



Dlouhodobý rozvoj cestovního ruchu v oblasti MĚLNICKO a KOKOŘÍNSKO

Ondřej Špaček
listopad 2022

KREIA
group

Tourism  matters

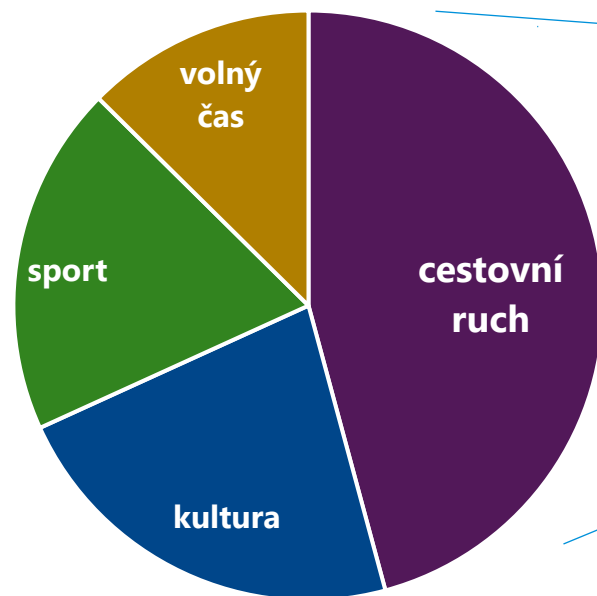
zdroj obrázku: kudyznudy.cz

Cestovní ruch, kultura, sport a volnočasové aktivity

V roce 2019 tvořila odvětví cestovního ruchu, kultury, sportu a volného času

(vč. multiplikačních efektů)

cca 1 / 7 české ekonomiky



2019

SPOTŘEBA – cca 650 miliard Kč

(zdroj: ČSÚ + vlastní výpočet)

PŘÍJMY VEŘEJNÝCH ROZPOČTŮ

- cca 270 mld. Kč

CELKOVÝ OBJEM PRÁCE – cca 800 tisíc FTE

**cestovní
ruch,
kultura,
sport,
volný čas**

z toho **SPOTŘEBA AKCÍ
– cca 144 miliard Kč**

(zdroj: vlastní výpočet)

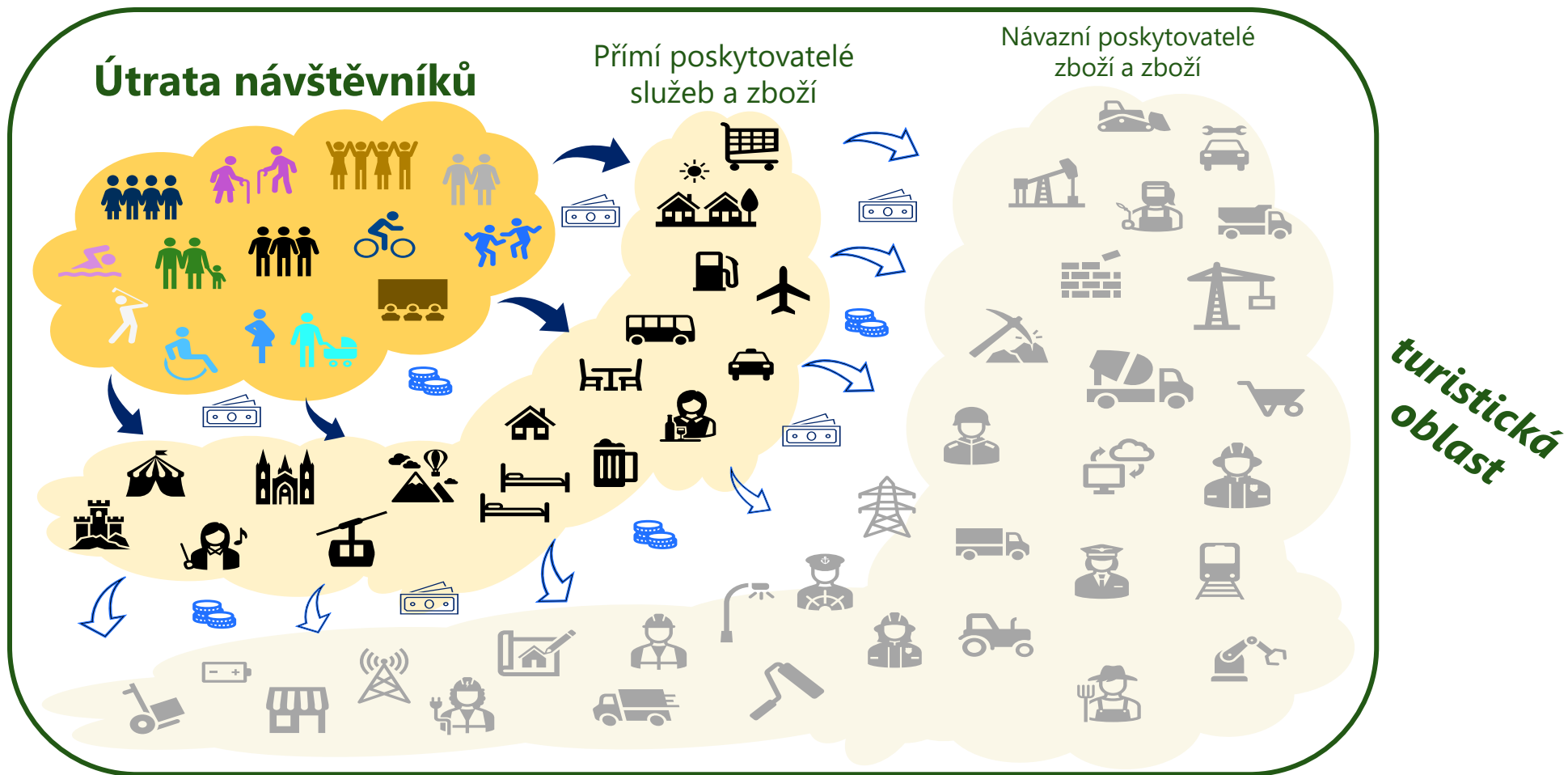
PŘÍJMY VEŘEJNÝCH ROZPOČTŮ

- cca 56 mld. Kč

CELKOVÝ OBJEM PRÁCE

- cca 173 tisíc FTE

Multiplikační efekt v odvětví cestovního ruchu



Cestovní ruch je iniciačním a průřezovým odvětvím

Dlouhodobý rozvoj destinační spolupráce ve skiresortu Åre (Švédsko)

Případová studie - Příklad dobré praxe v Evropě

- 1. Největší lyžařské středisko Åre na severu Švédska** postihla na začátku 90. let krize. Ta způsobila, že mnoho společností, které se staraly o chod areálu, zkrachovalo.
- 2. Na konci 90. let do oblasti přišla nadnárodní společnost Skistar** (převzala sjezdovky, půjčovny, lyžařskou školu, některé ubytovací kapacity a rezervační systém). Zároveň začala v oblasti operovat další velká firma Holiday Club, která snížila dominanci Skistaru. To vedlo k přilákání dalších více než 200 menších a středních firem.
- 3. V roce 2001 byla vytvořena platforma „Visions 2011“**, která sdružovala:



