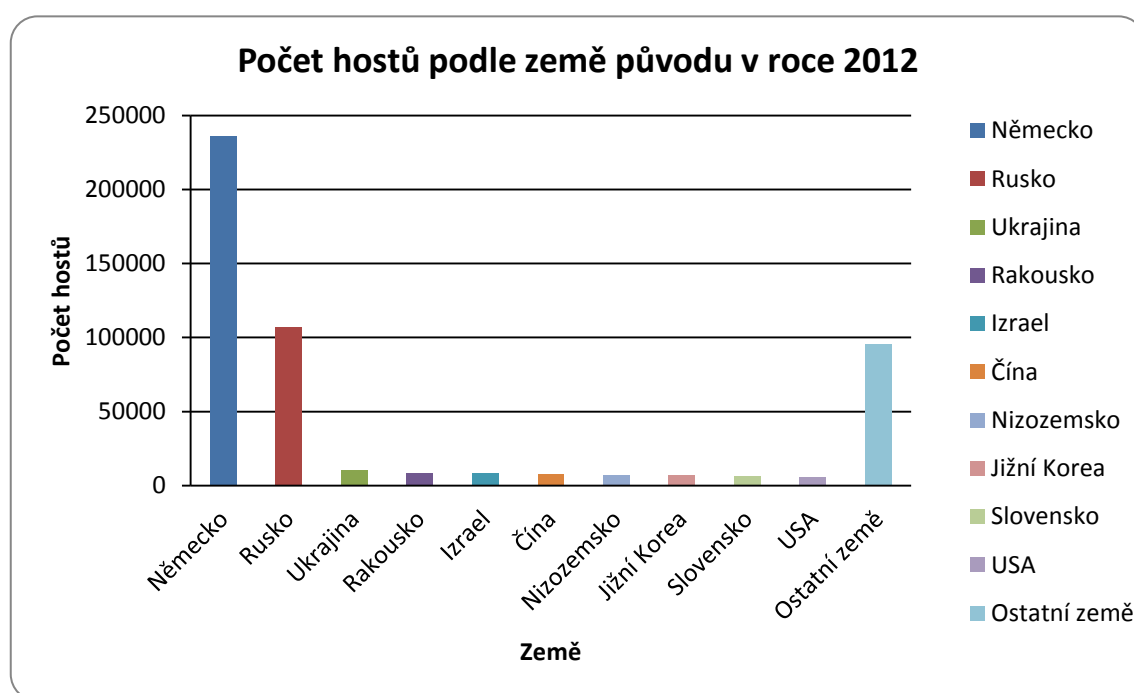


Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ČSÚ

Dosavadní data vypovídají o významu cestovního ruchu v Karlovarském kraji pro Českou republiku a také o rozvoji cestovního ruchu v Karlovarském kraji za posledních 10 let. Bohužel neříkají nic o struktuře cestovního ruchu v Karlovarském kraji. Při hodnocení struktury cestovního ruchu v Karlovarském kraji se zaměřím na země původu hostů, vliv lázeňství a také regionální rozdíly.

V roce 2012 navštívilo Karlovarský kraj 770 180 hostů, z toho 499 037 hostů bylo ze zahraničí (Tab. č. 1). Většina zahraničních hostů pochází z Německa a Ruska (Graf č. 4). Tato skutečnost se dá vysvětlit polohou Karlovarského kraje na hranicích s Německem a silnou menšinou Rusů v kraji. I do budoucna se dá očekávat, že právě z těchto 2 zemí budou pocházet hosté nejčastěji. Mezi další významné skupiny hostů patří Ukrajinci, Rakušané, Izraelci a Číňané.

**Graf č. 4 Počet hostů podle země původu v roce 2012**



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ČSÚ

Pro znázornění struktury cestovního ruchu v kraji budou využity základní ukazatele znázorňující význam cestovního ruchu v dané oblasti, které byly definovány v metodice práce. Všechny potřebné údaje pro výpočet těchto ukazatelů byly zaznamenány do tabulky č. 2. Aby bylo možné lépe vnímat rozdíly v rámci kraje, byly údaje rozříděny podle okresů a správních obvodů obcí s rozšířenou působností. Pro srovnání byly přidány i údaje za celý kraj a také za Českou republiku. Pro správné porovnávání ukazatelů je nutné, aby tyto údaje byly za shodné období. Kvůli částečné absenci údajů za některé administrativní jednotky byly pro výpočet ukazatelů použity údaje za rok 2010, ve kterém byly dostupné všechny požadované údaje.



**Tab. č. 2 Přehled základních údajů dané oblasti za rok 2010**

Oblast	Počet rezidentů k 31.12.2010	Počet stálých lůžek	Počet přenocování za rok	Počet hostů
Česká republika	10 532 770	449 068	36 908 811	12 211 878
Karlovarský kraj	307 444	28 095	4 219 001	670 457
Okres Cheb	95 321	12 151	2 086 211	325 802
Okres Karlovy Vary	119 289	14 824	2 070 110	318 265
Okres Sokolov	92 834	1 120	62 680	26 390
SO ORP Aš	17 949	122	4 752	1 707
SO ORP Cheb	52 765	4 508	776 267	103 855
SO ORP Karlovy Vary	89 959	11 167	1 656 793	260 900
SO ORP Kraslice	14 046	493	14 394	4 361
SO ORP Mariánské Lázně	24 607	7 521	1 305 192	220 240
SO ORP Ostrov	29 330	3 657	413 317	57 365
SO ORP Sokolov	78 788	627	48 286	22 029

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ČSÚ

Vypočtené hodnoty ukazatelů jsou zaznamenány v tabulce č. 3. Z výsledků je patrná velká rozdílnost mezi jednotlivými oblastmi kraje. Ať už hodnoty Defertovy turistické funkce hodnotíme z pohledu okresů nebo správních obvodů obcí s rozšířenou působností, nejvyšších hodnot Defertovy turistické funkce (a tedy největší turistické aktivity) dosáhly oblasti s rozvinutou materiálně-technickou základnou, tedy oblasti s lázeňskými středisky. Jsou to okres Cheb (lázně ve městech Františkovy Lázně, Mariánské Lázně a Lázně Kynžvart) a okres Karlovy Vary (lázně ve městech Karlovy Vary a Jáchymov) a jejich nižší správní jednotky. Tyto oblasti zároveň dosahují vyšších hodnot než je hodnota za celou Českou republiku. Naopak okres Sokolov, ve kterém se nenachází lázeňská střediska, dosahuje nižších hodnot.

Z výsledných hodnot za SO ORP lze posuzovat nerovnoměrnou koncentraci cestovního ruchu v Karlovarském kraji. Celkově nejvyšší hodnoty Defertovy funkce dosáhl SO ORP Mariánské Lázně, vysokých hodnot dosáhly i SO ORP Ostrov a SO ORP Cheb. Nejnižších hodnot dosáhly SO ORP Aš a SO ORP Sokolov.

Využití ubytovací kapacity a průměrný počet přenocování je opět výraznější v oblastech s lázeňskými středisky. Důvodem je nižší vliv sezónnosti a zaměření cestovního ruchu na lázeňství. Nejlepší využití ubytovací kapacity je v SO ORP Mariánské Lázně, Cheb a Karlovy Vary, ve kterých je ubytovací kapacita využita na více jak 40 %. Naopak ubytovací kapacity v SO ORP Aš a Kraslice jsou využívány přibližně z 1/10. Malé využití ubytovací kapacity značí potenciál pro další rozvoj cestovního ruchu.

Soustředění cestovního ruchu v Karlovarském kraji do oblastí lázeňských středisek dokazují i výsledky výpočtu intenzity cestovního ruchu a počtu hostů na 100 obyvatel. Právě u těchto hodnot jsou regionální rozdíly nejmarkantnější. Rozdíl mezi regionem s nejlepšími hodnotami (SO ORP Mariánské Lázně) a regionem s nejhorsími hodnotami (SO ORP Aš) je u počtu hostů na 100 obyvatel přibližně 94 násobný a u intenzity cestovního ruchu dokonce 200 násobný. Oblasti SO ORP Aš, Kraslice a Sokolov výrazně zaostávají i za celorepublikovým průměrem.

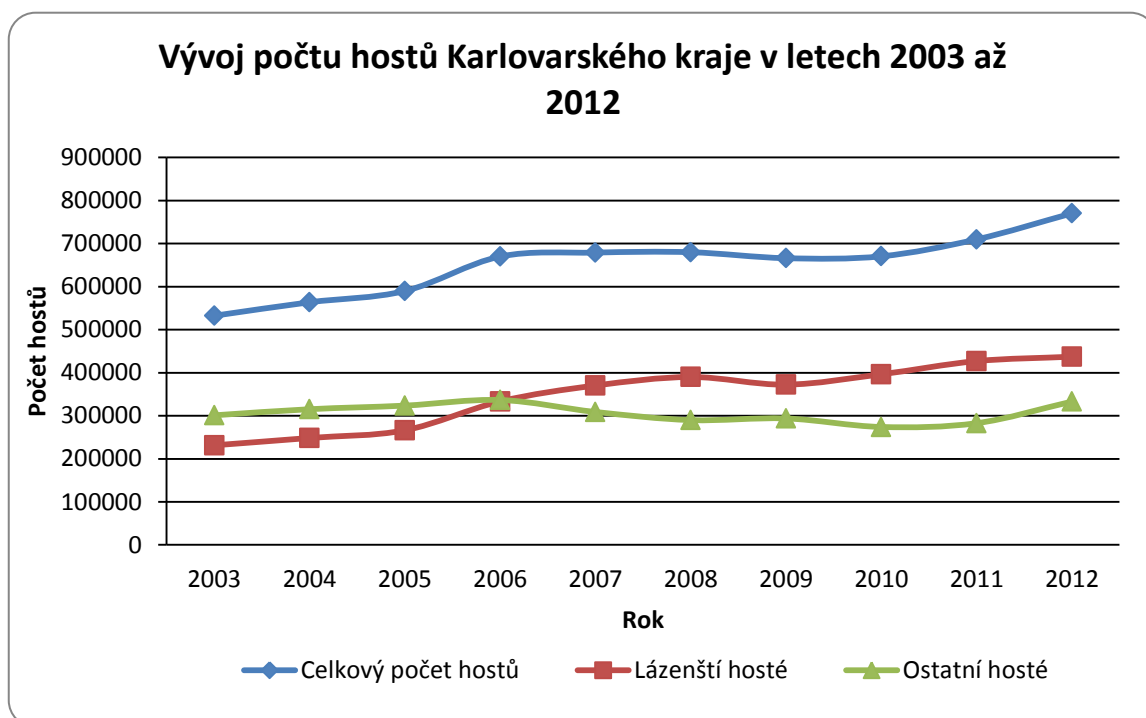
**Tab. č. 3 Ukazatele cestovního ruchu v dané oblasti za rok 2010**

Oblast	Defertova turistická funkce	Využití ubytovací kapacity v %	Počet hostů na 100 obyvatel	Intenzita cestovního ruchu	Průměrný počet přenocování
Česká republika	4,26	22,52	115,94	350,42	3,02
Karlovarský kraj	9,14	41,14	218,07	1 372,28	6,29
Okres Cheb	12,75	47,04	341,79	2 188,62	6,40
Okres Karlovy Vary	12,43	38,26	266,80	1 735,37	6,50
Okres Sokolov	1,21	15,33	28,43	67,52	2,38
SO ORP Aš	0,68	10,67	9,51	26,48	2,78
SO ORP Cheb	8,54	47,18	196,83	1 471,18	7,47
SO ORP Karlovy Vary	12,41	40,65	290,02	1 841,72	6,35
SO ORP Kraslice	3,51	8,00	31,05	102,48	3,30
SO ORP Mariánské Lázně	30,56	47,55	895,03	5 304,15	5,93
SO ORP Ostrov	12,47	30,96	195,58	1 409,20	7,21
SO ORP Sokolov	0,80	21,10	27,96	61,29	2,19

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ČSÚ

Zaměření Karlovarského kraje na lázeňství dokládá i vývoj počtu hostů za posledních 10 let. Zatímco v roce 2003 převládali hosté přijíždějící za jiným účelem než je lázeňství, tak od roku 2007 již převažují lázeňští hosté. V roce 2012 byl podíl lázeňských hostů na celkové návštěvnosti kraje 56,8 %.

Graf č. 5 Vývoj počtu hostů Karlovarského kraje v letech 2003 až 2012



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ČSÚ

Cestovní ruch v Karlovarském kraji je velmi závislý na třech oblastech s nejvyšším počtem přenocování. Jedná se o oblasti SO ORP Cheb, SO ORP Karlovy Vary a SO ORP Mariánské Lázně, ve kterých se uskuteční nejvíce přenocování. Opět se jedná o oblasti, ve kterých se nachází lázeňská střediska. Závislost cestovního ruchu v Karlovarském kraji na těchto oblastech je vypočtena pomocí koncentračního koeficientu (Tab. č. 4), jehož hodnota dosahuje úrovně 0,886. Tato hodnota značí vysokou závislost, která v případě přepočtení na procenta dokazuje, že přibližně 88,6 % počtu přenocování se odehrává ve výše zmíněných oblastech.

**Tab. č. 4 Koncentrační koeficient cestovního ruchu za rok 2010**

Oblast	Počet přenocování za rok	Koncentrační koeficient
Karlovarský kraj	4 219 001	0,886
SO ORP Aš	4 752	
SO ORP Cheb	776 267	
SO ORP Karlovy Vary	1 656 793	
SO ORP Kraslice	14 394	
SO ORP Mariánské Lázně	1 305 192	
SO ORP Ostrov	413 317	
SO ORP Sokolov	48 286	
3 oblasti s nejvyšším počtem přenocování	3 738 252	

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ČSÚ

### 3.4.3 Zhodnocení cestovního ruchu v Karlovarském kraji

Cestovní ruch je pro Karlovarský kraj významným ekonomickým odvětvím. Rozvojem cestovního ruchu v kraji se zabývají dokumenty Program rozvoje cestovního ruchu a lázeňství v Karlovarském kraji 2007 – 2013 (Ježek a Tluchoř, 2007, [online]) a pro nové období Program rozvoje Karlovarského kraje pro období 2014 – 2020, který se člení na dokumenty Analýza rozvojových charakteristik a potenciálu Karlovarského kraje 2012 (BermanGroup, 2012, [online]) a Strategická část (Cassia Development&Consulting, 2012, [online]). V dokumentech jak pro období 2007 – 2013, tak pro období 2014 – 2020 je uváděn nadprůměrný podíl cestovního ruchu na regionální HDP. V roce 2009 tvořil podíl cestovního ruchu na HPD České republiky 2,8 % a na regionálním HDP Karlovarského kraje přibližně 10,7 % (přepočtený údaj ukazatele metodiky TSA, který se zjišťuje pouze na úrovni České republiky) (BermanGroup, 2012, s. 65 [online]). Přestože se na území Karlovarského kraje nachází mnoho přírodních, kulturních i technických atraktivit a odehrávají se zde i významné

kulturní akce, je kraj známý hlavně svojí lázeňskou historií, která láká mnoho domácích i zahraničních hostů. Mezi nejnavštěvovanější lázně celé republiky patří právě krajské lázně ve městech Karlovy Vary, Mariánské Lázně, Františkovy Lázně, Jáchymov a Lázně Kynžvart. Kvůli vnímání Karlovarského kraje jako lázeňského kraje není naplno využitý potenciál ostatních forem cestovního ruchu, pro které má kraj předpoklady – golfová turistika, horská turistika, cykloturistika a další. Z tohoto důvodu je cestovní ruch soustředěn do oblastí s lázeňskými středisky, které mají dostatečnou materiálně-technickou základnu a oblasti s jinými předpoklady jsou využívány v menší míře. Posílení vnímání Karlovarského kraje nejen jako místa pro lázeňské pobyty, ale také pro jiné formy cestovního ruchu, by mohlo také pomoci ke snížení závislosti na příjezdu hostů z Německa a Ruska, jenž se na celkové návštěvnosti podílí nejvíce.

Rozvojem cestovního ruchu se zabývá Odbor kultury, památkové péče, lázeňství a cestovního ruchu na Krajském úřadu Karlovarského kraje. Mezi další organizace zabývající se cestovním ruchem patří například Destinační společnost Sokolovsko, o. p. s., MAS 21, o. p. s., Sdružení Krušné hory – západ a sdružení Medispa zaměřené na lázeňství. Tyto organizace či sdružení však působí převážně lokálně nebo jsou zaměřené na konkrétní služby, a proto nejsou schopny řídit a rozvíjet cestovní ruch v celém Karlovarském kraji. Za hlavní překážku (BermanGroup, 2012, s. 66 [online]) v rozvoji cestovního ruchu je považována nedostatečná spolupráce soukromého a veřejného sektoru na tvorbě další nabídky produktů cestovního ruchu. Důsledky nízké spolupráce jsou patrné v kapitole „*Cestovní ruch v Karlovarském kraji*“, ve které byla zjištěna velká závislost na lázeňství a následné soustředění cestovního ruchu převážně do oblastí s lázeňskými středisky.

Možným řešením jak zlepšit spolupráci mezi jednotlivými aktéry cestovního ruchu by mohlo být vytvoření klastru cestovního ruchu v Karlovarském kraji.

## 4 Klastř

Pojem „Klastř“ pochází z anglického slova „Cluster“, které lze do češtiny přeložit jako shluk, chomáč či hrozen nebo také jako sloveso shlukovat se. Již z tohoto jednoduchého překladu vyplývá, že se jedná o jakési shlukování firem.

### 4.1 Historie klastřů

Ačkoliv se těší klastřy v posledních letech stále vyšší oblibě jako nástroje pro hospodářský rozvoj, nejedná se o nový nástroj. Konceptí klastřů se zabýval již koncem 19. století britský ekonom Alfred Marshall při svém zkoumání územní koncentrace průmyslových odvětví. Oblasti s vysokou koncentrací průmyslu, které jsou považovány za předstupu klastřů, nazýval „Industrial districts“ („Průmyslové okrsky“). Lednický, Vaněk a Pyka (2008) definují tyto okrsky jako: „*geograficky lokalizované sítě malých a středních firem, vyrábějících určité výrobky pomocí dělby práce a mezi kterými existují dodavatelské, kooperační a informační vztahy.*“ (Lednický, Vaněk a Pyka, 2008, s. 8) Alfred Marshall (Marshall dle Průvodce klastřem, 2007, s. 6) ve své knize *Principy ekonomie* uvedl, že díky geografické koncentraci a propojenosti průmyslových odvětví dochází k přínosům z externalit, jako jsou úspory z rozsahu nebo tzv. přelévání znalostí (spillovers). Příčiny vzniku těchto externalit viděl v přilákání a rozvoji souvisejících průmyslových odvětví, vytvoření zásobníku kvalifikovaných pracovních sil s potřebnými znalostmi a know-how pro dané odvětví, vzájemné poskytování znalostí a technologií mezi podniky a vytvoření „průmyslové atmosféry“ na základě formálního i neformálního kontaktu, tradic, zvyků a také vytváření specializovaných institucí zajišťujících průmyslovému odvětví prostředí, ve kterém bude moci inovativně a efektivně fungovat.

### 4.2 Definice klastřů

Jednoznačné definování klastřu je velmi obtížné a proto se v literatuře objevují definice od mnoha autorů. V rámci bakalářské práce pracujeme s následujícími definicemi. První definice je od profesora Harvardské univerzity Michaela Portera, který pohlíží na klastřy jako na místní koncentraci propojených podniků a institucí. Porterovu definici uvádí například Pavelková: „*Klastřy jsou místní koncentrace vzájemně propojených firem a institucí v konkrétním oboru. Klastřy zahrnují skupinu provázaných průmyslových odvětví a dalších subjektů důležitých pro hospodářskou soutěž. Obsahují*

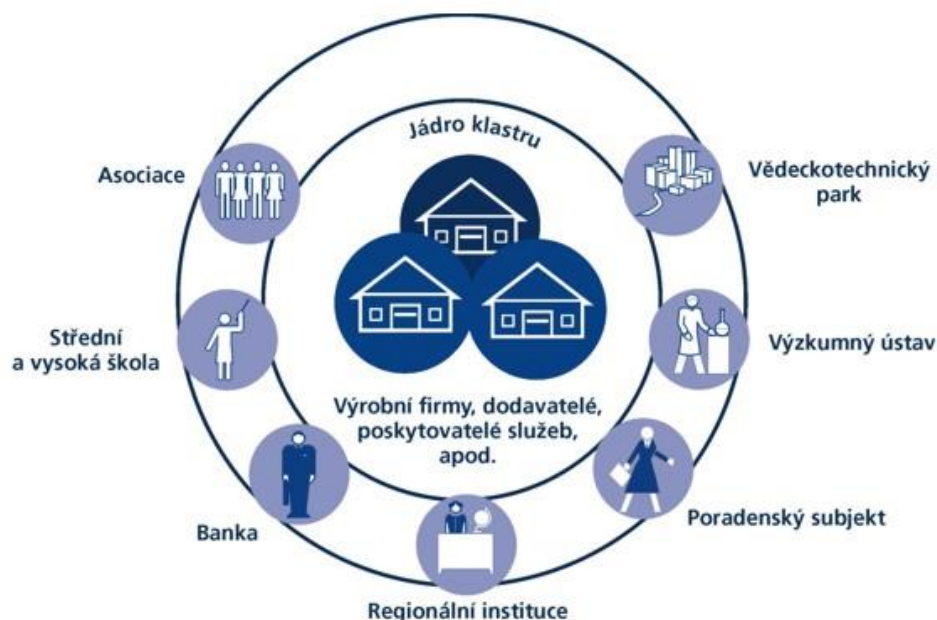
např. dodavatele specializovaných vstupů, jako jsou součásti, stroje a služby, a poskytovatele specializované infrastruktury. Klastry se často rozšiřují směrem dolů k odbytovým kanálům a zákazníkům, a do stran k výrobcům komplementárních produktů a společnostem v průmyslových odvětvích příbuzných z hlediska dovedností, technologií nebo společných vstupů. Mnoho klastrů také zahrnuje vládní či jiné instituce – jako např. univerzity, normotvorné agentury, výzkumné týmy či obchodní asociace – které poskytují specializovaná školení, vzdělávání, informace, výzkum a technickou podporu.“ (Pavelková a kol. 2009, s. 18). Podle agentury pro podporu podnikání a investic CzechInvest (Klastry, [online]) je klastr definován jako soubor regionálně propojených společností (podnikatelů) a přidružených institucí a organizací - zejména institucí terciárního vzdělávání (vysokých škol, vyšších odborných škol) - jejichž vazby mají potenciál k upevnění a zvýšení jejich konkurenceschopnosti.

