JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
KATEDRA ŘÍZENÍ

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Strukturální politika EU a rozvoj venkova

Rozvoj agroturistiky v horských a podhorských oblastech

Vedoucí diplomové práce:
Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

Autor:
Bc. Petr Lešek

2007

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Rozvoj agroturistiky v horských a podhorských oblastech“ vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

V Českých Budějovicích 17. března 2007

……

Děkuji Dr. Ing. Dagmar Škodové Parmové za odborné vedení diplomové práce a cennou pomoc při řešení jednotlivých odborných problémů, které se během práce vyskytly.

Summary

Agrotourism is a dynamically developing type of tourism. It is closely connected to its provider, which could be a cooperative farm or privily managing farmer, and to rural countryside. With the relations just mentioned and the overall concept explanation deals the Introductory of this thesis.

Since the development of agrotourism belongs among the priorities of the European Union and is a part of regional operational programs, the aims of structural help from the EU are listed.

The main goals of this thesis are specified in Methods. One of them is to provide a potential stakeholder with a document that would help him when making decisions whether to include agrotourism into the portfolio of services or not. The prospectus given in the last section of Methods should give the stakeholder some scheme of all necessary to be done in future so that the prospectus becomes profitable.

In the analytical part, theoretical knowledge is applied to a particular company. It deals with the issue of manpower and their management, several options how to improve current situation and it outlines the potential of the farm. Overview of interesting ideas how to attract and satisfy clients all the year round is included. The key outcome is the prospectus mentioned above, which contains concept of the future business and most importantly outlines cash flow.

Position of agrotourism within the frame of regions and state as well as within the European Union is assessed in Conclusions.

Key words: Agrotourism; prospectus; cash flow; analysis; management

Obsah:

ÚVOD **7**

1. CESTOVNÍ RUCH **9**

1.1. Druhy cestovního ruchu **10**

1.2. Formy cestovního ruchu **12**

1.3. Oblasti a střediska cestovního ruchu **14**
1.3.1. Oblasti cestovního ruchu 14
1.3.2. Střediska cestovního ruchu 15

1.4. Faktory ovlivňující cestovní ruch **15**

1.5. Typy účastníků cestovního ruchu **15**

2. ZELENÝ CR, PODSKUPINA JEŽ ZAHRNUJE I AGROTURISTIKU **17**

2.1. Charakteristika a formy zeleného cestovního ruchu **17**
2.1.1. Ekoturistika 17
2.1.2. Venkovský cestovní ruch 17
2.1.2.1. Vesnická turistika 18
2.1.2.1.1. Služby poskytované ve vesnické turistice 19
2.1.2.2. Agroturistika 20
2.1.2.3. Ekoagroturistika 20
2.1.2.4. Stezky dědictví 20
2.1.2.5. Chataření a chalupaření 21

2.2. Hlavní typy agroturistiky v zahraničí **22**

2.3. Agroturistika jako podnikatelská činnost, právní výklad pojmů **23**
2.3.1. Agroturistika na rodinné farmě 23
2.3.2. Agroturistika provozována jinými zemědělskými subjekty 24

2.4. Doprovodné programy agroturistiky **25**

2.5. Význam agroturistiky **26**
2.5.1. Význam pro zemědělské podnikatelské subjekty 26
2.5.2. Význam pro obce 26
2.5.3. Význam pro regiony a stát 27

2.6. Negativní aspekty agroturistiky **27**

2.7. Negativní dopady agroturistiky **28**

3. MARKETING V CESTOVNÍM RUCHU **29**

3.1. Marketingová strategie 29

4. CESTOVNÍ RUCH V ČESKÉ REPUBLICE 31

4.1. SWOT analýza cestovního ruchu v České republice 32
4.1.1. Silné stránky 32
4.1.2. Slabé stránky 32
4.1.3. Příležitosti 32
4.1.4. Ohrožení 33

4.2. Priority rozvoje cestovního ruchu v ČR 33

4.3. Cíle strategie cestovního ruchu v České republice 34

4.4. Nové produkty a trendy cestovního ruchu 34

5. PŘEDVSTUPNÍ FONDY A STRUKTURÁLNÍ FONDY EU 36

5.1. Předvstupní pomoc 36
5.1.1. Program PHARE 36
5.1.2. Program PHARE CBC 37
5.1.3. Program ISPA 37
5.1.4. Program SAPARD 37

5.2. Strukturální fondy EU 38
5.2.1. Regiony NUTS v ČR 38
5.2.2. Plánovací období 2000 – 2006 (ČR 2004 – 2006) 38
5.2.2.1. 3 cíle vytyčené Evropskou komisí 39
5.2.2.2. Strukturální fondy k naplňování cílů 39
5.2.2.3. Fond soudržnosti 40
5.2.2.4. Fond solidarity 40
5.2.3. Plánovací období 2007 – 2013 41
5.2.3.1. Nové cíle vytyčené Evropskou komisí 41
5.2.4. Přehled dotací z fondů EU a ze státního rozpočtu 2005 a 2006 (SZIF) 42

6. CÍLE A METODIKA 44

6.1. Cíle 44

6.2. SWOT analýza 44

6.3. Podnikatelský záměr (plán) 45
6.3.1. Součásti podnikatelského plánu 46
6.3.2. Přílohová část 48

7. VLASTNÍ PRÁCE 49

7.1. Analýza historie a současného vývoje podniku 49

7.2. Analýza kvality služeb a pracovníků, kteří je poskytují 51
7.2.1. Pohled na současně poskytované služby 51

7.2.2. Lidé na farmě a ve službách 51

7.3. Požadavky zákazníků a současné vývojové trendy 52
7.3.1. Očekávání jednotlivých skupin zákazníků 52
7.3.1.1. Starší lidé 52
7.3.1.2. Důchodci 53
7.3.1.3. Rodiny s dětmi 53
7.3.1.4. Děti v doprovodu dospělých, skupina dětí 54
7.3.1.5. Sportovně založení lidé 55
7.3.1.6. Milovníci přírody 55
7.3.1.7. Hosté s dietou 57
7.3.1.8. Tělesně postižení 57
7.3.1.9. Absolventi kurzů 58
7.3.1.10. Kluby a spolky 58
7.3.1.11. Zhodnocení 59
7.3.2. Jaká přání formulují zákazníci na internetu a další médiích 59

7.4. Komparace cílů s plánovanou kapacitou zvolené firmy 63

7.5. Rozvoj poskytovaných služeb a lidských zdrojů (návrhová část) 66

7.6. Návrh zlepšení řídících procesů 66
7.6.1. Management 66
7.6.1.1. Stávající systém řízení 67
7.6.1.2. Návrh nového přístupu k řízení 67

7.7. Podnikatelský plán rozvoje agroturistiky na farmě 69
7.7.1. Analýza současného stavu 69
7.7.2. Charakteristika dané oblasti 70
7.7.3. Cíle 71
7.7.4. Vlastní podnikatelský záměr 71
7.7.5. Propagace a obchodní politika 72
7.7.6. Finanční plány 74
7.7.6.1. Vyhodnocení ekonomické efektivnosti (100% využití UK) 76
7.7.6.2. Vyhodnocení ekonomické efektivnosti (30% využití UK) 78
7.7.7. Zhodnocení 80

8. ZÁVĚR A DISKUZE 82

9. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 84

10. SEZNAM PŘÍLOH 86

11. PŘÍLOHY 87

Úvod

„Obyvatelé velkoměst jsou lidé, kteří přišli z venkova do města tvrdě pracovat, aby si pak mohli dovolit přesídlit na venkov.“

Georges Mikes

Obecně se dá předpokládat, že dnešní města vznikla z původně vesnických osad a jejich obyvatelstva, postupnou kumulací na strategicky velmi významných místech říší a států. Tradiční zemědělství vytlačila průmyslová výroba a administrativní činnosti. Nyní však nastává ta správná doba na to „zařadit zpátečku“, nebo aspoň „neutrál“, a vrhnout své síly zpět k zatím u nás ještě vcelku zachovalému venkovu. Vrátit mu jeho půvab a krásu, které na nás dodnes dýchají nejen z Ladových obrázků. Příležitostí se nabízí mnoho a jsem rád, že některé se už i u nás začínají probouzet k životu. Vezměme si proto příklad ze zahraničí a implementujme to nejlepší z jejich poznatků pro rozvoj našeho venkova a přírody, která ho obklopuje, vždyť je to to nejvzácnější, co máme, když už nám nebylo historicky dopřáno ošplouchnout tu naší zemičku mořem.

Nebudu tady teď vyjmenovávat všechny možnosti, jak venkov oživit, ale budu se zabývat pouze jednou podskupinou a tou bude agroturistika a zemědělství jakožto činnost krajinotvorná a ochranárenská. Co to tedy **agroturistika je**? Docentka Pourová z České zemědělské univerzity v Praze tento pojem vysvětluje jako „**specifickou formu venkovského cestovního ruchu**, která vedle bezprostředního využívání přírody a krajiny venkova je charakteristická přímým vztahem k zemědělským pracím nebo usedlostem (budovám) se zemědělskou funkcí. Je provozována podnikateli v zemědělské prvovýrobě jako vedlejší, doplňková činnost sloužící k získání dodatečných finančních prostředků s tím, že zemědělská výroba bývá činností dominantní. Je představována souhrnem služeb (ubytovacích, stravovacích a ostatních), činnostmi na farmě i v okolním prostředí, ale i možnostmi zážitků, které zemědělský subjekt poskytuje (prodává) návštěvníkům za účelem rekreace a odpočinku.

Jde tedy o cestovní ruch na zemědělských farmách nebo v objektech středních a větších zemědělských podniků. Vesnická turistika a agroturistika jsou spojeny s vesnickým osídlením a společně profitují především z přírodního, ale i kulturního bohatství místního prostředí. Odlišují se zejména ubytováním, rekreačními aktivitami i charakterem života

v období rekreačního pobytu na vesnici. Tato odlišnost je zcela zřetelná zejména u agroturistiky na rodinné farmě, jejímž podstatným znakem je spolužití s farmářskou rodinou.“ Zároveň se při poskytování těchto služeb spotřebovává (realizuje) vlastní produkce, jak rostlinná tak živočišná, což dává podnikateli určitou konkurenční výhodu, protože v silných letech s nízkými odkupními cenami produkci velmi dobře zhodnotí „ve své kuchyni“, naopak ve slabých letech s předraženými surovinami není tímto zdražením nikterak ohrožen. Může navíc své produkty nabídnout rekreantovi k přímému prodeji, tedy bez mezičlánků, které finální produkt prodražují.

Rozvoj agroturistiky byl možný až po roce 1989, kdy dochází v České republice k výrazným změnám venkova souvisejícím s restrukturalizací zemědělské výroby, doprovázené transformací zemědělských podniků, omezováním zemědělské prvovýroby a snižováním počtu pracovníků v ní. I útlumové programy prováděné v některých částech zemědělské prvovýroby zároveň vyvolávaly nutnost hledat alternativní řešení především v mimoprodukčních formách zemědělství tak, aby byla zachována prosperita zemědělství, udrženo vesnické osídlení a vytvořeny dodatečné pracovní příležitosti. Jako živá voda pro venkov se proto jevila právě agroturistika.

Druhou hlavní příčinou byl právě celosvětový trend návratu k přírodě a bezprostřednímu harmonickému soužití s ní. Přetechnizovaný život ve městech stále více nutí jeho obyvatele vyhledávat bezprostřední styk s přírodou, mnohdy spojený s venkovským způsobem života. Cestovní ruch na venkově a zejména agroturistika k tomu poskytuje mnoho příležitostí. Její rozvoj je užitečný nejen pro zemědělce (farmáře), ale i pro ostatní obyvatele venkova. Ti mohou přispívat k rozvoji vesnice, obce nebo regionu vedle provozování ubytovacích služeb, zprostředkováním dalších činností v oblasti obchodu, pohostinství, bank, pošt, řemeslné výroby, opravárenství apod.

Důležité jsou i činnosti spojené s organizováním volného času pro turisty (zábava, sport, národopisné akce, místní atrakce aj.) a zejména pak reklamní a informační služby, které jsou důležité pro propagaci daného území v tuzemsku i v zahraničí.

Další velmi významná etapa rozvoje přišla s přílivem zahraničního kapitálu, především z podpůrných fondů Evropské unie, jak předvstupních, tak členských, tedy dotací řádného člena evropského společenství. Ale o těch až později, v souvislosti s financováním podnikatelského záměru výstavby a provozování agroturistiky ve zvoleném podniku hospodařícímu v CHKO Český Les, kterýž to je hlavní náplní této diplomové práce.

1. Cestovní ruch

Dříve než se začneme věnovat jednotlivým částem této diplomové práce, musíme se nejprve zevrubně seznámit s hlavními pojmy, které se týkají cestovního ruchu, abychom bez problémů porozuměli i následujícímu odbornému textu.

Co to tedy cestovní ruch (CR) je? Vyjděme z definice Světové organizace cestovního ruchu (WTO[1]), která definuje CR jako činnost lidí spočívající v cestování a pobytu mimo místo jejich obvyklého pobytu do doby kratší jednoho uceleného roku za účelem využití volného času, obchodu a za jinými účely. Je také třeba zdůraznit že CR je zařazen do terciárního podnikatelského sektoru, tedy do sektoru služeb. Právní úprava cestovního ruchu je podána v zákoně **159/1999 Sb.** z 30. června 1999. Vytyčuje některé podmínky podnikání v oblasti cestovního ruchu, změny zákona č. 40/1964 Sb., občanského zákoníku, znění pozdějších předpisů, a zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů. (Stříbrná, 2005)

Svou obsáhlostí a rozšířením v každé zemi světa se dá říci, že cestovní ruch je největším zaměstnavatelem a jedním z nejvýnosnějších odvětví světové ekonomiky. Po obchodu s ropou a ropnými produkty a automobilovým průmyslem, zaujímá třetí místo ve výši obratu a rozsahu své činnosti. Z makroekonomického hlediska se CR podílí velkou měrou na tvorbě hrubého domácího produktu (HDP[2]) a na celkové zaměstnanosti. Z celkového podílu vychází na CR kolem 11 %, tzn. že na 100 zaměstnaných připadá 11

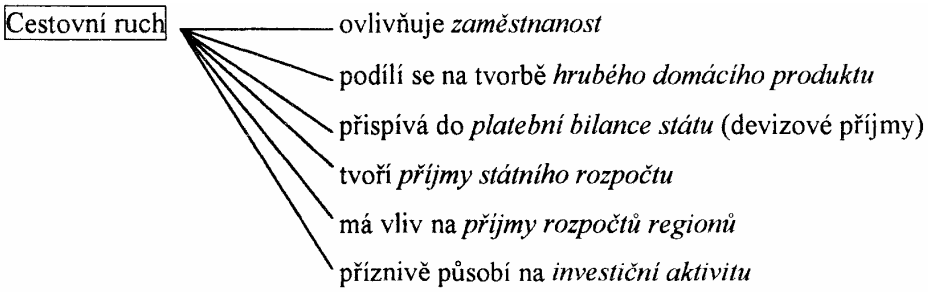
[1] **WTO** - Světová organizace cestovního ruchu. Je vedoucí mezinárodní organizací cestovního ruchu. Vznikla přeměnou organizace nevládního charakteru IUOTO (International Union of Official Travel Organisations) na mezinárodní organizaci mezivládní povahy v roce 1974. V tomto roce se členem WTO stala i tehdejší ČSSR, a to tím, že v souladu se stanovami WTO jako řádný člen IUOTO formálně prohlásila, že přijímá stanovy organizace a bere na sebe členské povinnosti. Česká republika je členem WTO jako pokračovatel v členství bývalé ČSSR, resp. ČSFR. V roce 2003 došlo k přeměně WTO v přidruženou organizaci (specializovanou agenturu, resp. agencii - specialised agency) Organizace spojených národů na podporu cestovního ruchu.

WTO v současné době sdružuje 142 států jako řádných a plnoprávných členů a dále na 350 přidružených členů (pozorovatelů), kterými jsou zástupci soukromého sektoru, vzdělávací instituce, asociace cestovního ruchu, lokální vlády apod. Základním úkolem této mezivládní organizace je propagace, podpora a rozvoj mezinárodního cestovního ruchu s cílem napomáhat hospodářskému rozvoji členských zemí, mezinárodnímu porozumění a všeobecnému respektování a dodržování lidských práv a základních svobod. Sídlem WTO je Madrid.

[2] **Hrubý domácí produkt** (HDP, GNP) je celková peněžní hodnota statků a služeb vytvořená za dané období na určitém území. Tento ukazatel se používá v makroekonomii pro určování výkonnosti ekonomiky. Časovým obdobím bývá obvykle rok. V mezinárodních srovnáních se také používá HDP na obyvatele (HDP na hlavu).

pracovníků v CR. Podíl CR na HDP osciluje u nás mezi 2,8 – 3,2 %[3]. Další vlivy zachycuje následující schéma:

Schéma 1 - Makroekonomický význam cestovního ruchu (Pourová, 2002)



Význam cestovního ruchu je i druhotný, má totiž pozitivní vliv na řadu dalších odvětví a sektorů národního hospodářství, jako jsou zejména doprava, obchod, stavebnictví, bankovnictví, zemědělství (agroturistika), telekomunikace, kultura, sport apod. V některých zahraničních studiích je uváděn vliv cestovního ruchu na více než 20 odvětví.

Cestovní ruch hraje pozitivní roli i v revitalizaci (znovuoživení) hospodářsky slabých nebo postižených území restrukturalizací českého zemědělství. Multiplikační efekt cestovního ruchu umožňuje zachovávat, resp. vytvářet nové pracovní příležitosti a finanční zdroje pro rozvoj takových území. Tento regionální rozměr cestovního ruchu je současně i stabilizačním faktorem nejen ve vztahu k místnímu obyvatelstvu, ale i ve vztahu k sociálně kulturnímu zázemí, které cestovní ruch zprostředkovává pro další zájemce (návštěvníky a turisty), a tak zároveň posiluje místní identitu z hlediska hrdosti na místní tradice a kulturní specifika.