Zástupce největších politických stran
Vysoce postavené úředníky,

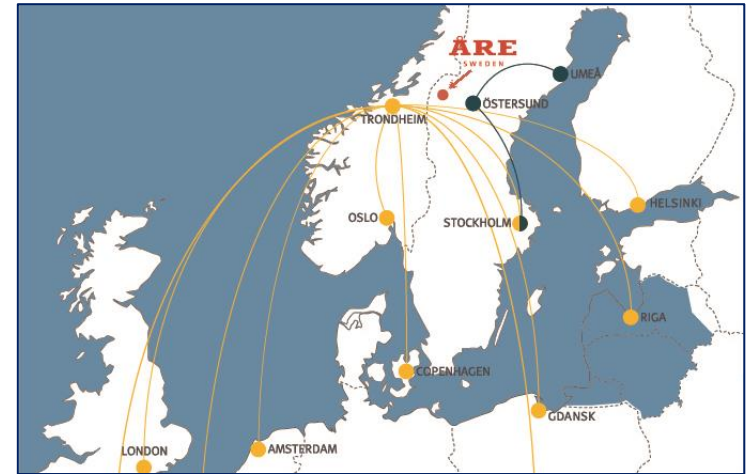


Zástupce největších firem (Skistar, Holiday Club)
Zástupce asociace menších a středních firem

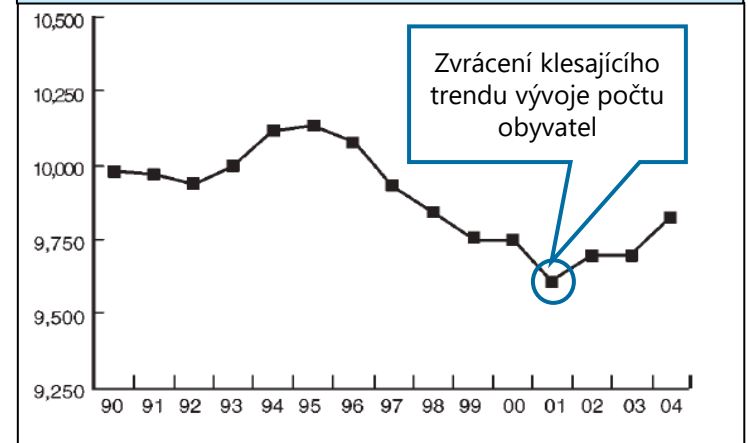


Zástupce turistické kanceláře

- 4. Poprvé v historii se zástupci veřejného a soukromého sektoru pravidelně scházeli a diskutovali o budoucím rozvoji destinace.** I díky tomu v tomto období docházelo k intenzivnímu růstu a rozvoji destinace.



Vývoj počtu obyvatel v Åre



Zdroj: Nordin a Svensson 2007

Dlouhodobý rozvoj destinační spolupráce ve skiresortu Åre (Švédsko)

Případová studie - Příklad dobré praxe v Evropě

5. V rámci platformy Vision 2011 byly stanoveny společné cíle s naplněním do roku 2011, vybrané cíle:

- 5 000 nových lůžek v turistických ubytovacích zařízeních
- 2 500 nových míst v gastronomických zařízeních
- Prodloužení sezóny (letní sezóna)
- Navýšení počtu hostů o 50 %
- Vlakové a letecké spojení s destinací

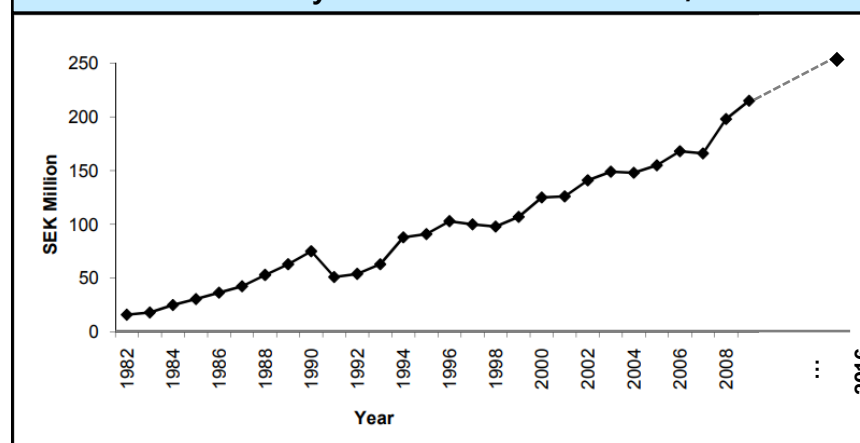
6. Již v roce 2005 se dařilo naplňovat stanovené cíle:

- ✓ 4 400 nových lůžek, 800 nových míst v restauracích
- ✓ 300 nových pracovních příležitostí již v roce 2001
- ✓ Navýšení prodeje celodenních skipasů o 24 %
- ✓ **Navýšení příjmu z daní o cca 1,1 mil. EUR**
- ✓ V roce 2007 pořádání mistrovství světa v alpském lyžování → další nárůst zájmu o destinaci
- ✓ Vybudování kongresové haly (Mix Megapol Arena) z rozpočtu firmy Holiday Club, národního, lokálního a Evropských fondů (**zástupci lokální vlády pomohli se získáním peněz ze státního rozpočtu a EU**), dalších 150 nových pracovních pozic.

7. Na aktivity navázala strategická platforma Vision 2020/2035

- Hlavním cílem je učinit z Åre nejatraktivnější celoroční horskou destinaci v Evropě
- Cílem je navýšit kapacitu na 50.000 lůžek v oblasti
- Cílem je dvojnásobný počet zahraničních turistů a turistů v letní sezóně
- ✓ V roce 2016 se podařilo navýšit obrát areálu na 250 mil SEK
- ✓ V roce 2019 pořádání mistrovství světa v alpském lyžování

Nárůst obrátu lyžařského areálu 1982 - 2009, 2016



Zdroj: Nordin a Westlund 2009



Zdroj: konferenspoolen.se

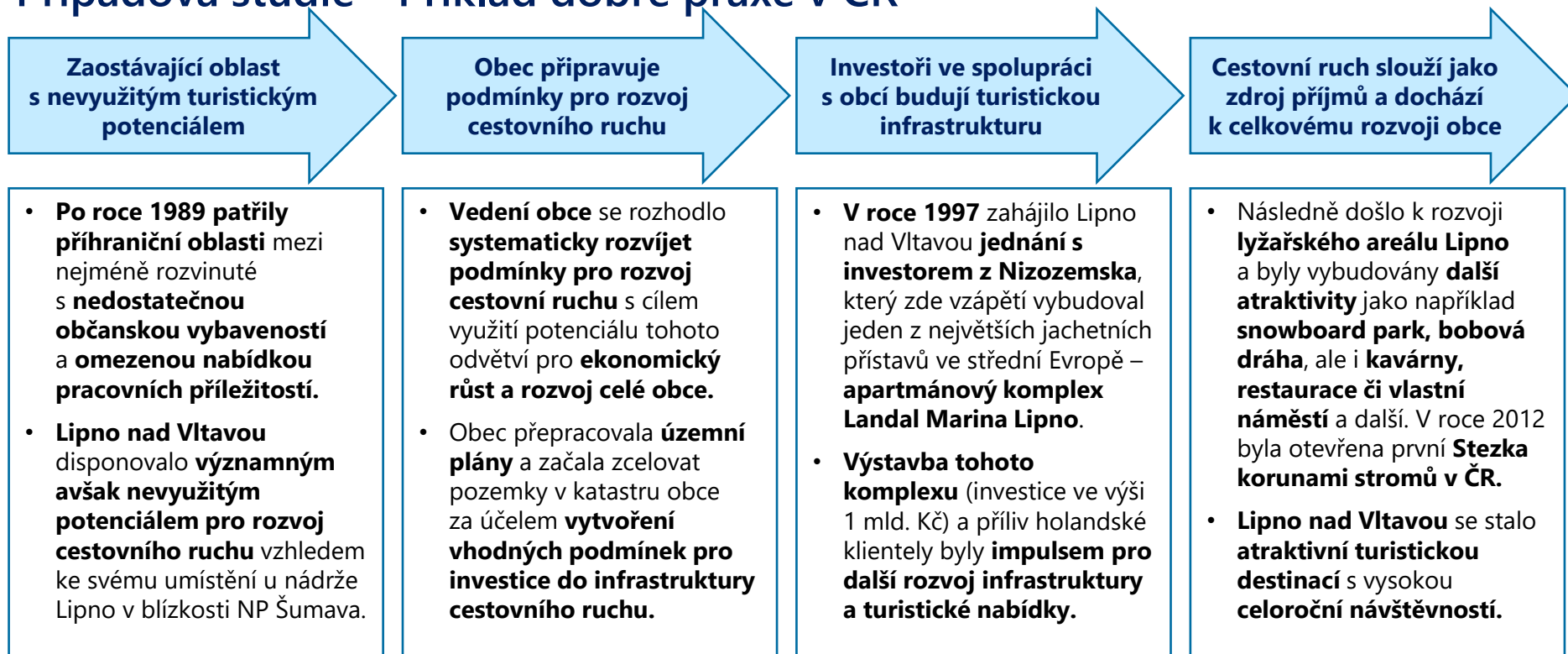
Zdroje:

Nordin, S., & Svensson, B. (2007). Innovative destination governance: **The Swedish ski resort of Åre**. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 8(1), 53-66.

Nordin, S., & Westlund, H. (2009). Social capital and the life cycle model: The transformation of the destination of Åre. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 57(3), 259-284

Dlouhodobý rozvoj destinační spolupráce na území Lipenska

Případová studie - Příklad dobré praxe v ČR



Díky investicím soukromého sektoru obec vybuodovala kvalitní infrastrukturu pro cestovní ruch, zasadila se o rozvoj občanské vybavenosti, vytvořila nová pracovní místa a postupně vybuodovala regionální produkt cestovního ruchu Rodinný park Lipno.



Destinační management v oblasti (mikroregion reprezentován Svazkem Lipenských obcí) vykonává Turistický spolek Lipenska.



Obec se stala celoročně navštěvovanou destinací díky unikátní spolupráci soukromého a veřejného sektoru.



Celkové příjmy obce pro rok 2021 dosáhly výše cca 89 milionů Kč (v roce 1990 tvořily příjmy 360 tisíc Kč).

Dlouhodobý rozvoj destinační spolupráce na území Lipenska

Případová studie - Příklad dobré praxe v ČR

- **Rodinný areál Lipno** je úspěšný komplexní regionální produkt v Lipně nad Vltavou. Areál je budován postupně, nabízí širokou nabídku aktivit pro návštěvníky, vytváří nová pracovní místa a je **unikátním příkladem spolupráce veřejného a soukromého sektoru** v destinaci.
- Nabídka je **průběžně systematicky rozvíjena a produkt je neustále zkvalitňován** což má pozitivní vliv na destinaci zejména kvůli celkovému zvyšování počtu návštěvníků, opakovaných návštěv, délky pobytu v destinaci a průměrné útraty návštěvníků.
- V současné době areál **nabízí svým návštěvníkům**: ubytovací zařízení včetně kempu, Stezku korunami stromů, Království lesa, vyhlídkové plavby, wakeboarding, lanový park, aquaworld, jezerní cyklo-inline, lyžařský areál a další. **Areál se stále rozvíjí a buduje.**



1999-2004

Marina Lipno



2005

Bobová dráha



2007

Lanový park



2012

Stezka korunami stromů



2016

Království lesa



2017

Pumptrack

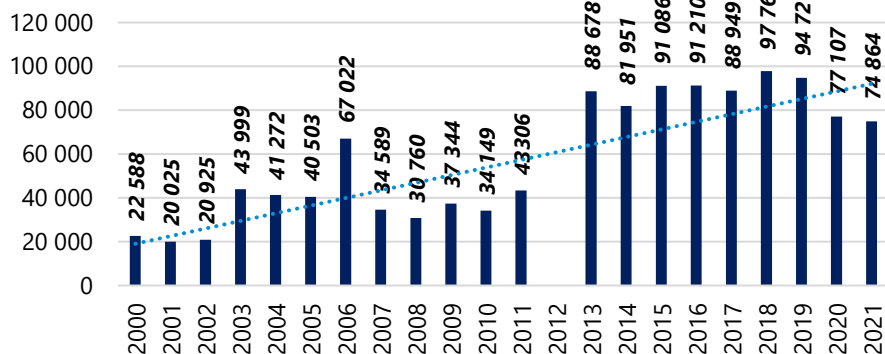
Zdroj: www.lipno.info

Dlouhodobý rozvoj destinační spolupráce na území Lipenska

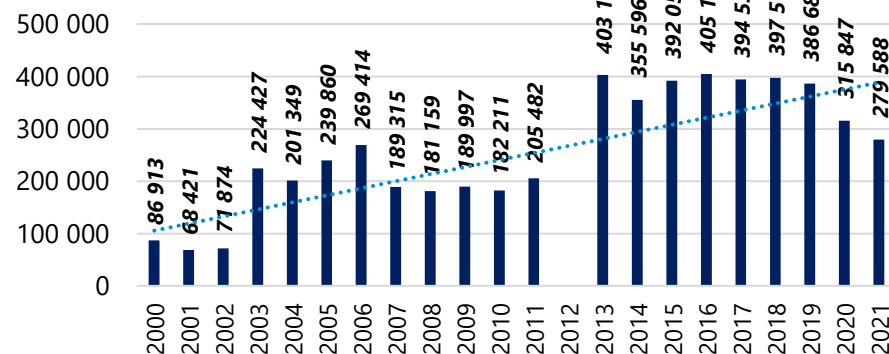
Vývoj v obci Lipno nad Vltavou a srovnání s obcemi Lipenska

- U obce pozorujeme **stoupající trend v počtu hostů v HUZ i přenocování**. Data z roku 2012 nejsou přístupná na ČSÚ, vzhledem k hodnotám však můžeme tvrdit, že otevření **Stežky korunami stromů** zvýšilo počet hostů a přenocování v obci téměř na dvojnásobek.
- **Lipno nad Vltavou** má z obcí v mikroregionu Lipensko **nejvyšší počet lůžek na obyvatele a příjmy obce se stále zvyšují**.
- **Daňové a nedaňové příjmy obce Lipno nad Vltavou se postupně zvyšovaly až na úroveň cca 40 mil. Kč v roce 2021**.

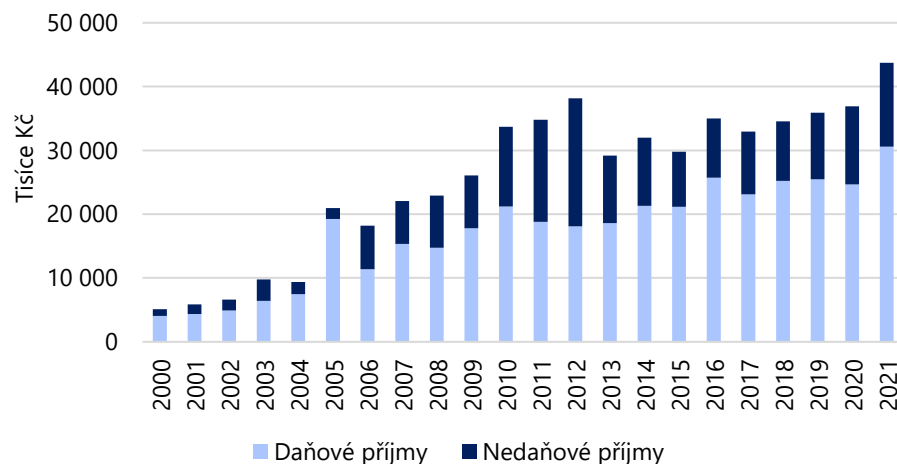
Počet hostů v HUZ



Počet přenocování



Daňové a nedaňové příjmy rozpočtu obce Lipno n. Vlt.