Z výše uvedených definic jsou patrné některé typické charakteristiky klastrů. Mezi ně patří mimo jiné například podpora a rozvoj daného oboru nebo spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem. Přehled sedmi základních prvků charakterizujících klastry z *The Cluster Policies Whitebook* (Bílá kniha klastrových politik) uvádí Pavelková (2009, s. 20):

- **Místní koncentrace:** firmy se koncentrují blízko sebe
- **Jádro klastru a jeho specializace:** firmy se shromažďují kolem klíčové aktivity, se kterou jsou svázáni
- **Účastníci klastru:** klastry zahrnují firmy z průmyslu a služeb, veřejné správy, akademické sféry i finančního sektoru
- **Dynamika a vazby v klastru:** účastníci klastru mezi sebou spolupracují, ale navzájem si i konkurují
- **Kritické množství subjektů:** požadované množství účastníků, aby byla vytvořena vnitřní dynamika klastru
- **Životní cyklus klastru:** klastry se neustále vyvíjejí v dlouhodobém horizontu
- **Inovace:** účastníci klastru se podílejí na technologických, komerčních a organizačních změnách

Klaster lze graficky znázornit do podoby diagramu, na kterém je patrná struktura účastníků.

Obr. č. 3 Účastníci klasteru



Zdroj: Klastery. *Businessinfo.cz* [online]. [cit. 2013-12-02]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/klastery-pruvodce-2766.html#!>.

### 4.3 Typologie klastrů

Stejně jako existuje mnoho definic klasteru, tak je i možné pozorovat rozdíly mezi klasteru a z nich vycházející různé typologie klastrů.

Základní pohled na dělení klastrů přináší CzechInvest v publikaci *Průvodce klasterem* (2007, s. 8), kde rozlišuje 2 základní typy klastrů – klaster založený na hodnotovém řetězci a klaster založený na kompetencích. *Klaster založený na hodnotovém řetězci* jsou založeny na dodavatelsko-odběratelských vazbách. Jako příklad se uvádí automobilový klaster, kde je výrobce automobilů propojen se specializovanými dodavateli například elektroniky, plastů, gum a textilu. *Klaster založený na kompetencích* se zaměřují na předávání a aplikování znalostí v často rozdílných oborech. Jako příklad je uváděn klaster informačních technologií a softwaru, jenž je geograficky lokalizován, ale jeho výstupy (aplikace) jsou rozdílné podle potřeb daného klienta.



Další možné typologie klastrů přináší Pavelková v knize *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem* (2009, s. 21-22), ve které se zaměřila na různé vnímání typologie klastrů.

Podle Leedera, Sysla a Lodla (Leeder, Sysel, Lodl, 2004 dle Pavelková a kol. 2009, s. 22) lze klastry dle odvětvové struktury dělit na horizontální, vertikální a laterální (boční). Horizontální klastry jsou charakteristické velkou šíří výrobců. Vertikální klastry jsou charakteristické svou hloubkou vertikálně provázaných odvětví v klastru, díky čemuž obsahují velkou část dodavatelského řetězce většího podniku. Laterální klastry jsou typické pro automobilový průmysl, kdy se spolupracující firmy (z pravidla menšího charakteru) podílí na úpravách standardních výrobků velkých firem.

Další možné dělení uvádí Rosenfeld (Rosenfeld, 2002, dle Pavelková a kol. 2009, s. 22), který rozlišuje klastry na fungující, latentní a potenciální. Fungující klastry zastupují klastry, které již úspěšně existují, a jejich produkce je vyšší, než by byla produkce v případě jednotlivých členů. Latentní klastry se vyznačují budoucími příležitostmi, které nebyly dosud využity. Potenciální klastry již částečně splňují podmínky pro vznik, ale ne v takové míře, aby mohl klaster vzniknout.

Širší spektrum charakteristik podle kterých lze hodnotit a dělit klastry zmiňuje Enright (Enright, 2003, dle Pavelková a kol. 2009, s. 21). Klastry charakterizuje podle vlastností:

- **Geografické rozpětí:** rozsah území, na kterém působí vztahy a aktivity klastru. Vymezují se klastry lokální, regionální, subregionální, multiregionální, národní a přeshraniční.
- **Hustota:** vztah mezi počtem firem a jejich ekonomickému podílu na trhu daného odvětví.
- **Šíře klastru:** rozsah horizontálně vztažených odvětví v klastru.
- **Hloubka klastru:** rozsah vertikálně vztažených odvětví v klastru. Hodnotí zastoupení dodavatelského řetězce.
- **Základna aktivit:** počet a znaky aktivit vykonávané společně s regionem
- **Geografické rozpětí prodeje:** vyznačuje hranice, kam až klaster pronikl s obchodními aktivitami.

- **Síla konkurenční pozice:** hodnotí sílu klastru. Síla klastru může dosahovat hodnot světového vůdce, vůdce supranacionálního regionu nebo vůdce na národní úrovni.
- **Stupeň rozvoje:** dělí na klastry podle fáze, ve které se nachází – embryonická (zárodečná) fáze, rostoucí fáze a zralá fáze.
- **Technologické aktivity klastru:** klastry se dělí na klastry, které tvoří technologie, přizpůsobují technologie a na pouhé uživatele technologií.
- **Inovační kapacita:** schopnost klastru inovovat a podporovat konkurenční výhodu v odvětví.
- **Vlastnická struktura:** hodnotí strukturu klastru z pohledu vlastnictví zastoupených firem – lokálně vlastněné firmy, firmy vlastněné zahraničními vlastníky nebo kombinace.

#### 4.4 Klastrové iniciativy

Kromě pojmu *klaster* se v praxi setkáváme také s pojmem *klastrová iniciativa*. Tyto dva pojmy se často zaměňují a klastrové iniciativy občas vystupují jako klastry. Teoreticky je však klastrová iniciativa definována v publikaci *Zelená kniha klastrových iniciativ* jako: „*Klastrová iniciativa je organizované úsilí zaměřené na zvýšení růstu a konkurenceschopnosti klastrů v regionu za účasti klastrových firem, vlády a/nebo výzkumné komunity.*“ (Sölvell, 2006, s.31)

Odlišnou definici uvádí Ministerstvo průmyslu a obchodu v dokumentu *Národní klastrová strategie 2005-2008*. Klastrové iniciativy jsou zde definovány jako: „*Tam, kde se taková podpora formalizovala do uceleného programu činností s cílem napomáhat rozvoji klastrů za plného či částečného financování vládou, hovoříme o klastrové iniciativě. Finanční podpora pro klastry, která umožní vznik široké škály klastrových iniciativ v celé zemi, je v ČR dostupná prostřednictvím OPMP. Některé klastrové iniciativy budou podporovat stávající klastry, jiné se soustředí na rozvoj nových klastrů.*“ (Národní klastrová strategie 2005 – 2008, [online])

Jedná se tedy o organizaci, která se podílí na rozvoji a expanzi klastru. Pavelková (2009, s. 23) uvádí, že se klastrové iniciativy se mohou zaměřit na rozvoj jediného klastru nebo v rámci regionální, národní a přeshraniční strategie podporovat rozvoj více klastrů najednou.

## 4.5 Přínosy klastrů

Klastry vznikají z důvodu zlepšení výkonnosti a rozvoje účastníků. Prostředí úspěšných klastrů má velké přínosy pro zúčastněné firmy, akademickou obec i pro celý region. Přínosy plynou ze zvýšené produktivity na základě snazšího přístupu k know-how a dodavatelům. Spolupracující firmy se mohou více zaměřit na inovace a zlepšování výrobního procesu, tak aby zvyšovaly svoji konkurenceschopnost. Na základě toho klastr láká nové dodavatele a usnadňuje vznik nových firem. (Průvodce klastrem, 2007, s. 26)

### 4.5.1 Přínosy pro firmy

Přínosy pro firmy plynoucí z členství v klastru shrnula Břusková (Břusková, 2003, dle Lednický, Vaněk, Pyka, 2008, s. 11) do 10 bodů:

- 1) **Informace** – Snadnější a rychlejší výměna informací mezi členy klastru i pomocnými institucemi. Informace se mohou například týkat charakteristik firem, podnikatelských příležitostí, poptávek a dodavatelích, technologických trendů nebo možnostech financování z evropských fondů.
- 2) **Komunikace** – Klastr pomáhá vytvářet vztahy, snižovat nedůvěru a odstraňovat komunikační bariéry. Účast v klastru je na základě rovnocennosti, takže je potřeba zapojení všech účastníků.
- 3) **Spolupráce** – Tento bod souvisí s předešlým bodem o komunikaci. Díky správné komunikaci jsou členové klastru schopni společně řešit problémy a příležitosti. Klastr vytváří vhodné podmínky pro společné projekty a usnadňuje vyhledávání vhodných partnerů. Ačkoliv spolu firmy v rámci klastru spolupracují, tak je zachována vzájemná konkurence.
- 4) **Vzdělávání** – V rámci klastru je snadnější odhadnout, kde mají firmy rezervy a v čem by potřebovaly zlepšit nebo doplnit své vzdělání. Vzdělávání vychází z konkrétních potřeb firem a tak mohou částečně ovlivňovat i vzdělávací instituce, které mohou na nedostatky ve vzdělávání zareagovat změnou nebo vytvořením studijních oborů.

- 5) **Poradenství a lobbying** - Klastř spolupracuje s regionálními institucemi a dává podněty k tvorbě podpůrných aktivit. Vedení klastř pomáhá při:
- získávání informací o národních a nadnárodních vládních podpůrných programech
  - zpracování žádostí na čerpání prostředků z Evropských strukturálních fondů
  - nalezení vhodného partnera nebo finančních zdrojů
- 6) **Propagace a marketing** – Klastř se podílí na propagaci odvětví a regionu. Pro propagaci je nutné vytvoření společné identity firem v klastř. Díky dělení nákladů na propagaci mezi všechny členy klastř se mohou i menší firmy propagovat na odvětvových nebo mezinárodních akcích, které by si samy nemohly dovolit. Vhodnou variantou propagace je vytvoření společného internetového portálu, který propaguje dané odvětví a zároveň usnadňuje kontakt se zákazníky.
- 7) **Produktivita** – Přítomnost v klastř napomáhá snižování nákladů, např. společnými nákupy, společnou propagací nebo společným výzkumem. Členové klastř mohou zvyšovat svoji produktivitu díky možnostem, které jim členství přináší. Mezi tyto možnosti se řadí:
- přístup ke specializovaným vstupům a pracovním silám, jež snižují transakční náklady
  - přístup k optimalizaci dodavatelského řetězce
  - přístup k informacím a kontaktům
  - přehled o možnostech doplňkových aktivit chybějících v klastř s cílem zvýšení přidané hodnoty produktu
  - možnost sdílení nákladů a investic
  - přístup k institucím a veřejným zdrojům
  - možnost porovnání vlastní výkonnosti s jinými firmami v klastř
- 8) **Inovace** – Členové klastř mohou rychleji reagovat na potřeby zákazníka. Vzájemnou spoluprací se firmy navíc informují o nových technologických, provozních a dodavatelských trendech. Sdílením nákladů a znalostí se do inovací může zapojit více firem, které se budou podílet na tvorbě nových produktů. Tyto firmy mohou být i jiného zaměření a tak se následně můžou inovace uplatnit v širším měřítku.

- 9) **Internacionalizace** – Vedení klastru podává informace o zahraničních trzích a tak pomáhá exportu, případně vstupu klustrových firem na mezinárodní trh nebo navázání spolupráce se zahraničními partnery.
- 10) **Konkurenceschopnost** – Konkurenceschopnost firem se odvíjí od jejich schopnosti uplatňování technologií a nových znalostí. Klastř slouží jako prostředník usnadňující přístup k novým znalostem, technologiím, specializované pracovní síle a dále.

#### **4.5.2 Přínosy pro akademickou obec**

Univerzity (Průvodce klastrem, 2007, s. 28) se významně podílí na inovacích, a proto je vhodné, aby byly univerzity začleněny do klastru a bylo tak umožněno snazší začlenění inovací do praxe. Klastř je vhodným řešením pro propojení vědeckému výzkumu na univerzitách a soukromého sektoru. Do této kooperace ještě zasahují vlády, které finančně podporují výzkum v podnicích i na univerzitách. Zároveň vlády finančně podporují univerzity, aby připravovaly absolventy s potřebnými znalostmi pro začlenění do soukromého sektoru. *Průvodce klastrem* (2007, s. 28-29) soudí, že pro úspěšnou spolupráci mezi klastrem a univerzitou je nutné splnit několik předpokladů. Univerzity by měly mít kvalitní vědeckou základnu, která bude vhodně doplněna obory jako marketing, právo nebo podnikatelské plánování. Přičemž by univerzity neměly sloužit pouze vybraným firmám, ale klastru jako celku. Podaří-li se tyto předpoklady dodržet, můžou univerzity těžit z provázanosti s firmami a získávat lepší znalosti o potřebách a podnikatelských postupech. Následně se podle získaných zkušeností mohou upravovat studijní obory a témata výzkumu. Díky tomu jsou absolventi lépe připraveni do praxe a univerzity mohou získávat vyšší příjmy z výzkumu. Vyšší příjmy umožní zkvalitnění infrastruktury, přilákání kvalitnějších pracovníků a nadanějších studentů. Celkové zkvalitnění univerzity zase napomáhá vyšší inovativnosti a zvětšení přínosu pro klastř.

#### **4.5.3 Přínosy pro region**

Klastř se zaměřuje na rozvoj daného odvětví v rámci spolupráce soukromého a veřejného sektoru. Proto klastř ovlivňuje celý region. Úspěšné klastry zvyšují spolupráci mezi soukromým a veřejným sektorem a tak se podílí na celkovém zvyšování prosperity a atraktivnosti regionu. Prohlubování spolupráce napomáhá

porozumění potřeb soukromého sektoru a jejich naplňování v rámci veřejného sektoru, například podporou terciárního vzdělávání nebo lobování za zlepšení infrastruktury.

*„Aktivní klastrování zvyšuje schopnost vytváření bohatství v komunitě, usnadňuje účast na hospodářském rozvoji těch, kteří jsou v nevýhodě a vytváří konkurenční výhodu a dosah místních firem, což má za následek větší příjem a více pracovních míst pro komunitu. To zase zvyšuje reputaci a zviditelnění lokality a vede to k vytváření zaměstnanosti a k ekonomickému růstu.“* (Průvodce klastrem, 2007, s. 30)

## **4.6 Vznik klastrů**

Založení klastru je dlouhodobý proces, jenž by se dal rozdělit do dvou fází – mapování klastru a následné založení a rozvíjení klastru. Na zakládání a rozvoji klastru by se měl podílet facilitátor. Agenturra CzechInvest vnímá facilitátora jako *„neutrálního moderátora, který je zodpovědný za aktivní rozvíjení programů klastrů a za zajišťování dlouhodobého zdokonalování klastrových iniciativ.“* (Průvodce klastrem, 2007, s. 51) Rolí facilitátora je vytváření důvěryhodného prostředí pro účastníky klastru, pomáhání navazovat partnerství mezi firmami, organizování společných akcí a řešení problémů stojících v cestě rozvoji klastru.

### **4.6.1 Mapování klastru**

Prvotní fází procesu založení klastru je mapování klastru. Mapování klastru slouží k identifikaci oblastí, které mají již existující nebo potenciální konkurenční výhodu a kterou je možné dále rozvíjet.

Proces mapování klastru se dělí na:

- *„Identifikaci aktuálních či potenciálních klastrů v krajích, okresech či městech ČR*
- *Identifikaci klíčových problémů a příležitostí pro skupiny firem a ostatních aktérů, včetně univerzit a výzkumných ústavů, které mohou pohánět zvyšování konkurenceschopnosti a podporovat inovace*
- *Zpracování podrobných akčních plánů pro skupiny aktérů s cílem řešení společných problémů a příležitostí pomocí státní finanční podpory“* (Průvodce klastrem, 2007, s. 34)

Výstupem mapovací fáze je mapa klastru, která zobrazuje vztahy dodavatelského a hodnotového řetězce v klastru. Podle *Průvodce klastrem* (2007, s. 34) je mapa klastru vhodným nástrojem pro zjištění mezer v dodavatelském řetězci, které by mohly být vyřešeny zahraničními nebo domácími investicemi.

### **Metody identifikace klastrů**

Pavelková (2009, s. 85) uvádí, že se pro identifikaci klastrů využívají *kvantitativní* a *kvalitativní* metody, které je však vhodné při identifikaci kombinovat.

#### **Kvantitativní metody**

Metody založené na využívání statistických dat například o počtech zaměstnanců nebo ekonomickém přínosu odvětví. Agentura Czechinvest (*Průvodce klastrem*, 2007, s. 37) uvádí, že identifikace regionálních a místních klastrů v České republice je obtížnější než v zahraničí. Důvodem jsou omezená data na regionální úrovni, jelikož regiony NUTS 3 existují teprve krátce. Pro získání potřebných údajů je možné využít státních databází Českého statistického úřadu, CzechTrade, Celní správy a Ministerstva průmyslu a obchodu. V případě absence potřebných údajů doporučuje Czechinvest použití komerčních databází Albertina a MERIT, které poskytují dostatečné údaje i pro výpočet koeficientu lokalizace a identifikaci klíčových firem v daném odvětví.

Pavelková (2009, s. 85-86) uvádí, že existuje mnoho kvantitativních metod vhodných k identifikaci klastrů. Výběr je však závislý na konkrétním typu klastru a vazbách mezi jeho členy, které se snažíme identifikovat. Jako nejčastěji využívané kvantitativní metody uvádí koeficient lokalizace a analýzu input-output, pomocí které lze zjistit a znázornit dodavatelsko-odběratelské vazby v daném regionu i mezi regiony. Czechinvest (*Průvodce klastrem*, 2007, s. 36) však upozorňuje na chybějící regionální data v České republice a proto nelze v českém prostředí tuto metodu využít pro znázornění regionálních vazeb.

#### **Kvalitativní metody**

Kvalitativní metody zkoumají vazby mezi firmami v dané oblasti. Často jsou tyto metody využívány pro doplnění zjištěných informací pomocí kvantitativních metod.

Mezi nejvyužívanější kvalitativní metody řadí Pavelková (2009, s. 88-9) rozhovory s experty a zástupci firem, průzkumy a případové studie.

### Rozhovory s experty a zástupci firem

Rozhovory s experty a zástupci firem jsou důležitým zdrojem informací, neboť tito lidé znají odvětví v regionu z praktického hlediska. Mají mnoho zkušeností, znají dodavatelsko-odběratelské řetězce a mohou zhodnotit stav a potenciál odvětví.

*„Za experty můžeme považovat představitele příslušného zaměstnavatelského svazu (asociace), nezávislé experty/konzultanty z oboru, vysokoškolské pedagogy nebo pracovníky v oborově příbuzném výzkumném ústavu.“* (Pavelková a kol. 2009, s. 88)

### Průzkumy

Málo využívaná metoda, protože je hodně finančně náročná. Průzkumy jsou vhodné pro zjištění charakteristických obchodních znaků a zhodnocení spolupráce firem. (Pavelková a kol. 2009, s. 89)

### Případové studie

Porovnání dopadu již existujících klastrů na rozvoj regionů. (Pavelková a kol. 2009, s. 89)

## **4.6.2 Založení a vývoj klastru**

Druhou fází v procesu vzniku klastru je samotné založení klastru a jeho další vývoj. Obecně lze vyzorovat 2 přístupy ke vzniku klastru podle toho, kdo vznik klastru inicioval. Tyto dva přístupy se mohou při zakládání klastru kombinovat. Podle Pavelkové (2009, s. 23) mohou klastry vznikat na základě přístupu *zdola nahoru* nebo *shora dolů*.

### Zdola nahoru

Vznik klastru je iniciován na základě již existujících vazeb mezi firmami v regionu. Postupným prohlubováním vazeb dochází k jejich formalizaci do podoby klastru. Základním předpokladem je pochopení myšlenky vzájemné spolupráce při řešení problémů a rozvoji regionu. (Pavelková a kol., 2009, s. 23)

### Shora dolů

Vznik klastru je iniciován „zvenčí“, většinou se jedná o zásah ze strany státní správy. Je nutné rozvíjet sociální kapitál, budovat důvěru a vytvořit plán pro vznik klastru. (Pavelková a kol., 2009, s. 23)



Vývoj klastru je dlouhodobý proces, který prochází různými fázemi stejně, jako jimi prochází i samotní členové klastru. Vývojovými fázemi klastru se zabývají Lednický, Vaněk a Pyka (2008, s.15) v publikaci Možnosti využití klastrů v cestovním ruchu.

**Tab. č. 5 Vývojové fáze klastru**

Stádium	Charakteristika vývojového stádia	Fáze
1.	Formování prvních firem na základě místních specifických podmínek, následuje odštěpení dalších.	Embryonální
2.	Vytvoření skupiny specializovaných dodavatelů a servisních firem a speciálního trhu práce.	Růstu
3.	Formování nových organizací, které obsluhují firmy v klastru.	Rozvoje
4.	Přilákání firem zvenčí, přilákání kvalifikované pracovní síly, vytvoření podmínek pro růst nových firem.	Vrcholová, fungující
5.	Vytvoření netržních a neobchodních vazeb a vztahů.	Poklesu
6.	Ohrožení etapou úpadku z důvodu uzavření se klastru do sebe v daném regionu.	Úpadková

Zdroj: Lednický a kol., 2008, s.15

### 4.6.3 Právní formy klastru

Při vzniku klastru je nutné zvolit právní formu, podle které se bude klastr řídit a v rámci níž bude vystupovat. Právní forma se může během vývoje klastru měnit.

V České republice může klastr nabývat různých právních forem, a proto by se měla právní forma odvíjet od zaměření a cílů klastru.

Podle Lednického, Vaňka a Pyky (2008, s. 17-18) existuje 6 základní právních forem:

- 1) **Sdružení podle § 20f zákona č. 40/1964 Sb., Občanský zákoník** – klastry založené na základě této právní formy a zákona mohou být založeny jak za účelem podnikání, tak i jako nepodnikatelské subjekty. Členy však mohou být pouze právnické osoby, fyzické osoby mohou být zapojené pouze na základě smluvní spolupráce.
- 2) **Sdružení podle zákona č. 103/1990, o sdružování občanů** – Sdružení je právnickou osobou, ale členství je umožněno fyzickým i právnickým osobám. Tato právní forma je využívána převážně pro klastry s nepodnikatelskou činností.
- 3) **Volné sdružení podle ust. § 1029, Občanského zákoníku (konsorcium)** – Volné sdružení není právnickou osobou, tudíž jednání za klastr vede pověřená osoba. Za závazky přijaté pověřenou osobou ručí všichni členové klastru společně, takže je vyloučena účast veřejných vysokých škol. Tato právní forma se pro klastr nedoporučuje.
- 4) **Nadace** – Účelové sdružení majetku, jenž má za úkol plnit obecně prospěšné cíle. Pro klastr nevhodná forma, protože není schopna dynamicky reagovat na změny v klastru. Vysoké školy nemohou být jejími členy, ale pouze zakladatelem.
- 5) **Obecně prospěšná společnost (OPS)** – Obecně prospěšná společnost je nezisková organizace založena na základě zákona č. 2410/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech. Zakladatelem může být fyzická osoba, právnická osoba nebo stát.
- 6) **Obchodní společnost** – Klastr může mít formu jakékoliv obchodní společnosti – veřejná obchodní společnost (v.o.s.), komanditní společnost (k.s.), společnost s ručením omezeným (s.r.o.), akciová společnost (a.s.) nebo družstvo. Za nejvhodnější variantu považuje Lednický právní formu družstva, které je administrativně a finančně méně náročné.