Měřítkem pro ekonomickou úspěšnost obvykle bývá saldo cestovního ruchu. Saldo znamená rozdíl mezi příjmy a výdaji v zahraničním cestovním ruchu. Rozdíl obou stran platební bilance tvoří aktivní, pasivní nebo vyrovnané saldo dané země. (Pourová, 2002)

1.1. Druhy cestovního ruchu

Druhy cestovního ruchu vyjadřují motivy (převažující zájmy), které vedou obyvatele k účasti na cestovním ruchu. K základním druhům patří rekreační (pobytový, aktivní turistika), kulturní, společensky zaměřený, sportovní a profesionálně zaměřený cestovní ruch.

[3] Údaje ČSÚ za rok 2005.

- **Rekreační cestovní ruch (rekreace)**

se zaměřuje především na odpočinek, na obnovu (regeneraci) tělesných a duševních sil člověka. Zahrnuje širokou škálu aktivit a nároků účastníků podle jejich individuálního zaměření. Velmi rozšířená varianta rekreačního cestovního ruchu (CR) je pobyt na jednom místě - tzv. rekreační pobytový CR.

Mnoho účastníků rekreačního cestovního ruchu dává přednost pohybu po větším území - turistice. Podle dopravního prostředku se rozlišuje turistika pěší, lyžařská, vodní, cykloturistika, jízda na koni, mototuristika. Časté jsou kombinace, např. systém „vystup a jdi“ se spojením mototuristiky a pěších výletů. Pro cestování pěšky, na vodě či na kole se někdy používá pojem aktivní turistika.

K rekreačnímu cestovnímu ruchu řadíme také léčebné pobyty v lázních. Speciálním typem rekreačního cestovního ruchu je venkovská turistika (včetně agroturistiky). Při ní se rekreační pobyt na venkově často pojí s ubytováním v zemědělské usedlosti, někdy i s jízdou na koni nebo i s výpomocí při zemědělských pracích. Tento druh rekreace se rozšířil v Německu a v některých západoevropských zemích. (Stříbrná, 2002)

- **Kulturní cestovní ruch**

je motivován poznáváním, návštěvou kulturněhistorických památek, galerií, muzei apod. Řadíme sem i náboženský cestovní ruch (poutní turistika), kde hlavním motivem je návštěva poutních a posvátných míst, církevních památek a religiózních událostí (např. pouti).

- **Společensky zaměřený cestovní ruch (etnický, krajanský)**

je motivován návštěvou příbuzných nebo místa, odkud pocházejí předci. Silné citové vazby k místu původu se přenášejí i na dvě až tři další generace. Takové motivy například přivádějí ročně do Evropy několik milionů obyvatel USA.

- **Profesionálně zaměřený cestovní ruch**

je spojen s výkonem služebních povinností (návštěva řídící instituce, jednání s obchodními partnery, účast na veletrzích, výstavách apod.). Pro cesty směřující na kongresy a konference se používá termín kongresová turistika. Účastníci profesionálně zaměřeného cestovního ruchu většinou vyžadují vysoký standard služeb a patří ke klientům s nejvyššími průměrnými výdaji.

Speciálním druhem je stimulační cestovní ruch (incentivní). Stimulační cestovní ruch je využíván zaměstnavatelem jako stimul k pracovnímu výkonu, k setrvání v podniku nebo jako odměna za dosažené výkony. Charakteristické pro něj je, že náklady spojené s účasti na tomto cestovním ruchu zcela nebo v převážné části hradí zaměstnavatel. Může mít různé podoby, jako např. dovolená pro nejlepší pracovníky, pobyty zaměřené částečně pracovně (různé odborné semináře, školící programy nebo exkurze) spojené s rekreačním či poznávacím programem.

- **Sportovní cestovní ruch**

umožňuje stále většímu počtu sportovních fanoušků navštívit různé sportovní události. Většinou má krátkodobý charakter. Při velkých celosvětových událostech (olympijské hry, mistrovství světa apod.) se dostávají do pohybu desetitisíce účastníků cestovního ruchu.

Mezi druhy cestovního ruchu patří také tzv. nákupní turistika, která je rozšířená především v příhraničních oblastech. Způsobují ji rozdílné ceny některých výrobků v sousedních státech. Rozšířené jsou např. nákupní zájezdy na trhy do Polska nebo předvánoční nákupní zájezdy do bavorských měst. Není to však naše specialita. Také ze sousedního Německa a Rakouska přijíždějí k nám občané příhraničních oblastí za levnějším nákupem i službami. Na rozdíl od našich přijíždějí tito návštěvníci obvykle individuálně.

Jednotlivé druhy cestovního ruchu se v praxi většinou nevyskytují v čisté podobě. Obvykle se vzájemně prolínají a doplňují a tím umožňují účastníkům prožít zajímavé, různorodé zážitky během jejich dovolené. (Stříbrná, 2002)

1.2. Formy cestovního ruchu

- **Podle sezónnosti cestovního ruchu lze rozlišit:**

- ***Celoroční CR*** (např. na Kanárských ostrovech).
- ***Sezónní CR*** (letní - u jezer, přehrad a rybníků a zimní - v lyžařských střediscích).

- **Podle délky pobytu:**

- ***Krátkodobý CR*** (denní nebo víkendový), do tří dnů pobytu.
- ***Dlouhodobý CR*** (dovolená, prázdniny), s více než třemi dny pobytu mimo bydliště, maximálně však do šesti měsíců v ČR a do jednoho roku v zahraničí (pak jde o různé formy přechodného pobytu).

- **Podle způsobu cestování a počtu účastníků:**

- *Individuální CR* (účastník se pohybuje jen se svými nejbližšími partnery, často s rodinnými příslušníky, služeb využívá individuálně a program si stanovuje samostatně). Často je provozován v objektech individuální rekreace (na chatách, chalupách apod.).

- *Skupinový CR* (účastník je členem skupiny osob, které využívají základní služby společně, program zajišťuje cestovní kancelář nebo jiná organizace).

- **Podle místa původu účastníků:**

- *Domácí CR* zahrnuje pobyty nebo zájezdy občanů v rámci dané země bez překročení státní hranice. Účelem pobytu turistů je využití volného času nebo realizace obchodu a jiných profesních povinností. Odvody z příjmů z domácího cestovního ruchu jdou do státního rozpočtu dané země.

- *Zahraniční cestovní ruch* se týká cest obyvatelstva, jejichž cílem je místo, oblast nebo středisko cestovního ruchu na území jiného státu. Podle toho, zda zahraniční hosté přijíždějí k nám nebo naši občané vyjíždějí do zahraničí, rozdělujeme zahraniční CR na:

aktivní - příjezdový (CR zahraničních hostů na našem území);

pasivní - výjezdový (CR našeho obyvatelstva v zahraničí).

Rozdělení zahraničního CR na aktivní a pasivní vychází z hlediska platební bilance státu. Přínos devizových prostředků od zahraničních hostů k nám ovlivňuje aktiva platební bilance, výdaje našich obyvatel v zahraničí zvyšuje naše závazky vůči cizím státům, zvyšuji tedy naše pasiva. Zahraniční cestovní ruch má bezprostřední vliv na devizové hospodářství státu, a proto většina států usiluje o zvyšování aktivního CR, který by při nižším pasivním cestovním ruchu umožnil využít získané devizové prostředky i pro jiné účely, např. pro zvýšení dovozu zboží ze zahraničí.

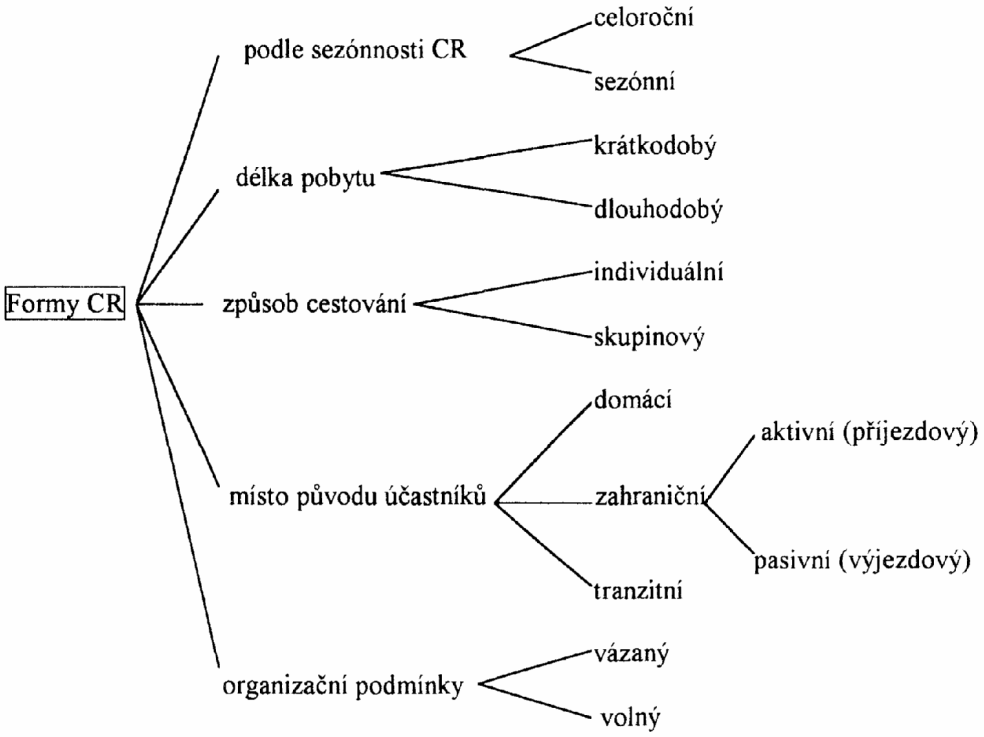
- *Tranzitní CR* znamená průjezd účastníků zahraničního CR přes území určitého státu s možností využití některých služeb dané země.

- **Z hlediska organizačních podmínek:**

- *Vázaný CR* - účast klientů je podmíněná splněním určité podmínky, např. členství v organizaci (v odborech, v klubu apod.), zaměstnání u konkrétního zaměstnavatele (v úřadu, podniku, v armádě), doporučení od lékaře pro léčbu v lázních apod. Úhrada je z části hrazena účastníkem CR., zbytek je hrazen z jiných prostředků (fondy organizace, nemocenské pojištění aj.).

- ***Volný CR*** je volně přístupný každému zájemci, který si účast na cestovním ruchu uhradí sám. (Pourová, 2002)

Schéma 2 - Formy cestovního ruchu (Pourová, 2002)



1.3. Oblasti a střediska cestovního ruchu

1.3.1. Oblasti cestovního ruchu

Oblast (region) cestovního ruchu tvoří rozsáhlejší území, kde se ve velké míře uplatňují některé z předpokladů rozvoje a rozmístění cestovního ruchu. Podle významu je možné oblasti cestovního ruchu rozdělit do následujících kategorií:

- *oblasti s mezinárodním významem* (Alpy, Středomoří, Kanárské ostrovy, Malorka),
- *oblasti s celostátním významem* (Krkonoše v České republice, Balaton v Maďarsku),
- *oblasti s regionálním významem* (Šumava pro Jihočechy, Beskydy pro Slezany),
- *oblasti s místním významem* (povodí Orlice pro Hradec Králové). (Stříbrná, 2005)

1.3.2. Střediska cestovního ruchu

Střediska cestovního ruchu vznikají uvnitř oblastí cestovního ruchu. Středisko CR je obec nebo její část, kde je soustředěno větší množství ubytovacích, stravovacích, zábavních a dalších zařízení, které tvoří materiálně technické předpoklady cestovního ruchu.

Podle zaměření lze rozlišit střediska cestovního ruchu na:

- *střediska lázeňská* (Karlovy Vary, Mariánské Lázně, Luhačovice),
- *střediska přímořská* (ve Středomoří),
- *střediska horské turistiky a lyžování* (alpská střediska - Chamonix, Špindlerův Mlýn),
- *střediska vnitrozemská pro letní rekreaci* (Máchovo jezero),
- *střediska městská a kulturně-poznávací* (Londýn, Paříž, Praha) patří k největším střediskům cestovního ruchu s řadou kulturně historických památek, muzeí a jiných atraktivit. (Stříbrná, 2005)

1.4. Faktory ovlivňující cestovní ruch

Na rozvoj cestovního ruchu působí většinou vnější faktory, které přímo nesouvisí s cestovním ruchem, ale do značné míry ovlivňují poptávku po cestovním ruchu. Tyto faktory je možno rozdělit do následujících oblastí.

- *demografické a sociální;*
- *ekonomické;*
- *politické a právní;*
- *technické.* (Stříbrná, 1996)

1.5. Typy účastníků cestovního ruchu

Následující pojmy se vztahují k podrobnějšímu rozlišení různých typů účastníků cestovního ruchu a to jak v oblasti mezinárodního, tak i domácího cestovního ruchu.

- **Stálý obyvatel**

- *v mezinárodním CR* ve vztahu k dané zemi se jedná o osobu, která žije v zemi alespoň jeden rok před příjezdem do jiné země na dobu kratší jednoho roku,

- *v domácím CR* ve vztahu k určitému místu je stálým obyvatelem osoba, která v tomto místě žije alespoň šest po sobě jdoucích měsíců před příjezdem do jiného místa na dobu kratší šesti měsíců.

- **Návštěvník**

- ***v mezinárodním CR*** je osoba, která cestuje do jiné země, v níž nemá trvalé bydliště na dobu nepřekračující jeden rok, při čemž hlavní účel její cesty je jiný než vykonání výdělečné činnosti v navštívené zemi,

- ***v domácím CR*** je návštěvníkem osoba, která má trvalé bydliště v dané zemi a která cestuje na jiné místo v zemi mimo své bydliště na dobu kratší než šest měsíců, přičemž hlavní účel její cesty je jiný než vykonávání výdělečné činnosti v navštíveném místě.

- **Turista**

- ***v mezinárodním CR*** je to osoba, která cestuje do jiné země než v níž má své trvalé bydliště, na dobu zahrnující nejméně jedno přenocování, avšak ne delší než jeden rok, přičemž hlavní účel její cesty je jiný než vykonávání výdělečné činnosti v navštívené zemi,

- ***v domácím CR*** je za turistu považována osoba s trvalým pobytem v dané zemi, která cestuje do jiného místa odlišného od jejího běžného životního prostředí, na dobu zahrnující alespoň jedno přenocování, ale ne na dobu delší šesti měsíců, přičemž hlavní účel cesty je jiný než vykonávání výdělečné činnosti v navštíveném místě.

- **Výletník**

- ***v mezinárodním CR*** je to osoba, která cestuje do jiné země než v níž má své trvalé bydliště a běžné životní prostředí na dobu kratší než 24 hodin, aniž by v navštívené zemi přenocovala, přičemž hlavní účel její cesty je jiný než vykonávání výdělečné činnosti v navštívené zemi,

- ***v domácím CR*** je výletníkem osoba trvale usídlená v dané zemi, která cestuje do místa odlišného od místa jejího trvalého bydliště a běžného životního prostředí na dobu kratší 24 hodin, aniž by v navštíveném místě přenocovala, přičemž hlavní účel její cesty je jiný než vykonávání výdělečné činnosti v navštíveném místě.

Výše uvedené základní pojmy z oblasti cestovního ruchu přejímají všechny státy světa a stávají se základem pro národní statistické programy CR i pro statistiku cestovního ruchu v mezinárodních dimenzích. (Pourová, 2002), (Stříbrná, 2005)

2. Zelený CR, podskupina jež zahrnuje i agroturistiku

2.1. Charakteristika a formy zeleného cestovního ruchu

V současné době se stále více prosazuje celá řada nových forem cestovního ruchu, které spojuje šetrnost vůči cílovým místům cestovního ruchu, ohleduplnost vůči přírodě i celému životnímu prostředí, vůči kulturnímu a historickému bohatství i ohleduplnost ve vztazích mezi lidmi. Tyto nové formy cestovního ruchu jsou zahrnuty do tzv. „zeleného cestovního ruchu “.

Zelený cestovní ruch zdůrazňuje především místní hledisko uskutečňování cestovního ruchu, tj. nejen ve volné krajině, ale také i v mírně osídlených oblastech, na rozdíl od cestovního ruchu ve městech či v koncentrovaných přímořských střediscích. Je charakterizován touhou návštěvníků splynout s přírodou i lidským prostředím. Jde o cestovní ruch s aktivní náplní, respektující a chránící přírodu. Zelený cestovní ruch v konkrétní podobě vystupuje především jako ekoturistika a venkovský cestovní ruch.

Schéma 3 – Rozdělení „zeleného“ cestovního ruchu (Pourová, 2002)

2.1.1. Ekoturistika

Ekoturistikou je nejčastěji označován cestovní ruch zaměřený na poznávání přírody a orientovaný především na poznávání přírodních rezervací, národních parků, chráněných krajinných oblastí a dalších přírodních krás tak, aby nebyly cestovním ruchem narušovány. Vyznačuje se vysokou mírou odpovědnosti a ohleduplnosti návštěvníků vůči přírodě a její ochraně. Významné jsou i její výchovné aspekty. (Pourová, 2002)

2.1.2. Venkovský cestovní ruch

Venkovský cestovní ruch (často označovaný jako venkovská turistika) je cestovní ruch rozvíjející se mimo oblasti rekreačních a turistických center i mimo oblast městského osídlení. Zahrnuje rekreační pobyty ve vesnickém osídlení i mimo něj (chatových lokalitách, samotách

i v malých městečkách). Převážně je však vázán na venkovské osídlení spjaté se zemědělstvím a životem na venkově. Zahrnuje tedy všechny činnosti účastníka cestovního ruchu v prostředí venkova. Venkovský cestovní ruch má celou řadu podob, z nichž nejtypičtější jsou vesnická turistika, agroturistika, ekoagroturistika a chataření a chalupaření.