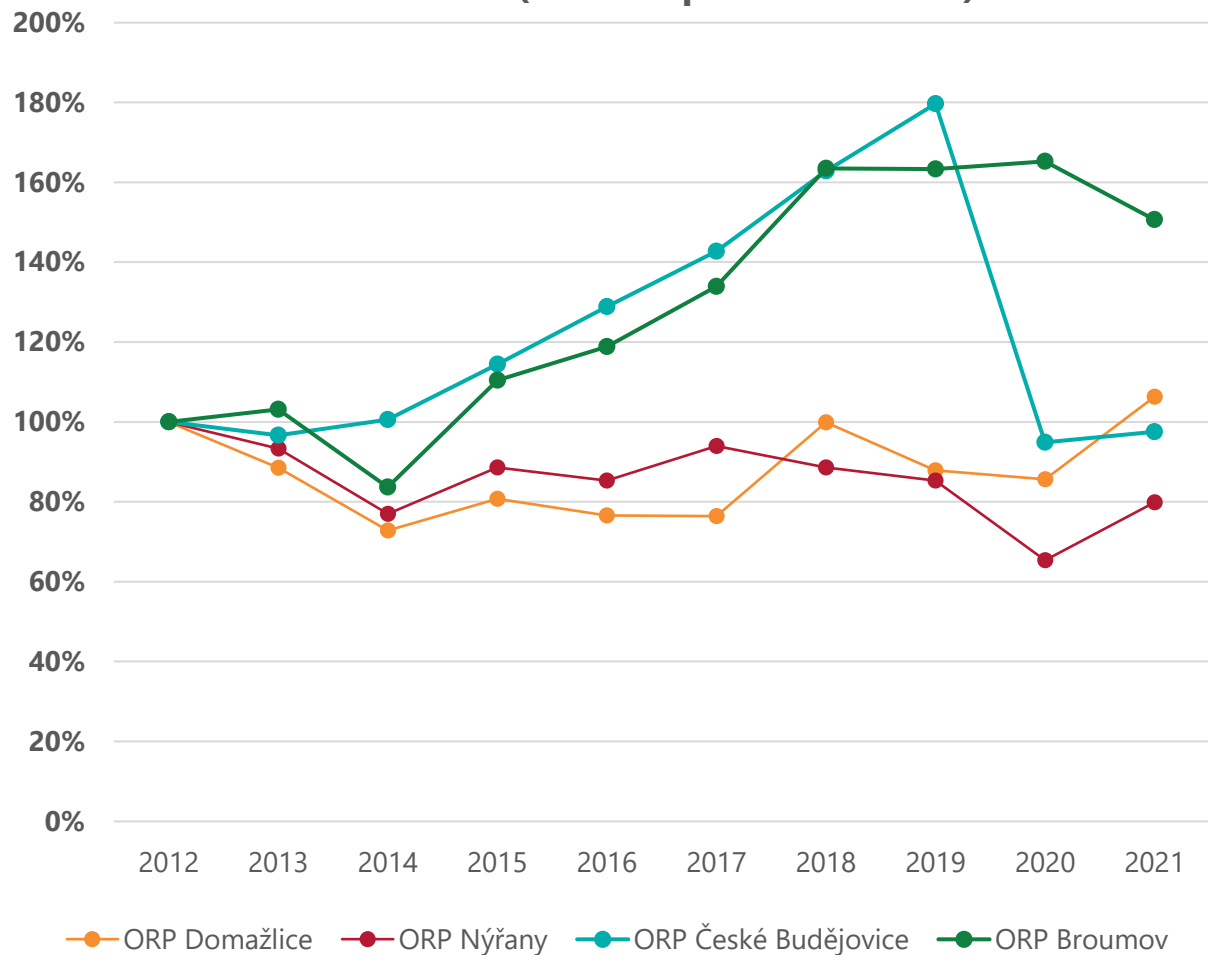


Obce Lipenska	Počet obyvatel	Počet lůžek v HUZ	Počet lůžek na obyvatele
Lipno nad Vltavou	639	4 088	6,40
Přední Výtoň	191	623	3,26
Černá v Pošumaví	791	1 369	1,73
Frymburk	1 304	1 455	1,12
Horní Planá	1 993	1 691	0,85
Vyšší Brod	2 549	437	0,17
Loučovice	1 503	126	0,08
Nová Ves	408	0	0,00

Zdroj: ČSÚ/Monitoring.cz/Lipno nad Vltavou

Příklady pozitivního fungování destinačního managementu

Vývoj počtu přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních (změna oproti roku 2012)



Příklady destinačních agentur, které na území dlouhodobě aktivně působí jsou DMO Českobudějovicko-Hlubocko a DMO Broumovsko

Počet přenocování v obvodu příslušných ORP v roce 2019 vzrostl oproti roku 2012:

- na Českobudějovicku o 80%
- na Broumovsku o 63%

Na Broumovsku se dokonce podařilo téměř eliminovat negativní dopady covidové pandemie

Příklady oblastí, kde nejsou destinační agentury činné, jsou Domažlicko (Domažlice, Chodsko, CHKO Český les) a Nýřansko (Hracholusky, Nevřeň, Úterý,...).

Počet přenocování v obvodech obou příslušných ORP dlouhodobě stagnuje či mírně klesá

Obě oblasti přitom mají potenciál pro rozvoj cestovního ruchu

Na Domažlicku zejména oblast Českého lesa a samotné město Domažlice, kraj Chodsko.

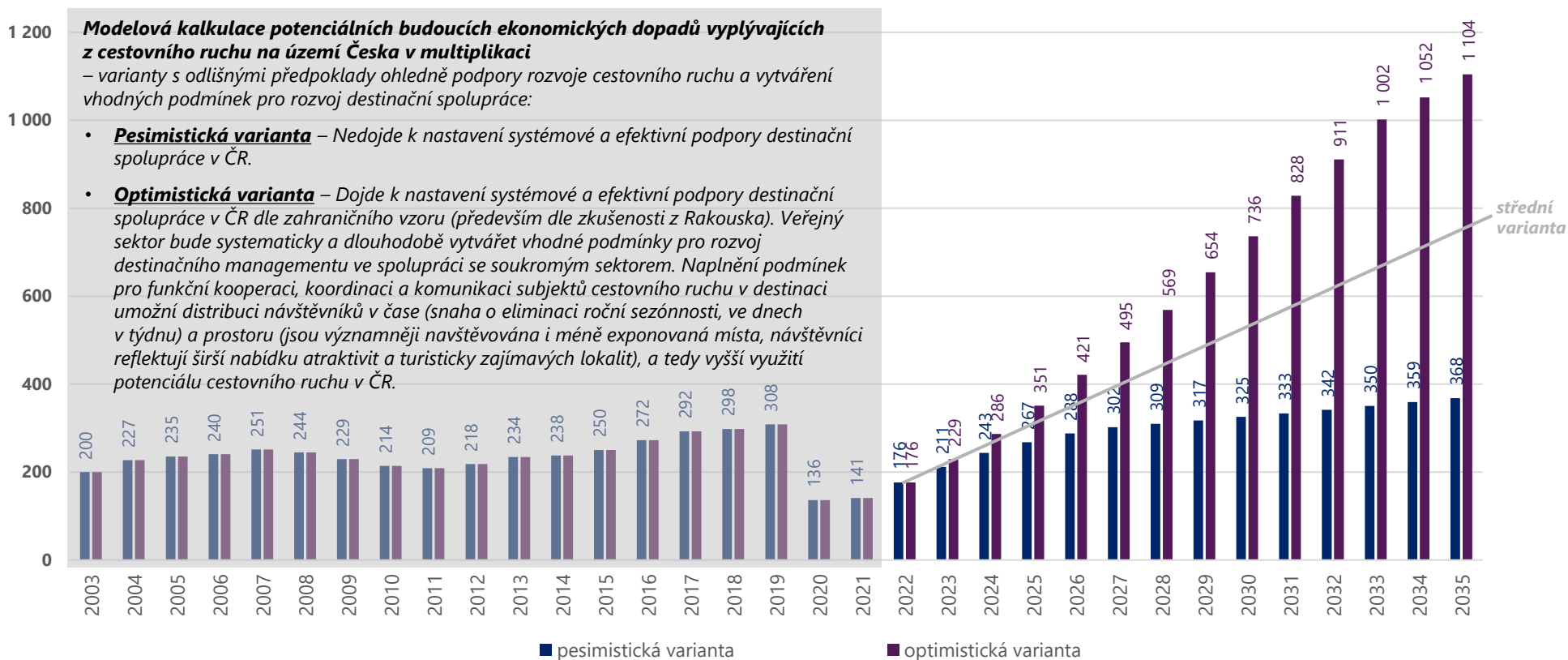
Na Nýřansku zejména vodní nádrž Hracholusky a její okolí, krajina, město Úterý, památka Nevřeň.