Podle Pavelkové (2009, s. 100) je v zahraničních klastrech nejčastěji využívaná právní forma asociace nebo neziskové organizace. Oproti tomu mezi českými klastry jsou nejrozšířenějšími právními formami občanské sdružení a družstvo.

#### 4.6.4 Financování klastru a klastrových iniciativ

Pro úspěšný rozvoj klastru a klastrových iniciativ jsou důležité dostatečné možnosti financování, neboť jen s dostatečným financováním je možné uskutečnit všechny plány. Toto tvrzení potvrzuje průzkum uvedený v *Zelené knize klastrových iniciativ* (Söllvel, 2006, s. 57), jehož výsledkem je obecný předpoklad, že klastrové iniciativy s dostatečným rozpočtem dosahují lépe cílů a plní očekávání. Zároveň je však dodáno, že pro plnění základních cílů, jako je obchodní spolupráce, networking nebo lobování, není výše rozpočtu rozhodující. Naopak na výši rozpočtu jsou závislé například tyto cíle: expanze klastru a firem, podpora spin-offs firem, zvyšování konkurenceschopnosti, odborné vzdělávání a podpora nových technologií.

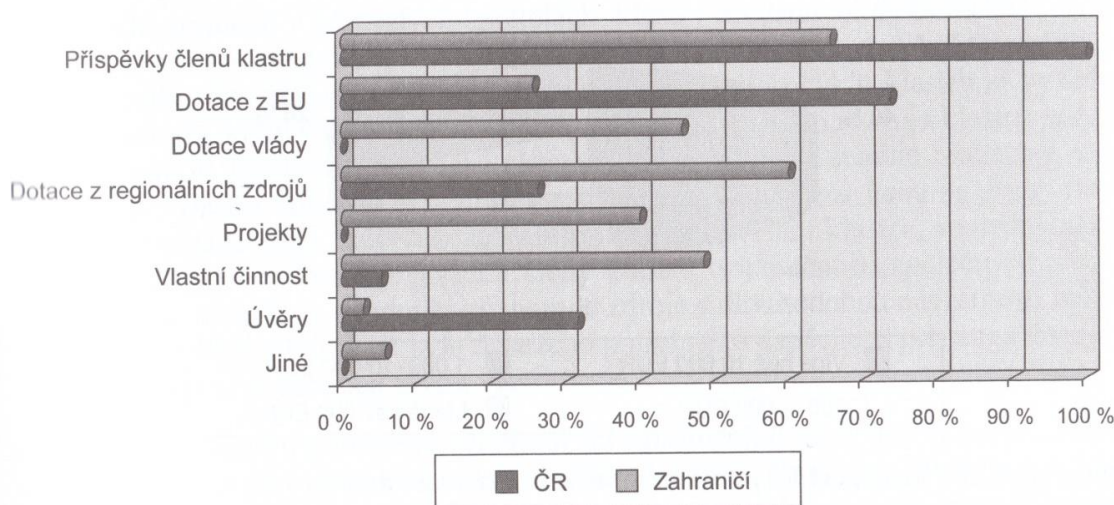
Agentura Czechinvest (Průvodce klastrem, 2007, s. 36) uvádí 3 možnosti financování klastrů a klastrových iniciativ.

- 1) **Soukromý sektor** – zdrojem financování jsou přímo firmy zapojené do klastru. Největší podíl financování na sebe přebírají vůdčí podniky, kterým může klaster usnadnit optimalizaci dodavatelského řetězce. Financování je realizováno formou členských příspěvků nebo spolufinancování vybraných projektů. Na financování se mohou podílet i subjekty mimo klaster, například formou úvěrů, finančního poradenství a marketingové spolupráce.
- 2) **Veřejný sektor** – méně využívaný zdroj financování. Využívá se převážně u nových odvětví (např. biotechnologie, optoelektronika), kdy neexistuje dostatečné množství firem, ale přesto veřejný sektor vidí potenciál pro regionální rozvoj. Finance veřejného sektoru mohou pocházet ze státních a krajských fondů, ze strukturálních fondů EU, ale také z rozpočtů univerzit, které jsou do klastru zapojené. Pavelková (2009, s. 112) k financování veřejným sektorem dodává, že *„financování z veřejných zdrojů může nabývat dvou forem, a to neomezené a dočasné financování. Často se objevuje názor, že tato forma financování by měla být časově omezená, aby se předešlo závislosti iniciativy na trvalém dotování aktivit, a také proto, aby byl ponechán prostor pro společné aktivity podněcované průmyslem. Podle některých názorů může trvalé dotování vést k neefektivnosti v řízení klastru.“* (Pavelková a kol., 2009, s. 112)

- 3) **Soukromý a veřejný sektor** – na financování se podílí soukromý i veřejný sektor. Veřejný sektor se podílí formou spolufinancování s využíváním státních a strukturálních fondů.

Otázkou financování klastrů a klastrových iniciativ se zabývala Pavelková (2009, s. 112) ve svém projektu „*Měření a řízení výkonnosti klastrů*“. Z výsledků projektu jsou patrné značné rozdíly mezi českými a zahraničními rozpočty managementu klastru. Zatímco rozpočet zahraničních klastrů se pohyboval ve výši několika tisíc až jednoho milionu EUR, tak rozpočty českých klastrů se pohybovaly v rozmezí několika set tisíc až maximálně 3 milionů korun. Stejně jako je rozdílná výše rozpočtů, tak se liší i forma financování. Formy financování jsou různé (od pravidelných příspěvků až po dotace z EU) a v jednotlivých klastrech je zpravidla zastoupeno více forem financování. Na grafu č. 6 je procentuálně znázorněno, kolik klastrů využilo danou formu financování v České republice a v zahraničí.

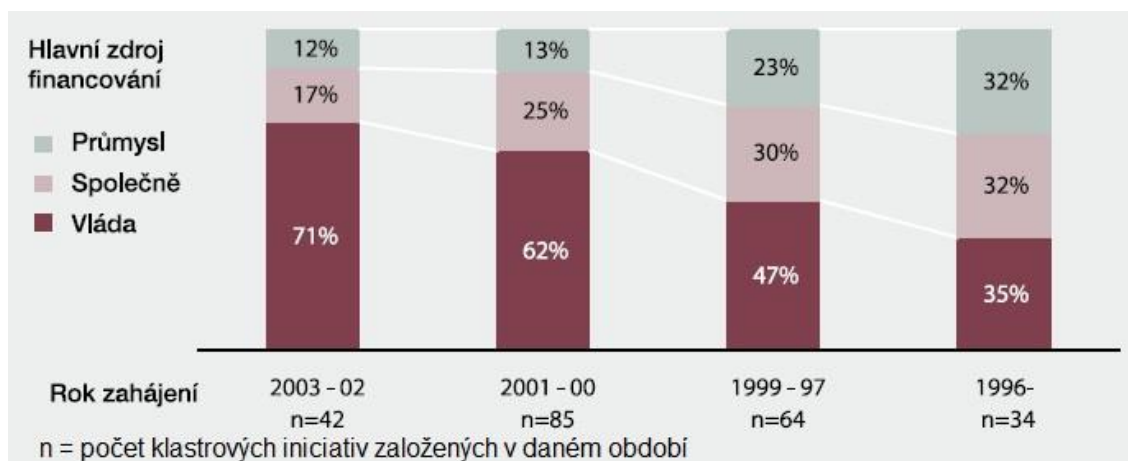
**Graf č. 6 Procentuální zastoupení forem financování managementu klastru – srovnání ČR a zahraničí**



Zdroj: Pavelková a kol., 2009, s. 114

Z průzkumu uváděného v *Zelené knize klastrových iniciativ* (Söllvel, 2006, s.54) je také patrné, že se zdroje financování vyvíjí podle stáří klastrové iniciativy (Graf č. 7). V počátečním období je dominantním zdrojem financování klastrových iniciativ vláda, která zastupuje veřejný sektor. S postupným vývojem klastrové iniciativy roste význam členských příspěvků a jiné podpory ze strany soukromého sektoru. Díky tomu se snižuje závislost na vládní podpoře.

**Graf č. 7 Hlavní zdroj financování dle stáří klastrových iniciativ**



Zdroj: Söllvel, 2006, s.54

#### **4.7 Klastry v cestovním ruchu**

Cestovní ruch je odvětvím, ve kterém se na tvorbě konečného produktu podílejí různé subjekty. Proto nelze v tomto odvětví účinkovat jako samostatný subjekt, vždy je nutné využít služby ostatních subjektů – služby dopravců, ubytovací a stravovací služby, využití infocenter a dalších.

Možnou formou jak zaštiťovat odvětví cestovního ruchu je vytvoření klastru. Usnadněním spolupráce a vytvářením prospěšnějších vazeb se mohou jednotlivé subjekty zaměřit na zlepšení stávajících služeb/produktů a vymýšlení nových služeb či produktů ve spolupráci s dalšími subjekty. Díky spolupráci jsou subjekty schopny poskytovat komplexnější služby. Zároveň tak přispívají k celkovému zatraktivňování dané oblasti, jež může být díky společnému marketingu v rámci klastru snadněji a koncepčně propagována.

Dobrymi příklady klastrů v cestovním ruchu jsou klastry KLACR a Liptov, které necílí jenom na spolupráci mezi subjekty v daném regionu, ale snaží se rozvíjet své aktivity i vzájemnou přeshraniční spoluprací. Příkladem je projekt „*Společně do příhraničí*“ (Informace o projektu, 2011, [online]). Cílem bylo navázání kontaktu mezi subjekty jednotlivých regionů, výměna zkušeností a společné marketingové aktivity. V rámci přeshraničních marketingových aktivit byla spuštěna kampaň „*Navštivme sousedy*“ a zřízen internetový portál [www.navstivmesusedov.cz](http://www.navstivmesusedov.cz) na podporu prezentace Moravskoslezského kraje a regionu Liptov.

### 4.7.1 Klaster Liptov

Informační portál klastru: [www.klasterliptov.sk](http://www.klasterliptov.sk)

Rezervační portál: [www.visitliptov.sk](http://www.visitliptov.sk)

Liptov je region na severu Slovenska mezi Západními a Nízkými Tatrami. Region je charakteristický svojí rozmanitou přírodou, tradičním folklórem a jedinečnou kuchyní. Na malém území se skloubí krásy vysokých horských štítů i zelených luk a pastvin. Proto zde návštěvníci naleznou příležitosti pro adrenalinové aktivity, tradiční horskou turistiku a díky bohaté historii mohou návštěvníci navštívit i mnoho hradů, galerií a muzeí.

Klaster Liptov (2009, [online]) je sdružením právnických osob působících v cestovním ruchu, které bylo založeno v roce 2008. Sdružení bylo založeno 4 nejvýznamnějšími subjekty ze soukromého sektoru z Liptova (Thermal Park Bešeňová, Aquapark Tatralandia, Jasná Nízké Tatry, Skipark Hrádok) a městy Liptovský Mikuláš, Liptovský Hrádok a Ružomberok. Klaster Liptov (Marketingové aktivity, 2009, [online]) vystupuje jako organizace destinačního managementu s cílem vybudovat z Liptova známou evropskou destinaci cestovního ruchu a zvýšit do konce roku 2013 dvojnásobně návštěvnost oproti roku 2007. Aktivity klastru jsou financovány z poplatku za návštěvníka, v případě subjektů ze soukromého sektoru se jedná o poplatek za vstup návštěvníka do střediska cestovního ruchu a v případě měst se jedná o poplatek za přenocování návštěvníka na území města, ze kterého byla odvedena daň za ubytování. V roce 2008 se na financování klastru podílely soukromé subjekty z 63 %.

Klaster Liptov zajišťuje společný marketing členů klastru a koordinuje rozvoj cestovního ruchu v regionu. Dále zajišťuje například pravidelná setkání s obyvateli regionu.

Region Liptov je propagován na domácím i zahraničním trhu. Na domácím trhu patří Liptov mezi nejvýznamnější a nejnavštěvovanější oblasti cestovního ruchu. Proto je propagace spíše zaměřena na upevnění pozice a změnu chápání Liptova z historického regionu na moderní region poskytující návštěvníkovi komplexní služby. Propagace v zahraničí je zaměřena hlavně na oblasti, ze kterých pochází návštěvníci nejčastěji, tudíž je Liptov propagován hlavně na trzích v Polsku, Ukrajině, Rusku, Maďarsku a České republice. Cílem propagace je udržení stávajících návštěvníků a přilákání nových

návštěvníků. Zároveň se Klaster Liptov snaží navazovat a rozvíjet spolupráci se zahraničními pobočkami Slovenské agentury pro cestovní ruch. Podpora prodeje produktů cestovního ruchu v Liptovském regionu je uskutečňována na společném portálu [www.visitliptov.sk](http://www.visitliptov.sk).

#### **4.7.2 KLACR, o.s. – klastr cestovního ruchu v Moravskoslezském kraji**

Informační portál klastru: [www.klacr.cz](http://www.klacr.cz)

Rezervační portál: [www.ms-dovolena.cz](http://www.ms-dovolena.cz)

Občanské sdružení KLACR vzniklo v roce 2008 jako sdružení fyzických a právnických osob činných v cestovním ruchu na území Moravskoslezského kraje. Členy klastru jsou např. cestovní agentury a kanceláře, letiště v Ostravě, školy nebo i zástupci tiskáren a agentur poskytujících IT služby.

Vizí klastru je vytvoření známého turistického regionu a podílet se na rozvoji cestovního ruchu v regionu.

Hlavními cíli klastru jsou (Strategie rozvoje, 2012, [online]):

- vytvoření konkurenceschopného turistického regionu
- koordinace aktivit v oblasti cestovního ruchu
- komunikace s veřejným sektorem
- spolupráce subjektů v cestovním ruchu a podpora inovací

Naplnění cílů chtějí dosáhnout zlepšením informovanosti a vzdělávání mezi členy a společnou propagací a tvorbou programů na spolupráci s dalšími organizacemi.

Obr. č. 4 Lokalizace členů KLACRu v Moravskoslezském kraji

## LOKALIZACE ČLENŮ KLACRu V MORAVSKOSLEZSKÉM KRAJI



Zdroj: Lokalizace členů KLACRu. *Klacr.cz* [online]. [cit. 2013-12-02]. Dostupné z: [http://www.klacr.cz/UserFiles/images/Mapa\\_MSJ\\_resize.jpg](http://www.klacr.cz/UserFiles/images/Mapa_MSJ_resize.jpg).



### **4.7.3 Dotazníkové šetření č. 1: Hodnocení přínosů členství v klastru cestovního ruchu KLACR**

Pro splnění dílčího cíle a to jest vyhodnocení členství v klastru KLACR a ověření hypotézy, že klastr cestovního ruchu je ekonomicky přínosný pro své členy a pomáhá zlepšovat spolupráci mezi soukromým a veřejným sektorem v regionu, bylo provedeno dotazníkové šetření mezi členy klastru KLACR.

Dotazníkového šetření se i přes opakovanou žádost zúčastnilo pouze 9 z 33 subjektů, což je přibližně 27,3 % návratnost. Kvůli malé návratnosti lze získané informace brát pouze orientačně. Grafické zpracování všech odpovědí je uvedeno v příloze C.

#### **Vyhodnocení dotazníku**

Subjekty, které se zúčastnily dotazníkového šetření, působí v cestovním ruchu (Graf č. 8) nejčastěji jako provozovatelé cestovní kanceláře nebo agentury a vzdělávací instituce. Vyskytli se zde i zástupci destinační společnosti, provozovatelé turistické atrakce a také zástupci zabývající se manažerským poradenstvím a reklamní a PR činností. Jeden zúčastněný subjekt působí v cestovním ruchu současně jako poskytovatel ubytování a stravování a i jako cestovní agentura.

Dle počtu zaměstnanců (Graf č. 9) lze říci, že se zúčastnily pouze subjekty nepřesahující 50 zaměstnanců. Zúčastněných 9 subjektů lze rovným dílem rozdělit do kategorií: méně než 5 zaměstnanců, 6 – 25 zaměstnanců a 26 – 50 zaměstnanců.

Na otázku „*Jak jste spokojeni s činností klastru cestovního ruchu KLACR?*“ odpověděli (Graf č. 10) všichni respondenti převážně pozitivně. Celkem 3 respondenti ohodnotili činnost klastrů jako výbornou, 2 respondenti jako chvalitebnou a 4 respondenti jako dobrou. Žádný respondent neohodnotil činnost klastru jako dostatečnou nebo dokonce jako nedostatečnou. Proto bylo překvapující, že na otázku „*Považujete členství v klastru za přínos pro Váš podnik?*“ odpověděli 2 respondenti záporně a nepovažují tak klastr za přínosný. Zbýlých 7 respondentů vidí přínos v členství v klastru. (Graf č. 11)

U otázky „*Co považujete za hlavní výhody/přínosy z členství v klastru?*“ bylo možné zvolit více odpovědí (Graf č. 12). Za nejčastější výhodu/přínos je považováno získávání nových informací, tuto možnost zvolilo 7 z 9 respondentů. Dohromady 4 respondenti považují za hlavní výhody/přínosy rozvoj a zlepšení spolupráce s veřejnou správou, rozvoj a spolupráce se soukromým sektorem, poradenství a lobbing a také společnou

propagaci a marketing. Celkem 3 respondenti uvedli jako výhodu lepší vzdělávání a školení. Za hlavní výhodu považují 2 respondenti internacionalizaci a alespoň 1 respondent považuje za hlavní výhodu lepší komunikaci, inovaci nebo zvýšení konkurenceschopnosti.

Členství v klastru cestovního ruchu KLACR je pro členy většinou ekonomicky přínosné (Graf č. 13). Lze tak soudit z odpovědí na otázku „*Přineslo Vám členství v klastru ekonomický přínos?*“, kdy se 5 respondentů domnívá, že je pro ně členství ekonomicky přínosné (1x souhlasím, 4x spíše souhlasím). Oproti tomu pouze 3 respondenti nepovažují členství za ekonomicky přínosné (1x spíše nesouhlasím, 2x nesouhlasím). Jeden respondent nedokázal posoudit ekonomický přínos členství a tak odpověděl, že neví.

Převážná většina (8 z 9) respondentů považuje dle odpovědi na otázku „*Co vnímáte jako nevýhodu z členství v klastru?*“ za nevýhodu poplatky za členství v klastru. Jeden respondent uvedl, že nespatřuje žádnou nevýhodu. (Graf č. 14)

Otázkou „*Jak podle Vás působí činnost klastru na region?*“ byl zkoumán vliv klastru na region. Respondenti mohli zvolit více odpovědí. Celkově 7 z 9 respondentů vnímá zlepšení spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem způsobené činností klastru. Další 4 respondenti se domnívají, že klastr pomáhá zvyšovat konkurenceschopnost regionu a 2 respondenti tvrdí, že klastr pomáhá specializaci regionu a ztraktivňuje region pro investory a návštěvníky. Pouze 1 respondent uvedl, že klastr zlepšuje informovanost o potřebách soukromého sektoru. (Graf č. 15)

Poslední otázka „*Jaké aktivity KLACRu byste nejvíce ocenili, abyste nadále zůstali nebo doporučili členství jinému subjektu?*“ se zabývá zaměřením klastru a čím by se měl zabývat? Dle četnosti odpovědí (Graf č. 16) u jednotlivých možností je patrné, že zájmy jednotlivých subjektů jsou velmi rozmanité a komplexní. Dle 7 respondentů by se měl klastr zaměřit na společnou propagaci a marketing v zahraničí a také by měl iniciovat vytvoření kvalitního informačního systému o podnikatelích v cestovním ruchu v daném regionu a jimi poskytovaných služeb. 6 respondentů by bylo rádo za poskytnutí vzájemných slev a výhod mezi členy klastru. 5 respondentů by se přiklápělo k častějšímu pořádání seznamovacích akcí mezi podnikateli a zástupci veřejné správy. 5 respondentů by také uvítalo zlepšení přeshraniční spolupráce. Podle odpovědí 3 respondentů by se klastr měl zároveň zabývat vyjednáváním hromadných slev u

dodavatelů energií a služeb, apelovat na výměnu nekompetentních úředníků a také poskytovat poradenství v oblasti získávání dotací. Zároveň by měl podporovat tradiční regionální speciality, produkty a výrobky. Spolu s tím by se měl podílet na zlepšení úrovně tištěných propagačních materiálů a internetové prezentace regionu. 2 respondenti by rádi spatřili snahu o zlepšení dopravní infrastruktury a boj proti poskytovatelům nekvalitních služeb. Alespoň jeden respondent by se přikláněl k vytvoření společného prodejního místa nebo inovacím aktivit.

### **Shrnutí dotazníku**

Na základě odpovědí poskytnutých členy klastru KLACR lze hodnotit sdružování subjektů z odvětví cestovního ruchu v rámci klastru za přínosné. Členové klastru jsou spokojeni s jeho činností i s přínosy, které jim členství přináší přímo, tak i přeneseně skrz pozitivní vliv klastru na celý region. Ačkoliv většina subjektů považuje členství v klastru za ekonomicky přínosné, tak zároveň považují za hlavní nevýhodu poplatky za členství v klastru. Toto zjištění je alarmující, protože se dá předpokládat, že pokud považují členství za ekonomicky přínosné, tak poplatky za členství budou pravděpodobně nižší hodnoty, než kolik díky členství získají. Zároveň toto zjištění neodpovídá předpokladu, že se do budoucna podíl členských poplatků na financování klastru bude zvyšovat, tak jak tomu nasvědčuje obecný trend u klastrových iniciativ znázorněný na grafu č. 7.

Dotazníkové šetření splnilo svůj účel a napomohlo splnění dílčího cíle i ověření hypotézy.

#### **4.7.4 Dotazníkové šetření č. 2: Možnosti vzniku přeshraničního klastru v Karlovarském kraji (cestovní ruch)**

Pro zjištění zájmu o vznik klastru cestovního ruchu v Karlovarském kraji a ověření hypotézy, že v Karlovarském kraji chybí organizace koordinující cestovní ruch, bylo provedeno dotazníkové šetření mezi vybranými subjekty Karlovarského kraje.

Z 361 oslovených subjektů vyplnilo dotazník 63 subjektů, což je přibližně 17,5 % účast. Nízká účast na dotazníkovém šetření může být způsobena rozsahem dotazníku nebo nezájmem o poskytování názorů. Proto lze získané výsledky brát opět pouze s rezervou. Grafické zpracování odpovědí je uvedeno v příloze D.