2.1.2.1. Vesnická turistika

Vesnická turistika je forma venkovského cestovního ruchu bezprostředně spjatá s přírodou a krajinou venkova a konkrétním vesnickým osídlením. Její náplní jsou individuální rekreační aktivity využívající atraktivity konkrétního venkovského prostředí navštíveného místa (louky, lesy, rybníky, řeky, místní řemesla či folklór a podobně). K ubytování jsou využívána komerční ubytovací zařízení, rekreační chalupy i ubytování v soukromí.

Její zvláštnost spočívá v decentralizaci ubytovacích zařízení, což umožňuje rozmělnit četnost turistů, a tak eliminovat negativní dopady, které sebou nese velké soustředění lidí v turistických centrech. Dává příležitost individuálním aktivitám jak při nabídce produktu cestovního ruchu, tak i při jeho realizaci. (Stříbrná, 2002)

Provozovatelé jsou podnikatelé provozující ubytovací služby anebo hostinskou činnost, resp. ubytování i stravování (na přechodnou dobu) na venkově. Dále jsou to rovněž podnikatelé v oblasti doprovodných programů (sportovní zařízení a areály, jezdecké školy, historické a průmyslové skanzeny apod.).

Formy ubytování, zpravidla v rekreačních objektech (chalupy, chaty, sruby, rekreační domky), v rodinných domech (pronájem obytných místností), v hotelích a penzionech, v historických objektech (rekonstruovaných mlýnech, selských staveních, zájezdních hostincích aj.), v majetku nebo v užívání podnikatele. Není vyloučeno ubytování typu chatová osada a kemp.

Stravování je nezbytné zajistit celodenní nebo minimálně snídani (bufet, restaurace) a to ve veřejných ubytovacích zařízeních (hotel, penzion, chatová osada, kemp aj.).

2.1.2.1.1. Služby poskytované ve vesnické turistice

Služby účastníkům vesnické turistiky poskytují různi provozovatelé ubytovacích a stravovacích služeb, jakož i podnikatelé v oblasti kulturních, sportovních, společenských a dalších zařízení. Jde tedy o veškerý cestovní ruch probíhající na vesnici mimo agroturistiku.

Doprovodný program zvýrazňuje atraktivnost nabízených služeb, resp. kompletuje celý produkt cestovního ruchu. Podnikateli umožňuje určitou specializaci a tedy i výjimečnost v nabídce. Doprovodný program mohou organizovat i jiní podnikatelé, ne pouze poskytovatel ubytování. Důležité však je, aby provozovatel vesnické turistiky informoval své hosty o nabízených programech v době jejich pobytu. Jedná se např. o tyto doprovodné programy:

- **Sport**

  Jezdectví spojené s výukou jízdy (jezdecké školy), rybaření a lov zvěře (vlastní nebo pronajaté honitby, pěší turistika, koupání, zimní sporty (lyžování, sáňkování, bruslení). Speciální rekondiční programy pro danou klientelu (jízdy na huculských koních, solária apod.). Cyklistika a horská cyklistika.

- **Kultura**

  Místní pamětihodnosti (hrady, zámky, poutní místa, kláštery). Místní atraktivní přírodní lokality (krasové jeskyně a přírodní útvary, výskyt vzácných porostů a zvěře). Místní tradice včetně muzeí. Národopisné slavnosti, poutě a posvícení.

- **Řemesla**

  Ukázky tradičních řemesel (mlýny, kovárny, sklářské hutě, krajkářství, bednářství, kolářství, výroba nábytku aj.), prohlídky zprovozněných historických objektů (železnice, lihovary, větrné a vodní mlýny aj.), včetně výroby suvenýrů.

- **Zájezdní hostince**

  Obnovení tradice bývalých zájezdních hostinců pro klientelu „na cestách“ (stravování a ubytování, lidové zábavy apod.).

- **Školy v přírodě**

  Rekreace větších i málopočetných kolektivů školních dětí (maximálně 40 osob), zdravotně handicapované mládeže, alergie, dýchací potíže aj.).

- **Speciální klientela**

  Rekreační služby pro seniory, pro mládež, rodiny s dětmi, invalidní občany, zahraniční návštěvníky apod. (Pourová, 2002)

2.1.2.2. Agroturistika

Agroturistika, jak již bylo v úvodu řečeno, je specifickou formou venkovského cestovního ruchu, která vedle bezprostředního využívání přírody a krajiny venkova je charakteristická přímým vztahem k zemědělským pracím nebo usedlostem (budovám) se zemědělskou funkcí. Je provozována podnikateli v zemědělské prvovýrobě jako vedlejší, doplňková činnost sloužící k získání dodatečných finančních prostředků s tím, že zemědělská výroba by měla být činností dominantní.

Je představována souhrnem služeb (ubytovacích, stravovacích a ostatních), činnostmi na farmě i v okolním prostředí, ale i možnostmi zážitků, které zemědělský subjekt poskytuje (prodává) návštěvníkům za účelem rekreace a odpočinku. Jde tedy o cestovní ruch na zemědělských farmách nebo v objektech středních a větších zemědělských podniků.

Vesnická turistika a agroturistika jsou spojeny s vesnickým osídlením a společně profitují především z přírodního, ale i kulturního bohatství místního prostředí. Odlišují se zejména ubytováním, rekreačními aktivitami i charakterem života v období rekreačního pobytu na vesnici. Tato odlišnost je zcela zřetelná zejména u agroturistiky na rodinné farmě, jejímž podstatným znakem je spolužití s farmářskou rodinou. (Pourová, 2002)

2.1.2.3. Ekoagroturistika

Ekoagroturistika je formou venkovského cestovního ruchu, která zahrnuje pobyty na ekologicky hospodařících farmách produkujících bio-produkty, umístěných ve zdravotně příznivém životním prostředí. Podstatným znakem této formy agroturistiky je nejen sepětí s farmářskou rodinou, ale i účast na zemědělských pracích a konzumace produktů jejich ekologického zemědělství. (Pourová, 2002)

2.1.2.4. Stezky dědictví

Novým produktem venkovské turistiky jsou tzv. Stezky dědictví. V nich jde o dobře propojenou síť přírodního a kulturního bohatství, služeb a zařízení v dané oblasti, sloužící pro určité skupiny návštěvníků (jednotlivci a skupiny do 18 osob), včetně jejich ubytování s orientací na pěší a cyklodovolenou, jízdu na koni a „easy dovolenou“ (vlastní auto) a to bez průvodce nebo s průvodcem (ECEAT[4] CZ, 1999). Stezky dědictví zahrnují různé typy

[4] **ECEAT** – (European Centre for Eco Agritourism) - Evropské centrum pro ekoagroturistiku. V Holandsku založená nevládní nadace. Kladoucí si za cíl podporu ekologického zemědělství a oživení venkova pomocí šetrné turistiky. ECEAT CZ (se sídlem v Brně) je česká nezávislá nezisková organizace, která zastupuje Českou republiku v mezinárodním programu ECEAT, jehož sídlo je v Amsterdamu. ECEAT CZ byl oficiálně založen v roce 1994 a došlo tak ke sdružení dobrovolníků, kteří se již v roce 1992 podíleli na rozvoji ekologicky šetrných

enviromentálně příznivého cestovního ruchu: agroturistiku, hipoturistiku, silvoturistiku, krasovou turistiku, gurmánský cestovní ruch (návštěva vinných sklípků), turistiku vodní, pěší a cykloturistiku.

Stezky dědictví, které jsou protiváhou masové turistiky, již probíhají v 5 regionech České republiky a to v severních Čechách, na Šumavě, na Vysočině, na severní Moravě a na jižní a jihovýchodní Moravě. Cílovou skupinou je „střední vrstva“ zákazníků nejen z Čech, ale i ze zahraničí (zejména z Holandska a Belgie). (Pourová, 2002), (Stříbrná, 2005)

2.1.2.5. Chataření a chalupaření

Agroturistika a vesnická turistika nejsou jevem zcela novým. Pobyty na venkově, především u zemědělských rodin a formou letních bytů byly důležitou součástí předválečného cestovního ruchu České republiky i vztahů mezi městem a vesnicí. Po druhé světové válce, zejména v období kolektivizace, byly tyto původní vztahy mezi městem a venkovem zpřetrhány a touha městských lidí po přírodě, venkovském prostředí a pobytu na venkově nabývala zcela odlišné podoby. Rozvinulo se chataření a chalupaření.

Důvody velkého rozvoje chataření a chalupaření v minulých létech v České republice:

- Omezené možnosti vycestovat do zahraničí, především do západoevropských zemí.
- Podniková rekreace nemohla všechny zájemce plně uspokojit, její přidělování bylo výběrové, často i nabídka rekreace byla v nevhodných termínech.
- V České republice bylo k dispozici mnoho volných chalup, hlavně v malých osadách, odkud se lidé snažili přestěhovat do větších sídelních celků (vesnic, měst). Mnoho starých občanů nemělo nástupce k trvalému užívání uvedených objektů. Jejich prodej chatařům, kteří je zvelebovali, vyhovoval i místní samosprávě, protože zchátralé objekty již nehyzdily obec a její okolí.
- Došlo k vyčleňování půdy na výstavbu individuálních chat v chatových koloniích, hlavně v okolí měst, kde byl nedostatek vhodných chalup pro rekreaci a odpočinek.
- K rozšíření výstavby rekreačních objektů značně přispěla i nízká až symbolická cena půdy na výstavbu chat a podnikových rekreačních objektů a rovněž i cena nabízených

---

programů týkajících se rozvoje ekoagroturistiky, tj. turistiky na ekologicky hospodařících zemědělských podnicích u nás.

Posláním této Nadace je prostřednictvím šetrné venkovské turistiky podporovat setrvalý rozvoj venkova, iniciovat nové pracovní příležitosti a rovněž přispět k rozvoji odborných znalostí a schopností poskytovatelům služeb ve venkovské turistice, zabezpečit systém kontroly kvality služeb ve venkovské turistice a jejich jednotnou certifikaci.

chalup byla velmi nízká. V současné době by se tak rozsáhlá výstavba nemohla uskutečnit.

- V mnoha případech bylo vlastnictví rekreačního objektu i prestižní otázkou životní úrovně. Pro jiné občany to zase znamenalo vhodné uložení úspor. (Stříbrná, 2005)

2.2. Hlavní typy agroturistiky v zahraničí

Zemědělství, příp. zemědělec se na turistickém ruchu podílí bud‘ jako *producent potravin*, nebo jako *poskytovatel služeb*, případně jako *kapitálový investor*. Podle toho, která z uvedených forem stojí v popředí, je možno rozlišit **tři hlavní typy agroturistiky:**

- ***Labužnická nebo gastronomická turistika*** - zde stojí v popředí přímý odbyt (často dále zpracovávaných) regionálních specialit vlastními hosty, stálým okruhem odběratelů nebo restauracemi. Tato forma agroturistiky může (ale nemusí) být spojená s poskytováním zpracovaných vlastních produktů. Uvedený typ agroturistiky převládá v zemích Středomoří a částečně ve Francii. Typickým příkladem jsou speciálně orientované ulice jako: „Ulice vína“ „Sýrová ulice“ apod.
- ***Turistika s poskytováním přístřeší*** - typickým příkladem je „dovolená na selském dvoře “, při čemž farmář neposkytuje pouze nocleh, ale i další služby uspokojující potřeby návštěvníka (turisty), za účelem získání vedlejšího příjmu. Je zde však nebezpečí „sebevykořisťování“ při nízké cenové úrovni nebo i kvality služeb. Proto se někde hovoří o dovolené na selském dvoře jako o „levném turismu“.
- ***Skandinávský typ agroturistiky*** s důrazem na pronajímání, bud‘ s malým poskytováním služeb, nebo bez jakýchkoliv služeb.

- Pronajímání kempinkových ploch - kapitálově extenzivní typ agroturistiky.
- Pronajímání prázdninových domů nebo bytů s vlastním zásobováním pronajímatele - kapitálově intenzivní typ agroturistiky.

Tato forma agroturistiky se v posledních letech rozšiřuje i do klasických zemí agroturismu střední Evropy, především z důvodu pracovního ulehčení domácí paní (farmářce). Vysoké kapitálové náklady by měly intenzivnímu skandinávskému typu agroturistiky zabránit v jeho nadměrném rozšiřování, avšak poptávka po prázdninových bytech je vysoká. (Mikula, 1995)

2.3. Agroturistika jako podnikatelská činnost, právní výklad pojmů

2.3.1. Agroturistika na rodinné farmě

Provozovatel - podnikatel v zemědělské výrobě je definovaný jako fyzická osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu (2, odst. 2, písm. c/zákona 5 13/1991 Sb. - Obchodní zákoník).

Ubytování je zpravidla poskytováno v zemědělské usedlosti (na rodinné farmě) nebo v rekreačních objektech ve vlastnictví nebo užívání zemědělského podnikatele (chaty, sruby, chalupy, rekreační domky). Jde o decentralizované ubytování turistů v takřka rodinném prostředí s dalšími atributy, které může nabídnout jen zemědělská nebo vesnická usedlost. Maximální ubytovací kapacita činí 12 lůžek.

Limitování ubytovací kapacity je nezbytným předpokladem pro zvýraznění specifik agroturistiky na rodinné farmě, a to jak ve vztahu k nabízeným službám, tak ve vztahu k prostředí, kde se realizují (rozvoj individuálních aktivit při minimalizaci zatížení krajiny a přírody lidským faktorem). Navíc je důležité, že tato forma ubytování je volnou živností při jejímž provozování není třeba prokazovat odbornou způsobilost. Minimální standard vybavení ubytovacího zařízení je obdobný jako pro ubytování v soukromí.

Stravování - zde existuje široký prostor pro odbyt vlastních výpěstků, resp. výrobků, v podobě surovin (brambory, maso, mléko, zelenina, ovoce aj.) nebo polotovarů. Hosté si mohou vařit sami nebo se stravovat v místních restauracích nebo v hostincích. Nedoporučuje se poskytovat hostům farmy kompletní stravovací služby z toho důvodu, že jde o živnost koncesovanou, kde k provozování je třeba prokazovat odbornou způsobilost (při poskytování více než 10 hlavních jídel za den, např. obědů). Tím se nevylučuje občasné pohoštění resp. pozvání ke společnému stolu k ochutnání místních specialit apod.

Poskytování max. 10 hlavních jídel denně je klasifikováno jako živnost volná (bez prokazování odborné způsobilosti). Hlavním důvodem pro vyloučení stravovacích služeb je však jejich časová náročnost a pracovní zaneprázdnění ve vztahu k hospodyni (farmářce), která má své další povinnosti v hospodářství.

Zázemí farmy - specifičnost agroturistiky na rodinné farmě spočívá v tom, že turista se volně pohybuje v provozním prostředí zemědělského podnikatele, resp. má možnost se seznámit se vším, co tvoří zemědělskou usedlost. Tím jsou zejména domácí a hospodářská zvířata (kočky,

psi, krávy, prasata, ovce, kozy, drůbež aj.), hospodářské objekty a nemovitosti (stáje, chlévy, stodoly, zemědělské stroje a nářadí apod.). (Pourová, 2002), (Stříbrná, 1996)

2.3.2. Agroturistika provozována jinými zemědělskými subjekty

Provozovatelé - podnikatelé, tj. právnické nebo fyzické osoby ve smyslu 2 zákona 513/1991 Sb. (Obchodní zákoník), kteří podnikají v oblasti zemědělské prvovýroby a služeb pro zemědělství.

Ubytování je zpravidla poskytováno v rekreačních objektech (chaty, sruby, chalupy, rekreační domky) nebo hotelích a penziónech ve vlastnictví nebo užívání zemědělského podniku. Maximální ubytovací kapacita činí na jeden rekreační objekt 12 lůžek, v hotelích a penziónech 50 lůžek nebo 25 pokojů na jeden objekt.

Limitování ubytovacích kapacit má zejména v případě provozování veřejných ubytovacích kapacit zamezit nadměrnému soustředění turistů v daném místě, lokalitě. Dále má upevnit víceméně komorní ladění turistických programů a tak zvýraznit specifika decentralizovaného ubytování, tj. minimalizovat zatížení krajiny lidským faktorem. Podle zařazení ubytovacích služeb, zejména u hotelů a penziónů, je třeba počítat s tím, že půjde o živnost koncesovanou, při jejímž provozování je třeba prokazovat odbornou způsobilost. Navíc je nezbytné zajistit službu recepční po celých 24 hodin.

Stravování - v hotelích a penziónech je nezbytné zajistit celodenní stravování (bufet, restaurace apod.), minimálně je nutné poskytovat snídaně. Podnikatelé v zemědělské výrobě zde mohou za výhodných podmínek realizovat prodej a další zpracování vlastní rostlinné i živočišné produkce.

Stravovací služby jsou živnost koncesovaná, která vyžaduje prokazováni odborné způsobilosti. Její provozování je ve většině případů spojeno s tvorbou nových pracovních příležitostí (odborný a provozní personál).

Zázemí - specifičnost spočívá v přímém spojení turistů se zemědělským prostředím, kdy pole, louky, lesy, rybníky jsou ve vlastnictví nebo v pronájmu zemědělského podnikatele. Dále je zde možnost poskytování speciálních služeb, resp. výukových služeb (jezdecká škola, myslivost, honitba, sportovní rybolov aj.), které mají přirozené zázemí v zemědělském hospodářství nebo na něho organicky navazují. (Pourová, 2002), (Stříbrná, 1996)

2.4. Doprovodné programy agroturistiky

Cestovní ruch není jen pouhé ubytování či zajištění stravování turistů, ale i péče o jejich volný čas. Dobře organizovaná turistika obsahuje proto i řadu zajímavých a atraktivních doprovodných programů. Tyto programy vlastně kompletují celkový nabízený produkt cestovního ruchu, dávají mu určitý image, jakousi reklamní známku. Přitom nemusí jít jen o programy organizované přímo ubytovatelem, ale zejména zprostředkované aktivity ve vazbě na okolí (pamětihodnosti, přírodní zvláštnosti, místní atrakce apod.).

Doprovodný program zvýrazňuje atraktivnost nabízených služeb, resp. kompletuje celý produkt cestovního ruchu. Podnikateli umožňuje určitou specializaci a tedy i výjimečnost v nabídce. Doprovodný program nemusí organizovat ubytovatel. Důležité je, aby o něm informoval hosty, resp. ho zprostředkoval.