Modelová kalkulace spotřeby spojené s cestovním ruchem

V případě, že **nedojde k nastavení systémové a efektivní podpory destinační spolupráce v Česku (pesimistická varianta)**, lze očekávat mírný **postupný nárůst spotřeby** spojené s cestovním ruchem na území Česka. Model předpokládá dosažení úrovně spotřeby roku 2019, který jako poslední nebyl ovlivněn koronavirem, **v roce 2028**.

V případě, že se **podaří nastavit systémovou a efektivní podporu destinační spolupráce v Česku (optimistická varianta)**, pak lze očekávat **významně vyšší využití potenciálu cestovního ruchu** v Česku. Model v roce 2035 předpokládá spotřebu spojenou s cestovním ruchem na úrovni **cca 1 104 mld. Kč**.

Modelová kalkulace spotřeby spojené s cestovním ruchem v Česku v mld. Kč v letech 2022 až 2035



Zdroj: ČSÚ, dopočet za rok 2021 + vlastní model

Přínosy vyplývající z cestovního ruchu na základě fungující destinační spolupráce

- zlepšujeme kvalitu života místních obyvatel
- vytváříme nová pracovní místa
- rozvíjíme destinaci - potenciál CR i infrastrukturu
- lákáme potenciální investory, spolupracovníky
- zhodnocujeme nemovitosti, zvyšujeme jejich ceny
- zvyšujeme prestiž destinace
- podporujeme komunikaci a spolupráci mezi lidmi
- společně řešíme problémy a čelíme výzvám

3K - základní princip destinačního managementu / destinační spolupráce

KOMUNIKACE

KOOPERACE

KOORDINACE

VIZE rozvoje cestovního ruchu v oblasti na základě fungující destinační spolupráce

- **odvětví cestovního ruchu může být dlouhodobě se rozvíjícím segmentem ekonomiky v oblasti s účinným systémem přátelské, tvůrčí a efektivní destinační spolupráce na všech jejích úrovních !!!**
- **rozvoj cestovního ruchu může být základem zvyšování kvality a spokojenosti života místních obyvatel !!!**
- **je správné a vhodné postupovat tak, aby se odvětví cestovního ruchu stalo „spolehlivým zaměstnavatelem“ !!!**
- **komunikovat, kooperovat a koordinovat destinační spolupráci (činnost, aktivity a projekty) se vyplácí !!!**

Ekonomické efekty fungujícího destinačního managementu

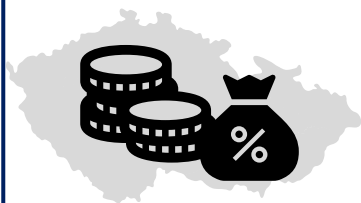
Princip 3K - Komunikace, Kooperace a Koordinace je znakem dobře fungujícího destinačního managementu.

Zúčastnění se při naplňování svých záměrů a aktivit snaží **využít synergických efektů** – díky spolupráci jsou realizovány na sebe **navazující, koordinované a řízené investice**, čímž se velmi významně **zvyšuje efektivita** jejich budoucího využití.

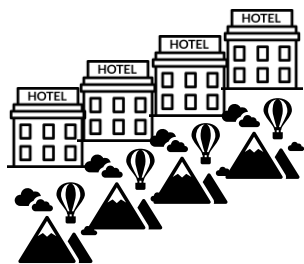
Dále se díky domluvě zainteresovaných subjektů daří **zefektivnit marketing oblasti**, díky čemuž dochází ke zvýšení povědomí o oblastní / lokální nabídce v cestovním ruchu.

Optimální propagace vede ke **zvýšení návštěvnosti a zvýšení spotřeby**. Díky destinační spolupráci lze účinně **bojovat i s negativními důsledky turismu** (např. opatření proti over-turismu).

Dobře fungující
destinační agentura,
účelné investice do
oblasti cestovního
ruchu



Širší nabídka
poskytovaných služeb
a jejich vyšší kvalita



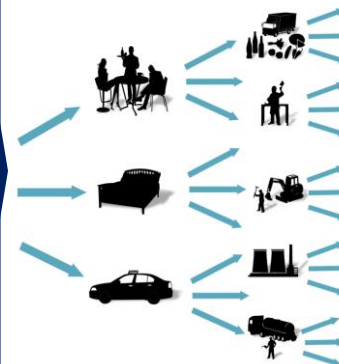
Zvýšení počtu hostů,
prodloužení průměrné
doby pobytu



Vyšší spotřeba a
nárůst tržeb subjektů
v cestovním ruchu



Multiplikační efekty
v ekonomice



Důvody k dlouhodobému rozvoji destinační spolupráce

Koordinace rozvoje a aktivit

- **efektivní řízení a rozhodování** odvětví cestovního ruchu v oblasti
- **optimalizace řešení problémů** cestovního ruchu a rozvoje oblasti
- zastupování, prosazování a **hájení zájmů oblasti a partnerů DMO**
- **zvýšení účinnosti marketingové strategie** oblasti
- **vytváření společných nástrojů** komunikace
- **podpora systematického, harmonického a komplexního rozvoje turismu** v destinaci

Marketingové a servisní služby

- **efektivní a koordinované marketingové činnosti** v oblasti
- **prezentace nabídky oblasti** vhodným cílovým skupinám klientů ve vhodně vybraných oblastech
- **iniciace a rozvoj spolupráce** s okolními oblastmi za účelem koordinovaného rozvoje
- **efektivní využití** přírodních, kulturních a lidských **zdrojů**
- **profesionalizace podpory**
 - dotační management
 - zajištění projektové podpory

Pozn. DMO - organizace destinační managementu

Zdroje financování destinační spolupráce

Financování organizace destinačního managementu musí být vícezdrojové !!!