## **Vyhodnocení dotazníku**

Z dotazníkového šetření lze vypočítat následující závěry. Do dotazníkového šetření se zapojily subjekty z různých oblastí působnosti v rámci cestovního ruchu (Graf č. 17). Nejčastěji pocházeli respondenti z řad zástupců úřadů a institucí veřejné správy (15 subjektů) a ubytovacích zařízení (14 subjektů). Významné zastoupení měly ještě informační centra (8 subjektů) a vzdělávací instituce (6 subjektů). Zbytek respondentů byl rozmělněn svojí působností v dalších oblastech cestovního ruchu. Podle počtu zaměstnanců (Graf č. 18) patří subjekty spíše do kategorií s méně než 25 zaměstnanci. Celkem do této kategorie spadá 39 subjektů (přibližně 62 % zúčastněných), z toho 23 subjektů (přibližně 36,5 % zúčastněných) patří do kategorie s méně než 5 zaměstnanci. Oproti tomu byla i vysoká účast subjektů s více než 100 zaměstnanci. Z této kategorie pocházelo 11 subjektů, což je přibližně 17,5 % zúčastněných.

Většina dotázaných (54 %) se přiklání k názoru, že v Karlovarském kraji schází organizace koordinující cestovní ruch v kraji. 30 % subjektů má opačný názor a 16 % se nepřiklání ani k jedné možnosti. (Graf č. 19)

Spolupráce s veřejným sektorem na místní a krajské úrovni byla hodnocena většinou pozitivně (Graf č. 20 a Graf č. 21). Ovšem spolupráce s veřejným sektorem na národní úrovni byla nedostatečná (Graf č. 22). 30 z 61 zúčastněných subjektů nemá žádné zkušenosti se spoluprací s veřejným sektorem na národní úrovni a 33 subjektů nemá žádné zkušenosti se spoluprací s veřejným sektorem na nadnárodní/přeshraniční úrovni (Graf č. 23). Možným odůvodněním této skutečnosti je velké zastoupení subjektů s menším počtem zaměstnanců, u nichž se dá předpokládat, že jejich dopad je spíše regionální. Mají-li subjekty zkušenosti s veřejným sektorem na národní nebo nadnárodní/přeshraniční úrovni, tak byly tyto zkušenosti opět spíše pozitivní.

Výsledky týkající se zkušeností ze spolupráce se soukromým sektorem měly obdobné hodnoty. V případě, že se nějaká spolupráce uskutečnila, byla hodnocena pozitivně. Spolupráce se soukromým sektorem na místní úrovni byla pozitivně hodnocena u 47 subjektů, negativně u 9 subjektů a 7 subjektů nemá zkušenosti (Graf č. 24). Dobrým znamením je, že 89 % zúčastněných subjektů spolupracuje se soukromým i veřejným sektorem alespoň na místní úrovni a navíc hodnotí spolupráci převážně pozitivně.

Znepokojující je však zjištění, že mnoho subjektů nemá žádné zkušenosti ze spolupráce se soukromým sektorem ani na krajské úrovni (Graf č. 25), což není dobrá vizitka

v případě malého kraje, jakým Karlovarský kraj je. Na národní úrovni dokonce převažují subjekty (55,5 %), které nemají žádné zkušenosti ze spolupráce se soukromým sektorem (Graf č. 26). Důvodem může být zaměření dotazníkového šetření na subjekty působící v cestovním ruchu, jenž patrně využívají převážně dodavatele a poskytovatele služeb působících v Karlovarském kraji, navíc spíše zaměřených na lokální úroveň, čemuž by napovídaly i výsledky spolupráce se soukromým sektorem na lokální úrovni. Dalším důvodem může být zaměření cestovního ruchu v kraji spíše na zahraniční hosty (viz tabulka č. 1), takže subjekty pravděpodobně nespolupracují s dalšími subjekty z České republiky. Domnívám se, že pokud by se podařilo navázat spolupráci mezi subjekty Karlovarského kraje a subjekty ze zbytku České republiky, tak by se mohl v Karlovarském kraji zvýšit počet hostů pocházejících z České republiky.

S ohledem na polohu kraje na hranicích s Německem jsou zajímavé také výsledky hodnocení zkušeností spolupráce se soukromým sektorem na nadnárodní/přeshraniční úrovni (Graf č. 27). Opět je zde vysoký počet subjektů, které nemají žádné zkušenosti ze spolupráce, konkrétně se jedná o 32 subjektů (přibližně 51 % zúčastněných). Zbylé subjekty mají pozitivní zkušenosti (30 subjektů) a v jednom případě jsou zkušenosti negativní. Vysvětlení bude patrně obdobné jako u spolupráce s veřejným sektorem na nadnárodní/přeshraniční úrovni. Dotazníkového šetření se zúčastnilo mnoho subjektů s menším počtem zaměstnanců, jejichž možnosti jsou omezenější, než je tomu u větších subjektů.

Celkem 38 subjektů (60 %) odpovědělo, že není členem žádného profesního sdružení. Subjekty, které jsou členy nějakého profesního sdružení, nejčastěji uváděly Asociaci hotelů a restaurací ČR (AHR ČR). (Graf č. 28)

Přestože většina subjektů není členem žádného profesního sdružení, tak 57 subjektů (cca 90 %) spolupracuje s dalšími subjekty v oblasti cestovního ruchu (Graf č. 29). Nejčastěji spolupracují s městy a obcemi nebo s cestovními kancelářemi a agenturami. Spolupráce je zaměřena hlavně na propagaci, prodej pobytů a zajištění ubytování.

Spolupráci se školami a vědeckovýzkumnými organizacemi navázalo pouze 23 subjektů, což je přibližně 37 % zúčastněných (Graf č. 30). Spolupráce se opět týkala propagace (tvorba produktů a propagačních materiálů cestovního ruchu, workshopy) a také podpory vzdělávání (umožnění stáží a praxí, výměna studentů).

Celkem 46 zúčastněných subjektů (73 %) spolupracuje se subjekty z Německa (Graf č. 31). Přičemž většina subjektů, které nenavázaly spolupráci se subjekty z Německa, má o navázání spolupráce zájem. Konkrétně se jedná o 9 subjektů ze 17 subjektů, které ještě nespolečně spolupracují s německými subjekty. (Graf č. 32)

Povzbudivé jsou výsledky, dle nichž se 54 subjektů (22 určitě ano, 32 spíše ano) přiklání k názoru, že by pro ně bylo výhodné spolupracovat na rozvoji cestovního ruchu s orgány veřejné správy a podnikatelskými subjekty zapojením se do činnosti klastru (Graf č. 33). Mezi nejčastější oblasti, v nichž by se subjekty mohly angažovat v rámci rozvoje cestovního ruchu, byly uváděny oblasti propagace a marketingu, vzájemná výměna informací a zkušeností a pomoc při zlepšování spolupráce na regionální úrovni (Graf č. 34). Přestože se většina subjektů domnívá, že by pro ně spolupráce v rámci klastru byla výhodná, tak pouze 37 subjektů by se podílelo na činnosti klastru v cestovním ruchu v Karlovarském kraji, kdyby byl zaměřen na oblasti, ve kterých by se mohly angažovat (Graf č. 35). Přestože se jedná o nižší počet subjektů, než kolik si myslí, že by byl pro ně klaster výhodný, tak stále se jedná o dostatečný počet subjektů pro vznik klastru. Zároveň 21 subjektů není rozhodnuto a 5 subjektů by se nepodílelo na činnosti klastrů. Nejčastějším důvodem, proč by se tyto subjekty nezapojily do činnosti klastru, jsou nedostatečné informace o spolupráci v rámci klastru nebo nevidí výhody spolupráce v odvětví. Případně se obávají ztráty samostatnosti nebo si myslí, že náklady budou vyšší než přínosy plynoucí z klastru (Graf č. 40). Zlepšení informovanosti o klastrech a zmírnění obav by mohly zajistit workshopy zaměřené na klustry.

Na otázky týkající se založení a působení klastru odpovídaly již pouze subjekty, které by byly ochotny se zapojit do klastru, anebo ještě nebyly rozhodnuty. Celkem bylo těchto subjektů 58. Dle nich by měl být vznik klastru iniciován ze strany měst (Graf č. 36). Pro tuto možnost se vyjádřilo 25 z 58 subjektů, což je cca 43 %. Alternativou by mohla být nezávislá organizace (11 z 58 subjektů) nebo sdružení podnikatelů (13 z 58 subjektů). U zdroje financování se subjekty neshodly a jejich odpovědi se rozmělnily mezi všechny možnosti (Graf č. 37). Přesto lze vyznívat mínění, že by měl být klaster financován hlavně z peněz veřejného sektoru, ať už se jedná o zdroje Karlovarského kraje, Ministerstva pro místní rozvoj nebo zdroje ze strukturálních fondů EU. Pouze 9 z 58 subjektů se přiklání k variantě financování z členských příspěvků, jejichž výše by se odvíjela od velikosti a obratu subjektu nebo dle zaměření klastru a počtu členů.

Dohromady 7 z 58 subjektů zvolilo možnost „ostatní“, přičemž zde převládá názor, že by se na financování mělo podílet více zdrojů.

Od působení klastru cestovního ruchu v Karlovarském kraji by subjekty nejčastěji očekávaly zvýšení návštěvnosti (46 subjektů), společnou propagaci a marketing (36 subjektů) a zlepšení spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem (33 subjektů) (Graf č. 38).

Mezi činnosti, které by měl klaster zajišťovat, byla nejčastěji zařazována spolupráce s aktéry cestovního ruchu (45 subjektů), získávání finančních prostředků z EU (34 subjektů) a řízení cestovního ruchu v regionu (32 subjektů) (Graf č. 39).

### **Shrnutí dotazníku**

Dotazníkové šetření lze i přes malou účast pokládat za úspěšné, protože 54 subjektů je toho názoru, že by pro ně bylo výhodné spolupracovat s veřejným a soukromým sektorem na rozvoji cestovního ruchu. Dostatečný počet subjektů (37) projevil zájem o podílení se na činnosti klastru, pokud by byl klaster zaměřen na oblasti, ve kterých by se mohly angažovat.

Hypotéza, že v Karlovarském kraji chybí organizace koordinující cestovní ruch, byla ověřena a je pravdivá, neboť se k tomuto názoru přiklání 34 zúčastněných subjektů (54 %).

Ačkoliv se dotazníkové šetření zúčastnil nízký počet subjektů, lze šetření považovat za úspěšné a může sloužit jako impuls k dalšímu šetření mezi subjekty v Karlovarském kraji, jelikož získaná data hovoří o zájmu o vytvoření organizace zabývající se cestovním ruchem.

## 5 Přeshraniční spolupráce v cestovním ruchu

Poloha Karlovarského kraje na hranicích s Německem je důležitým předpokladem pro navázání přeshraniční spolupráce v cestovním ruchu. Přeshraniční spolupráci lze definovat jako „*souhrn všech administrativních, technických, ekonomických, sociálních a kulturních opatření, směřujících k upevnění a rozvíjení sousedských vztahů mezi oblastmi po obou stranách hranice, obdobně jako k uzavření příslušných smluv k řešení problémů, které v těchto regionech existují, resp. mohou vzniknout*“. (Jeřábek, Dokoupil a Havlíček., 2004, s.78).

Motivy pro přeshraniční spolupráci může být snaha o zvyšování životní úrovně obyvatel na obou stranách hranice a rozvoj infrastruktury, která může pozitivně ovlivnit cestovní ruch v česko-německém příhraničí. Jako příklad lze uvést existenci mezinárodního letiště Letiště Karlovy Vary, které umožňuje navázat spolupráci s přilehlými regiony, neboť dle vyjádření ředitele karlovarského letiště Václava Černého (Karlovarské letiště, 2011, [online]) leží zhruba polovina spádové oblasti na německé straně Krušných hor a přilehlých oblastech Bavorska. Dalším motivem pro přeshraniční spolupráci může být snaha o vytvoření přátelství (vazeb) mezi Čechy a Němci.

Přeshraniční spolupráce je podporována politikou hospodářské a sociální soudržnosti EU. V současném programovém období 2007 – 2013 se jedná o Cíl 3 – Evropská územní spolupráce, který navazuje na INTERREG IIIA z programového období 2000 – 2006. v rámci Evropské územní spolupráce se Karlovarského kraje týkají Operační program Přeshraniční spolupráce ČR – Sasko a Operační program Přeshraniční spolupráce ČR – Bavorsko. Z těchto programů může být poskytnuta finanční podpora na přeshraniční projekty, mimo jiné i na projekty se zaměřením na cestovní ruch. O finanční podporu (Operační programy přeshraniční spolupráce, [online]) mohou žádat např. příspěvkové organizace, vzdělávací zařízení, veřejné výzkumné instituce, soukromé společnosti s podílem ovládaným veřejným sektorem, územní samospráva a další veřejnoprávní subjekty.

Významným projektem, který se zabývá přeshraniční spoluprací a byl realizován za podpory dotačních operačních programů, je projekt CLARA 2, který navazoval na projekt CLARA@eu z období 2004 – 2006.



Projekt CLARA@eu (2004, [online]) z období 2004 – 2006 měl za cíl vytvoření partnerství mezi regiony vládního obvodu Chemnitz (Saská Kamenice), vládního obvodu Oberfranken (Horní Franky) a Karlovarského kraje za účelem vytváření přeshraničních projektů. Jedním z témat, ve kterém se řešila možnost přeshraniční spolupráce, bylo téma zdraví a cestovní ruch, konkrétně rozvoj přeshraniční spolupráce v lázeňství. Na toto téma se uskutečnily 2 workshopy. První workshop (Zdraví a cestovní ruch, 2005a, [online]) se konal v Karlových Varech a byl zaměřen na balneologii, kulturu a ochranu památek. Druhý workshop (Zdraví a cestovní ruch, 2005b, [online]) se konal v Berg-Rudolphsteinu a zabýval se cykloturistikou v přírodním parku Frankenwald a projektem přeshraniční spolupráce lázní Sibyllenbad a Mariánské Lázně. Cílem tohoto projektu bylo posílení vědomí o lázeňských oblastech a vzájemné doplnění produktů, které jednotlivé lázně nabízely. Mariánské Lázně se zabývají léčením pohybové aparátu a onemocněním dýchacích cest a ledvin. Lázně Sibyllenbad se zase zabývají léčením nervového a oběhového systému. Navazujícího projektu CLARA 2 (2013, [online]) se zúčastnily všechny sousední regiony pohraničí – Karlovarský kraj, vládní obvod Chemnitz (Sasko) a vládní obvod Oberfranken (Bavorsko). Protože dotační programy neumožňovaly vzájemnou spolupráci všech 3 oblastí, tak byly vytvořeny podobné programy pro česko-saské pohraničí a česko-bavorské pohraničí:

- a) CLARA II: Rozvoj společné partnerské spolupráce veřejné správy v česko-saském regionu
- b) CLARA II: Rozvoj společné spolupráce veřejné správy v česko-bavorském regionu

Projekt byl zaměřen na setkávání, výměnu zkušeností a podporu spolupráce s cílem vytvoření sítě partnerů na obou stranách hranice. Pro tento účel se konaly konference a workshopy se zaměřením na tyto témata:

- „*Civilní obrana a řízení rizik*
- *Cestovní ruch a lázeňství*
- *Životní prostředí*
- *Moderní veřejná správa*
- *Regionální rozvoj a územní plánování*
- *Lidské zdroje a vzdělávání*
- *Doprava*“ (Clara II, 2013, [online])

Dle brožury k projektům CLARA 2 (Výstupy projektu, 2013, [online]) vydané k příležitosti ukončení projektu a jeho vyhodnocení se v oblasti cestovního ruchu a lázeňství vytipovalo 5 oblastí, o kterých se dále diskutovalo, vyměňovaly se zkušenosti a jednalo se o možnostech rozvoje daných oblastí. K již tradičnímu lázeňství byly přidány oblasti cykloturistiky, vodáctví, zimní turistiky a golfu. Tyto oblasti by se do budoucna měly rozvíjet na základě „Společné přeshraniční marketingové koncepce“, která zhodnocuje hlavní cílové skupiny hostů ve vztahu k atraktivitám v Karlovarském kraji.

Z programu Cíl 3 – Evropská územní spolupráce (2013, [online]) byl na území Karlovarského kraje v rámci přeshraniční spolupráce zaměřené na cestovní ruch financován například rozvoj cyklistických stezek, např. cyklostezka mezi Chebem a Waldsassenem. Další projekt, který byl spolufinancován z Operačních programů, byl projekt na podporu vodáctví na řece Ohři, konkrétně projekt Česko-německá vodní turistika se zaměřením na zvýšení bezpečnosti a rozvoj využití vodních toků a ploch v cestovním ruchu.

Významnou roli v přeshraniční spolupráci sehraává také euroregion Euregio Egrensis, který působí mimo jiné v celém Karlovarském kraji a příhraničních oblastech Německa. Mezi činnosti Euregia Egrensis zabývající se cestovním ruchem patří propagace regionu na veletrzích a workshopech a tvorba propagačních materiálů. V rámci Euregia Egrensis byly vydány publikace mapující nejzajímavější místa na území euroregionu: 100 superlativů – Čechy, 100 superlativů – Bavorsko, 100 superlativů – Sasko a 100 superlativů – Durynsko. Dalším propagačním materiálem, který zároveň usnadňuje cestování v Euregiu Egrensis, je skládací mapa EuregioMobil s tipy na zajímavá místa a zároveň s vyznačením dopravní sítě, především s možností využití přeshraničního integrovaného dopravního systému EgroNet. Euregio Egrensis (Cyklotrasa EE, [online]) se zároveň podílel na rozvoji cyklostezek v celém euroregionu. Od roku 1995 byly do provozu uvedeny cyklostezky o délce více než 1000 km a protínající Česko, Bavorsko, Sasko i Durynsko.

Přeshraniční spolupráce mezi Karlovarským krajem a sousedícími oblastmi Bavorska a Saska má dlouhou tradici a proto se předpokládá její další rozvoj. Při přípravě na programové období 2014 – 2020 zpracoval Karlovarský kraj ve spolupráci s Bavorskem a Saskem projekt „Budoucnost uprostřed Evropy“ (2013, [online]), jehož cílem byla

příprava přeshraniční strategie a identifikování oblastí s rozvojovým potenciálem. Opět je projekt rozdělen na česko-bavorské a česko-saské pohraničí:

- a) Budoucnost uprostřed Evropy – možnosti přeshraniční spolupráce v česko-bavorském pohraničí
- b) Budoucnost uprostřed Evropy – možnosti přeshraniční spolupráce v česko-saském pohraničí.

Výstupem projektů jsou odborné analytické a strategické studie. Studie (Budoucnost uprostřed Evropy, 2013, [online]), se zaměřují i na rozvoj přeshraničního cestovního ruchu, zejména na možnost propojení nabídek. V příhraničním regionu Karlovarského kraje, Bavorska a Saska se naskytá dostatečný potenciál pro rozvoj přeshraniční spolupráce v cestovním ruchu. Celý tento region má vhodné přírodní i kulturní předpoklady pro rozvoj cestovního ruchu. Sjednocující formou cestovního ruchu by mohlo být lázeňství, neboť se lázně vyskytují nejen v Karlovarském kraji, ale i v příhraničí Bavorska (Bad Steben, Sybillenbad, Bad Alexandersbad, Bischofsgrün) a Saska (Bad Brambach, Wiesenbad, Warmbad, Bad Schlemma, Bad Elster). Zároveň je však tento přeshraniční region vhodný i pro další formy cestovního ruchu – sportovně-rekreační (cykloturistika, golf, horská turistika, rekreace u vody) i kulturně-poznávací (mnoho historických památek, kulturních akcí a festivalů). Většímu provázání přeshraniční nabídky cestovního ruchu brání nedostatečná organizační struktura cestovního ruchu na české straně. Zatímco v bavorském příhraničí působí např. Tourismusverband Ostbayern e. V., Tourismusverband Franken e. V. nebo Tourismuszentrale Fichtelgebirge e. V. a v saském příhraničí např. Tourismusverband Vogtland e.V., Tourismusverband Erzgebirge e.V. a Tourismus Marketing Gesellschaft Sachsen mbH zaštiťující celé Sasko, tak na české straně organizace podobného rozsahu chybí, respektive se jejich činnost snaží nahradit hlavně Krajský úřad Karlovarského kraje. Proto jedním z doporučených opatření je podpora rozvoje organizací zaštiťující cestovní ruch na české i německé straně a následnému propojení nabídky cestovního ruchu a vytváření společného marketingu.

V rámci této práce se podařilo navázat kontakt se zástupci bavorské organizace Tourismuszentrale Fichtelgebirge e. V. a saskými organizacemi Tourismus Marketing Gesellschaft Sachsen mbH a Tourismusverband Erzgebirge e. V.. Zástupci těchto organizací se shodně domnívají, že v Karlovarském kraji chybí organizace zaštiťující

cestovní ruch na krajské úrovni a uvítali by, kdyby v kraji vznikl klastr cestovního ruchu, díky kterému by buďto mohli navázat novou nebo prohloubit současnou spolupráci se subjekty z Karlovarského kraje.

### **5.1 Přeshraniční spolupráce v rámci klastru cestovního ruchu**

V provedeném dotazníkovém šetření mezi subjekty v Karlovarském kraji (Příloha D) se většina zúčastněných subjektů vyjádřila pozitivně ve smyslu podílení se na činnosti klastru a zároveň i uváděly, že již spolupracují se subjekty v Německu, anebo by chtěly spolupráci navázat. Proto je vhodné se zaměřit i na možnosti přeshraniční spolupráce v rámci klastru cestovního ruchu. Otázka přeshraniční spolupráce klastru byla konzultována se zástupkyní klastru v cestovním ruchu KLACR Mgr. Petrou Volkmerovou a zástupcem Euregia Egrensis Dipl. Ing. Lubomírem Kovářem.

Paní Mgr. Petra Volkmerová nedoporučuje vznik přeshraničního klastru, protože by to bylo legislativně náročné. Spíše doporučuje spolupráci jednotlivých klastrů (či jiných organizací cestovního ruchu na jednotlivých stranách hranice) na bázi přeshraniční spolupráce na konkrétních projektech. Jako příklad lze uvést přeshraniční spolupráci klastru KLACR a klastru Liptov na projektu „Společně do příhraničí“ (Informace o projektu, 2011, [online]).

V případě vzniku přeshraničního klastru doporučuje Dipl. Ing. Lubomír Kovář založení klastru na základě právního subjektu ESÚS (Evropské seskupení pro územní spolupráci) (Branda, 2008, [online]).

Evropské seskupení pro územní spolupráci (ESUS, [online]) je právním subjektem, který může vznikat na území EU na základě nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 1082/2006. Jeho cílem bylo vytvoření evropského právního rámce, díky kterému se usnadnila přeshraniční spolupráce mezi jeho členy. V rámci ESÚS se mohou sdružovat členové nacházející se na území alespoň dvou členských států EU a jeho členy mohou být státy, regionální a místní orgány a veřejnoprávní subjekty. V červnu 2009 byla zveřejněna ve Sbírce zákonů (pod č. 154/2009 Sb.) novelizace zákona č. 248/200 Sb., o podpoře regionálního rozvoje, ve znění pozdějších předpisů, která upravuje podmínky pro fungování ESÚS v podmínkách České republiky.