- ***Stravován***í - nabídka by se měla soustředit na stravu nebo obyčeje spjaté s vesnicí a zemědělstvím. Například biopotraviny ve vazbě na organické zemědělství nebo na typickou venkovskou stravu (mléko a brambory, kulajda, kyselo, kuba, houbová smaženice, bylinné čaje apod.). Krajově pak na místní zvláštnosti (vinařské oblasti se svými produkty) anebo na posvícenecké slavnosti a zabíjačkové hody apod.
- ***Zemědělské činnosti*** - rekondiční akce spojené s pomocí turistů při senoseči, žních, pasení hospodářských zvířat, úklidu stájí a chlévů aj.
- ***Projížďky na koních a jezdecké školy*** - nabídka těchto služeb spočívá v možnostech farmáře nebo zemědělského podniku mít koně nebo je chovat. Jde o důležitou atraktivitu. Lze ji doplnit i projížďkami bryčkou nebo kočárem. Tyto služby je možné zprostředkovat i jiným podnikatelským subjektem, pokud se nachází v blízkém okolí.
- ***Lov zvěře a rybaření*** - nabídka těchto služeb opět závisí na celkovém zázemí farmy nebo zemědělského podniku, tj. na rozsahu vlastnictví lesů a rybníků. Lze ji samozřejmě rovněž zprostředkovat jiným podnikatelským subjektem.
- ***Letní a zimní sporty*** - jde o celou skupinu doprovodných programů, ve kterých hraje důležitou roli charakter okolní krajiny. Nabídku mohou tvořit pěší turistika, cyklistika, koupání, v zimě pak bruslení, lyžování, sáňkování apod.
- ***Řemesla*** - ukázky tradičních řemesel (mlýny, kovárny, sklářské hutě, krajkářství, bednářství, kolářství, výroba nábytku aj.), prohlídky zprovozněných historických objektů (železnice, lihovary, větrné a vodní mlýny aj.), včetně výroby suvenýrů.
- ***Ostatní doprovodné programy*** - místní pamětihodnosti tvoří důležitou součást produktu cestovního ruchu. Zajímavé informace o těchto atraktivitách a jejich

zpřístupnění jsou určitým logickým obalem, ve kterém je celková nabídka prezentována. Totéž platí i o přírodních zvláštnostech (krasové jeskyně a přírodní útvary, výskyt vzácných květin a stromů, obory se vzácnou zvěří, např. bílí jeleni v Žehušicích na Kutnohorsku apod.), o místních zvyklostech, národopisných tradicích (poutě, posvícení) apod. (Mikula, 1995), (kol. autorů ROSA, 2002),

2.5. Význam agroturistiky

2.5.1. Význam pro zemědělské podnikatelské subjekty

Agroturistika jako doplňková činnost k hlavní zemědělské výrobě má pro zemědělce význam především v tom, že:

- je doplňkovým zdrojem příjmů farmy nebo zemědělského podniku, což přináší existenční jistotu,
- výrazně finalizuje produkci podnikatelských subjektů tím, že výhodněji mohou zpeněžit vlastní výrobky, ubytovací kapacity, dokonce i technologický proces a prostředí farmy (hospodářského domu), pole, louky i krajinu,
- vytváří podmínky pro hospodaření i na méně výnosných či dokonce ohrožených zemědělských farmách a podnicích,
- provozování agroturistiky vyžaduje určitý stupeň vybavenosti zemědělské usedlosti a tím se zvyšuje celkový standard zemědělských domácností aj.

2.5.2. Význam pro obce

Vedle bezprostředního významu pro podnikatele má agroturistika široký dopad i na obce a to tím, že:

- využívá především stávající bytový fond nebo budovy, které přestaly sloužit svému původnímu účelu,
- zvyšuje úroveň vybavenosti obcí (jako předpoklad pro rozvoj agroturistiky a venkovského cestovního ruchu),
- vytváří pro obec dodatečný odbyt zemědělských výrobků a je stimulem pro rozšíření výroby,
- zvyšuje příjmy obyvatel obce i obce samotné,
- vytváří finanční zdroje pro vybavenost obcí,
- vytváří podmínky pro vznik pracovních příležitostí,
- oživuje a udržuje tradiční řemeslnou výrobu (stimuluje její rozvoj),

- oživuje a udržuje folklórní a jiné tradice obce,
- přispívá k využívání přírodního, kulturního a historického potenciálu obce i okolí,
- udržuje a oživuje gastronomické a jiné zvyklosti a činí z nich předmět nabídky,
- zachovává původní ráz krajiny v okolí obce aj. (Pourová, 2002)

2.5.3. Význam pro regiony a stát

Agroturistika má zprostředkovaný účinek na regiony i stát jako celek tím, že:

- stává se významnou mimoprodukční funkcí zemědělství a alternativou řešení některých jeho problémů,
- snižuje nezaměstnanost a vytváří pracovní příležitosti v zemědělství, ale i v jiných oborech, jejichž služeb účastníci agroturistiky využívají,
- stabilizuje osídlení venkova,
- pomáhá udržovat a funkčně obnovovat vesnické osídlení,
- rozptyluje cestovní ruch do větších územních celků,
- zahraniční návštěvnost na farmách zvyšuje exportní aktivity státu aj. (Pourová, 2002)

2.6. Negativní aspekty agroturistiky

Doposud jsme se dívali na agroturistiku jako na výhodnou, účelnou a společensky prospěšnou aktivitu doplňující zemědělskou výrobu. Šlo spíše o komplementární, vzájemně se doplňující vztah mezi cestovním ruchem a zemědělstvím. Mohou však nastat i případy, kdy tento vztah se může změnit i ve vztah konkurenční. Týká se to zejména:

- konkurence v rozložení a využívání pracovních sil - pracovníků zemědělské farmy: hlavní sezóna cestovního ruchu je v podstatě shodná s hlavní sezónou v zemědělství (žňové práce, senoseče),
- konkurence z hlediska umístění volného kapitálu. Kam vložit volné finanční prostředky, když je potřebují obě činnosti? Investovat do rozvoje zemědělské výroby nebo do rozvoje agroturistiky? (Pourová, 2002)

2.7. Negativní dopady agroturistiky

Mezi negativní dopady agroturistiky může patřit např.:

- přetěžování žen - farmářek, na kterých vedle práce v zemědělství a v domácnosti spočívá těžiště práce v oblasti agroturistiky (praní, úklid, podávání snídaně apod.),
- možný je i negativní dopad na životní prostředí (např. poškozené polní cesty, vyrušování stád zvěře, odpadky apod.),
- příliš velká návštěvnost a nepřizpůsobení se původní vesnické sociální struktuře může znamenat zátěž a stres pro místní obyvatelstvo,
- může dojít k úbytku půdy v důsledku výstavby ubytovacích zařízení či dalších součástí infrastruktury cestovního ruchu. (Pourová, 2002)

3. Marketing v cestovním ruchu

Agroturistika v rámci svého úspěšného rozvoje vyžaduje využívání marketingu na úrovni obce, regionu, státu. Tvorba a následná realizace marketingové koncepce agroturistiky a doprovodných programů musí vycházet ze spolupráce podnikatelských subjektů, orgánů státní správy i místní samosprávy a všech ostatních zainteresovaných subjektů, včetně obyvatel obce a regionu. Výsledkem marketingových činností je dokument zahrnující strategie podniku. (Pourová, Stříbrná, 2003)

3.1. Marketingová strategie

Předpokladem úspěchu agroturistického podnikání je kvalitně zpracovaný podnikatelský projekt, jehož součástí by měl být marketingový plán. Při tvorbě marketingového plánu je třeba vycházet z marketingové koncepce a strategie. Cílem marketingového plánu je vytvoření takového marketingového mixu, který zabezpečuje především uspokojení zákazníka (turisty, rekreanta) a zároveň přináší přiměřený zisk provozovateli agroturistického podnikání.

Uspokojení zákazníka je pro provozovatele agroturistiky v současném tržním prostředí čím dál náročnější a složitější. Proto znalosti problematiky marketingu jsou pro podnikatele velmi potřebné.

Před zahájením podnikání v agroturistice je nutné vycházet ze současné marketingové politiky, která zohledňuje zvyšující se náročnost prognózování poptávky, přesun stále větší části poptávky na méně důležité a zbytné zboží a služby a rozvoj potřeb tzv. kvartální sféry. Marketingová politika bere v úvahu přechod od potřeb k nárokům, kdy turista chce být obklopen pozorností, je stále náročnější a dochází u něj k přesunům v příjmové oblasti. Rovněž zaznamenáváme i přesuny od lokálních trhů na trhy velké a mezinárodní a přechod od podnikání jednotlivce k podnikání skupinovému.

Na základě výše uvedených úvah současné marketingové politiky je zapotřebí zpracovat marketingovou strategii, která zahrnuje následující kroky:

- ***Průzkum trhu***, tj. průzkum zákazníka, konkurence, identifikace nových zákazníků a nových podnikatelských příležitostí. Tento krok je velmi důležitý, protože nedostatek obchodních informací může vést k nevhodnému rozhodnutí a k neúspěchu v agroturistice.
- ***Analýza možností farmy***, podniku, obce, regionu, která je často prováděna pomocí SWOT analýzy zaměřené na odhalování jejich silných a slabých stránek a příležitostí a

rizik z okolí. Pro úspěch v agroturistice je nutno silné stránky rozvíjet, slabé eliminovat, využívat v maximální míře příležitostí a omezovat rizika.

- ***Stanovení marketingových cílů***, tj. uspokojení turisty poskytovanými službami a výrobky (důležitá je kvalita, přiměřená cena, unikátnost aj.). a dosažení zisku provozovatele agroturistického byznysu. Cil má být jasně vytýčen a má uvádět to, čeho chceme pomocí agroturistiky dosáhnout.
- ***Zpracování marketingového plánu***, který by měl indikovat hlavní cíl agroturistiky a konkrétně určit, co má být provedeno, s jakými postupy a zdroji, kdo bude vykonavatel, kdy má být cíle dosaženo, jaká bude motivace a propagace agroturistiky, kde bude agroturistika provozována aj.
- ***Provedení marketingových opatření*** pomocí osmi nástrojů marketingového mixu agroturistického podnikání (tzv. 8 P), kterými jsou: produkt (Product - výrobek nebo služba), cena (Price), místo (Place), propagace (Promotion), lidé (People), balík služeb (Packaging), programová specifikace nabídky (Programming) a spolupráce (Partnership). Tyto nástroje slouží k uskutečňování dlouhodobých i krátkodobých záměrů v agroturistice, k ovlivňování poptávky po agroturistických aktivitách.
- ***Kontrola*** realizace podnikaní v agroturistice, která má funkci jak poznávací (zjistit skutečný stav podnikání v čase i prostoru), tak i ovlivňovací, tj. ovlivnit další vývoj plnění marketingového plánu, pokud to vyžaduje tržní prostředí. Kontrolou je nutné sledovat efektivnost postupů, dodržování časových limitů, hodnotit iniciativu, finanční hospodaření, úroveň řízení aj.

Základní podmínkou úspěchu agroturistického podnikání je pochopení marketingové strategie a ztotožnění se s její podstatou a nástroji. Lze předpokládat, že marketingovou koncepci a strategii v agroturistice a venkovské turistice budou v podmínkách ČR vytvářet a zajišťovat společnými silami různé organizace a sdružení, např. Svaz podnikatelů ČR ve venkovské turistice a agroturistice, Asociace soukromého zemědělství ČR, Evropské centrum pro ekoagroturistiku (ECEAT), Agrární komora ČR, obecní úřady, turistické kanceláře, vysoké školy a univerzity, podnikatelé aj. Na rozvoji venkovské turistiky (vč. agroturistiky) se musí podílet příslušná ministerstva (tj. MMR ČR, MZe ČR) a banky. (Pourová, Stříbrná, 2003)

4. Cestovní ruch v České republice

Cestovní ruch má v naší zemi již dlouholetou tradici. Rozvoj cestovního ruchu u nás byl zaznamenán již v 19. století. Tehdy návrat k romantismu znamenal počátky výletů do přírody a do hor, horolezectví, vznik horských bud, poskytujících skromné ubytování i stravování a prvních turistických spolků a sdružení (např. Klub českých turistů byl založen již v roce 1888). Oblíbené se staly i cyklistické zájezdy a kratší výlety do okolí měst spojené s občerstvením. K rozvoji cestování na přelomu století přispívalo rozšiřování veřejné dopravy, zkracování pracovní doby, růst mezd i volného času.

Po útlumu cestovního ruchu v období první světové války nastávalo v novém Československu jeho rychle oživení. Češi objevovali krásy Slovenska a Podkarpatské Rusi. Od roku 1920 fungoval Klub československých turistů, různé skautské, sokolské a jiné organizace, které propagovaly táboření, lyžování, cyklistiku, vodní sporty a pobyty v přírodě. Přijíždělo stále více cizinců a rozvíjelo se i lázeňství. Počátkem třicátých let přinesla krize s velkou nezaměstnaností i útlum cestovního ruchu. Zároveň však nastal rozvoj neorganizovaného trempinku a chataření.

Po druhé světové válce, v padesátých letech, došlo v Československu ke znárodňování hotelů a k likvidaci soukromých cestovních kanceláří a zejména ke striktnímu omezení zahraničního cestovního ruchu. Rozvinul se vázaný cestovní ruch budováním sítě odborářských a podnikových rekreací. Toto období se vyznačovalo i velkým rozmachem chataření a chalupaření. Teprve osmdesátá léta přinášela určité uvolňování mezinárodního napětí, které se přenášelo i do sféry cestovního ruchu. Jeho prudká exploze nastala u nás až v posledním desetiletí dvacátého století v nových podmínkách tržního hospodářství, se všemi jeho přednostmi i nedostatky. (Pourová, 2002)

4.1. SWOT analýza cestovního ruchu v České republice

Nic není průkaznější a jasnější než SWOT. Aplikujme tedy analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení na rozvoj cestovního ruchu u nás. Podívejme se na konkrétní složky SW-OT analýzy. (Pourová, 2002)

4.1.1. Silné stránky

- Výhodná geografická poloha ČR (uprostřed Evropy, morfologie, nadmořská výška, klimatické podmínky).
- Bohatství kulturních, historických a technických památek a dalších kulturních a folklórních atraktivit, tradice lázeňství, přírodní atraktivity (chráněné krajinné oblasti a národní parky), sportovní areály, Praha jako turistický fenomén světového významu.
- Hustá a dokonale značená síť turistických stezek a tras po celé republice.
- Dostatečná ubytovací kapacita (ne vždy však v požadované kvalitě).
- Flexibilní pracovní síla.

4.1.2. Slabé stránky

- Nízká kvalita základních a doplňkových služeb cestovního ruchu.
- Nedostatečná údržba a obnova historických objektů a kulturně historického dědictví (včetně památek zapsaných do seznamu UNESCO).
- Absence marketingových studií rozvoje potenciálních turistických regionů.
- Nedostatečná propagace republiky a regionů v zahraničí a regionů i v rámci republiky.
- Nedostatečná infrastruktura cestovního ruchu (zejména nedokonalý informační systém, doprava a spoje ap.).
- Nerovnováha mezi poptávkou a nabídkou kvalitních pracovníků.
- Převaha poptávky cestovního ruchu do Prahy (téměř 70 % návštěvníků).

4.1.3. Příležitosti

- Posílení postavení České republiky na světovém, a zejména pak na evropském trhu cestovního ruchu, a to jako celku, tak i nabídkou produktů cestovního ruchu zaměřených na cílové skupiny turistů.
- Rozšiřování spolupráce příhraničních regionů (Šumava, Jižní Morava. Nisa, Labe. Krušné hory) a ostatních regionů a obcí s jejich příslušnými zahraničními partnery v oblasti cestovního ruchu.
- Rozvoj tradičního lázeňství.

- Rozvoj nových moderních produktů cestovního ruchu (venkovské turistiky a obecně ekologické turistiky, cykloturistiky, kongresové a incentivní turistiky, kulturní turistiky ap.) včetně doprovodných programů, s přihlédnutím ke specifikám a potřebám regionů.
- Využití „Programu obnovy venkova“ pro rozvoj cestovního ruchu v regionech.
- Příprava sektoru cestovního ruchu pro příjem podpory ze strukturálních fondů EU.

4.1.4. Ohrožení

- Podcenění významu legislativního rámce podnikání a kontroly kvality služeb, včetně ochrany spotřebitele.
- Nedostatek kapitálu pro stabilizaci a další rozvoj podnikání v cestovním ruchu.
- Podcenění významu koordinace společného postupu státních orgánů, orgánů samosprávy, regionálních rozvojových agentur, regionálních sdružení cestovního ruchu a zájmových profesních sdružení cestovního ruchu.
- Podcenění významu aktivit cestovního ruchu pro rozvoj malého a středního podnikání a tvorbu nových pracovních příležitostí v regionech.
- Podcenění lidského faktoru a profesionální přípravy odborníků v oblasti cestovního ruchu, včetně poradenské a vzdělávací činnosti pro začínající podnikatele (oblast vzdělávání dospělých). (Pourová, 2002)

4.2. Priority rozvoje cestovního ruchu v ČR

Z výše uvedené SWOT analýzy vyplývají určité priority rozvoje cestovního ruchu v ČR:

- Zvýraznění České republiky na mezinárodním trhu cestovního ruchu, vytváření nových produktů cestovního ruchu s ohledem na její klientelu ve zdrojových zemích.
- Rozvoj domácího cestovního ruchu a zvyšování jeho konkurenceschopnosti.
- Kvalita infrastruktury cestovního ruchu.
- Nabídka a kvalita základních a doplňkových služeb cestovního ruchu.
- Tvorba regionálních produktů cestovního ruchu.
- Podnikatelské klima.
- Příprava lidských zdrojů.
- Ochrana spotřebitele a jeho bezpečnost. (Pourová, 2002)

4.3. Cíle strategie cestovního ruchu v České republice

- Přispět ke stabilizaci a tvorbě nových pracovních příležitostí zejména v regionech s vysokou nezaměstnaností.
- Podpořit aktivitami cestovního ruchu rozvoj malého a středního podnikání ve strukturálně postižených regionech a hospodářsky slabých regionech.
- Přispět ke zvyšování příjmů státního a místních rozpočtů.
- Přispět ke zvyšování devizových příjmů cestovního ruchu v obchodní bilanci.
- Zkvalitnit a rozšířit nabídku produktů cestovního ruchu.
- Zkvalitnit přípravu lidských zdrojů pro oblast cestovního ruchu.
- Zlepšovat konkurenceschopnost dovolených v České republice vůči zahraničí.