Personální zajištění organizace - alespoň 3 osoby na plný roční pracovní úvazek

Roční náklady oblastní organizace destinačního managementu (DMO)

- *minimálně 4 mil. Kč na rok*

- **ideálně 7 – 10 mil. Kč na rok**

FINANČNÍ ZDROJE:

**PARTICIPACE
SUBJEKTŮ
NA PROJEKTECH
AKTIVITÁCH**

**ČLENSKÉ
PŘÍSPĚVKY
MĚSTA A OBCE,
PODNIKATELÉ**

**VLASTNÍ
HOSPODÁŘSKÁ
ČINNOST**

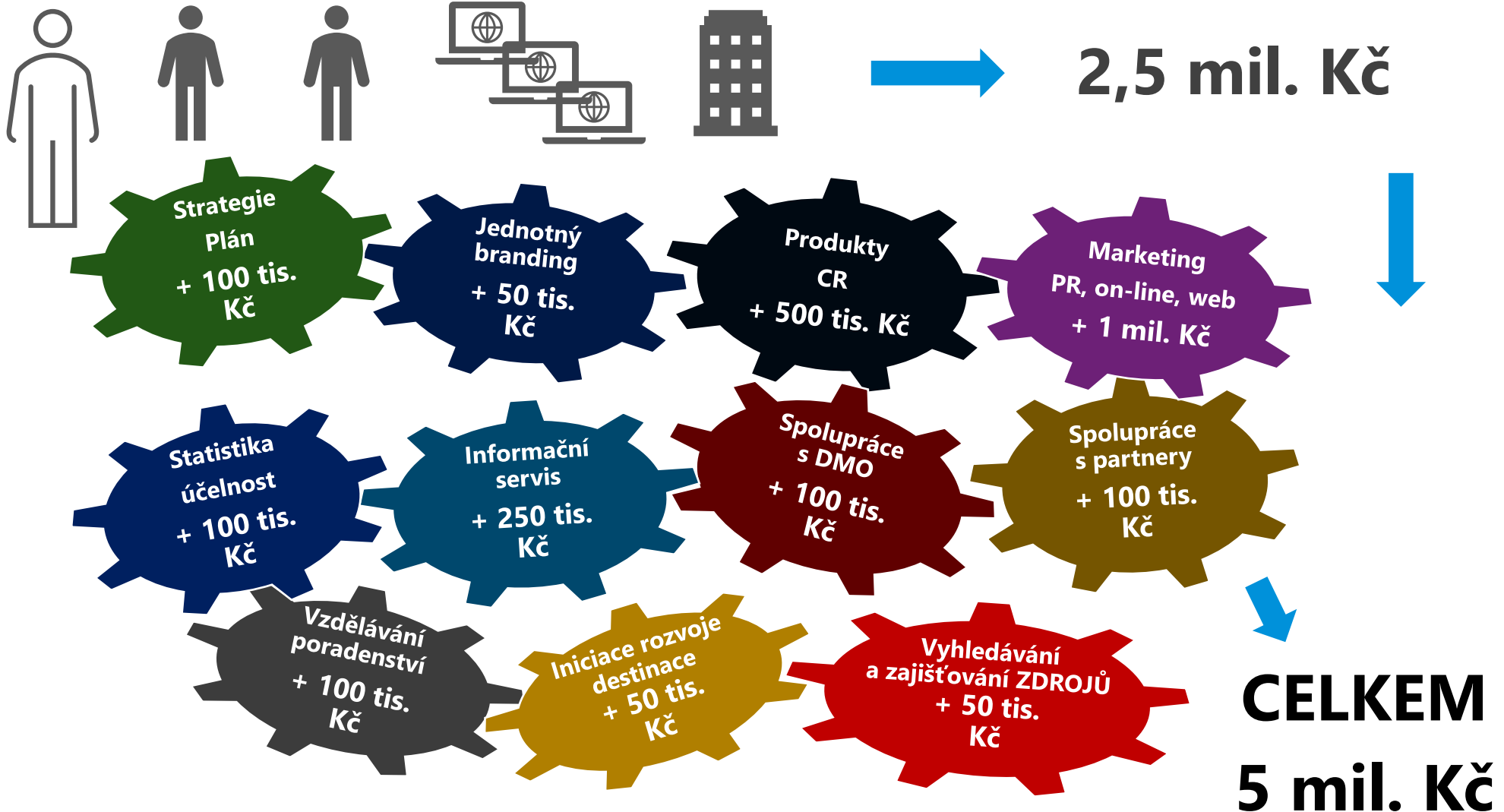
**UBYTOVACÍ
POPLATKY
SPOLEČNÝ POSTUP
V CELÉ OBLASTI
S PARTICIPACÍ DMO**

**KRAJ,
KRAJSKÁ
CENTRÁLA**

**PROJEKTOVÉ
DOTACE,
PROGRAMY
PODPORY**

**DARY,
FUNDRAISING**

Minimální náklady organizace destinačního managementu



Mzdové náklady vynaložené za správně vybrané, výkonné a motivované odborníky jsou nejefektivněji využité zdroje na rozvoj destinace !!!

Členská základna oblastní DMO

Chceme spolupracovat s těmito subjekty...

- **Kraj a krajská centrála cestovního ruchu)**
– koordinátor spolupráce na úrovni kraje
- **MAS-ky / DSO / mikroregiony / turistická města a obce**
– možnost sdílet know-how, koordinovat své aktivity s dalšími oblastmi
– možnost ovlivňovat způsob prezentace svého území v rámci celku
- **Provozovatelé turistických cílů**
– turistické atraktivity – motivátory k návštěvě oblasti
- **Podnikatelé a subjekty činné v oblasti cestovního ruchu**
– infrastruktura cestovního ruchu (ubytování, gastronomie, půjčovny apod.)
- **Další podnikatelské či jiné soukromé či neziskové subjekty sekundárně navázané na cestovní ruch**
– subjekty nepřímo navázané na cestovní ruch, participují na něm

Vzorové organizační uspořádání oblastní DMO

Členská základna – zakladatelé a členové spolku (skupinové uspořádání)

SKUPINA Municipální

Dobrovolné svazky obcí, mikroregiony,
města a obce

SKUPINA Cílová / Destinační

Provozovatelé turistických cílů
– neziskové organizace, případně
podnikatelské subjekty, které provozují
atraktivní turistické cíle, „magnety“ turismu

SKUPINA Profesní

Soukromé subjekty, případně neziskové
organizace, které provozují infrastrukturu
cestovního ruchu (ubytování, gastronomii,
další služby) a/nebo návazné služby

Každý člen je oprávněn účastnit se jednání Členské schůze.
Členská schůze rozhoduje hlasováním po Členských skupinách.

Zvolení předseda a místopředseda každé SKUPINY
jsou vhodnými nominanty do Správní rady.
Každá SKUPINA navrhuje svého zástupce do Dozorčí rady

Volba a odvolání členů
Správní rady
(6 členů – 1-2 za skupinu)

Členská schůze
(nejvyšší orgán spolku)

Volba a odvolání členů
Dozorčí rady
(3 členi – 1 za skupinu)

Volí, rozhoduje a schvaluje dle své působnosti
vymezené ve Stanovách.

Správní rada
(odborný orgán spolku)

Řídí vnitřní činnosti Spolku.
Určuje základní zaměření výkonu činnosti Spolku.

Volba a odvolání Ředitele

Ředitel

(statutární zástupce spolku, výkonný)

Je oprávněn za Spolek jednat, rozhodovat
o otázkách spojených s fungováním Spolku.

Dozorčí rada
(kontrolní orgán spolku)

Dohlíží na výkon působnosti Správní rady a Ředitele.
Dohlíží a kontroluje správnost všech evidencí.

Rozhodčí komise

(orgán zřízený stanovami)

Řeší sporné záležitosti náležející
do spolkové samosprávy.