Využití právního subjektu ESÚS může však být v případě klastru také velmi problematické, neboť se členy ESÚS mohou stát pouze státy, regionální a místní orgány

a další veřejnoprávní subjekty. Přičemž veřejnoprávní subjekt je definován podle Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2004/18/ES ze dne 31. března 2004 jako subjekt, který je:

- a) *„založený nebo zřízený za zvláštním účelem uspokojování potřeb obecného zájmu, který nemá průmyslovou nebo obchodní povahu;*
- b) *který má právní subjektivitu a*
- c) *je financován převážně státem, regionálními nebo místními orgány nebo jinými veřejnoprávními subjekty; nebo je těmito orgány řízen; nebo je v jeho správním, řídicím nebo dozorčím orgánu více než polovina členů jmenována státem, regionálními nebo místními orgány nebo jinými veřejnoprávními subjekty.“*  
(Směrnice Evropského parlamentu a rady 2004/18/ES, 2004, [online])

Z definice veřejnoprávních subjektů vyplývá, že by se členy ESÚS mohly stát pouze subjekty neziskového charakteru nebo subjekty financované z veřejných zdrojů, případně subjekty, v nichž má veřejná správa ve vedoucích orgánech nadpoloviční zastoupení. Zatímco první a druhý bod definice může být v klastru jednoduše splněn, tak splnění třetího bodu je závislé na zastoupení subjektů v konkrétním klastru, neboť není struktura klastru nijak pevně definována.

Z tohoto důvodu se domnívám, že bude vhodnější variantou přiklonění se k názoru paní Mgr. Petry Volkmerové a zaměřit se na přeshraniční spolupráci mezi již existujícími klastry nebo jinými organizacemi, které se zabývají cestovním ruchem v dané oblasti.

Dle informačního portálu [www.clustercollaboration.eu](http://www.clustercollaboration.eu) mapujícího klastry v Evropě, neexistuje na území Evropy žádný přeshraniční klastr cestovního ruchu.

## 6 Závěr

Na území Karlovarského kraje se nachází mnoho kulturních a technických památek i přírodní oblasti Krušných hor, Slavkovského lesa a Smrčín, které jsou vhodné pro rekreačně-sportovní cestovní ruch. Spolu s bohatstvím v podobě minerálních pramenů, můžeme tedy hovořit o tom, že území Karlovarského kraje disponuje značným potenciálem pro rozvoj cestovního ruchu.

Karlovarský kraj každoročně navštíví statisíce hostů, dle statistik Českého statistického úřadu navštívilo Karlovarský kraj v roce 2012 celkem 770 180 hostů. Mezi největší lákadla kraje patří tradiční lázeňství, jímž je kraj proslulý. V posledních letech tvoří právě lázeňští hosté většinu příjíždějících hostů (v roce 2012 přibližně 56,8 %). Je však vhodné kromě lázeňství podporovat i jiné formy cestovního ruchu, neboť je cestovní ruch silně koncentrován do oblastí s lázeňskými středisky (Tab. č. 3) a je vysoce závislý na třech nejnavštěvovanějších oblastech (SO ORP Cheb, SO ORP Karlovy Vary a SO ORP Mariánské Lázně), ve kterých se uskutečnilo v roce 2010 přibližně 87 % přenocování v Karlovarském kraji. Cestovní ruch v Karlovarském kraji by se měl rozvíjet jako celek, aby se pomohlo oblastem, které momentálně nejsou tak atraktivní nebo známé, zejména oblast okresu Sokolov, která oproti zbývajícím okresům značně zaostává. Zároveň by se měly podporovat další formy cestovního ruchu (horská turistika, cykloturistika, golfová turistika a další), které by napomohly vytváření nových produktů cestovního ruchu doplňujících převažující lázeňství. Nové produkty cestovního ruchu by jednak zvýšily možnosti trávení volného času běžným hostům, ale také by mohly přispět k přilákání hostů, kteří by jinak o návštěvě Karlovarského kraje neuvažovali.

Rozvojem cestovního ruchu v Karlovarském kraji na krajské úrovni se však kromě Odboru kultury, památkové péče, lázeňství a cestovního ruchu na Krajském úřadu Karlovarského kraje nikdo nezabývá, ačkoliv z dotazníkového šetření provedeného mezi subjekty v Karlovarském kraji (Příloha D) vyplývá, že v kraji schází organizace koordinující cestovní ruch. S tímto tvrzením souhlasilo 54 % zúčastněných, 16 % zúčastněných se nerozhodlo a 30 % zúčastněných s tvrzením nesouhlasí.

Organizací, která by se zabývala koordinací cestovního ruchu v Karlovarském kraji, by mohl být klastr cestovního ruchu, v rámci něhož by se na řízení podíleli zástupci jednotlivých aktérů cestovního ruchu, kteří by projevíli zájem o účast v klastru. V provedeném dotazníkovém šetření mezi subjekty v Karlovarském kraji projevílo

zájem o podílení se na činnosti klastru 37 subjektů a dalších 21 subjektů nebylo rozhodnuto. Pouze 5 subjektů se vyslovilo záporně a o podílení se na činnosti klastru by neměly zájem. Počet subjektů, které projevily zájem je dostačující, ale i přesto se v nerozhodnutých subjektech skrývá značný potenciál pro rozšiřování klastru. Bylo by však nutné tyto subjekty oslovit a projednat s nimi podrobněji problematiku klastrů.

Přestože jsou klastry typické spíše pro sekundární sektor hospodářství, tak dotazníkové šetření uskutečněné mezi členy klastru cestovního ruchu KLACR (Příloha C) napovídá, že je možné využít klastrů i v oblasti spadající do terciárního sektoru, tedy v cestovním ruchu. V tomto šetření bylo zároveň zjištěno, že klastr je ekonomicky přínosný pro své členy a napomáhá zlepšení regionální spolupráce mezi soukromým a veřejným sektorem a za jeden z hlavních přínosů je považován společný marketing. Budeme-li považovat výsledky dotazníkového šetření mezi členy KLACRu za směrodatné i pro případný klastr cestovního ruchu v Karlovarském kraji, tak lze považovat klastr za nástroj, který zlepší spolupráci na krajské (regionální) úrovni, jež v Karlovarském kraji není především se soukromým sektorem na dostatečné úrovni. Právě prohloubení spolupráce mezi soukromým a veřejným sektorem patří spolu se společným marketingem a zvýšením návštěvnosti mezi hlavní výhody, které by očekávaly subjekty Karlovarského kraje od působení v klastru.

Jelikož většina zúčastněných subjektů v Karlovarském kraji již spolupracuje (46 subjektů) nebo by chtěly spolupracovat (9 subjektů) se subjekty z Německa a zároveň dotázaní zástupci německých organizací projevili zájem o navázání nové nebo prohloubení současné spolupráce, tak se dá očekávat, že by vzniklý klastr cestovního ruchu v Karlovarském kraji rozvíjel své aktivity i navazováním přeshraniční spolupráce. Tato spolupráce by se patrně týkala hlavně rozvíjení lázeňství na obou stranách hranice a rozvojem horské turistiky v Krušných horách. Dá se očekávat, že by se i nadále propojovala dopravní infrastruktura, například rozvoj cyklostezek vedoucích skrz české i německé území.

S odkazem na úvodní kapitolu, ve které jsou stanoveny cíle práce, lze konstatovat, že předkládaná práce tyto cíle splnila. Cestovní ruch v Karlovarském kraji byl zhodnocen v kapitole 3.4 pomocí statistických dat z Českého statistického úřadu, které sloužily pro znázornění vývoje v čase a vypočtení potřebných ukazatelů. Cíle práce zaměřené na klastry a přeshraniční spolupráci byly splněny provedenými dotazníkovými šetřeními

mezi členy KLACRu a mezi subjekty Karlovarského kraje spolu se zjišťováním informací u zástupců vybraných organizací.

Kromě splnění stanovených cílů (hlavní cíl a dílčí cíle) byly ověřeny i vytyčené hypotézy.

1. Zájem o cestovní ruch v Karlovarském kraji je nerovnoměrný. Nejvíce se cestovní ruch v Karlovarském kraji koncentruje do míst s rozvinutou materiálně-technickou základnou, což jsou lázeňská střediska.

**Hypotéza je platná.**

Z provedeného hodnocení cestovního ruchu v Karlovarském kraji je patrné, že je o některé oblasti mnohem vyšší zájem než o ostatní (Tab. č. 3). Mezi tyto oblasti patří SO ORP Cheb, Karlovy Vary, Mariánské Lázně a Ostrov, tedy oblasti ve kterých se nachází lázeňská střediska, která mají rozvinutou materiálně-technickou základnu.

2. V Karlovarském kraji chybí organizace koordinující cestovní ruch.

**Hypotéze je platná.**

V dotazníkovém šetření mezi subjekty v Karlovarském kraji souhlasilo s tímto tvrzením 34 z 63 subjektů, 19 subjektů nesouhlasilo a 10 subjektů se nerozhodlo (Graf č. 19).

3. Klastř cestovního ruchu je ekonomicky přínosný pro své členy a pomáhá zlepšovat spolupráci mezi soukromým a veřejným sektorem v regionu.

**Hypotéza je platná.**

Dle dotazníkového šetření mezi členy klastř cestovního ruchu KLACR lze hypotézu považovat za platnou. Pět z devíti zúčastněných subjektů se domnívá, že je klastř pro ně ekonomicky přínosný (Graf č. 13). Sedm z devíti subjektů se domnívá, že činnost klastř napomáhá zlepšovat spolupráci mezi soukromým a veřejným sektorem v regionu (Graf č. 15).

Přínos v předkládané bakalářské práci spatřuji v poskytnutí pohledu do již fungujícího klastř cestovního ruchu KLACR, který je momentálně jediným fungujícím klastřem v tomto odvětví na území České republiky. Z jeho zkušeností se zakládáním klastř i přeshraniční spolupráci mohou čerpat další v budoucnosti zakládané klastř cestovního



ruchu. Za hlavní přínos však pokládám výsledky dotazníkového šetření mezi subjekty v Karlovarském kraji, které jednak upozornily na chybějící organizaci koordinující cestovní ruch, ale hlavně projevíly dostatečný zájem podílet se na činnosti klastru, který by v kraji vznikl. Úspěchem práce je šíření povědomí o možnostech klastru mezi subjekty, kterým by činnost klastru mohla pomoci. Dotazníkového šetření se zúčastnilo sice jen 63 z 361 vybraných subjektů, ale i tak by mohly výsledky šetření posloužit jako základ pro podrobnější a rozsáhlejší šetření mezi subjekty Karlovarského kraje. V případném podrobnějším šetření by bylo vhodné se zaměřit i na možné oblasti přeshraniční spolupráce vzniklého klastru a organizací působících na německé straně. Obdobné šetření zaměřené na oblasti přeshraniční spolupráce by pak bylo zapotřebí uskutečnit i v Německu.

## 7 Seznam tabulek, grafů a obrázků

### Seznam obrázků

Obr. č. 1 Administrativní členění Karlovarského kraje .....	19
Obr. č. 2 Turistické regiony ČR.....	20
Obr. č. 3 Účastníci klastru .....	32
Obr. č. 4 Lokalizace členů KLACRu v Moravskoslezském kraji .....	48

### Seznam tabulek

Tab. č. 1 Srovnání krajů (rok 2012).....	22
Tab. č. 2 Přehled základních údajů dané oblasti za rok 2010 .....	25
Tab. č. 3 Ukazatele cestovního ruchu v dané oblasti za rok 2010 .....	26
Tab. č. 4 Koncentrační koeficient cestovního ruchu za rok 2010.....	28
Tab. č. 5 Vývojové fáze klastru .....	41

### Seznam grafů

Graf č. 1 Vývoj počtu hostů Karlovarského kraje v letech 2003 až 2012 .....	21
Graf č. 2 Vývoj průměrného počtu přenocování v Karlovarském kraji v letech 2003 až 2012 .....	22
Graf č. 3 Srovnání počtu hostů a přenocování na 100 obyvatel v krajích ČR v roce 2012 .....	23
Graf č. 4 Počet hostů podle země původu v roce 2012.....	24
Graf č. 5 Vývoj počtu hostů Karlovarského kraje v letech 2003 až 2012 .....	27
Graf č. 6 Procentuální zastoupení forem financování managementu klastru – srovnání ČR a zahraničí.....	44
Graf č. 7 Hlavní zdroj financování dle stáří klastrových iniciativ .....	45
Graf č. 8 V jaké oblasti cestovního ruchu působíte? .....	81
Graf č. 9 Kolik zaměstnanců má Váš (Vaše) podnik (organizace)?.....	81
Graf č. 10 Jak jste spokojeni s činností klastru cestovního ruchu Klacr?.....	81
Graf č. 11 Považujete členství v klastru za přínos pro Váš podnik? .....	82
Graf č. 12 Co považujete za hlavní výhody/přínosy z členství v klastru?.....	82
Graf č. 13 Přineslo Vám členství v klastru ekonomický přínos?.....	83
Graf č. 14 Co vnímáte jako nevýhodu z členství v klastru? .....	83
Graf č. 15 Jak podle Vás působí činnost klastru na region? .....	83
Graf č. 16 Jaké aktivity KLACRu byste nejvíce ocenili, abyste nadále v organizaci zůstali nebo doporučili členství jinému subjektu? .....	84
Graf č. 17 V jaké oblasti cestovního ruchu působíte? .....	85
Graf č. 18 Kolik zaměstnanců má Váš (Vaše) podnik (organizace)?.....	85
Graf č. 19 Myslíte si, že v Karlovarském kraji chybí organizace, která by koordinovala cestovní ruch v regionu? .....	85
Graf č. 20 Jaké máte zkušenosti z dřívější spolupráce s veřejným sektorem na místní úrovni? .....	86
Graf č. 21 Jaké máte zkušenosti z dřívější spolupráce s veřejným sektorem na krajské úrovni? .....	86

Graf č. 22 Jaké máte zkušenosti z dřívější spolupráce s veřejným sektorem na národní úrovni? .....	86
Graf č. 23 Jaké máte zkušenosti z dřívější spolupráce s veřejným sektorem na nadnárodní/přeshraniční úrovni? .....	86
Graf č. 24 Jaké máte zkušenosti z dřívější spolupráce se soukromým sektorem na místní úrovni? .....	87
Graf č. 25 Jaké máte zkušenosti z dřívější spolupráce se soukromým sektorem na krajské úrovni? .....	87
Graf č. 26 Jaké máte zkušenosti z dřívější spolupráce se soukromým sektorem na národní úrovni? .....	87
Graf č. 27 Jaké máte zkušenosti z dřívější spolupráce se soukromým sektorem na nadnárodní/přeshraniční úrovni? .....	87
Graf č. 28 Jste členem nějakého profesního sdružení? .....	88
Graf č. 29 Spolupracujete s někým v oblasti cestovního ruchu? .....	89
Graf č. 30 Spolupracujete se školami (SŠ, VŠ) nebo vědeckovýzkumnými organizacemi? .....	90
Graf č. 31 Spolupracujete se subjekty v Německu? .....	90
Graf č. 32 Měli byste zájem o spolupráci se subjekty v Německu? .....	90
Graf č. 33 Myslíte si, že pro Váš podnik může být výhodné spolupracovat na rozvoji cestovního ruchu s orgány veřejné správy a podnikatelskými subjekty zapojením se do činnosti klastru? .....	91
Graf č. 34 V jakých oblastech byste se mohli konkrétně v rámci rozvoje cestovního ruchu angažovat? .....	92
Graf č. 35 Podíleli byste se na činnosti klastru cestovního ruchu v Karlovarském kraji v případě zaměření na některé oblasti, které jste uvedli v předchozí otázce? .....	93
Graf č. 36 Kdo by měl iniciovat vznik klastru? .....	93
Graf č. 37 Jak by měl podle Vás být klastr financován? .....	93
Graf č. 38 Co byste považovali za největší výhodu působení klastru cestovního ruchu v Karlovarském kraji? .....	94
Graf č. 39 Jaké činnosti by dle Vašeho názoru měl klastr v rámci spolupráce podniků zajišťovat? .....	95
Graf č. 40 Proč byste se nepřipojili ke klastru? (Odpovídalo pouze 5 subjektů, které by se nezapojily do činnosti klastru).....	96

## **8 Seznam použitých zkratek**

ACČKA	Asociace českých cestovních kanceláří a agentur
AHRČR	Asociace hotelů a restaurací ČR
CR	Cestovní ruch
ČSÚ	Český statistický úřad
ESÚS	Evropské seskupení pro územní spolupráci
EU	Evropská unie
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
NUTS	Nomenklatura územních statistických jednotek
OPPP	Operační program Průmysl a podnikání
UNWTO	United Nations World Tourism Organisation

## 9 Seznam použité literatury a zdrojů dat

BERMANGROUP. Program rozvoje Karlovarského kraje pro období 2014 – 2020: Analýza rozvojových charakteristik a potenciálu Karlovarského kraje 2012 [online]. 2012 [cit. 2013-12-02]. Dostupné z: <[http://www.kr-karlovarsky.cz/region/Documents/P1\\_Analyza\\_PRKK\\_2x.pdf](http://www.kr-karlovarsky.cz/region/Documents/P1_Analyza_PRKK_2x.pdf)>.

BRANDA, Pavel. Evropské seskupení pro územní spolupráci. In: [online]. 2008 [cit. 2013-12-02]. ISSN 1802-6583. Dostupné z: <[http://vz.fmv.vse.cz/wp-content/uploads/6\\_2008.pdf](http://vz.fmv.vse.cz/wp-content/uploads/6_2008.pdf)>.

Budoucnost uprostřed Evropy. Kr-karlovarsky.cz/ [online]. 2013 [cit. 2013-12-02]. Dostupné z: <[http://www.kr-karlovarsky.cz/region/projektyKK/Stranky/Budoucnost\\_uprostred\\_Evropy.aspx](http://www.kr-karlovarsky.cz/region/projektyKK/Stranky/Budoucnost_uprostred_Evropy.aspx)>.

CASSIA DEVELOPMENT&CONSULTING. Program rozvoje Karlovarského kraje pro období 2014 – 2020: Strategická část [online]. 2012 [cit. 2013-12-02]. Dostupné z: <[http://www.kr-karlovarsky.cz/files/WEB\\_131122\\_eZastupitelstvo\\_07/003\\_04/P2\\_PRKK\\_strategie.pdf](http://www.kr-karlovarsky.cz/files/WEB_131122_eZastupitelstvo_07/003_04/P2_PRKK_strategie.pdf)>.

Cíl 3 – Evropská územní spolupráce. Kr-karlovarsky.cz [online]. 2013 [cit. 2013-12-02]. Dostupné z: <[http://www.kr-karlovarsky.cz/region/preshran\\_prog/Stranky/cil3.aspx](http://www.kr-karlovarsky.cz/region/preshran_prog/Stranky/cil3.aspx)>.

CLARA@EU. Clara-eu.info [online]. 2004 [cit. 2013-12-02]. Dostupné z: <<http://www.clara-eu.info/cz/index.php>>.

Clara II. Kr-karlovarsky.cz [online]. 2013 [cit. 2013-12-02]. Dostupné z: <[http://www.kr-karlovarsky.cz/region/projektyKK/Stranky/CLARA\\_II/CLARA\\_II.aspx](http://www.kr-karlovarsky.cz/region/projektyKK/Stranky/CLARA_II/CLARA_II.aspx)>.

Clustercollaboration.eu [online]. [cit. 2013-12-02]. Dostupné z: <[www.clustercollaboration.eu](http://www.clustercollaboration.eu)>.

Cyklotrasa EE. Euregio-egrensis.org [online]. [cit. 2013-12-02]. Dostupné z: <<http://www.euregio-egrensis.org/cz/projekty/cyklotrasa-ee/page/cyklotrasa/>>.

CzechInvest. 2013. [on-line]. [cit. 2013-12-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.czechinvest.org/>>.

Czechinvest – agentura pro podporu podnikání a investic. Průvodce klastrem [online]. 2007, [cit. 2013-12-02]. PDF. Dostupný z WWW: <<http://www.czechinvest.org/data/files/pruvodce-klastrem-63.pdf>>.

CzechTourism. 2013. [on-line]. [cit. 2013-12-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.czechtourism.cz/>>.

Český statistický úřad. 2013. [on-line]. [cit. 2013-12-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/>>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Statistická ročenka Karlovarského kraje 2012 [online]. 2012 [cit. 2013-12-02]. ISBN 978-80-250-2260-3. Dostupné z: <[http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/D0003FDFAC/\\$File/41101112.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/D0003FDFAC/$File/41101112.pdf)>.

Členská základna. KLACR.cz [online]. 2013 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: <<http://www.klacr.cz/clenska-zakladna.html>>.

- ESUS. MMR.cz [online]. [cit. 2013-12-02]. Dostupné z: <<http://www.mmr.cz/cs/Evropska-unie/Kohezni-politika-EU/ESUS>>.
- FORET, Miroslav a FORETOVÁ, Věra. Jak rozvíjet místní cestovní ruch. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. 178 s. Manažer. ISBN 80-247-0207-X.
- HESKOVÁ, Marie a kol. Cestovní ruch: pro vyšší odborné školy a vysoké školy. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2006. 223 s. ISBN 80-7168-948-3.
- Charakteristika a význam cestovního ruchu v Česku.[on-line]. [cit. 2013-12-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.czechtourism.cz/didakticke-podklady/1-charakteristika-a-vyznam-cestovniho-ruchu-v-cesku/>>.
- Informace o projektu. Navstivmesusedov.cz [online]. 2011 [cit. 2013-12-02]. Dostupné z: <<http://www.navstivmesusedov.cz/cz/informace-o-projekte.html>>.
- Informační portál Karlovarského kraje. 2013. [on-line]. [cit. 2013-12-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.kr-karlovarsky.cz/Stranky/Default.aspx>>.
- JEŘÁBEK, Milan, DOKOUPIL, Jaroslav, HAVLÍČEK, Tomáš a kol. České pohraničí - bariéra nebo prostor zprostředkování?. Vyd. 1. Praha: Academia, 2004. 296 s., [8] s. barev. obr. příl. ISBN 80-200-1051-3.
- JEŽEK, Jiří a Jan TLUČHOŘ. ZČU V PLZNI. Program rozvoje cestovního ruchu a lázeňství v Karlovarském kraji 2007 – 2013 [online]. 2007 [cit. 2013-12-02]. Dostupné z: <<http://www.kr-karlovarsky.cz/samosprava/dokumenty/Documents/PRCR20072013.pdf>>.
- Karlovarské letiště: v květnu rekord v počtu odbavených cestujících. Airport-kvary.cz [online]. 2011 [cit. 2013-12-02]. Dostupné z: <<http://www.airport-kvary.cz/cs/tiskove-zpravy/6-459-1-media-karlovarske-letiste-v-kvetnu-rekord-v-poctu-odbavenych-cestujicich.html>>.
- Klaster Liptov. Klasterliptov.sk [online]. 2009 [cit. 2013-12-02]. Dostupné z: <[http://www.klasterliptov.sk/sk/klaster\\_liptov.php](http://www.klasterliptov.sk/sk/klaster_liptov.php)>.
- Klastry. CzechInvest [online]. 2013 [cit. 2013-12-2]. Dostupné z: <<http://www.czechinvest.org/klastry>>.
- LEDNICKÝ, Václav, Jiří VANĚK a Jacek PYKA. Možnosti využití klastrů v cestovním ruchu. 1. vyd. V Karviné: Slezská univerzita, 2008, 114 s. Studia oeconomica. ISBN 978-807-2485-086.
- Marketingové aktivity. Klasterliptov.sk [online]. 2009 [cit. 2013-12-02]. Dostupné z: <[http://www.klasterliptov.sk/sk/marketingove\\_aktivity.php](http://www.klasterliptov.sk/sk/marketingove_aktivity.php)>.
- MIRVALD, Stanislav a kol. Geografie cestovního ruchu. 3. uprav. vyd. Plzeň: Pedagogická fakulta Západočeské univerzity, 1996. 128 s. ISBN 80-7082-288-0.
- Národní klastrová strategie 2005 - 2008. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. 16.1.2006 [cit. 2013-12-02]. Dostupné z: <<http://www.mpo.cz/dokument6216.html>>.
- Operační programy přeshraniční spolupráce. MMR.cz [online]. [cit. 2013-12-02]. Dostupné z: <<http://www.mmr.cz/cs/Evropska-unie/Strukturalni-fondy/Programovaci-obdobi-2007-2013/Programy-Dotace/Programy-pro-mistni-samospravu/Operacni-programy-preshranicni-spoluprace>>.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a kol. Klastry a jejich vliv na výkonnost firem. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 268 s. ISBN 978-80-247-2689-2.