(Pourová, Stříbrná, 2003)

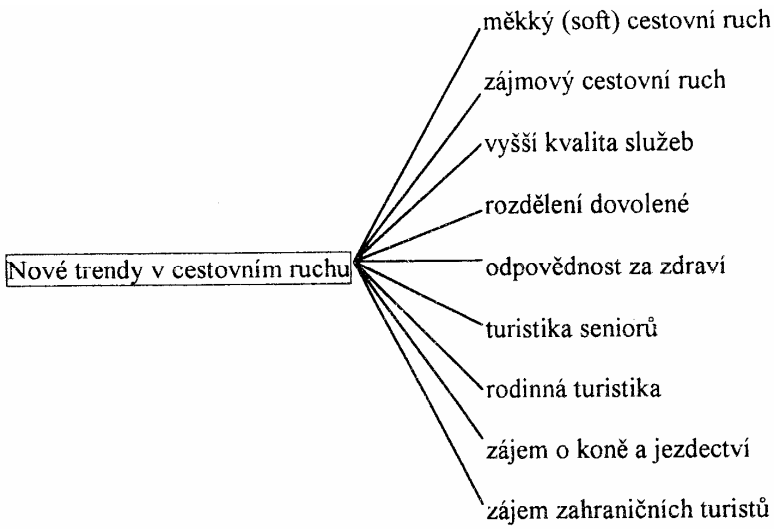
4.4. Nové produkty a trendy cestovního ruchu

Kromě tradičních produktů cestovního ruchu (lázeňství, městská turistika, kulturně poznávací turistika, sportovní a pěší turistika apod.) Česká republika má ideální podmínky pro prakticky všechny moderní produkty cestovního ruchu, zejména však pro rozvoj venkovské turistiky. Tento nový produkt cestovního ruchu může ekonomicky oživit problematické severomoravské okresy (Bruntál, Jeseník, Šumperk, Vsetín), oblast Českomoravské vysočiny a zejména bývalé vojenské prostory podél německo-rakouských hranic (Šumava, Novohradské hory aj.).

Venkovskou turistiku s jejími subprodukty (agroturistikou, ekoturistikou aj.), jako produkt trvale udržitelného rozvoje cestovního ruchu, lze aplikovat víceméně plošně i do chráněných krajinných oblastí a do národních parků. Optimální podmínky pro rozvoj má i cykloturistika (zejména rozvoj mezinárodních cyklotras), kongresová, incentivní a církevní turistika, a nové produkty kulturní turistiky (Stezky dědictví, průmyslové skanzeny a památky apod.).

V České republice cestovní ruch hraje pozitivní roli v revitalizaci hospodářsky slabých nebo restrukturalizací zemědělství postižených území. Multiplikační efekt cestovního ruchu (včetně jeho nových produktů) umožňuje zachovávat, resp. vytvářet pracovní příležitosti a finanční zdroje pro rozvoj takových území. Tento regionální rozměr cestovního ruchu je současně i stabilizačním faktorem nejen ve vztahu k místnímu obyvatelstvu, ale i ve vztahu k sociálně kulturnímu zázemí, které cestovní ruch zprostředkovává pro další zájemce (turisty) a tak zároveň posiluje místní identitu z hlediska hrdosti na místní tradice a kulturní specifika. (Pourová, 2002)

Schéma 4 - Nové trendy v CR (Pourová, 2002)



5. Předvstupní fondy a strukturální fondy EU

5.1. Předvstupní pomoc

Hlavními nástroji k naplnění iniciativ jako INTERREG, EQUAL, URBAN a LEADER byly a jsou tzv. strukturální fondy. Podpory z těchto fondů jsou využívány všemi členskými zeměmi a pokrývají více než polovinu celkového území EU. Základním cílem strukturální politiky Evropské unie je stírat rozdíly v hospodářské úrovni, v míře nezaměstnanosti a výši důchodu na obyvatele v jednotlivých oblastech členských zemí.

V době kdy se Česká republika začínala připravovat na cestu do Evropské unie, nabídly jí členské státy pomocnou ruku formou několika rozsáhlých programů. Jedním z těchto programů byl program PHARE[5], který Česká republika už nějakou tu dobu využívala. Od roku 2000 se pomoc Evropské unie díky otevření programů ISPA[6] a SAPARD[7] pro oblast dopravy, životního prostředí, zemědělství a rozvoje venkova více než zdvojnásobila.

Cílem všech projektů podporovaných Evropskou unií bylo pomoci kandidátským zemím při plnění podmínek členství v EU a zajistit, aby do Evropské unie vstoupily co možná nejrychleji. Zároveň je měly připravit na využívání standardních strukturálních fondů a Kohezního fondu (tzv. Fond soudržnosti[8]).

Část věnovaná fondům byla zpracována za pomoci internetového informačního portálu www.strukturalni-fondy.cz.

5.1.1. Program PHARE

Program původně určený pro Polsko a Maďarsko, po r. 1996 rozšířen pro podporu dalších 13 transformujících se zemí Evropy. Vznikl v reakci na převratné politické změny ve středoevropských a východoevropských zemích. Rozhodnutím Rady ministrů Evropských společenství v červenci 1989, poskytla EU nenávratnou hospodářskou pomoc Maďarsku

[5] **PHARE** – (Poland/Hungary Aid for Restructuring of Economies) program původně určený pro Polsko a Maďarsko, po r. 1996 rozšířen pro podporu dalších 13 transformujících se zemí Evropy.
PHARE CBC – (Cross-Border Co-operation)

[6] **ISPA** - (Instrument for Structural Policies for Pre-Accession) - nástroj předvstupních strukturálních politik

[7] **SAPARD** – (Special Accession Programme for Agriculture and Rural Development) Speciální předvstupní program pro zemědělství a rozvoj venkova

[8] **Kohezní fond** (fond soudržnosti) nepatří v pravém smyslu slova do strukturálních fondů, ale z hlediska konečného efektu se jim velmi podobá. Financuje projekty většího rozsahu v oblastech dopravy a ochrany životního prostředí. Prostředky z něho nejsou přidělovány regionům soudržnosti, ale státům. Na peníze z Kohezního fondu mají nárok pouze státy, jejichž HDP je nižší než 90 % průměru EU.

a Polsku, aby tak výrazněji napomohla reformám politických systémů v těchto zemích. Phare se zařadil mezi další ekonomické nástroje ES zaměřené na podporu reforem v zemích střední a východní Evropy (SVE) a brzy se stal co do objemu prostředků tím nejvýznamnějším programem předvstupní pomoci ES.

5.1.2. Program PHARE CBC

Program přeshraniční spolupráce. Byl samostatným programem v rámci Phare, zaměřený na podporu dvoustranné přeshraniční spolupráce v regionech zemí střední a východní Evropy se sousedícími zeměmi EU.

5.1.3. Program ISPA

Program byl určen pro kandidátské země od roku 2000 do okamžiku jejich vstupu do Evropské unie (ČR 1. květen 2004). Byl hlavně zaměřen na zlepšení infrastruktury v sektorech dopravy a životního prostředí. Podpora byla mezi kandidátské země rozdělována na základě daných kritérií (počet obyvatel, HDP/rozloha státu, připravenost na využívání fondu, apod.). Ve své podstatě kopíroval Kohezní fond. Tento program neměl přímou souvislost s rozvojem cestovního ruchu. Po vstupu do EU jej nahradil Fond soudržnosti.

5.1.4. Program SAPARD

Program SAPARD byl určen pro období 2000-2006 a to pro všechny kandidátské státy do okamžiku jejich vstupu do EU. Pomáhal kandidátským zemím při řešení konkrétních úkolů při zavádění komunitárního práva vztahujícímu se ke Společné zemědělské politice, strukturálním změnám v jednotlivých zemědělských sektorech a na venkově.

Cílem programu bylo dosáhnout řešení specifických problémů zemědělství a venkova, dosáhnout trvale udržitelného rozvoje, zejména zemědělských oblastí. Podmínkou pro využití programu SAPARD bylo zpracování plánu rozvoje venkova. Prostředky určené na podporu programu SAPARD byly a jsou využitelné pro rozvoj cestovního ruchu. Po vstupu do EU jej nahradil operační program Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství.

5.2. Strukturální fondy EU

5.2.1. Regiony NUTS v ČR

V souvislosti se strukturálními fondy a jejich přerozdělováním je potřeba se nejprve zmínit o základních statistických jednotkách daného území tzv. NUTS[9]. Podle ústavního zákona č. 347/1997 Sb. je území České republiky od 1.1.2000 rozčleněno na 14 krajů a 77 okresů včetně teritoria hlavního města Prahy. Základní regionální strukturu České republiky (a dle usnesení vlády České republiky č. 707/1998 Sb. současně také statistické územní jednotky NUTS 3) tvoří kraje: Praha, Středočeský, Budějovický, Plzeňský, Karlovarský, Ústecký, Liberecký, Královéhradecký, Pardubický, Jihlavský, Brněnský, Olomoucký, Zlínský a Ostravský (viz. Grafická příloha č.1 a č.2).

Pro zachycení disparit mezi různými regiony má rozhodující význam zvolené geografické měřítko. Zatímco v rámci Evropského hospodářského prostoru je postačující úroveň regionů NUTS 2 a 3, v podmínkách České republiky je třeba zvolit měřítko jemnější a to ohledem na potřebu lokalizace problémů i efektivnosti vynakládaných prostředků.

Územní diferenciace většiny ukazatelů na úrovni regionů soudržnosti nebo krajů není tak výrazná a nevystihuje regionální problémy tak, jako vymezení regionů se soustředěnou podporou státu provedené na základě okresů. Právě na této úrovni sledování se v největší míře projevuje existence výrazných socio-ekonomických disparit v regionální struktuře České republiky.

5.2.2. Plánovací období 2000 – 2006 (ČR 2004 – 2006)

Regionální politika (politika hospodářské a sociální soudržnosti EU) je politikou solidarity. Více než třetina rozpočtu Evropské unie je věnována snížení rozdílů v rozvoji jednotlivých regionů a nerovností v blahobytu občanů. Prostřednictvím této politiky chce Unie přispět k rozvoji zaostávajících regionů, k restrukturalizaci průmyslových oblastí, které se ocitly v obtížné situaci, k ekonomické diverzifikaci venkovských oblastí, kde je zemědělství na ústupu, či k revitalizaci zanedbaných městských čtvrtí. Hlavním cílem je vytváření pracovních míst. Jedním slovem se jedná o posílení hospodářské, sociální i územní "soudržnosti" Unie. (www.strukturalni-fondy.cz)

[9] **Statistické územní jednotky** NUTS 1, 2, 3, 4, 5 – čili: celá ČR, regiony soudržnosti (VÚSC), kraje (VÚSC), okresy a obce

5.2.2.1. 3 cíle vytyčené Evropskou komisí

- **Cíl 1 - Podpora rozvoje zaostávajících regionů**

Regiony s HDP pod hranicí 75% průměru EU se mohou těšit podpoře udržitelného rozvoje zejména prostřednictvím investic do výroby. Cíl 1 je dosahován za podpory prostředků ze všech čtyř strukturálních fondů - ERDF, ESF, EAGGF a FIFG.

- **Cíl 2 - Podpora oblastí potýkajících se s restrukturalizací**

Všechny oblasti, které nespadají pod Cíl 1, a které dlouhodobě vykazují vysokou míru nezaměstnanosti, kriminality, špatnou úroveň školství nebo životního prostředí. Cíl 2 je naplňován z prostředků ERDF, ESF, FIFG.

- **Cíl 3 - Podpora politiky zaměstnanosti a vzdělání**

Snížení nezaměstnanosti prostřednictvím rekvalifikace, vzdělávání a školení. Jediným fondem, z něhož je naplňován Cíl 3 je ESF. (www.strukturalni-fondy.cz)

5.2.2.2. Strukturální fondy k naplňování cílů

- **ERDF** - Evropský fond regionálního rozvoje - byl založen v roce 1975 a dodnes je objemem finančních prostředků největším fondem. Ze zdrojů ERDF jsou financovány projekty v regionech spadajících do cílů 1 a 2.
- **ESF** - Evropský sociální fond - založen v roce 1960 je hlavním nástrojem sociální politiky a zaměstnanosti EU. Pomoc ESF je zaměřena na nezaměstnanou mládež, dlouhodobé nezaměstnané a sociálně znevýhodněné skupiny a ženy v rámci všech 3 cílů regionální politiky EU.
- **EAGGF** - Evropský orientační a záruční fond pro zemědělství - funguje od roku 1962 a z jeho zdrojů je financován rozvoj venkovských oblastí. EAGGF je rozdělen do dvou sekcí. Orientační sekce podporuje rozvoj venkova v souladu s Cílem 1, což se promítá do modernizace a racionalizace zemědělské výroby. Záruční sekce působí v oblastech vývozních kompenzací, stabilizací cen atp.
- **FIFG** - Finanční nástroj pro podporu rybolovu - založen 1994 za účelem zajištění financování rozvoje přímořských regionů i rybářského odvětví. (www.strukturalni-fondy.cz)

5.2.2.3. Fond soudržnosti

Fond soudržnosti (Cohesion Fund) byl zřízen v roce 1993 k poskytování pomoci na národní úrovni vybraným zemím (např. Řecku, Portugalsku, Španělsku a do konce roku 2003 i Irsku), aby se připravily na vstup do hospodářské a měnové unie. Fond soudržnosti je takovým speciálním fondem, který si klade za cíl pomáhat nejméně rozvinutým členským státům, tedy těm již jmenovaným a deseti státům nově přistoupivším. Po prvním květnu 2004 u nás fond navázal na činnost předvstupního nástroje ISPA, jehož funkce byla analogická.

Počátečním kritériem je, aby hrubý národní produkt (HNP) příslušného státu nedosáhl 90 % průměru Unie. Fond soudržnosti vstupuje na celé území státu, spolufinancuje velké projekty v oblasti životního prostředí a transevropských dopravních sítí. Jeho původním cílem bylo, aby náklady na tyto práce nezatěžovaly rozpočet a snahu příslušných zemí. Fond navíc pomáhá těmto státům podřídit se evropským normám v daných oblastech. Třetina dotací z Fondu soudržnosti byla na období 2004-2006 vyhrazena pro nové členské státy.

5.2.2.4. Fond solidarity

Fond solidarity obecně pomáhá regionům v členských i kandidátských státech postižených velkou přírodní, technickou či ekologickou katastrofou. Zaměřuje se na poskytnutí okamžité finanční pomoci, nikoli dlouhodobých opatření, která se mohou financovat ze strukturálních fondů či Fondu soudržnosti (v případě kandidátských zemí z fondů Phare, ISPA, SAPARD). Fond solidarity byl založen po povodních v srpnu 2002 jako nový finanční nástroj EU. Má celkový rozpočet 1 miliardu EUR (€) a měl by být využíván k:

- obnově provozuschopnosti infrastruktury a závodů v oblasti energetiky, vodohospodářství a zpracování odpadních vod, telekomunikací, dopravy, zdraví a vzdělávání,
- zajištění ubytování a financování záchranných služeb tak, aby byly uspokojeny potřeby postiženého obyvatelstva,
- zabezpečení preventivní infrastruktury a opatření k bezprostřední ochraně kulturního dědictví,
- vyčištění oblastí postižených katastrofou, včetně přírodních zón.

5.2.3. Plánovací období 2007 – 2013

Nová architektura politiky soudržnosti EU v letech 2007-13 určitým způsobem zjednodušuje plánované cíle a k nim přidělené fondy. Zjednodušením je myšleno zredukování cílů z původních 9 na 3 a redukce fondů na 3 finanční nástroje. Blíže viz. příloha 3. (www.strukturalni-fondy.cz)

5.2.3.1. Nové cíle vytyčené Evropskou komisí

- **Konvergence:** podpora růstu a tvorby pracovních míst v nejméně rozvinutých členských zemích a oblastech, kde HDP nepřesahuje 75% průměru členských států EU.

Podpora Evropského fondu pro regionální rozvoj (ERDF)je zaměřena na:

- modernizace a diverzifikace ekonomické struktury členských států a regionů;
- rozšíření a zlepšení základní infrastruktury;
- ochrana životního prostředí ;

Podpora Evropského sociálního fondu (ESF):

- zlepšení kvality a schopnosti institucí trhu práce, vzdělávacích systémů a sociálních a ošetřovatelských služeb;
- zvýšení investic do lidského kapitálu;
- adaptace veřejné správy, posílení administrativní kapacity národních a regionálních správ.

- **Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost:** je pro regiony a orgány regionálním správy podporující ekonomické změny v průmyslových, městských a venkovských oblastech. Podpora je realizována pro regiony nespadající pod Cíl "Konvergence" tj. HDP se pohybuje nad hranicí 75% průměru EU.

Oblasti intervence:

- inovace a ekonomika založená na znalostech;
- životní prostředí a předcházení rizikům ;
- dostupnost a služby základního ekonomického významu (komunikační sítě) tj. posilování prvků Lisabonské a Göteborgské strategie.

- **Evropská územní spolupráce:** je podpora harmonického a vyváženého rozvoje na území Unie. Vychází ze současné Iniciativy Interreg, tj. podporuje další integraci EU spoluprací na přeshraniční, mezinárodní a meziregionální úrovni. Bude financována z ERDF.