Členská schůze – schéma systému rozhodování důstojného pro všechny

Předpoklady pro rozhodování členské schůze:

- **3 členské skupiny** – Municipální, Destinační, Profesní
- Všichni členové mají právo se účastnit členské schůze
- **Hlasování / rozhodování je realizováno po členských skupinách, tedy dvoukolově:**
 - 1. přípravné / skupinové kolo – realizováno v rámci každé skupiny, kde se hlasuje o názoru skupiny (hlasování ve skupinách upravují jednací řády každé ze skupin, systémy mohou být rozdílné)
 - *rozhodnutí skupiny je závazné pro zástupce skupiny, který bude zastupovat skupinu a hlasovat za ni*
 - 2. hlavní / spolkové kolo – realizováno v rámci spolku, kdy hlasují 3 zástupci skupin (hlasování je definováno Stanovami)
 - *za každou skupinu hlasuje určený zástupce skupiny*
- **Rozdělení váhy hlasů pro hlavní / spolkové kolo**
 - **Fixní váha hlasů – 50 % hlasů** je rozděleno **rovnoměrně mezi jednotlivé skupiny**
 - **Variabilní váha hlasu – 50 % hlasů** je rozděleno **poměrově podle vložených / poskytnutých prostředků a zdrojů na činnost / projekty / aktivity v minulém roce**
 - *započítává se úhrn poskytnutých základních, mimořádných i projektových členských příspěvků*
- **Rozhodnutí musí být potvrzena kombinací hlasování většiny pro návrh a potvrzení ze strany skupin**
 - *Rozhodnutí obecné povahy - váha hlasů **minimálně 50,1 %** + pro rozhodnutí hlasují **alespoň 2 členské skupiny***
 - *Rozhodnutí důležitá a zásadní (změny stanov, zrušení spolku, příspěvkový řád, založení pobočného spolku) - pro rozhodnutí hlasují **všechny 3 členské skupiny***

Členská schůze – důstojné hlasování – schéma, příklad

Váhy hlasů pro hlasování členské schůze (hlavní hlasování spolku) – 100% hlasů

Fixní váha hlasu – 50 %

Destinační
váha hlasu **16,67 %**

Municipální
váha hlasu **16,67 %**

Profesní
váha hlasu **16,67 %**

Variabilní váha hlasu – 50 %

dle výše člen. příspěvku (za minulý rok)

Destinační
(např. příspěvek – 0,05 mil. Kč)
váha hlasu **1 %**

Municipální
(např. příspěvek – 2 mil. Kč)
váha hlasu **40 %**

Profesní
(např. příspěvek – 0,45 mil. Kč)
váha hlasu **9 %**

Destinační
váha hlasu **17,67 %**

Municipální
váha hlasu **56,67 %**

Profesní
váha hlasu **25,67 %**

A ZÁROVEŇ ...

Potvrzení rozhodnutí na základě podpory více Členských skupin

- Rozhodnutí obecné povahy 50,1 % hlasů + souhlasí **alespoň 2 členské skupiny**
- Rozhodnutí důležitá a zásadní 100 % hlasů = souhlasí **všechny členské skupiny**

Příspěvkový řád

Základní členské příspěvky

Základní členské příspěvky jsou určeny k úhradě nutných nákladů a potřeb organizace, k zajištění základních funkcí DMO a úhradě základních mezd zaměstnanců DMO. Základní členské příspěvky nejsou primárně určené k rozvojové činnosti a k úhradě marketingových nákladů souvisejících s propagací turistické oblasti.

Projektové (účelové) členské příspěvky

Projektovými členskými příspěvky může člen oblastní DMO podpořit DMO za účelem vytvoření podmínek pro specifickou aktivitu, záměr nebo projekt, který je nad rámec běžného fungování oblastní DMO. Bližší informace a podmínky úhrady projektových členských příspěvků určí ředitel organizace.

Mimořádné (neúčelové) členské příspěvky

Mimořádné členské příspěvky jsou případné neúčelové příspěvky, kterými především složky veřejného sektoru mají možnost nad rámec základních členských příspěvků podpořit fungování a výkon oblastní DMO.

Produkt cestovního ruchu

Produkt cestovního ruchu je komplex nabízených služeb a zážitků, které spojuje silná jednotící myšlenka do ucelené a komplexní nabídky cestovního ruchu mířící na jednoznačně definovanou cílovou skupinu.

PRINCIPY PRODUKTU CESTOVNÍHO RUCHU

- je spojen se zážitkem
- je komplexní, vícevrstvý, kombinovaný
- je zaměřený na konkrétní cílovou skupinu
- je spojen se zvýšením spotřeby
- je řízen a koordinován → je dlouhodobý

HLAVNÍ VLASTNOSTI PRODUKTU CR

Autenticita

Atraktivita

Ucelenost

Systematicčnost

Udržitelnost

KVALITNÍ PRODUKT CESTOVNÍHO RUCHU JE SILNÝ V RÁMCI VŠECH SLOŽEK

JÁDRO



Fyzická nabídka –
turistické atraktivity a
poskytované služby

OBAL

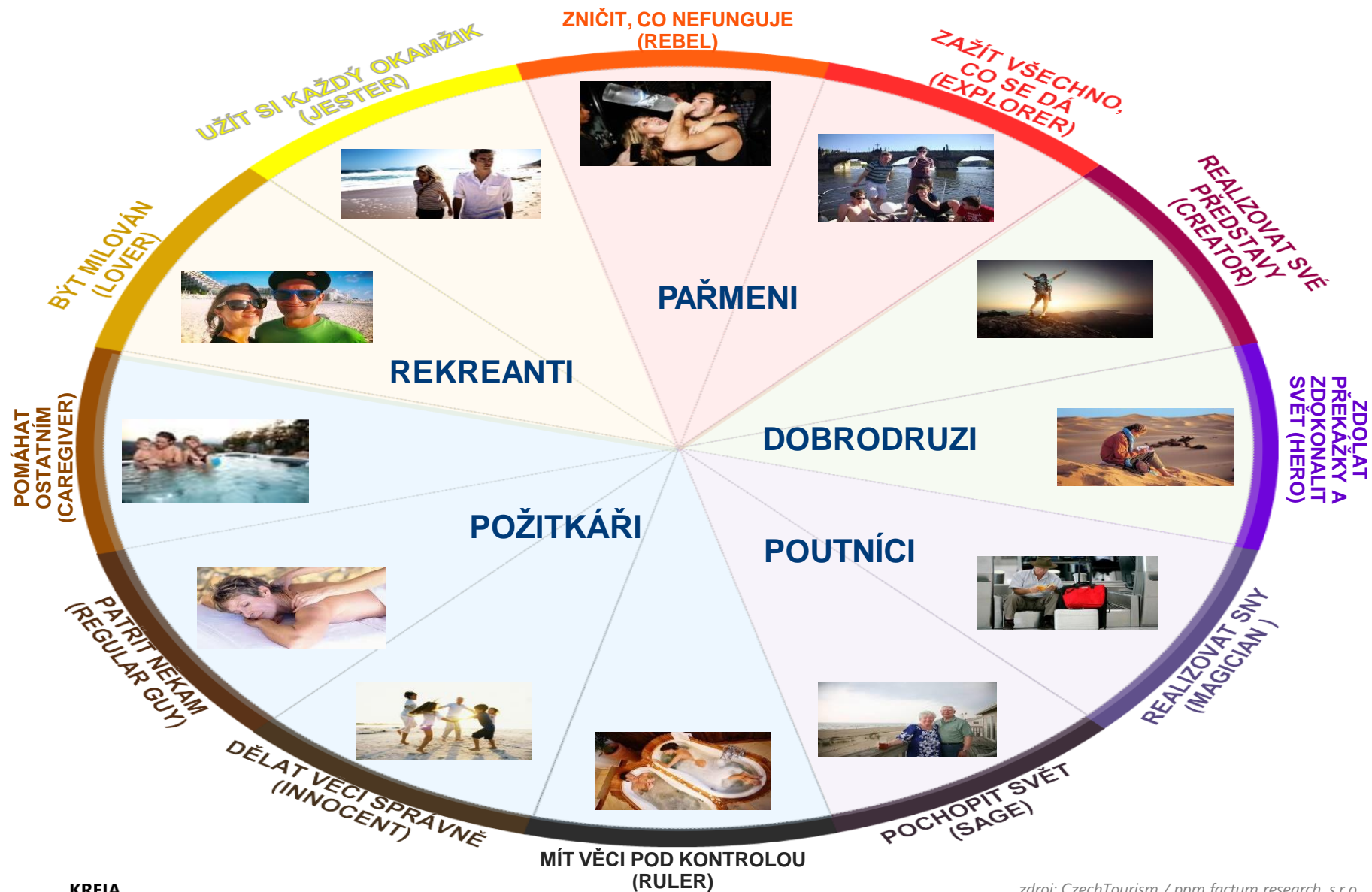
Image – představy a
očekávání konzumenta
produktu / návštěvníka