PÁSKOVÁ, Martina a ZELENKA, Josef. Výkladový slovník cestovního ruchu. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2002. 448 s.

SMĚRNICE EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY 2004/18/ES. Eur-lex.europa.eu [online]. 2004 [cit. 2013-12-02]. Dostupné z: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=DD:06:07:32004L0018:cs:PDF>>.

SOLVELL, Örjan., Göran LIDNQVIST a Christian KETELS, Christian, český překlad 2006. Zelena kniha klastrových iniciativ. [online]. Stockholm: Ivory Tower AB, [cit. 2012-02-15], 94 s. Dostupné z: <<http://www.czechinvest.org/data/files/zelena-kniha-klastrovych-iniciativ-64.pdf>>. ISBN 91-974783-1-8

Strategie rozvoje. Klacr.cz [online]. 2012 [cit. 2013-12-02]. Dostupné z: <<http://www.klacr.cz/strategie-rozvoje.html>>.

Výstupy projektu. Bavorsko.clara2.eu [online]. 2013 [cit. 2013-12-02]. Dostupné z: <<http://bavorsko.clara2.eu/depositary.php?section=documents&folder=84>>.

Zdraví a cestovní ruch. Clara-eu.info [online]. 2005a [cit. 2013-12-02]. Dostupné z: <[http://www.clara-eu.info/cz/tematicke\\_oblasti/zdravi\\_a\\_cestovni\\_ruch/ws050531-gt.php](http://www.clara-eu.info/cz/tematicke_oblasti/zdravi_a_cestovni_ruch/ws050531-gt.php)>.

Zdraví a cestovní ruch. Clara-eu.info [online]. 2005b [cit. 2013-12-02]. Dostupné z: <[http://www.clara-eu.info/cz/tematicke\\_oblasti/zdravi\\_a\\_cestovni\\_ruch/ws050927-gt.php](http://www.clara-eu.info/cz/tematicke_oblasti/zdravi_a_cestovni_ruch/ws050927-gt.php)>.

### **Zdroje dat pro grafy a tabulky**

ČSÚ (2013): Návštěvnost v hromadných ubytovacích zařízeních v krajích (NUTS III) [online]. [cit. 2013-12-02] Dostupné na:

<[http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab\\_2\\_2\\_1\\_cru/\\$File/crucr110713\\_221.xls](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_2_2_1_cru/$File/crucr110713_221.xls)>

ČSÚ (2013): Návštěvnost v hromadných ubytovacích zařízeních v krajích (NUTS III) [online]. [cit. 2013-12-02] Dostupné na:

<[http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab\\_2\\_2\\_1\\_cru/\\$File/crucr110713\\_221.xls](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_2_2_1_cru/$File/crucr110713_221.xls)>

ČSÚ (2013): Návštěvnost v hromadných ubytovacích zařízeních v krajích (NUTS III) [online]. [cit. 2013-12-02] Dostupné na:

<[http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab\\_2\\_2\\_1\\_cru/\\$File/crucr110713\\_221.xls](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_2_2_1_cru/$File/crucr110713_221.xls)>

ČSÚ (2013): Populační vývoj v krajích [online]. [cit. 2013-12-02] Dostupné na:

<[http://notes2.czso.cz/csu/2013ediciplan.nsf/t/D600220572/\\$File/400713a8.pdf](http://notes2.czso.cz/csu/2013ediciplan.nsf/t/D600220572/$File/400713a8.pdf)>

ČSÚ (2013): Počet hostů v hromadných ubytovacích zařízeních podle zemí v ČR a krajích (NUTS III) [online]. [cit. 2013-12-02] Dostupné na:

<[http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab\\_2\\_3\\_1\\_cru/\\$File/crucr110713\\_231.xls](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_2_3_1_cru/$File/crucr110713_231.xls)>

ČSÚ (2013): Návštěvnost v lázeňských ubytovacích zařízeních v ČR a krajích (NUTS III) [online]. [cit. 2013-12-02] Dostupné na:

[http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab\\_2\\_5\\_1\\_cru/\\$File/crucr110713\\_251.xls](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_2_5_1_cru/$File/crucr110713_251.xls)

ČSÚ (2013): Návštěvnost v hromadných ubytovacích zařízeních v krajích (NUTS III) [online]. [cit. 2013-12-02] Dostupné na:

[http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab\\_2\\_2\\_1\\_cru/\\$File/crucr110713\\_221.xls](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_2_2_1_cru/$File/crucr110713_221.xls)

ČSÚ (2013): Návštěvnost v hromadných ubytovacích zařízeních v krajích (NUTS III) [online]. [cit. 2013-12-02] Dostupné na:

[http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab\\_2\\_2\\_1\\_cru/\\$File/crucr110713\\_221.xls](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_2_2_1_cru/$File/crucr110713_221.xls)

ČSÚ (2013): Návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení podle kategorie ve vybraném území [online]. [cit. 2013-12-02] Dostupné na:

[http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?vo=tabulka&childsel0=2&cislotab=CRU9010CU&kapitola\\_id=39&voa=tabulka&go\\_zobraz=1&aktualizuj=Aktualizovat&childsel0=2&druh\\_1\\_18=51&pro\\_2\\_26=CZ041](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?vo=tabulka&childsel0=2&cislotab=CRU9010CU&kapitola_id=39&voa=tabulka&go_zobraz=1&aktualizuj=Aktualizovat&childsel0=2&druh_1_18=51&pro_2_26=CZ041)

ČSÚ (2013): Kapacity hromadných ubytovacích zařízení podle kategorie a území [online]. [cit. 2013-12-02] Dostupné na:

[http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?vo=tabulka&childsel0=3&cislotab=CRU9020CU&kapitola\\_id=39&voa=tabulka&go\\_zobraz=1&aktualizuj=Aktualizovat&childsel0=3&druh\\_1\\_16=51&pro\\_3\\_25=CZ0411](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?vo=tabulka&childsel0=3&cislotab=CRU9020CU&kapitola_id=39&voa=tabulka&go_zobraz=1&aktualizuj=Aktualizovat&childsel0=3&druh_1_16=51&pro_3_25=CZ0411)

ČSÚ (2013): Počet obyvatel v SO ORP vybraného kraje [online]. [cit. 2013-12-02] Dostupné na:

[http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?vo=null&cislotab=DEM9010PU\\_OR1.3&kapitola\\_id=19&voa=tabulka&go\\_zobraz=1&verze=0&cas\\_3\\_13=20121231](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?vo=null&cislotab=DEM9010PU_OR1.3&kapitola_id=19&voa=tabulka&go_zobraz=1&verze=0&cas_3_13=20121231)



## **10 Seznam příloh**

**Příloha A** – Zadání dotazníkového šetření č. 1: Hodnocení přínosů členství v klastru cestovního ruchu KLACR

**Příloha B** – Zadání dotazníkového šetření č. 2: Možnosti vzniku přeshraničního klastru v Karlovarském kraji (cestovní ruch)

**Příloha C** – Výsledky dotazníkového šetření č. 1: Hodnocení přínosů členství v klastru cestovního ruchu KLACR

**Příloha D** – Výsledky dotazníkového šetření č. 2: Možnosti vzniku přeshraničního klastru v Karlovarském kraji (cestovní ruch)

## Příloha A

Zadání dotazníkového šetření č. 1: Hodnocení přínosů členství v klastru cestovního ruchu KLACR

### Otázky

- 1. V jaké oblasti cestovního ruchu působíte?**
  - a. Ubytování
  - b. Stravování
  - c. Provozování turistické atrakce
  - d. Informační centrum
  - e. Destinační společnost
  - f. Cestovní kancelář nebo cestovní agentura
  - g. Dopravní služby
  - h. Obecní či městský úřad
  - i. Vzdělávací instituce
  - j. Jiné: \_\_\_\_\_
- 2. Kolik zaměstnanců má Váš (Vaše) podnik (organizace)?**
  - a. Méně než 5
  - b. 6 – 25
  - c. 26 – 50
  - d. 51 – 100
  - e. 101 a více
- 3. Jak jste spokojeni s činností klastru cestovního ruchu Klacr?**
  - a. Výborný
  - b. Chvalitebný
  - c. Dobrý
  - d. Dostatečný
  - e. Nedostatečný
- 4. Považujete členství v klastru za přínos pro Váš podnik?**
  - a. Ano
  - b. Ne
- 5. Co považujete za hlavní výhody /přínosy z členství v klastru? (Můžete zvolit více odpovědí)**
  - a. Zvýšení návštěvnosti
  - b. Získávání nových informací
  - c. Lepší komunikace
  - d. Rozvoj a zlepšení spolupráce s veřejnou správou
  - e. Rozvoj a zlepšení spolupráce se soukromým sektorem
  - f. Lepší vzdělávání a školení
  - g. Poradenství a lobbing
  - h. Společná propagace a marketing
  - i. Dosažení vyšší produktivity
  - j. Inovace
  - k. Internacionalizace
  - l. Zvýšení konkurenceschopnosti
  - m. Nevidím žádné výhody/přínosy z členství v klastru
  - n. Jiná možnost: \_\_\_\_\_

- 6. Přineslo Vám členství v klastru ekonomický přínos?**
- Souhlasím
  - Spíše souhlasím
  - Nevím
  - Spíše nesouhlasím
  - Nesouhlasím
- 7. Co vnímáte jako nevýhodu Vašeho členství v klastru? (Můžete zvolit více odpovědí)**
- Účastnění se akcí, které nepovažujete za přínosné
  - Omezení svobody při rozhodování
  - Poskytování důležitých firemních informací
  - Poplatky za členství v klastru
  - Odliv zaměstnanců ke konkurenčním firmám v rámci klastru
  - Jiná možnost: \_\_\_\_\_
- 8. Jak podle Vás působí činnost klastru na region? (Můžete zvolit více odpovědí)**
- Zlepšení spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem
  - Pomáhá specializovat region
  - Zatraktivňuje region pro investory i návštěvníky
  - Zvyšuje konkurenceschopnost regionu
  - Lepší informovanost o potřebách soukromého sektoru
  - Jiná možnost: \_\_\_\_\_
- 9. Jaké aktivity KLACRu byste nejvíce ocenili, abyste nadále v organizaci zůstali nebo doporučili členství jinému subjektu? (Můžete zvolit více odpovědí)**
- vyjednání hromadných slev u dodavatelů energií a služeb
  - společná propagace a marketing na českém trhu
  - společná propagace a marketing v zahraničí
  - vzájemné slevy a výhody mezi členy
  - zlepšení úrovně tištěných propagačních materiálů a internetové prezentace regionu
  - Vytvoření kvalitního informačního systému o podnikatelích v cestovním ruchu v daném regionu a poskytování jejich služeb
  - Častější pořádání akcí, při kterých se mohou podnikatelé a zástupci veřejné správy blíže seznámit
  - Bojovat proti poskytovatelům nekvalitních služeb
  - Snaha o zlepšení dopravní infrastruktury
  - Apelovat na výměnu úředníků, kteří nejsou kompetentní pracovat v cestovním ruchu
  - Podporovat tradiční speciality regionu, lokální produkty a výrobky (pití, jídlo, apod.)
  - Podporovat vzdělávání mládeže v oblasti cestovního ruchu a navázání užší spolupráce se vzdělávacími institucemi
  - Poskytování poradenství v oblasti možnosti získávání dotací
  - Vytvoření společného prodejního místa
  - Zlepšení přeshraniční spolupráce
  - Jiná možnost: \_\_\_\_\_

## **Příloha B**

Zadání dotazníkového šetření č. 2: Možnosti vzniku přeshraničního klastru v Karlovarském kraji (cestovní ruch)

### **Definice klastru:**

#### **Podle CzechInvest:**

Klastr je soubor regionálně propojených společností (podnikatelů) a přidružených institucí a organizací - zejména institucí terciárního vzdělávání (vysokých škol, vyšších odborných škol) - jejichž vazby mají potenciál k upevnění a zvýšení jejich konkurenceschopnosti.

#### **Podle Michaela Portera:**

Klastry jsou místní koncentrace vzájemně propojených firem a institucí v konkrétním oboru. Klastry zahrnují skupinu provázaných průmyslových odvětví a dalších subjektů důležitých pro hospodářskou soutěž. Obsahují např. dodavatele specializovaných vstupů, jako jsou součásti, stroje a služby, a poskytovatele specializované infrastruktury. Klastry se často rozšiřují směrem dolů k odbytovým kanálům a zákazníkům, a do stran k výrobcům komplementárních produktů a společností v průmyslových odvětvích příbuzných z hlediska dovedností, technologií nebo společných vstupů. Mnoho klastrů také zahrnuje vládní či jiné instituce – jako např. univerzity, normotvorné agentury, výzkumné týmy či obchodní asociace – které poskytují specializovaná školení, vzdělávání, informace, výzkum a technickou podporu.

### **Otázky**

#### **1. V jaké oblasti cestovního ruchu působíte?**

- a. Ubytování
- b. Stravování
- c. Provozování turistické atrakce
- d. Informační centrum
- e. Destinační společnost
- f. Cestovní kancelář nebo cestovní agentura
- g. Dopravní služby
- h. Obecní či městský úřad, instituce veřejné správy
- i. Vzdělávací instituce
- j. Jiné: \_\_\_\_\_

#### **2. Kolik zaměstnanců má Váš (Vaše) podnik (organizace)?**

- a. Méně než 5
- b. 6 – 25
- c. 26 – 50
- d. 51 – 100
- e. 101 a více

#### **3. Myslíte si, že v Karlovarském kraji chybí organizace, která by koordinovala cestovní ruch v regionu?**

- a. Ano
- b. Ne
- c. Nevím

- 4. Jaká je Vaše zkušenost z dřívějších spoluprací s veřejným sektorem?**
- a. Na místní úrovni**
    - i. Pozitivní
    - ii. Negativní
    - iii. Nemám zkušenosti
  - b. Na krajské úrovni**
    - i. Pozitivní
    - ii. Negativní
    - iii. Nemám zkušenosti
  - c. Na národní úrovni**
    - i. Pozitivní
    - ii. Negativní
    - iii. Nemám zkušenosti
  - d. Na nadnárodní /přeshraniční úrovni**
    - i. Pozitivní
    - ii. Negativní
    - iii. Nemám zkušenosti
- 5. Jaká je Vaše zkušenost z dřívějších spoluprací se soukromým sektorem?**
- a. Na místní úrovni**
    - i. Pozitivní
    - ii. Negativní
    - iii. Nemám zkušenosti
  - b. Na krajské úrovni**
    - i. Pozitivní
    - ii. Negativní
    - iii. Nemám zkušenosti
  - c. Na národní úrovni**
    - i. Pozitivní
    - ii. Negativní
    - iii. Nemám zkušenosti
  - d. Na nadnárodní /přeshraniční úrovni**
    - i. Pozitivní
    - ii. Negativní
    - iii. Nemám zkušenosti
- 6. Jste členem nějakého profesního sdružení?**
- a. Ano, jsme členem tohoto sdružení: \_\_\_\_\_
  - b. Ne
- 7. Spolupracujete s někým v oblasti cestovního ruchu?**
- a. Nespolupracujeme
  - b. S městy a obcemi
  - c. S cestovními kanceláři a agenturami
  - d. S Centrálou cestovního ruchu (CzechTourism)
  - e. S ostatními podnikatelskými subjekty
  - f. S někým jiným: \_\_\_\_\_

**Čeho se tato spolupráce týká? V jaké oblasti spolupracujete?**

---

**8. Spolupracujete se školami (SŠ, VŠ) nebo vědeckovýzkumnými organizacemi?**

a. Ano

i. Jakého zaměření je Vaše spolupráce?

---

b. Ne

**9. Spolupracujete se subjekty z Německa?**

a. Ano

b. Ne

i. Měli byste zájem o spolupráci se subjekty z Německa?

a) Ano

b) Ne

c) Nevím

**10. Myslíte si, že pro Váš podnik může být výhodné spolupracovat na rozvoji cestovního ruchu s orgány veřejné správy a podnikatelskými subjekty zapojením se do činnosti klastru?**

a. Určitě ano

b. Spíše ano

c. Nevím / nezajímá mě to

d. Spíše ne

e. Určitě ne

**11. V jakých oblastech byste se mohli konkrétně v rámci rozvoje cestovního ruchu angažovat? (Můžete zvolit více odpovědí)**

a. Inovace v oblasti cestovního ruchu v Karlovarském kraji

b. Aktivní podíl na budování místního ojedinělého produktu cestovního ruchu

c. Propagace a marketing

d. Vzdělávání pro zaměstnance a manažery

e. Výměna informací a zkušeností

f. Efektivnější využívání zdrojů cestovního ruchu

g. Snížení nákladů na svou činnost

h. Vytvoření fungující sítě kontaktů mezi místními subjekty

i. Zlepšení spolupráce na regionální úrovni

j. Zlepšení spolupráce na národní úrovni

k. Zlepšení přeshraniční spolupráce

l. Podílet se na změně legislativy cestovního ruchu

m. Jiné: \_\_\_\_\_

**12. Podíleli byste se na činnosti klastru cestovního ruchu v Karlovarském kraji v případě zaměření na některé oblasti, které jste uvedli v předchozí otázce (otázka 11)?**

a. ano

b. ne

c. nevím

**Pokud „NE“ – pokračujte prosím na otázku č. 17**

**13. Kdo by měl iniciovat vznik klastru?**

- a. Města, obce
- b. Nezávislá organizace
- c. Sdružení podnikatelů
- d. Dominantní poskytovatel služeb
- e. Jiný subjekt: \_\_\_\_\_

**14. Jak by měl podle Vás být klaster financován?**

- a. Ze zdrojů Karlovarského kraje
- b. Ze zdrojů Ministerstva pro místní rozvoj
- c. Ze strukturálních fondů EU
- d. Z členských poplatků (povinné pro všechny členy)
  - i. Jaká by měla být případná výše povinného ročního členského poplatku? \_\_\_\_\_
- e. Jiné: \_\_\_\_\_

**15. Co byste považovali za největší výhodu působení klastru v cestovním ruchu v Karlovarském kraji? (Můžete zvolit více odpovědí)**

- a. Vzdělávání pracovníků v cestovním ruchu
- b. Prohloubení spolupráce veřejné správy a soukromého sektoru
- c. Spolupráce se školskými a vědeckými institucemi
- d. Úspory z rozsahu a snížení nákladů
- e. Zvýšení návštěvnosti
- f. Společný marketing a propagace – veletrhy, prezentace, průzkumy trhů
- g. Společné inovace a řešení problémů
- h. Jiné: \_\_\_\_\_

**16. Jaké činnosti by dle Vašeho názoru měl klaster v rámci spolupráce podniků zajišťovat? (Můžete zvolit více odpovědí)**

- a. Řízení cestovního ruchu v regionu
- b. Výzkum a vývoj
- c. Získávat finanční prostředky z fondů EU
- d. Spolupracovat s aktéry cestovního ruchu (veřejný a soukromý sektor)
- e. Výroba (Např. zemědělských produktů, místních specialit a upomínkových předmětů)
- f. Zdroje (společný nákup materiálu, výrobků)
- g. Školení a vzdělávání pracovníků v cestovním ruchu
- h. Marketing a prodej (průzkum trhu, propagace, společná obchodní značka)
- i. Logistika (doprava)
- j. Společné řízení (plánování projektů, lobbying ve veřejné správě, poradenství)
- k. Jiné: \_\_\_\_\_

**17. Proč byste se nepřipojili ke klastru? (Můžete zvolit více odpovědí)**

- a. Nedůvěra ke spolupráci s ostatními podniky a veřejnou správou
- b. Nevidím výhody spolupráce v rámci odvětví
- c. Nemám dostatečné informace o spolupráci v klastru
- d. Obávám se konkurence, která bude v klastru
- e. Nejsem ochotný sdílet informace
- f. Obávám se, že náklady budou vyšší než výhody z členství v klastru
- g. Obávám se o samostatnost podniku
- h. Jiné: \_\_\_\_\_



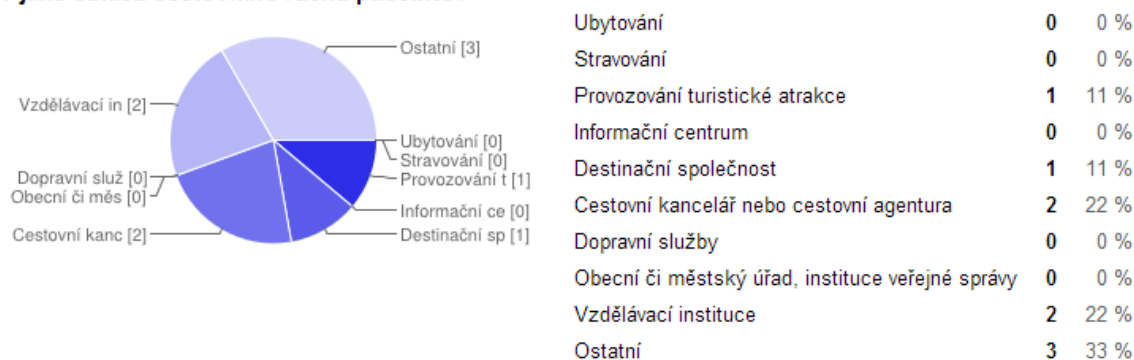
## Příloha C

Výsledky dotazníkového šetření č. 1: Hodnocení přínosů členství v klastru cestovního ruchu KLACR

Počet odpovědí: 9

### Graf č. 8 V jaké oblasti cestovního ruchu působíte?

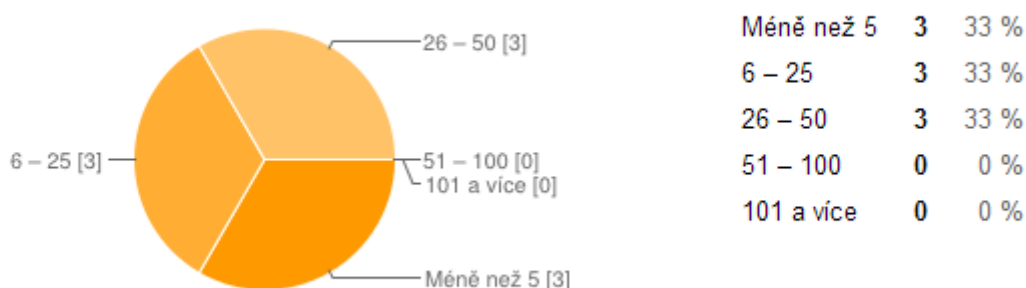
V jaké oblasti cestovního ruchu působíte?