5.2.4. Přehled dotací z fondů EU a ze státního rozpočtu 2005 a 2006 (SZIF)

Tabulka 1 – Úhrn přímých dotací na plochu analyzovaného podniku

Hašek Václav, FO	
SAPS - jednotná platba na plochu, 2005 [10]	1 338 753,70 Kč
SAPS - jednotná platba na plochu, 2006	1 602 479,02 Kč
Top-Up - národní dorovnání k SAPS, 2005 [11]	695 189,52 Kč
Top-Up - národní dorovnání k SAPS, 2006	876 195,73 Kč
LFA - méně příznivé oblasti, 2005 [12]	1 889 091,00 Kč
LFA - méně příznivé oblasti, 2006	1 896 509,00 Kč
AEO - Agroenvironmentální opatření 2005 [13]	1 183 262,90 Kč
Celkem za rok 2005 (použitelné i 2006)	**5 106 297,12 Kč**
Celkem dotace použitelné v roce 2006	**4 375 183,75 Kč */ 5 558 446,65 Kč ** Kč**

* přímé dotace v roce 2006, bez dotace AEO; ** přímé dotace s dotací AEO 2005

Takto koncipované přímé dotace do zemědělství umožňují podniku být trvale ziskový i navzdory každoročnímu velkému úhrnu investic do rozvoje podnikání, nejčastěji v podobě

[10] SAPS – jednotná platba na plochu. Pro žadatele, kteří žádají o dotaci v rámci tohoto opatření, byla stanovena sazba pro rok 2006 ve výši **2 517,80 Kč na hektar** zemědělské půdy (pro rok 2005 byla sazba 2 110,70 Kč). Platba bude poskytnuta žadatelům, kteří si požádali v rámci kombinované žádosti pro rok 2006 o tuto platbu. Vyplácení bude probíhat dle evropské legislativy od 1.12.2006 do 30.6.2007.

[11] Národní doplňkové platby (Top-Up) jsou platby poskytované k jednotné platbě na plochu (SAPS) a jsou upraveny nařízením vlády, které stanovuje některé podrobnosti a bližší podmínky při poskytování národních doplňkových plateb k přímým podporám pro rok 2006. Top-Up bude poskytován Státním zemědělským intervenčním fondem (SZIF) formou finančních podpor v následujících oblastech:

a) pěstování lnu na vlákno na zemědělské půdě vedené v Evidenci využití zemědělské půdy podle uživatelských vztahů jako druh zemědělské kultury orná půda;
b) pěstování chmele na zemědělské půdě vedené v Evidenci jako druh zemědělské kultury chmelnice;
c) **chovu skotu**, ovcí, popřípadě koz (dále jen „chov přežvýkavců“) na hospodářstvích registrovaných v ústřední evidenci podle plemenářského zákona;
d) **pěstování plodin** (včetně množitelských porostů) způsobilých pro platbu na orné půdě

[12] LFA (Less Favoured Areas). Dotace na vyrovnání újmy vznikající při hospodaření v méně příznivých oblastech a oblastech s environmentálními omezeními. Žadatel *nemusí* být podnikatelem podle §2 odst. 2 Obchodního zákoníku, o vyrovnávací příspěvek v LFA mohou žádat i nepodnikatelé mající právní subjektivitu (např. obce, fyzické osoby nepodnikající, školy), jestliže mají tyto subjekty evidovány v LPIS (Projekt Český LPIS představuje novou filozofii v řešení geografického informačního systému pro evidenci využití zemědělské půdy. Jeho základním smyslem je poskytovat kvalitní data o užívané zemědělské půdě v České republice. Účelem je bezproblémové zvládnutí administrace a kontroly žádostí o zemědělské dotace) alespoň minimální výměru zemědělské půdy v LFA. Základní podmínkou pro žadatele, žádající o tyto podpory, je provedení ohlášení zemědělské půdy do Evidence. Podpora LFA je poskytována pouze na **kulturu travní porost** obhospodařovanou v následujících méně příznivých oblastech a oblastech s ekologickými omezeními:

- **Horské oblasti** (oblast typu HA a HB).
- Ostatní méně příznivé oblasti (oblast typu OA a OB).
- Oblasti se specifickými omezeními (oblast typu S).
- Oblasti s ekologickými omezeními (oblast typu E).

[13] Jedná se o opatření, která mají za cíl podpořit takovou zemědělskou výrobu, která bude šetrná k životnímu prostředí a ve svém důsledku povede k jeho zlepšení. AEO dostávají nový rámec předpisy Evropských společenství a rozšiřuje se i jejich spektrum. Naprosto novým prvkem u těchto programů jsou pětileté závazky, které ve svém principu znamenají, že se zemědělec zařazuje do daného opatření na dobu 5 let, a po tuto dobu je povinen plnit stanovené podmínky. Neplnění těchto podmínek se posuzuje v kontextu tohoto pětiletého období!

investic do rozvoje strojového parku, rekonstrukcí spravovaných budov a investic do technických zařízení používaných na farmě. Jak je patrné z tabulky 1 v roce 2006 bylo možno hospodařit s 5 558 446,65 Kč[14] nabytých ze státního i evropského rozpočtu. Jistě to není částka zanedbatelná, vzhledem k tomu, že farma hospodaří jen na 636 ha.

Podrobnějším nahlédnutím do účetní uzávěrky roku 2005 (s povolením majitele farmy) zjistíme, že dotace se na výnosech podílely zhruba ze 45%, což je skoro polovina aktivní části výsledovky. Dále zjistíme, že celkové náklady na hospodaření činily 10 010 523 Kč a výnosy se započtenými dotacemi činily 11 279 691 Kč. Z těchto hodnot se dobereme hospodářského výsledku před zdaněním (EBT). Ten je rozdílem výnosů a nákladů (účetně vyjádřeno, jde o rozdíl účtové třídy 6 a třídy 5), platí proto:

HV = V – N (Kč)
HV = 11 279 691 – 10 010 523 (Kč)
HV = 1 269 168.- (Kč)

Tento HV je charakterizován jako hrubý zisk a v našem případě, hlavně díky dotacím, nabývá kladných hodnot. Kladným výsledkem je tedy naplněn primární cíl podnikatelské činnosti, dosažení zisku. Tohoto zisku bude v budoucnu možno použít pro investování do dalších aktivit farmy, třeba do agroturistiky.

Tento výsledek je později zmiňován ve zhodnocení podnikatelského plánu v souvislosti s krytím prvních ztrátových let provozu agroturistiky.

Z uvedeného je jasné, že bez přímých podpor by zemědělství živořilo někde na okraji společnosti. Dotace mají multiplikativní účinek na rozvoj investování v odvětví a jsou strůjcem rozvoje všech obchodních aktivit spjatých se zemědělstvím. Mnout ruce si proto mohou dodavatelé zemědělské techniky, krmiv, hnojiv, technologických zařízení a linek stejně jako další dodavatelé i v nezemědělských odvětvích. Konečný vliv je na celou ekonomiku, jelikož každý stupínek v této hierarchii platí daně a zaměstnává občany daného státu.

[14] Data čerpána z webové stránky Státního zemědělského intervenčního fondu (SZIF) ze sekce „Podatelna / Přístup k informacím“ – seznam příjemců dotací. (www.szif.cz)

6. Cíle a metodika

6.1. Cíle

Hlavním cílem diplomové práce je návrh zlepšení řídících procesů a marketingových opatření vedoucích ke zkvalitnění poskytovaných služeb a k zajištění konkurenceschopnosti v odvětví stávajícím i budoucím. Součástí je i návrh vhodných forem podpory pro další expanzi podniku a komparace cílů s kapacitami farmy. Pro dosažení hlavního cíle je nutno se zaobírat i dílčími cíly, ze kterých bude hlavní syntetizován.

Prvním krokem je analýza historie a současného vývoje podniku. Nutná je také analýza kvality služeb a pracovníků, kteří je poskytují. Zejména je třeba se zaměřit na služby a pracovníky, kteří služby poskytují dnes, a pak se částečně zamyslet nad rozvojem do budoucnosti.

Další důležitý krok je zjištění jednotlivých požadavků zákazníků a současných vývojových trendů v daném odvětví. O tomto již bylo zpracováno mnoho článků a studií, a proto bude využito těchto externích zdrojů k objasnění dané problematiky, konkrétně zdrojů z internetu, tištěných brožur a denního tisku.

Závěrečný krok vyhodnotí hlavní strategie, nastíní strukturu řízení a seznámí s podnikatelským plánem.

6.2. SWOT analýza

Dává vyvážený časový pohled na minulost, současnost a budoucnost analyzovaného objektu, zároveň vyhovuje úvahám při tvorbě strategií budoucího chování. Je přehlednou zpětnou vazbou identifikovaných jevů a jejich případné přeřazování mezi skupinami podle aktuálního vývoje. Matice SWOT umožňuje systematičnost výběrů, používá toto označení:

Analýza vnitřního prostředí:

S - síly (strengths)

W - slabosti (weaknesses)

Vnitřní analýza má dvojí účel:

- stanovení možností a potenciálu;
- identifikace vnitřních slabých a silných stránek.

Silné stránky zahrnují komparativní a konkurenční výhody sektoru pro rozvojové aktivity, slabé stránky jsou veškeré faktory, které limitují nebo ohrožují tyto aktivity.

Analýza vnějšího prostředí:

O - příležitosti (opportunities)

T - hrozby (threats)

Jaké faktory musíme brát v potaz:

- změny zákonů;
- ekonomické změny na národní a mezinárodní úrovní;
- sociální a politické změny;
- demografické změny;
- infrastruktura na národní a mezinárodní úrovni.

SWOT analýza umožňuje přehledně formulovat strategické vize rozvojem silných stránek, odstraněním slabých stránek, využitím budoucích příležitostí a vyhnutím se rizikům. Matice SWOT představuje koncepční rámec pro systematickou analýzu, která usnadňuje porovnání vnějších hrozeb a příležitostí s vnitřními silnými a slabými stránkami organizace. (Koontz – Weihrich, 1993)

Tabulka 2 - Matice SWOT analýzy pro tvorbu strategií (Koontz – Weihrich, 1993)

	Silné stránky	**Slabé stránky**
Příležitosti	SO strategie	WO strategie
Ohrožení	ST strategie	WT strategie

6.3. Podnikatelský záměr (plán)

Pod tímto pojmem si můžeme představit dokument předcházející vlastní podnikatelské činnosti. V praktické rovině je podnikatelský záměr chápán jako **dlouhodobá strategie** či plán, ze kterého vycházíme, a s nímž by mělo být celé naše podnikání v naprostém souladu. Jsou zde naplánovány veškeré činnosti, které se pak budou provádět v praxi. Slouží jak interním potřebám tak jako dokument, kterým se společnost prezentuje navenek (např. při jednání s dodavateli a odběrateli, finančními a státními institucemi). (Parmová, 2004)

Využití

- při zakládání firmy;
- pro rozhodování, plánování;
- při poskytování bankovního úvěru;
- při plánování vstupu nových investorů, vlastníků atd.

Uživatelé

- Podnikatel a jeho zaměstnanci;
- Externí uživatelé (investoři, úřady, obchodní partneři, instituce privátní či veřejné správy aj.).

6.3.1. Součásti podnikatelského plánu

1. Přehled podnikových záměrů:

- popis navrhovaných podnikatelských aktivit;
- přehled navrhovaných marketingových metod;
- finanční odhad (na 3 roky dopředu).

2. Formulace cílů:

- formulace požadavků na výrobu;
- dlouhodobé a krátkodobé cíle podnikatelského záměru;
- popis kvalifikace vlastníka /podnikatele/ jednatele;
- popis budoucího vzhledu podniku s ohledem na zákazníky.

3. Stav technologického vývoje v navrhované oblasti:

- jak vypadá vývoj v odvětví;
- použití výrobků (kde, jak);
- umístění vlastních výrobků na trhu;
- popis konkurence;
- strategie firmy v soutěžení s konkurencí;
- zdůvodnění, proč jsou výrobky naší firmy kvalitnější, lepší.

4. Technický popis služby:

- technické výkresy;
- certifikace;
- eventuální popis budoucích zkoušek;
- popis dalšího vývoje služby.

5. Strategie trhu:

- popis tržního segmentu, který chce firma dosáhnout;
- distribuční cesty;

- tržní podíl, který si firma do budoucna slibuje.

6. Prodejní taktika:

- přehled metod podpory prodeje;
- vzorky nabídkových materiálů;
- údaje o schopnosti splnit plánovaný předpoklad o odbytu;
- bezpečnostní hranice (výkyv od plánu; uvádí se zpravidla 20 % úspěšnost).

7. Navrhovaná organizace:

- jednotlivé funkce v podniku a jejich propojení (organigram);
- klíčové funkce a charakteristika pracovníků, kteří je vykonávají;
- technické zabezpečení, lokalizace, prostorové uspořádání;
- požadavky na vývoj, je-li třeba;
- jaké komponenty si vyprodukuje sama a jaké je nutné dodávat odjinud.

8. Kvantitativní dokumentace:

- technická dokumentace;
- požadované vybavení a jeho cena;
- předběžná cena služby;
- kalkulace nákladů, tržeb, cash-flow, výpočet bodu zvratu, výsledovka pro 3 roky (po měsících), přehled fixních aktiv po měsících.

9. Vztahy k životnímu prostředí:

- vliv výroby na životní prostředí;
- vliv služby na životní prostředí;
- problematika recyklace a likvidace hmotných prvků;
- problematika trvalých zátěží.

10. Závěry:

- celková výše fixního kapitálu;
- podíly jednotlivých partnerů;
- časově rozložená potřeba peněz (úvěr, investovaný kapitál);
- výše očekávaného zisku;
- podílové rozdělení vlastnictví a časový plán rozjezdu.

6.3.2. Přílohová část

- projektová dokumentace vč. rozpočtu;
- předběžné dohody s dodavateli a odběrateli;
- vyjádření stavebního úřadu, odboru životního prostředí, okresního hygienika příp. dalších orgánů a institucí, pokud je to zapotřebí;
- osobní charakteristiky zakladatele či zakladatelů a vedoucích pracovníků;
- propagační dokumentace o výrobku a další dokumenty, které projekt vhodně podporují.

(Parmová, 2004)

7. Vlastní práce

7.1. Analýza historie a současného vývoje podniku

Farma Újezd sv. Kříže vznikla 1. května roku 1993 vyčleněním ze Státního statku Hostouň, který vznikl v roce 1991 transformací Státního statku Domažlice. Nájemcem se na základě nájemní smlouvy stává ing. Václav Hašek. Ten zpočátku hospodaří na půdě pronajaté od Pozemkového fondu a soukromých vlastníků, jež půdu nabyli v rámci restitučního zákona z 21. května 1991(Zákon č. 229/1991 Sb., který se snaží zmírnit následky některých majetkových křivd, k nimž došlo vůči vlastníkům zemědělského a lesního majetku v období let 1948 až 1989). 1. července 1995 přechází statek privatizací formou přímého prodeje dle privatizačního projektu (Zákon č. 92/1991 Sb.)[15] do osobního vlastnictví podnikatele.

Farma nyní obhospodařuje 170,95 ha orné půdy (R)[16] a 465,51 ha travních porostů (T), tedy celkem 636,46 ha zemědělské půdy v katastrálním území Újezd sv. Kříže, Bělá nad Radbuzou, Bystřice u Bělé nad Radbuzou, Doubravka u Bělé nad Radbuzou, Novosedly u Rybníku. Katastry jsou nově součástí chráněné krajinné oblasti Český les[17], který sousedí s nedalekým územím Bavorského lesa v Německu. Většina území spadá do oblastí méně příznivých pro hospodářskou činnost, nebo do oblastí s ekologickými omezeními (LFA)[18]. Nadmořská výška dosahuje 500 – 600 m nad mořem. Původní model intenzivního hospodářství nahradil nový, dá se říct jediný správný, a to extenzivní hospodaření na lučních porostech. Ty jsou většinou spásány kravami bez tržní produkce mléka (masná plemena)

[15] Zákon č. 92/1991 Sb., o podmínkách převodu majetku státu na jiné osoby (privatizace)

[16] (X) Zkratky kultur na které lze žádat poskytnutí podpory v rámci jednotné platby na plochu (SAPS): orná půda, travní porost, vinice, chmelnice, ovocný sad, školka, zelinářská zahrada, jiná kultura. Konečná podpora v rámci SAPS však vychází ze zkratky kultury a podkultury: orná půda (R), travní porost stálá pastvina (TSP), travní porost ostatní (TO), vinice (V), vinice vyklučená (VV), vinice neudržovaná (VN), chmelnice neosázená (CN), chmelnice osázená (CO), ovocný sad intenzivní (SI), ovocný sad ostatní (SO), školka (OSK), zelinářská zahrada (OKG), jiná kultura oprávněná pro dotace (OO), jiná kultura neoprávněná pro dotace (ON)
(SZIF, příručka pro žadatele 2006)

[17] **CHKO Český les** je chráněná krajinná oblast v Plzeňském kraji (Česká republika).

- Vznik: 1. srpna 2005
- Rozloha: 47 000 ha
- Sídlo: Přimda

CHKO Český les má rozlohu 470 km², které jsou z 80 % pokryty lesem. Zahrnuje nejcennější území příhraničního pásu hor Českého lesa a to od Broumova v okrese Tachov až po Českou Kubici v okrese Domažlice. Do roku 1990 ležela velká část území CHKO v hraničním pásmu a proto se v něm zachovala nedotčená příroda. CHKO Český les se skládá ze dvou částí rozdělených koridorem dálnice D5. Na řadě míst se zachovaly původní cenné bučiny, vzácná rašeliniště s porosty borovice blatky či pestré květnaté **louky a pastviny.** Z chráněných živočichů zde žije ohrožená vydra říční, tetřívek obecný, rys ostrovid či bobr evropský. (Wikipedie - otevřená encyklopedie, 2006)

[18] LFA (Less Favoured Areas). Dotace na vyrovnání újmy vznikající při hospodaření v méně příznivých oblastech a oblastech s environmentálními omezeními

konkrétně francouzským plemenem Charolais[19]. Na orné půdě jsou pěstovány obiloviny a pícniny pro krmné účely, dále tržní plodiny, hlavně olejniny řepka, mák a také len. Doplňkovou aktivitou je chov mléčných plemen ve zrekonstruované stáji s dojírnou pro cca 50 krav. Záměrem vlastníka je postupně získat veškeré obdělávané pozemky do osobního vlastnictví. Dodnes bylo zprivatizováno asi 110 ha zemědělské půdy a další část je v řízení.