ROZŠÍŘENÝ PRODUKT

Přidaná hodnota –
doplnění produktu
dalšími výhodami

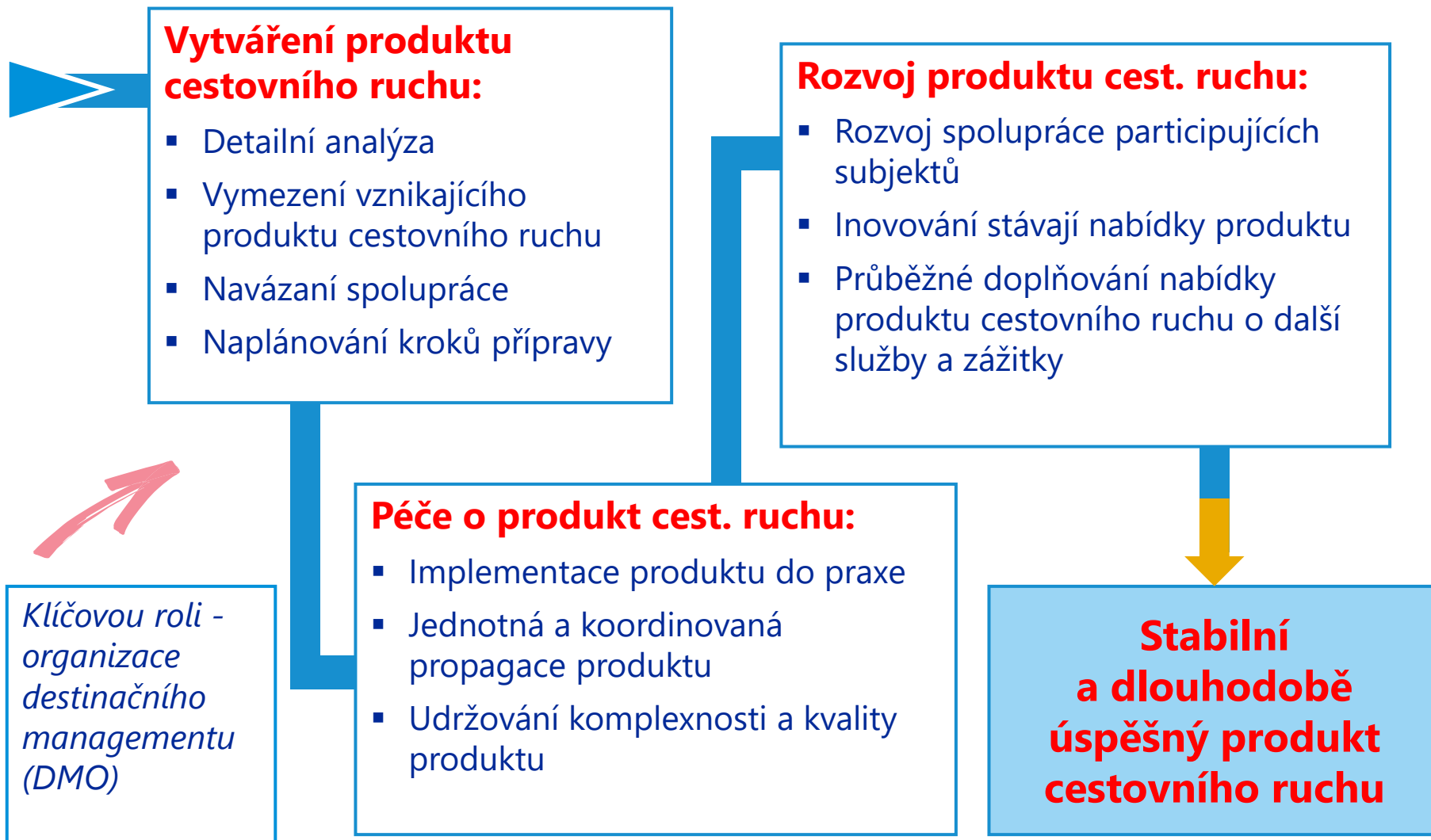
<https://www.czechtourism.cz/cms/getmedia/a265c28c-a032-4495-beee-59aaff70401f/Manual-tvorby-produktu-cestovniho-ruchu.pdf>

Archetypální segmentace klientely



zdroj: CzechTourism / ppm factum research, s.r.o.

Jak postupovat při práci s produktem cestovního ruchu

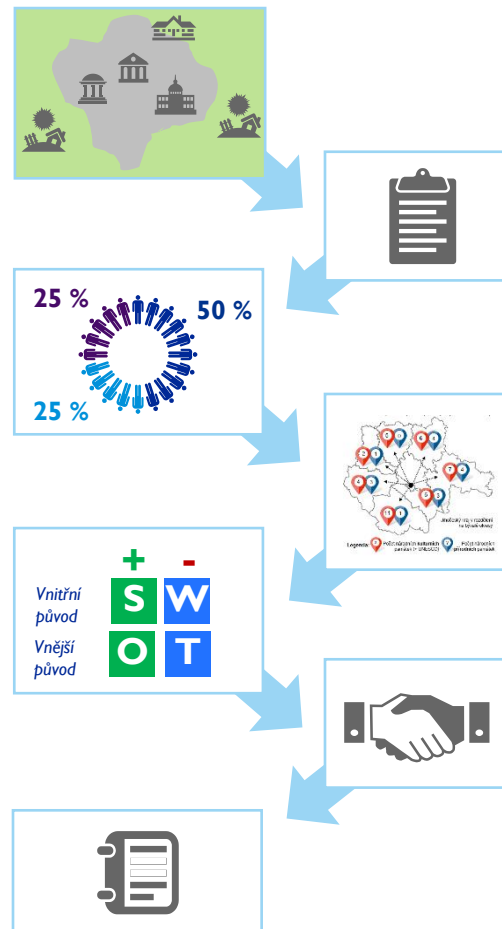


<https://www.czechtourism.cz/cms/getmedia/a265c28c-a032-4495-beee-59aaff70401f/Manual-tvorby-produktu-cestovniho-ruchu.pdf>

Jak postupovat při vytváření produktu cestovního ruchu

Při vytváření nového produktu CR je nutné zvážit, čím je destinace atraktivní, jaké jsou její přednosti, existují-li limity pro její rozvoj, kdo by o destinaci mohl mít zájem, jaké čelí konkurenci a jaký je zájem mezi místními subjekty o rozvoj destinace.

1. Identifikace potenciálu destinace
2. Návrh projektového záměru - VIZE
3. Identifikace cílové skupiny a analýza poptávky
4. Analýza konkurence
5. SWOT analýza a analýza rizik
6. Navázání spolupráce participujících subjektů
7. Popis projektové záměru
8. Průběžné úpravy a změny na základě nových skutečností, upřesnění, změn vnější situace



<https://www.czechtourism.cz/cms/getmedia/a265c28c-a032-4495-beee-59aaff70401f/Manual-tvorby-produktu-cestovniho-ruchu.pdf>



Děkuji Vám za pozornost

Mgr. Ondřej Špaček

tel: +420 602 265 851

e-mail: o.spacek@kreia.cz