Zdroj: Vlastní šetření (2013), zpracováno v Google Docs

### Graf č. 9 Kolik zaměstnanců má Váš (Vaše) podnik (organizace)?

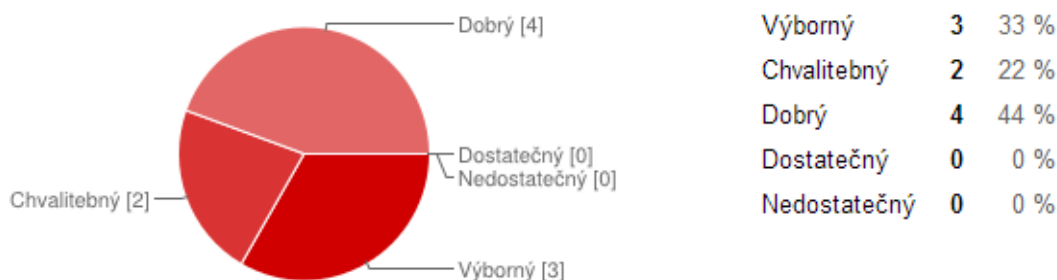
Kolik zaměstnanců má Váš (Vaše) podnik (organizace)?



Zdroj: Vlastní šetření (2013), zpracováno v Google Docs

### Graf č. 10 Jak jste spokojeni s činností klastru cestovního ruchu Klacr?

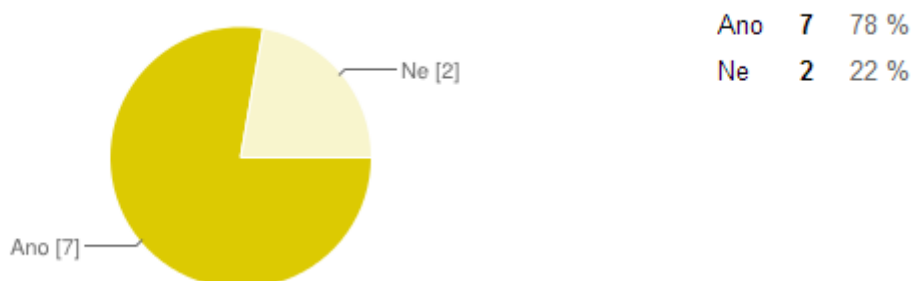
Jak jste spokojeni s činností klastru cestovního ruchu Klacr?



Zdroj: Vlastní šetření (2013), zpracováno v Google Docs

**Graf č. 11 Považujete členství v klastru za přínos pro Váš podnik?**

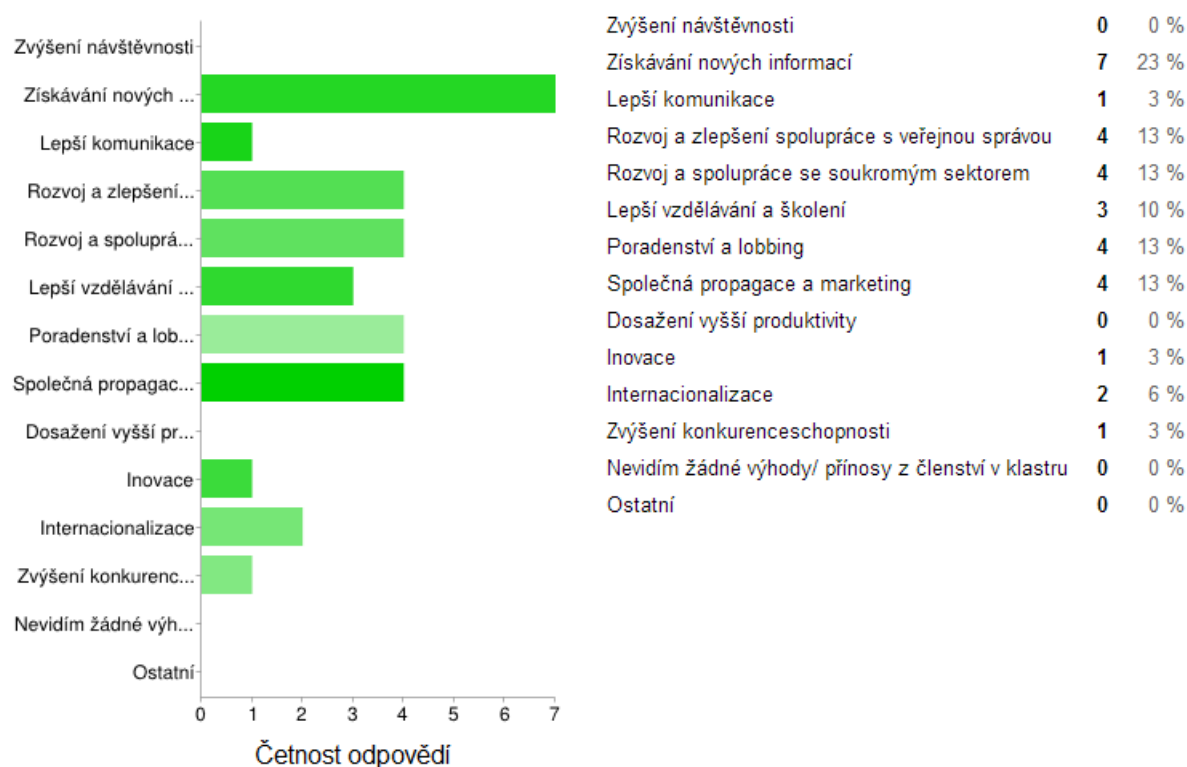
**Považujete členství v klastru za přínos pro Váš podnik?**



Zdroj: Vlastní šetření (2013), zpracováno v Google Docs

**Graf č. 12 Co považujete za hlavní výhody/přínosy z členství v klastru?**

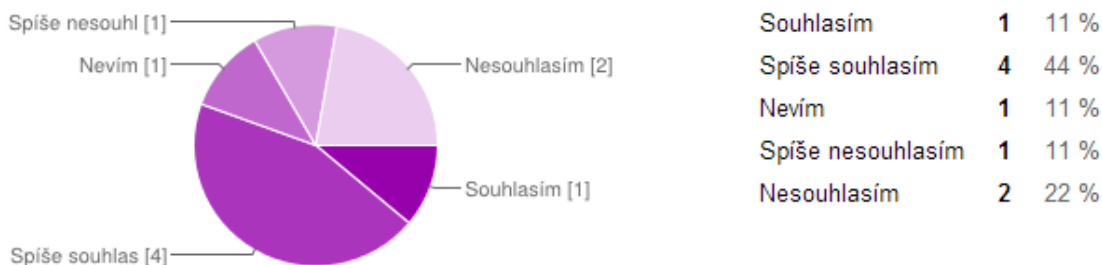
**Co považujete za hlavní výhody/přínosy z členství v klastru?**



Zdroj: Vlastní šetření (2013), zpracováno v Google Docs

**Graf č. 13 Přineslo Vám členství v klastru ekonomický přínos?**

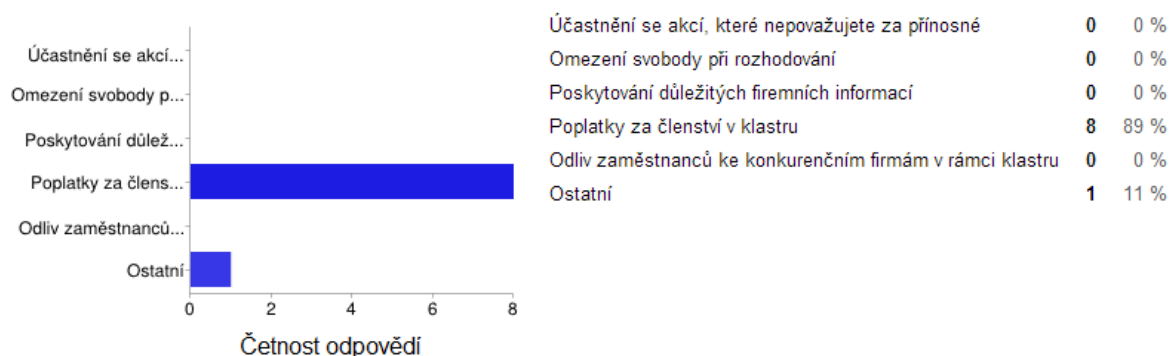
**Přineslo Vám členství v klastru ekonomický přínos?**



Zdroj: Vlastní šetření (2013), zpracováno v Google Docs

**Graf č. 14 Co vnímáte jako nevýhodu z členství v klastru?**

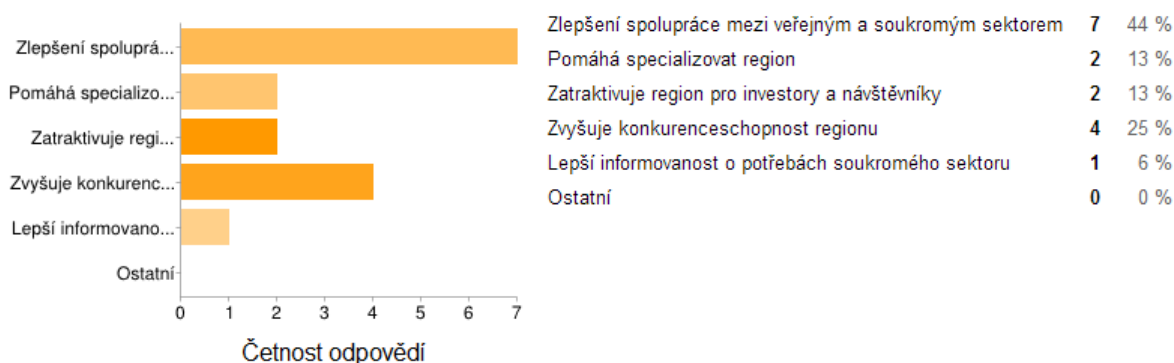
**Co vnímáte jako nevýhodu z členství v klastru?**



Zdroj: Vlastní šetření (2013), zpracováno v Google Docs

**Graf č. 15 Jak podle Vás působí činnost klastru na region?**

**Jak podle Vás působí činnost klastru na region?**



Zdroj: Vlastní šetření (2013), zpracováno v Google Docs

## Graf č. 16 Jaké aktivity KLACRu byste nejvíce ocenili, abyste nadále v organizaci zůstali nebo doporučili členství jinému subjektu?

Jaké aktivity KLACRu byste nejvíce ocenili, abyste nadále v organizaci zůstali nebo doporučili členství jinému subjektu?



Vyjednávání hromadných slev u dodavatelů energií a služeb	3	5 %
Společná propagace a marketing na českém trhu	6	10 %
Společná propagace a marketing v zahraničí	7	11 %
Vzájemné slevy a výhody mezi členy klastru	6	10 %
Zlepšení úrovně tištěných propagačních materiálů a internetové prezentace regionu	3	5 %
Vytvoření kvalitního informačního systému o podnikatelích v cestovním ruchu v daném regionu a poskytování jejich služeb	7	11 %
Častější pořádání akcí, při kterých se mohou podnikatelé a zástupci veřejné správy blíže seznámit	5	8 %
Bojovat proti poskytovatelům nekvalitních služeb	2	3 %
Snaha o zlepšení dopravní infrastruktury	2	3 %
Apelovat na výměnu úředníků, kteří nejsou kompetentní pracovat v cestovním ruchu	3	5 %
Podporovat tradiční speciality regionu, lokální produkty a výrobky (pití, jídlo, apod.)	3	5 %
Podporovat vzdělávání mládeže v oblasti cestovního ruchu a navázání užší spolupráce se vzdělávacími institucemi	4	7 %
Poskytování poradenství v oblasti možnosti získávání dotací	3	5 %
Vytvoření společného prodejního místa	1	2 %
Zlepšení přeshraniční spolupráce	5	8 %
Ostatní	1	2 %

Zdroj: Vlastní šetření (2013), zpracováno v Google Docs

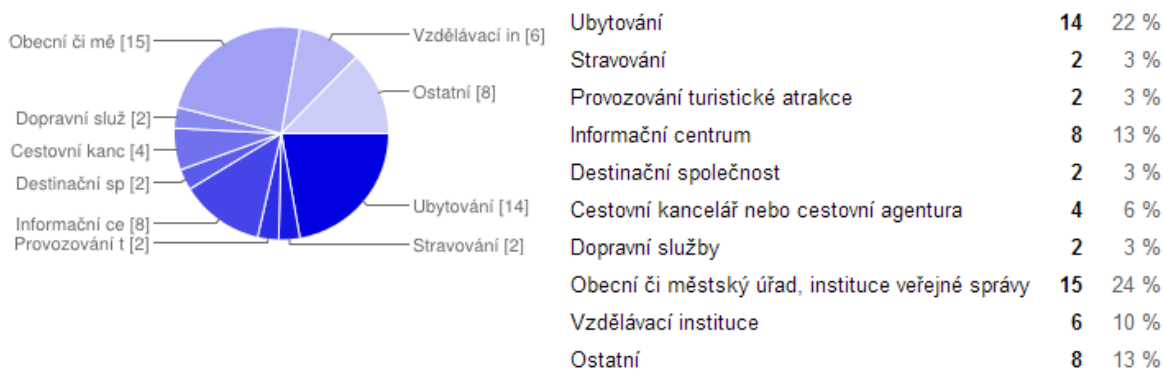
## Příloha D

Výsledky dotazníkového šetření č. 2: Možnosti vzniku přeshraničního klastru v Karlovarském kraji (cestovní ruch)

Počet odpovědí: 63

### Graf č. 17 V jaké oblasti cestovního ruchu působíte?

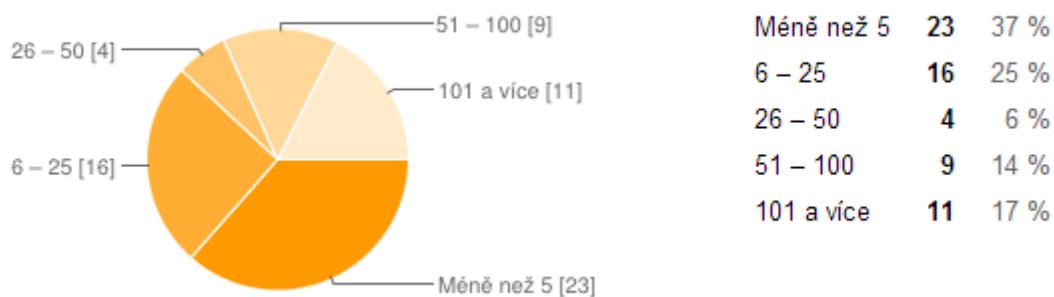
V jaké oblasti cestovního ruchu působíte?



Zdroj: Vlastní šetření (2013), zpracováno v Google Docs

### Graf č. 18 Kolik zaměstnanců má Váš (Vaše) podnik (organizace)?

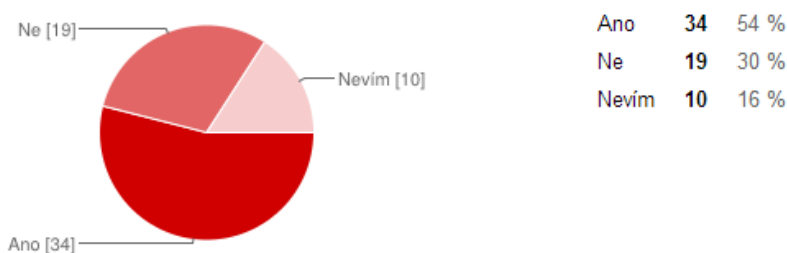
Kolik zaměstnanců má Váš (Vaše) podnik (organizace)?



Zdroj: Vlastní šetření (2013), zpracováno v Google Docs

### Graf č. 19 Myslíte si, že v Karlovarském kraji chybí organizace, která by koordinovala cestovní ruch v regionu?

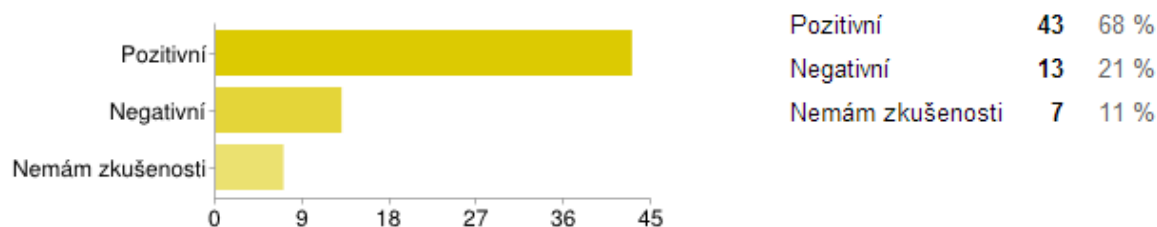
Myslíte si, že v Karlovarském kraji chybí organizace, která by koordinovala cestovní ruch v regionu?



Zdroj: Vlastní šetření (2013), zpracováno v Google Docs

**Graf č. 20 Jaké máte zkušenosti z dřívější spolupráce s veřejným sektorem na místní úrovni?**

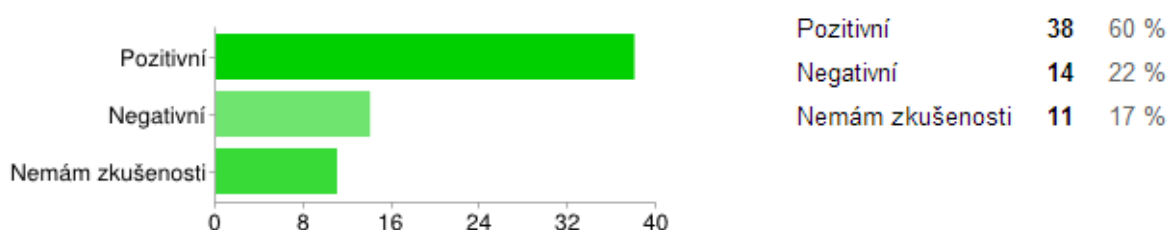
**Na místní úrovni? [Jaké máte zkušenosti z dřívějších spoluprací s veřejným sektorem?]**



Zdroj: Vlastní šetření (2013), zpracováno v Google Docs

**Graf č. 21 Jaké máte zkušenosti z dřívější spolupráce s veřejným sektorem na krajské úrovni?**

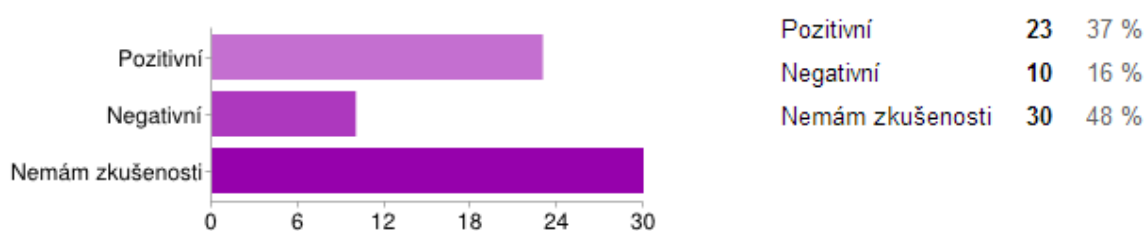
**Na krajské úrovni [Jaké máte zkušenosti z dřívějších spoluprací s veřejným sektorem?]**



Zdroj: Vlastní šetření (2013), zpracováno v Google Docs

**Graf č. 22 Jaké máte zkušenosti z dřívější spolupráce s veřejným sektorem na národní úrovni?**

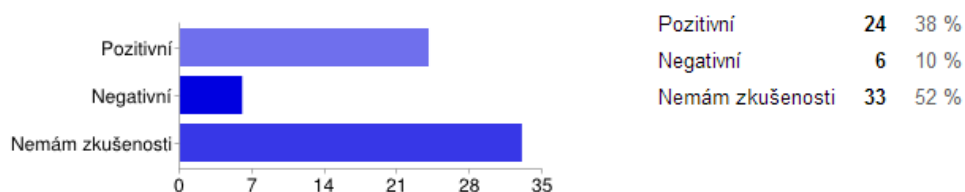
**Na národní úrovni [Jaké máte zkušenosti z dřívějších spoluprací s veřejným sektorem?]**



Zdroj: Vlastní šetření (2013), zpracováno v Google Docs

**Graf č. 23 Jaké máte zkušenosti z dřívější spolupráce s veřejným sektorem na nadnárodní/přeshraniční úrovni?**

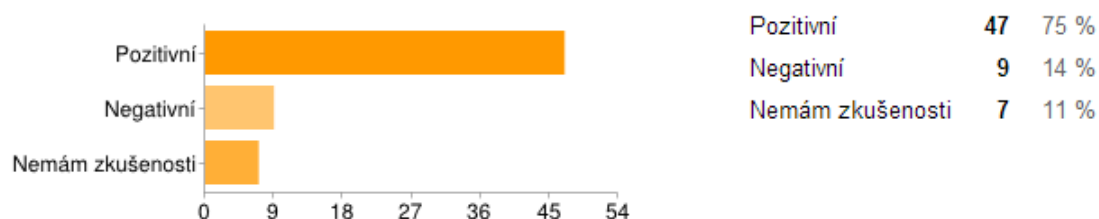
**Na nadnárodní/přeshraniční úrovni [Jaké máte zkušenosti z dřívějších spoluprací s veřejným sektorem?]**



Zdroj: Vlastní šetření (2013), zpracováno v Google Docs

### Graf č. 24 Jaké máte zkušenosti z dřívější spolupráce se soukromým sektorem na místní úrovni?

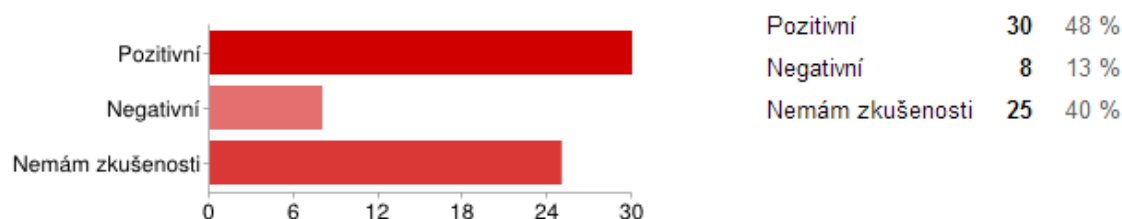
Na místní úrovni? [Jaké máte zkušenosti z dřívějších spoluprací se soukromým sektorem?]