Po úmrtí majitele a provedeném dědickém řízení přechází správa farmy do rukou nejstaršího syna Václava. Ten pokračuje v úspěšně nastartovaném „moderním“ pojetí hospodaření, kde na jedné straně stojí moderně vybavený strojový park a špičková plemena a na straně druhé méně příznivé přírodně-klimatické podmínky české vysočiny a mizerná kvalifikace a odbornost lidských zdrojů na dnešní vesnici. Nové výkonné stroje však nabízejí možnost snížení počtu těchto lidských zdrojů, svou zvýšenou produktivitou práce, na minimum. V mnohých případech majitel na většinu polních prací vystačí sám.

[19] Plemeno **Charolais** vzniklo na přelomu 18. a 19. století z původního žlutého skotu chovaného v té době ve Francií. Některé literární prameny hovoří o blízké příbuznosti se simentálským skotem. První zmínky o plemeni pocházejí z roku 1773. Hlavní oblastí chovu byla střední Francie v oblasti mezi řekami Seinou, Loirou, Rhônou a Alier. V polovině 20. století byla u tohoto skotu již dosahována vynikající masná užitkovost, u dospělých býků je z této doby uváděna hmotnost 1100 až 1200 kg, u krav 600 až 800 kg, při kohoutkové výšce 137 cm. U mladých vykrmených býků je podle zdrojů z této doby uváděna ve věku 14 až 15 měsíců hmotnost 500 až 550 kg s jatečnou výtěžností 58 až 63 %. (Agroweb, 2006)

7.2. Analýza kvality služeb a pracovníků, kteří je poskytují

7.2.1. Pohled na současně poskytované služby

Stěžejním programem farmy je v současné době odchov masného a kombinovaného skotu spolu se soběstačností ve výrobě rostlinných objemných krmiv a zrnin. Část nadvýroby obilovin je určena k prodeji, jedná se většinou o potravinářskou pšenici a ječmen. Další komoditou je komerční pěstování kmínu a olejnin, především řepky olejky a máku.

K těmto tradičním produktům se postupem doby, a hlavně obnovou strojového parku, přidal terciární sektor služeb. Jako první se v nabídce objevila sklizeň obilovin s nově pořízenou sklízecí mlátičkou John Deere. Následovalo pořízení linky na sklizeň a posklizňovou úpravu pícnin. Jelikož kapacita této linky značně převyšuje kapacitu farmy je i tato nabízena, a jsem rád, že i hojně využívána, ve službách. Okrajovou činností je možnost vypůjčení koně k rehabilitačním projížďkám. A jelikož má farma velmi dobré predispozice (volný kapitál a stavby, koně apod.) pro rozvoj turistiky, tak snad v budoucnu přibude i tahle doplňková forma obživy. Ostatně rozvoj turistiky na této farmě je hlavním úkolem této diplomové práce.

7.2.2. Lidé na farmě a ve službách

Dá se říct, že podíl na službách má každý zaměstnanec, protože, slovy majitele, „každý musí umět všechno“, proto neexistuje dělení na pracovníky živočišné a rostlinné výroby. Farma zaměstnává 7 pracovníků v provozu, plus majitele s manželkou a jednu administrativní pracovnici na poloviční úvazek. Tito pracovníci obhospodařují 636 ha zemědělské půdy, cca 50 dojnic, 20 telat a jalovic, 200 kusů dobytka na pastvinách a 6 koní. Jedním ze zaměstnanců je také vyučený zedník, který se více než o zemědělskou činnost stará o vzhled a funkčnost spravovaných nemovitostí.

Jak už bylo řečeno, všichni dělají vše, ovšem malá diference samozřejmě existuje, a tak svůj největší podíl na poskytovaných službách má majitel farmy, který sám zabezpečuje sklizeň obilovin, a v travní lince mu pomáhají dva traktoristé. Hovoříme-li o kompletní travní lince, myslí se tím vlastní operace sečení s úpravou pokosu, obracení píce, nahrnování píce a svoz nebo balení píce, jak do vaku tak do balíků. Pro svoz zavadlé píce a sena byl letos pořízen nový sběrací a senážovací vůz s přídavným řezacím a rozdružovacím zařízením a také, k tomu adekvátně výkonný traktor. Kvalita zaměstnanců, oproti kvalitě strojů, však není v současném provozu valná, natož pak pro poskytování turistických služeb. Většina má

stěží dokončené základní vzdělání a nebo jsou vyučeni v nezemědělském oboru. Tato skutečnost se zdá být hlavní překážkou rozvoje podnikatelské činnosti v CR. Vůbec nabídka kvalifikované pracovní síly je hlavním problémem dnešní vesnice. S neodborným personálem se potýká nejen zemědělství, ale všechny společnosti začínající podnikat na českém venkově. Tomuto závažnému tématu se bude věnovat některá z dalších částí textu.

7.3. Požadavky zákazníků a současné vývojové trendy

Při psaní této části zabývající se přáními a potřebami zákazníků, se nelze nezmínit o americkém psychologovi Abrahamu Maslowovi[20], jež proslul formulováním základních lidských potřeb jakožto stimulu jejich osobnostního růstu. Všech 5 potřeb efektivně demonstroval na jednoduchém modelu pyramidy, jejíž základnu tvoří nejzákladnější potřeba a to potřeba fyziologická. Další potřeby se od základní odvíjí. Na vrcholu stojí potřeba seberealizace, jakožto snaha každého jedince naplnit své osobní schopnosti a cíle. Proč je to pro nás důležité? Z pohledu úspěšného podnikání je nutné postarat se s maximální pečlivostí o to, aby host (zákazník) u nás uspokojil minimálně první čtyři úrovně potřeb (pokud je u nás na rekreaci či zotavené). Potřebu poslední musí uspokojit svou tvůrčí činností on sám (to pokud je u nás na tvůrčí dovolené, nebo pracovní cestě. Dobrý příklad může být spisovatel tvořící nerušeně v náručí přírody).

7.3.1. Očekávání jednotlivých skupin zákazníků

7.3.1.1. Starší lidé

Starší lidé (dosud v pracovním poměru) očekávají pokoje se sociálním zařízením, pohodlné sedací soupravy a lůžka, bezpečné schodiště s dobrým zábradlím, slušně vytápěné prostory, nouzové osvětlení schodů a chodeb Vhodné jsou odpočinkové prostory vhodné ke čtení a sledování televize. Požadují klidný dům s přívětivou zahradu a případným altánkem, možnost vzít s sebou oblíbenou kočku, psíka, kanárka. Dále si většinou představují pohodlné turistické cesty s odpočívadly, chtějí mít možnost účasti v programech pro volný čas.

Jeden člen rodiny by měl plánovat čas pro diskuse se staršími manželi. Je velmi ceněné, když umí hrát na nějaký nástroj, oblíbené jsou starší lidové písně. Zároveň by měl být

[20] Abraham Harold Maslow (1. dubna 1908 – 8. června 1970) byl americký psycholog, jeden ze zakladatelů humanistického proudu v psychologii. K nejvýznamnějším příspěvkům Abrahama Maslowa v psychologii patří hierarchie lidských potřeb, kterou obvykle zobrazoval jako pyramidu. Potřeby: Fyziologické potřeby (hlad, žízeň, sex), Potřeba pocitu bezpečí, Společenské potřeby (sounáležitost, cit, láska), Potřeba uznání úcta, sebeúcta, ocenění), Potřeba seberealizace (rozvoj osobnosti, uplatnění).

schopen informovat, kde a kdy hraje dechová hudba, nebo country skupina. Pro přátele karetních her by měly být připravené sady mariášových i žolíkových karet. (Burian, 1999)

7.3.1.2. Důchodci

Důchodci, podobně jako starší lidé, hledají pokoje se sociálním zařízením, pohodlné sedací soupravy a lůžka, bezpečné schodiště s dobrým zábradlím, nouzové osvětlení schodů, důkladné vytápění. Upřednostňují poklidnou dovolenou v příjemném prostředí nerušeném hluky velkoměsta. Rádi využívají dobře značené turistické cesty, odpočinková místa, altány apod. v ubytovně předpokládají čítárnu, čtecí kout, nebo poklidné místo v místní knihovně. Rádi sledují televizi, popřípadě poslouchají gramorádio. V hudbě preferují zejména klasickou, nebo lidovou tvorbu. Pokud je k dispozici promítačka nebo video, velmi rádi shlédnou starší filmy s herci jejich mládí. Rádi konají výlety na místní slavnosti či poutní místa do nepříliš velké vzdálenosti. Pokud je na statku bryčka, lze jim nabízet projížďky po okolí. (platí i pro rodiny s dětmi a další skupiny).

Podle zahraničních materiálů přijímají starší lidé s povděkem a úlevou osobní službu, jako je odvoz na rekreaci i zpět (za přiměřený poplatek). O společném muzicírování a zpěvu za doprovodu kytary, piána či flétny třeba v zahradním altánu, s pomocí např. místní hudební školy, již byla řeč. Osobní péče o tuto skupinu, mění hosty ve stálé hosty. Nabídka odpolední kávy nebo čaje s domácím zákuskem potěší každého staršího člověka.

U této skupiny se nepředpokládá zájem o těžší práci na statku, spíše o krmení drobných zvířat, králíků, perliček, ovcí atd. (Burian, 1999)

7.3.1.3. Rodiny s dětmi

Rodiny s dětmi očekávají rozmanité druhy zvířectva, se kterými je možný kontakt. Pro děti pestrou nabídku her a prostor pro hry (např. jen zčásti využívaná stodola). Knihovnička by měla obsahovat kromě klasiky i pestrý výběr knih pro děti, několik typů stolních her (ne vždy svítí slunce). Zpestřit dovolenou je možné i trávením večerů u táboráku s opékáním mas nebo vuřtů, dětskými zábavami, karnevaly, soutěžemi nebo pikniky v okolí. Pro obzvláště malé děti, je třeba mít speciální vybavení jako: miniaturní stoleček, židličky, zátiší pro panenky, nebo autodráhu. Také můžeme být vystaveni do situace odchodu dospělých do kina, do restaurace, vinného sklípku nebo na bál a je na nás abychom pohlídali děti svých hostů. To platí i přes den, jdou-li dospělí na výlet.

Nabídka pro rodiny s dětmi by měla obsahovat i venkovní možnosti ke hraní: pískoviště, houpačky, jednoduchý kolotoč, bazének na cachtání (protéká-li např. pozemkem

potok, je možné budovat na něm hráze, pouštět čluny atd.), šplhací stromy, prolézačky, popřípadě koloběžky a dětská kolečka. Atrakcí může být i postavení stanu nebo primitivního přístřešku někde vzadu v zahradě, kde může mládež vesele skotačit.

Oblíbené je pořádání dětských soutěží (vlastní děti proti dětem hostů) v dovednostech, znalostech přírody, žertovném i normálním sportování. Při nepohodě je dobré mít v záloze nějaký prostor ke hrám, tabule, větší a menší papíry na čmárání, pastelky, křídy, stavebnice, kostky, prázdné krabice od banánů ke stavbě hradů nebo bunkrů, ribstoly, míče, balíky slámy, kulatiny dřeva, starý nábytek atd. (Burian, 1999)

7.3.1.4. Děti v doprovodu dospělých, skupina dětí

Rekreace dětí (školních kolektivů) podléhá přísnějším hygienickým a stravovacím předpisům. Je proto důležité se s těmito předpisy náležitě seznámit.

Pro děti se dají využít programy obvyklé pro dospělé, jako jsou návštěvy hradů a zámků, jeskyní, sportovních utkání apod. Efektivní mohou být také jazykové pobyty kombinované s jízdou na koni, nebo jiným nevšedním sportem.

Pro školy v přírodě je vhodné předem připravit program. Modelem může být ku příkladu skautský tábor. Program může být dopředu konzultován s pedagogy nebo vedoucím skupiny dětí (není-li, navrhneme jej sami po konzultaci s dětmi). Nadchnout je může jízda na koni, pasení husí a kachen, ovcí a obecně ošetřování zvířat. Vlajkový stožár může být z minulé máje, usedlost může mít vlastní vlajku. Nesmíme zapomenout na organizování občasných výletů do okolí, nočních pochodů a her. Děti mohou nacvičovat písně, tance, pásma. Často bývá zvykem nácvik a předvedení divadelního představení. Není důvodem, aby tato činohra nemohla mít zápletku, která se skutečně na statku udála, nebo kterou se dodnes vesnice baví, popř. indiánský příběh či fikce z jiného světa. Deštivé počasí lze přečkat např. výrobou dekorací a jinými rukodělnými pracemi.

Soutěže o diplomy jsou velmi oblíbené. Diplomy si mohou děti vytvořit samy (při špatném počasí), nejlepší dosud nevyplněné diplomy je vhodné uschovat i pro jiné skupiny. V nepříznivém počasí můžeme děti nechat rýt do nepotřebných kusů linolea nebo dřeva, určitě se mezi nimi najde nějaký šikula. Jako odměnu můžeme využít jízdu na koni, nebo jiné praktické vyznamenání.

Jídelníček dětí je jiný, dávají přednost těstovinám, zelenině, hranolkům, salátům, ovoci, mléku, kakau, mléčným výrobkům a zejména moučníkům. (Burian, 1999)

7.3.1.5. Sportovně založení lidé

Sportovně založení lidé předpokládají, že u nás najdou zázemí k naplnění jejich sportovních aktivit. Dnes se nejvíce setkáváme s: jezdectvím, pěší turistikou různé náročnosti, orientačním během, střelbou ze vzduchových nebo sportovních pistolí, turistikou na kolech, plaváním, rybařením, tenisem a jeho odnožemi, odbíjenou, košíkovou, kopanou, bruslením a lyžováním. Ale přání jdou dál a setkáváme se i exotičtějšími sportovními aktivitami třeba s: golfem, minigolfem, kriketem, surfováním, hokejem, lukostřelbou apod. Je jasné, že ne vše jsme schopní realizovat přímo na statku, je vhodné se proto domluvit na spolupráci s okolními sportovními oddíly. Statky, které toto provozují, by měly nabízet tomu odpovídající služby, tedy včetně půjčování zmíněných sportovních potřeb.

Minimálně jeden člen rodiny by měl být schopen poskytnout odborné informace o možnostech realizování daného sportu, např. by měl být schopen navést turistu na místní trasu pěší či cyklo stezky, nebo na běžeckou stopu popř. sjezdovku. Dobré také bývá organizování cyklistických hvězdicovité výletů, po jiných selských dvorech, do jiných sportovních zařízení, na sportovní utkání, na místní památky atd.

Zařízení pro jízdy na koních, plavecké bazény nebo tenisové kurty vážou vysoké finanční prostředky na investice a údržbu, které se musí navrátit prostřednictvím cen. Proto je bezpodmínečně nutná předchozí velmi přesná kalkulace, která by měla počítat se společným využitím s obcí, základními školami, sportovními kluby a sousedy zapojenými v agroturistice. (Burian, 1999)

7.3.1.6. Milovníci přírody

Milovníci přírody očekávají připravené, převážně pěší túry za zajímavostmi kraje s poznáváním a pozorováním tamní zvěře, sbíráním lesních plodů, botanici budou chtít rozšiřovat svůj herbář, ornitologové dalekohledem sledovat hnízda i ptactvo. Mineralogové budou vyrážet na lokality nerostů (např. vltavínů), paleontologové hledat zkameněliny, entomologové budou sbírat smýkačkou a večer preparovat úlovky, popřípadě za soumraku lovit na světlo. Mykologové budou sbírat druhy hub, které jsme v životě neviděli. Ekologové rádi uvidí, že se na statku řádně zachází s odpady a využívá se recyklace. Budou chtít mít zařízené odborné exkurze někam, kde se pracuje podle ekologických zásad (nevadí ani odlehlé téma exkurze do potravinářského závodu).

Důležitá je nabídka vlastních produktů zdravé výživy, což přivítají zejména ženy. Ty by měli mít zároveň možnost si z těchto produktů uvařit třeba zdravý oběd. Důležité je znát zájmy specializovaných skupin, protože ty potřebují mít partnera k večerním diskusím.

Ubytovatel i hosté by měli být ve směru vztahu k přírodě naladění na stejnou "vlnovou délku", pokud se vyskytnou rozdílné názory, měla by k nim být tolerance. Rovněž knihovna hostitele by měla být přizpůsobena zaměření skupin. Neškodí, je-li někdo z rodiny zemědělce zaměřen podobně. Upozornění na zvláštní události, např. výskyt netopýrů v blízkých jeskyních, přelety divokých husí a jiného ptactva, putování žab, naleziště zajímavých minerálů či zkamenělin, zajímavé jeskyně, hosté velmi ocení. Stejně jako naučné stezky v krajině.

Disponujeme-li videem, je vhodné mít krátké filmy o památkách kraje a přírody, nevadí ani cizojazyčné pořady, protože tato klientela často ovládá cizí jazyky vzhledem k nezbytnému sledování zahraniční literatury. Dobré je být domluven na spolupráci s muzeem ve městě. Nachází-li se poblíž např. meteorologická nebo astronomická observatoř, lze i jí, po domluvě s jejími pracovníky, zahrnout do nabídky. (Burian, 1999)

- **Hosté zaměření na přírodu**

Tyto hosty zajímají rostliny, ptáci, krajina, horniny, přírodní útvary, chráněná území. Přijeli obdivovat krajinu kolem farmy a budou ochotni vstávat ve čtyři hodiny ráno, aby zaslechli křik tetřeva nebo se budou drápat do příkrých strání, aby si vyfotografovali naprosto nezajímavou, ale vzácnou rostlinu. Potěší je informace o tom, co všechno v okolí mohou spatřit. Informaci můžeme zprostředkovat sami nebo odkážeme na středisko správy CHKO nebo na místního odborníka. Turisty zaujme i povídání o obnově rybníka za vsí, kde se po letech objevil nějaký vzácný živočišný druh.