Zdroj: Vlastní šetření (2013), zpracováno v Google Docs

### Graf č. 25 Jaké máte zkušenosti z dřívější spolupráce se soukromým sektorem na krajské úrovni?

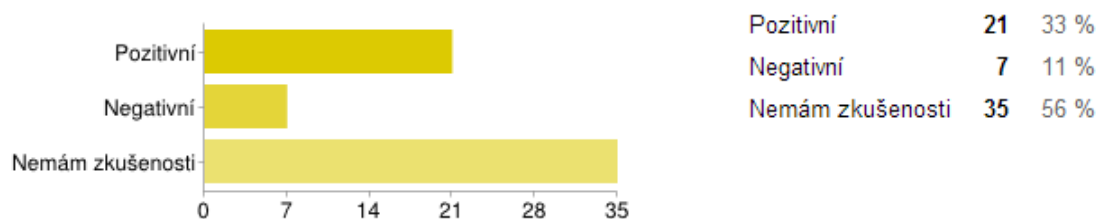
Na krajské úrovni [Jaké máte zkušenosti z dřívějších spoluprací se soukromým sektorem?]



Zdroj: Vlastní šetření (2013), zpracováno v Google Docs

### Graf č. 26 Jaké máte zkušenosti z dřívější spolupráce se soukromým sektorem na národní úrovni?

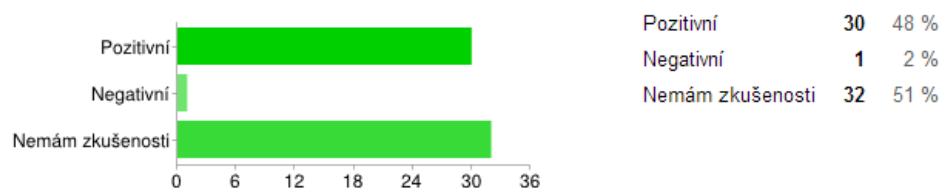
Na národní úrovni [Jaké máte zkušenosti z dřívějších spoluprací se soukromým sektorem?]



Zdroj: Vlastní šetření (2013), zpracováno v Google Docs

### Graf č. 27 Jaké máte zkušenosti z dřívější spolupráce se soukromým sektorem na nadnárodní/přeshraniční úrovni?

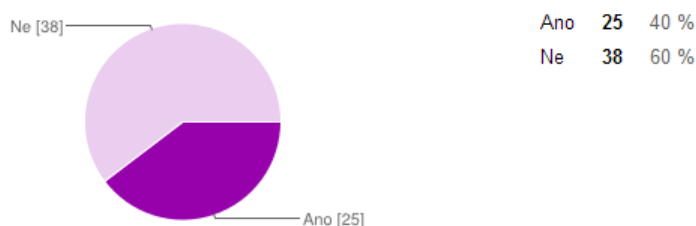
Na nadnárodní/přeshraniční úrovni [Jaké máte zkušenosti z dřívějších spoluprací se soukromým sektorem?]



Zdroj: Vlastní šetření (2013), zpracováno v Google Docs

## Graf č. 28 Jste členem nějakého profesního sdružení?

Jste členem nějakého profesního sdružení?



**Pokud jste v předchozí otázce "Jste členem nějakého profesního sdružení" odpověděli "Ano", napište prosím o jaké sdružení se jedná.**

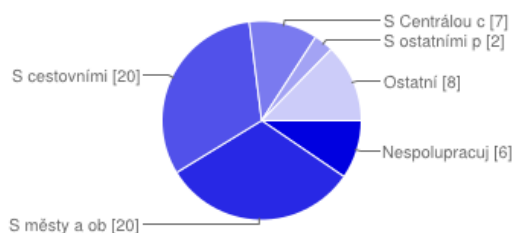
Czech Tourism AHR, Hotelstar union Medispa, Svaz léčebných lázní, Asociace hotelů a restaurací ČR A.T.I.C. - Asociace turistických informačních center České republiky AHR Asociace muzejí a galérií mikroregion sokolov východ MAS Leader Sokolovsko AHR ČR, SLL(Sdružení léčebných lázní KV) ČCCR, ATIC Czechtourism - oficiální ičko Asociace hotelulů a restaurací ČR Regionální hospodářská komora Poohří Národní síť místních akčních skupin Česká inspirace Euregio egrensis Svaz měst a obcí, Sdružení historických měst a sídel AHR ČR, Svaz léčebných lázní, CCB A.T.I.C. ČR AHR ČR SLL ČR SLL Karlovy Vary Medispa Asociace hotelů a restaurací ČR AHR ČR Axxos hotels and resorts AHR

Zdroj: Vlastní šetření (2013), zpracováno v Google Docs



## Graf č. 29 Spolupracujete s někým v oblasti cestovního ruchu?

### Spolupracujete s někým v oblasti cestovního ruchu?



Nespolupracujeme	6	10 %
S městy a obcemi	20	32 %
S cestovními kancelářemi a agenturami	20	32 %
S Centrálou cestovního ruchu (CzechTourism)	7	11 %
S ostatními podnikatelskými subjekty	2	3 %
Ostatní	8	13 %

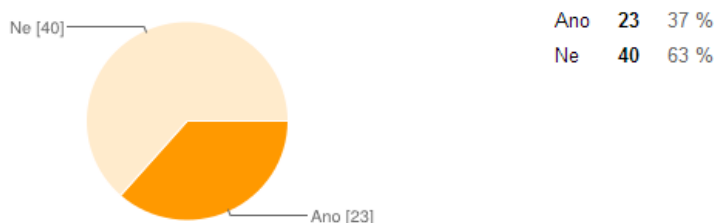
**Pokud jste v předchozí otázce "Spolupracujete s někým v oblasti cestovního ruchu" uvedli, že spolupracujete, tak zde napište čeho se spolupráce týká.**

Příspěvková organizace Česká centrála cestovního ruchu (ČCCR) byla zřízena v roce 1993 za účelem propagace země jako atraktivní turistické destinace na zahraničním i domácím trhu. Významnými partnery agentury při této propagaci jsou domácí turistické regiony, města a obce i podnikatelské subjekty. Organizace spadá pod Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. prodej ubytování partnerská města : Weiden, Bad Hamburg ( SRN), Nižnij Tagil ( Rusko ), Malwern ( Anglie ), Marcoussis ( Francie ), Chianciano Terme ( Itálie ) Náš hotel spolupracuje s několika agenturami v rámci rezervačních systémů. Ubytování Zajišťování ubytování Zviditelnění regionu, vybudování atraktivních míst, rekonstrukce památek Organizování dopravy, ubytování a stravování, zajištění vstupů a plánování jednodenních zájezdů a poznávacích příhraničních a přeshraničních akcí. Infocentra v okolí - poskytování ubytování Spolupracujeme na místní úrovni s městem, podnikatelskými subjekty, Jsme členy Burgenstrasse, Cyklisté vítání, Babyfriendly. Spolupracujeme s Karlovarským krajem, s agenturou Czech Tourism. Jelikož máme Cestovní agenturu kterou máme již 23. let, samozřejmě spolupracujeme i s Czechtourismem spol. vydávání propag materiálů atd Obchod, propagace, prodej na zahr. trzích strategické dokumenty, vzdělávací akce, spolupráce na projektech Ubytování s léčením klientů Rozvoj leteckých linek do karlovarského regionu Spolupráce se týká mezinárodních i domácích aktivit a projektů ... školení, semináře převážně zprostředkování prodeje S cestovními kancelářemi a agenturami dodáváme pracovní sílu, poskytujeme vzdělávání Propagace města a oblasti. dotace a komunitní akce zejména oblast propagace Vytváření produktů cestovního ruchu, propagace regionu. V rámci těchto aktivit spolupracujeme i s městy a obcemi, cestovními kancelářemi, ale především podnikatelskými subjekty. Zprostředkování prodeje zahraničních CK - Společné výstavní stánky na veletrzích CR - Brno, Praha, Mnichov - Společné vystavování na námi organizované burze propagačních materiálů v Chebu (letos po 11.) a v Sokolově (letos po 2.) - Čerpání informací pro námi vydávané propagační brožury o cestovním ruchu poskytování a zajišťování léčebných a hotelových pobytů zahraniční i tuzemské klientely , tvorba a distribuce propag. materiálu - obnova a tvorba míst turisticky zajímavých Spolupráce se týká hlavně rezervací pro zahraniční i tuzemské turisty

Zdroj: Vlastní šetření (2013), zpracováno v Google Docs

### Graf č. 30 Spolupracujete se školami (SŠ, VŠ) nebo vědeckovýzkumnými organizacemi?

Spolupracujete se školami (SŠ, VŠ) nebo vědeckovýzkumnými organizacemi?



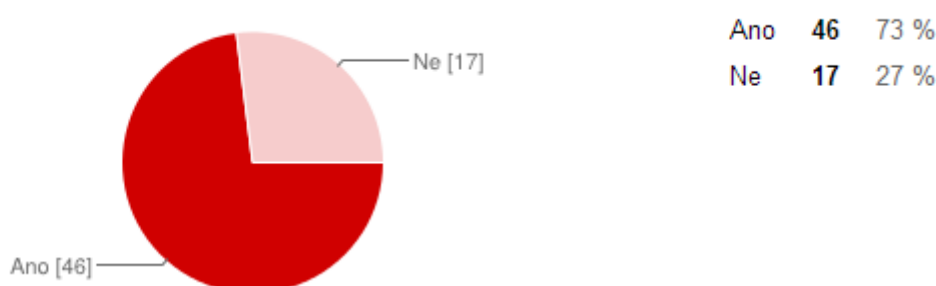
#### Pokud "Ano", tak jaké má spolupráce zaměření?

Spolupráce na výstavách, programy pro děti atd. Oblast školství - vzdělávací projekty pedagogická fakulta - tvorba edukativních programů, gymnázium - realizace prohlídkového programu, ČVUT - oblast rekonstrukcí památek stážiště z univerzit z Ruska workshopy, prezentace regionu v zahraničí, tvorba produktů v CR, gastronomie jsem zástupcem ZČU vzdělávací, charitativní Vysoká škola hotelová Praha Střední odborná učiliště stravování - zejména v rámci praxe a výuky žáků Workshopy na různé téma ... Dodávání propagačních materiálů do škol, kulturních programů apod. Podpora studentů, vedení diplomových prací, odborné expertízy Provot konzultačního středisk VŠ učňovské školství - odborné praxe např. umožnění praxe studentů - potenciální budoucí zaměstnanci Odborná knihovna cestovního ruchu - poskytujeme odborné materiály studentům VŠ. školy v přírodě, turistické kurzy, lyžařské kurzy výměna studentů, informací, školení atd. Praktická výuka, stáže studentů

Zdroj: Vlastní šetření (2013), zpracováno v Google Docs

### Graf č. 31 Spolupracujete se subjekty v Německu?

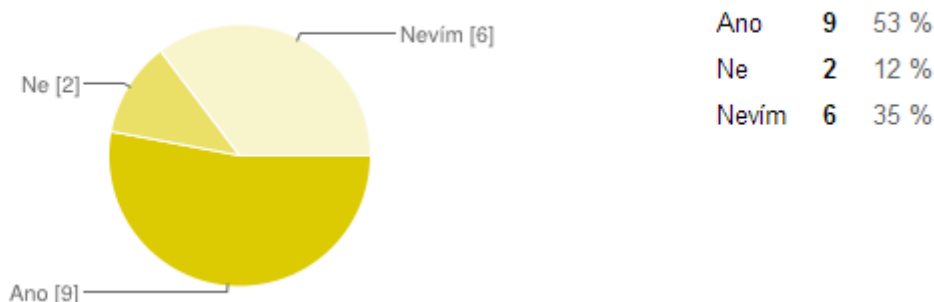
Spolupracujete se subjekty v Německu?



Zdroj: Vlastní šetření (2013), zpracováno v Google Docs

### Graf č. 32 Měli byste zájem o spolupráci se subjekty v Německu?

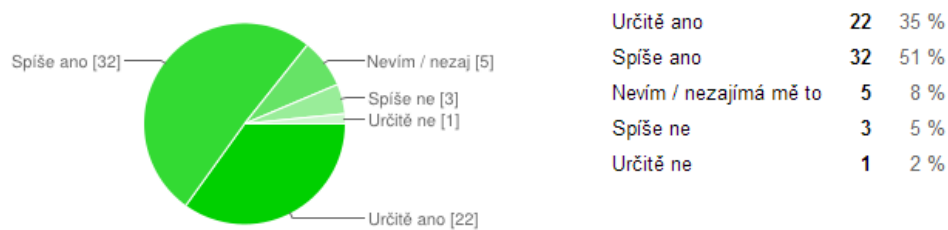
Měli byste zájem o spolupráci se subjekty v Německu?



Zdroj: Vlastní šetření (2013), zpracováno v Google Docs

**Graf č. 33 Myslíte si, že pro Váš podnik může být výhodné spolupracovat na rozvoji cestovního ruchu s orgány veřejné správy a podnikatelskými subjekty zapojením se do činnosti klastru?**

**Myslíte si, že pro Váš podnik může být výhodné spolupracovat na rozvoji cestovního ruchu s orgány veřejné správy a podnikatelskými subjekty zapojením se do činnosti klastru?**



Zdroj: Vlastní šetření (2013), zpracováno v Google Docs

**Graf č. 34 V jakých oblastech byste se mohli konkrétně v rámci rozvoje cestovního ruchu angažovat?**

**V jakých oblastech byste se mohli konkrétně v rámci rozvoje cestovního ruchu angažovat?**

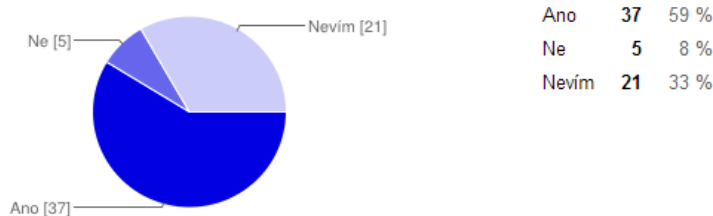


Inovace v oblasti cestovního ruchu v Karlovarské kraji	22	8 %
Aktivní podíl na budování místního ojedinělého produktu cestovního ruchu	23	8 %
Propagace a marketing	43	15 %
Vzdělávání pro zaměstnance a manažery	13	5 %
Výměna informací a zkušeností	37	13 %
Efektivnější využívání zdrojů cestovního ruchu	26	9 %
Snížení nákladů na svou činnost	6	2 %
Vytvoření fungující sítě kontaktů mezi místními subjekty	26	9 %
Zlepšení spolupráce na regionální úrovni	34	12 %
Zlepšení spolupráce na národní úrovni	11	4 %
Zlepšení přeshraniční spolupráce	26	9 %
Podílet se na změně legislativy cestovního ruchu	10	4 %
Ostatní	2	1 %

Zdroj: Vlastní šetření (2013), zpracováno v Google Docs

### Graf č. 35 Podíleli byste se na činnosti klastru cestovního ruchu v Karlovarském kraji v případě zaměření na některé oblasti, které jste uvedli v předchozí otázce?

Podíleli byste se na činnosti klastru cestovního ruchu v Karlovarské kraji v případě zaměření na některé oblasti, které jste uvedli v předchozí otázce?



Na další otázky odpovídaly pouze subjekty, které odpověděly "Ano" nebo "Nevím". Celkem tyto možnosti zvolilo 58 subjektů.

Zdroj: Vlastní šetření (2013), zpracováno v Google Docs

### Graf č. 36 Kdo by měl iniciovat vznik klastru?

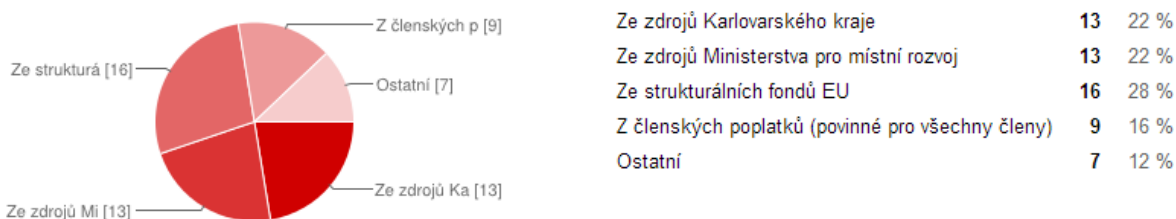
Kdo by měl iniciovat vznik klastru?



Zdroj: Vlastní šetření (2013), zpracováno v Google Docs

### Graf č. 37 Jak by měl podle Vás být klastr financován?

Jak by měl podle Vás být klastr financován?



Pokud jste odpověděli, že by měl být klastr financován z členských poplatků, tak v jaké výši by měl být roční členský poplatek?

10 000 - 30 000 Kč těžko říct, je to jediný udržitelný způsob financování, obecně není ani třeba členských poplatků, pokud se organizace budou účelově spojovat do projektů, propagace... v cestovním ruchu bych spíše než klastr mluvil o destinačním managementu na zvážení 50.000 v závislosti na obratu organizace Dle velikosti obce - odstupňován - např. dle počtu zaměstnanců Poplatek by měl odpovídat aktivitám, které by měly být financovány, podíl 50% veřejných a 50% privátních zdrojů nemám představu, záleží na funkčnosti, počtu členů

Zdroj: Vlastní šetření (2013), zpracováno v Google Docs

**Graf č. 38 Co byste považovali za největší výhodu působení klastru cestovního ruchu v Karlovarském kraji?**

**Co byste považovali za největší výhodu působení klastru v cestovním ruchu v Karlovarském kraji?**



Vzdělávání pracovníků v cestovním ruchu	15	9 %
Prohloubení spolupráce veřejné správy a soukromého sektoru	33	20 %
Spolupráce se školskými a vědeckými institucemi	7	4 %
Úspory z rozsahu a snížení nákladů	9	5 %
Zvýšení návštěvnosti	46	28 %
Společný marketing a propagace - veletrhy, prezentace, průzkumy trhů	36	22 %
Společná inovace a řešení problémů	19	12 %
Ostatní	0	0 %

Zdroj: Vlastní šetření (2013), zpracováno v Google Docs

**Graf č. 39 Jaké činnosti by dle Vašeho názoru měl klastr v rámci spolupráce podniků zajišťovat?**

**Jaké činnosti by dle Vašeho názoru měl klastr v rámci spolupráce podniků zajišťovat?**



Řízení cestovního ruchu v regionu	32	15 %
Výzkum a vývoj	7	3 %
Získávat finanční prostředky z fondů EU	34	16 %
Spolupracovat s aktéry cestovního ruchu (veřejný a soukromý sektor)	45	21 %
Výroba (např. zemědělských produktů, místních specialit a upomínkových předmětů)	6	3 %
Zdroje (společný nákup materiálu, výrobků, služeb)	6	3 %
Školení a vzdělávání pracovníků v cestovním ruchu	22	10 %
Marketing a prodej (průzkum trhu, propagace, společná obchodní značka)	30	14 %
Logistika (doprava)	3	1 %
Společné plánování projektů, lobbying ve veřejné správě, poradenství	26	12 %
Ostatní	0	0 %

Zdroj: Vlastní šetření (2013), zpracováno v Google Docs

**Graf č. 40 Proč byste se nepřipojili ke klastru? (Odpovídalo pouze 5 subjektů, které by se nezapojily do činnosti klastru)**

**Proč byste se nepřipojili ke klastru? (Odpovídalo 5 subjektů, které by se nezapojily do činnosti klastru)**



Nedůvěra ke spolupráci s ostatními podniky a veřejnou správou	0	0 %
Nevidím výhody spolupráce v rámci odvětví	1	13 %
Nemám dostatečné informace o spolupráci v klastru	5	63 %
Obávám se konkurence, která bude v klastru	0	0 %
Nejsem ochotná sdílet informace	0	0 %
Obávám se, že náklady budou vyšší než výhody z členství v klastru	1	13 %
Obávám se o samostatnost podniku	1	13 %
Ostatní	0	0 %

Zdroj: Vlastní šetření (2013), zpracováno v Google Docs



## **Abstrakt**

KUSKA, Š. *Možnost vzniku klastru cestovního ruchu v Karlovarském kraji a potenciál přeshraniční spolupráce*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 2014

Předkládaná bakalářská práce se zabývá možnostmi vzniku klastru cestovního ruchu na území Karlovarského kraje a potenciální přeshraniční spolupráce klastru. V úvodu práce je charakterizován cestovní ruch v Karlovarském kraji a zhodnocena koncentrace do oblastí s materiálně-technickou základnou. Část bakalářské práce zaměřená na klastry lze rozdělit na teoretickou část a praktickou část. Teoretická část pojednává obecně o klastrech a jsou v ní uvedeny i příklady fungujících klastrů cestovního ruchu. Praktická část hodnotí provedená dotazníková šetření v klastru cestovního ruchu KLACR a mezi subjekty v Karlovarském kraji. Závěr práce je věnován tématu přeshraniční spolupráce. Jsou zde uvedeny příklady přeshraniční spolupráce v cestovním ruchu v Karlovarském kraji a přilehlém pohraničí v minulých letech. Zároveň jsou popsány možnosti přeshraniční spolupráce pro klastr cestovního ruchu.

**Klíčová slova:** Klastř, cestovní ruch, klastř cestovního ruchu, přeshraniční spolupráce, Karlovarský kraj

## **Abstract**

KUSKA, Š. *The possibility of forming tourism cluster in the Karlovy Vary Region and the potential of cross-border cooperation*. Bachelor thesis. Pilsen: The Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 2014

The Bachelor thesis deals with the possibility of creation a tourism cluster in the Carlsbad region and the potential cross-border cooperation of this cluster. In the introduction the tourism in the region is characterised and concentration into areas with the material-technical base is evaluated. Part of the thesis focused on clusters can be divided into a theoretical part and a practical part. The first one deals with clusters in general and gives examples of successfully functioning clusters in the tourism industry. The practical section assesses the questionnaire survey in the tourism cluster KLACR and between entities in the Carlsbad region. The last part of work is devoted to the topic of cross-border cooperation. There are presented examples of cross-border cooperation in tourism in Carlsbad region and the adjacent border region in past years. At the same time, the possibilities of cross-border cooperation for tourism cluster are described.

**Keywords:** Cluster, tourism, tourism cluster, cross-border cooperation, Carlsbad region