- **Jezdectví**

Zájem o jízdu na koni je stále na vzestupu. Je však nutné, abychom měli s chovem koní dobré zkušenosti. Je třeba počítat s tím, že přes léto koně sice budou vydělávat s minimálními „provozními náklady", ale po zbytek roku, je v tomto ohledu ztrátový a náročný na čas i kapitál. Navíc koním musí člověk rozumět, aby je dokázal naučit tomu, co od nich později bude očekávat. Je dobré pokud je v okolí někdo, kdo vlastní koně a koňskou jízdárnu, ale naopak nemá ubytovací kapacity, a spojit se s ním. Je to ku prospěchu obou.

- **Rybáři**

Je-li na pozemku rybník nebo se v blízkosti nachází řeka, mohu jich využít jako lákadel pro turisty. Užitečná je výpomoc se zařízením krátkodobé rybářské povolenky.

– **Cyklisté**

Stále více lidí si vozí svá kola s sebou na dovolenou, ačkoli jindy v roce na kolo ani nesednou. Pokud však na kola zapomenout je dobré, když jim můžeme vyjít vstříc a nabídnout jim za drobnou úplatu kola na půjčení.

Cyklisté nevyžadují většinou žádný velký standard a často jsou nejspokojenější právě v malém kempu. Mají ovšem také jednu nevýhodu - nikde nevydrží dlouho. Pokud se rozhodnou někde usadit, jejich pobyt trvá jen několik dní, ale většinou se zastaví jen na noc. (ROSA o.p.s., 2002)

7.3.1.7. Hosté s dietou

Tato skupina očekává taktní respektování jejich chorob žlučníku, hypertense, srdečních potíží, cukrovky atd. Je nutné přizpůsobit jídelníček jejich zdravotnímu stavu.

Více než o sport mají zájem o historii a okolní kulturních památky. Rádi se seznámí s podobně zaujatými lidmi, či s místním kronikářem. Je vhodné je seznámit i s nabídkou pohodlných cest k vycházkám. Podle zahraničních zkušeností požadují čtenářský koutek s dobrým i intimnějším osvětlením. Výborné je v těchto případech mít vazbu na lékaře, který pořádá osvětové akce, přírodního léčitele, či bylinkáře. Ve valné většině jde o poklidnou skupinu návštěvníků účastnící se jakýchkoliv přednášek spojených s promítáním.

Práce na statku příliš nevyhledávají. Ideální pro tuto skupinu je, je-li statek v blízkosti lázní, kam mohou hosté pořádat výlety spojené s užíváním minerálních vod. Typ diety je nutno zjistit předem a podle toho uzpůsobit jídelníček. (Burian, 1999)

7.3.1.8. Tělesně postižení

ZTP potřebují speciální stavební úpravy, zejména pro pojízdná křesla. Tady jde o bezbariérové přístupy do pokojů, nájezdy u vstupu do obytných prostor statku. Šíře dveří by měla být nejméně 80 cm Nutné je upravit vjezdy na toaletu, přístup do sprchy, vyřešit chodby a cesty bez schodů. Vzhledem k okolnosti, že tato skupina hostů se zajímá o hospodářská zvířata, je nutno upravit i přístupy ke kotcům králíků i do chlévů, vjezdy na zahrádku, do altánu apod. Důležité je nabídnout turistům jízdy na koních, tzv. hippoterapie (léčitelská disciplina, informace o ní podají Hucul kluby). Pro ZTP je dále vhodné plavání a některé jiné sporty. Zapomenout nesmíme na vyjížďky v kočáře nebo na saních tažených koňmi a společné hry a soutěže.

Doporučuje se zacházet s nimi, jako kdyby byli zdraví. Hostitel i celá jeho rodina by měl však mít vyvinuté sociální cítění i toleranci. Kontroverze mezi rodinou a hosty mohou

vzniknout, nesouhlasil-li již zpočátku s tímto jeden člen hospodářovy rodiny. Nejde však jen o tělesně postižené, může se jednat o postižení duševní. Zde platí, že s těmito hosty je třeba mít již nějaké zkušenosti, neboť někdy se velmi těžko navozuje pohostinná atmosféra. Trochu odlišná je situace rodin s postiženým dítětem. Tady rodiče snadno zvládají rozmary dítěte, ale nesmíme zapomenout, že i tito rodiče rádi zajdou do kina nebo na vesnickou zábavu a my budeme muset o dítě pečovat.

Nedoporučuje se míchat skupinu ZTP a retardované děti s ostatními skupinami hostů. V případě nutnosti je dobré mít písemný souhlas zdravých hostů. Nutná je informovanost o stravě ZTP.

Výhodou je, že organizace postižených nebo sociální úřady samy dodají klienty. Informují o státních podporách a případných úlevách na daních a poplatcích. (Burian, 1999)

7.3.1.9. Absolventi kurzů

Absolventi mají zájem na vhodném prostředí k výuce (může být řešeno ve spolupráci s místní školou), zajímavém okolí pro večerní vycházky, a na nabídce atraktivních večerních programů (míní se např. restaurace s hudbou nebo i farmářem vymyšlený program pro volný čas). Zejména intenzivní kurzy jazyků potřebují adekvátní relaxaci. Výuku lze spojit s jinou činností, např. s jízdou na koni (viz skupina dětí), s pomocí na statku, s ošetřováním zahrady, nebo sportovním vyžitím (alespoň stolní tenis či šipky, ale lze organizovat noční běhy, orientační závody) apod. Kuchyně nemusí být zrovna dietní. (Burian, 1999)

7.3.1.10. Kluby a spolky

Zájmové skupiny vyžadují pobyty na víkendy, stejně jako pobyty před sezónou a po ní. Nabídka pro ně je pestrá, od místních tanečních skupin, přes jazzové večery v městečku, až po promenádní koncerty v blízkém lázeňském městě. Velkým lákadlem jsou zvláštní prostory pro malování, tkaní, modelování, nebo dílnička pro výrobu z kůže či truhlářskou, řezbářskou, kovářskou, kovotepeckou činnost.

Rovněž je přiláká kuželník, hřiště na odbíjenou, košíkovou, kout pro střelbu vzduchovkou, koupání v bývalé pískovně nebo lomu. Atraktivní jsou také cyklistické výlety na vlastních či půjčených kolech nebo jízda na koni. Tyto skupiny hostů se rády účastní vesnických zábav nebo folklorních slavností. Lze pro ně pořádat různé legrační soutěže, jako skoky v pytlích, závody s obručemi, nebo vyjížďky žebříňákem. V poslední době se značně rozšířila zálesácká hra se střelbou barevnými kuličkami, tzv. Paintball.

Pro ubytování klubové skupiny je nutno počítat s průměrně 12 místy. Ostatní skupiny hostů s nimi nemají být spojovány, protože obvykle mají své hlučné zábavy nebo oslavy. Konzumují s potěšením ostrá jídla, guláše, feferonky, jídla s chutí koření, očka, zavináče atd.

Také s těmito hosty nelze příliš počítat při pracích na statku, avšak rádi zdokonalují zábavní nářadí nebo společné prostory. Lze s nimi např. stavět saunu, kuželník (ruský, obyčejný nebo bowling), udělat hřiště na odbíjenou, tobogan do vody, připravit závody pro jinou skupinu hostů atd. (Burian, 1999)

7.3.1.11. Zhodnocení

Výhodou venkova je, že na něm žijí stále lidé, kteří pamatují stará a mnohdy zapomenutá řemesla. Je proto dobré, podaří-li se nám je vtáhnout do námi provozované živnostenské činnosti. Můžeme tak získat další klientelu navíc, nebo aspoň současným zákazníkům nabídnout nevšední zpestření dne. Také je dobré mít zpracované univerzální programy pro volný čas, či na nepřízeň počasí. Existují však hosté, kteří si nepřejí být vtahováni do činností na statku, anebo organizováním svého volného času. To je třeba umět vycítit a své chování tomu přizpůsobit.

A co z uvedených aktivit se dá uplatnit na analyzované farmě? Hlavní klientelu budou zřejmě tvořit lidé, přijíždějící na venkov za klidem a neporušenou přírodou. Ať už sportovci nebo vyznavači soft turismu, jeden i druhý si na venkově najde to své. Farma nabízí ideální podmínky pro vyjížďky na koních, na kole nebo procházky s domácími mazlíčky. Na své si přijdou i příznivci myslivosti a rybaření. Na děti čeká pestrá paleta domácích a hospodářských zvířat. Na večerní posezení je připravena společenská místnost s barem a velkým krbem. Pro příznivce vandru je zde možnost přespání na seníku či pod stanem. Zájemci o jízdu na koni či parkurové skákání mohou přímo na farmě využít ustájených koní českého teplokrevníka, popř. mohou navštívit některého z chovatelů těchto ušlechtilých zvířat v blízkém okolí.

7.3.2. Jaká přání formulují zákazníci na internetu a další médiích

„Rodiny stále častěji láká agroturistika“ tak toto je titulek Domažlického deníku z rubriky Informace z kraje. Článek informuje o náklonnosti plzeňského kraje k rozvoji agroturistiky jak na svém území tak na území ČR a EU. Za důvod rozvoje agroturistiky považuje náměstkyně hejtmana PK pro oblast cestovního ruchu Olga Kalčíková „krásnou přírodu a zdravé životní prostředí“ o tento druh turistiky se prý zajímají především rodiny s malými dětmi avšak proniká i do firemní turistiky. Jediný povzdech vyjádřila radní nad „malým počtem agrofarem a ekoagrofarem v plzeňském kraji.“ (Domažlický deník, 2006)

Na tato slova je možno navázat článkem z Euromagazínu autorské dvojice Dagmar Parmová a Dagmar Škodová „Čtyři roční období na statku aneb agroturistika celoročně“. Ty se v úvodu zmiňují o pozici agroturistiky v rámci zemědělského podniku, chápou ji jako doplňkovou činnost k činnosti hlavní, využívající nadbytečných zdrojů a svými příjmy doplňující příjmy z hospodaření. Spatřují v ní ideální možnost rekreace pro lidi žijící v „panelové džungli“ a nemající zájem trávit svůj volný čas v přeplněných letoviscích. Naopak mají chuť prožít dovolenou v doušku historie, zavzpomínat na doby zašlé slávy naší vlasti a připomenout si život našich předků. Další část už se věnuje svému určení, tedy možnostem rozšíření sezony do dalších ročních období. Představme si proto zajímavé nápady na jednotlivé části roku.

Zima *„Od Vánoc do konce masopustu“* Zimní období skýtá spoustu příležitostí k návratu ke kořenům staročeských obyčejů, článek vyzdvihuje především činnosti spojené s obdobím vánoc a masopustem. Konkrétně se jedná o:

- kurzy pečení vánočního cukroví,
- vyřezávání Betlémů,
- vyučování podmalby na skle,
- výrobu svíček,
- nabídku prožití staročeských Vánoc s tradičními obyčeji,
- ukázka tradiční zabijačky,
- zimní sporty pro děti a dospělé,
- stavění sněhuláků,
- účast na masopustních průvodech a výroba masek,
- vyjížďky na saních tažených koňmi zasněženou krajinou,
- draní peří,
- kurzy masopustních pokrmů,
- kurzy hraní na tradiční hudební nástroje.

Jaro *„Od Velikonoc do Letnic“* I jaro sebou přináší spousty možností jak návštěvníkům připomenout časy nedávno minulé. Tak např.:

- zdobení kraslic na Velikonoce,
- pletí pomlázek, košíků a dalších výrobků,
- výroba píšťalek,

- vynášení Morany,
- vyřezávání řehtaček,
- výuka krajové velikonoční kuchyně,
- barvení vajíček,
- je i čas rození nových mláďat, seznamme s nimi i své hosty,
- pálení čarodějnic a stavění máje,
- pro děti je možno připravit naučné stezky v přírodě,
- hledání pokladů,
- stavění mlýnků na potocích, a rybaření,
- vití věnečků,
- ukázky tradičních krojů a přednášky o jejich historii,
- pozorování cvrkotu na louce a v lesích.

Léto *„Od senoseče do sklizně ovoce“* S létem přichází hlavní sezóna a s tím i maximální úsilí nabídnout svým hostím maximum ze svých dovedností. Krom klasických činností spjatých s letní dovolenou můžeme nabídnout:

- využít svatojánských slavností ke stavění a zapálení hranice,
- zpěvu a tanci u ohně,
- vycházky do luk spjaté se sběrem bylin,
- koupání, rybolov,
- sběr lesních plodů a výlety se psy,
- pod střechou je možno uspořádat vesnickou olympiádu nebo turnaj v míčových hrách,
- ukázky tradiční sklizně obilovin a pícnin,
- stavění panáků ze slámy,
- sběr ovoce,
- táboráky s pečením vuřtů a brambor,
- slavnosti dožínek,
- pozorování zvěře v přírodě.

Podzim *„Od vinobraní po výlovy“* Pomalu se dokončují pozdní sklizně, které sebou přinášejí především památné posvícení, ale nejen to:

- pečení posvícenských koláčů,
- výroba a pouštění draků,

- výroba zvířátek z nasbíraných kaštanů a žaludů,
- výroba postaviček ze slámy, možnost výroby loutek a sehrání loutkového představení,
- vyřezávání laviček či kolébek, které mohou být poté ozdobou obývacího pokoje,
- účast na častých podzimních výlovech může být nezapomenutelným zážitkem,
- sporadická účast na lovech zvěře, pohled na rituály s lovem spojenými,
- kurzy batikování a výtvarné činnosti inspirované podzimní krajinou,
- malování podzimních listů, nebo jejich obtiskování,
- mikulášská nadílka s pozdější zábavou,
- výroba masek čertů, andělů a samotného Mikuláše.

(Parmová, Škodová - Parmová, 2005)

Tento výčet netradičních aktivit může mnoha podnikatelům, váhajícím se zařazením agroturistiky do svých služeb, usnadnit rozhodovací proces a urychlit jim návratnost investic spjatých s jejím rozvojem.

O novém trendu v zemědělství se zmiňují autoři v Severočeských novinách. Lidé už si na koně tak zvykli, že už jim nestačí si za nimi vyrazit o dovolené, ale chtějí je i vlastnit. Ovšem z kapacitních důvodů je nemohou mít doma. Jak z této situace vybruslit? Tímto problémem se zabývá následující text. „Chov koní se sice rozšířil, nevyužívají je ale agroturisté, slouží spíše k jezdeckým účelům. "Obyvatelé měst hledají relaxaci v přírodě a místní zemědělci toho dokázali využít," uvedl Laudát. Koupit si koně není podle chovatelů už žádný luxus. Řada rodičů pořizuje poníky pro děti, více lidí se podle Laudáta věnuje také jezdeckému sportu. Vznikají farmy, kde si lidé mohou koně ustájit a ve volnu si přijet zajezdit. Nejvíce chovů je podle agrární komory na Litoměřicku a Děčínsku.“ Tak toto je úryvek z článku „Turistika v sedle v kraji nekvete“ Severočeských noviny z 17.7.2006. Je zde přednesena jedna z dalších doplňkových aktivit malých, ale i středních farem v Čechách.

7.4. Komparace cílů s plánovanou kapacitou zvolené firmy

Cílem je analyzované farmě pomoci s rozhodováním, zda za současných podmínek je lukrativní rozšířit portfolio poskytovaných služeb o služby poskytované v rámci cestovního ruchu. Snahou je maximálně účelně využít kapacity dané nemovitosti, geografické polohy a možností určených příslušným zákonem. Bude se tedy jednat o zákonnou kapacitu deseti turistů a možnosti podávat snídaně v rámci ubytování v soukromí (nařízení vlády č. 140/2000 Sb., číslo oboru 83, podmínky platné v roce 2006).

Soubor hlavních pro a proti je názorně interpretován níže uvedenou SWOT analýzou a SWOT maticí vyplývajících strategií. Právě formulace strategií je hlavním výsledkem prováděné analýzy a mají podnik nasměrovat správným směrem do budoucna.

Tabulka 3 - SWOT analýza (Autor, 2007)

Analýza vnitřního prostředí	
Silné stránky (strengths)*	Slabé stránky (weaknesses)*
– Pozemky a nemovitosti v osobním vlastnictví – Volný chov koní a skotu – Finanční rezerva ze zem. činnosti – Vlastní les s honitbou a rybníkem – Chystaná výstavba kryté jízdárny – Rekreace s vlastními zvířaty (pes, kůň) – Realizace vlastních produktů – Chuť držet krok se světem a ke změnám	– Nízká kvalifikace zaměstnanců – Určitá závislost na počasí – Prolínání hlavních sezón – Slabá nabídka sportovního vyžití
Analýza vnějšího prostředí	
Příležitosti (opportunities)	Ohrožení (threats)
– Čistá a klidná příroda českého pohraničí – Součást CHKO a turistické stezky – V okolí vyhlášené (bývalé císařské) hřebčíny – Blízkost hranic se SRN – Mezera na trhu u tohoto druhu podnikání – Absence prodejny potravin a restaurace	– Malý marketingový potenciál - reklama – Diktát CHKO – Malá a složitá podpora ze strany státu – Zaostávající vesnice – Závislost na dotacích v zemědělství – Vstup konkurenta nebo substitutu na trh – Přírodní katastrofy

* Analýza vnitřního prostředí je pouze orientační, jelikož podnikatelský záměr dosud nebyl realizován. Je proto zmíněna pouze v teoretické rovinně a s předpokládanými hodnotami.

Tabulka 4 - SWOT matice (strategie) (Autor, 2007)

	Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	– Využít mezery na trhu cestovního ruchu a rozvinout potenciál farmy o toto odvětví – Zaměřit se na dnes silnou skupinu vlastníků domácích mazlíčků, kteří chtějí svým miláčkům poskytnout aspoň jednou do roka pořádný odvaz v čisté a nespoutané přírodě	– Využít sousedství se SRN k vlastnímu rozvoji farmy, služeb a zvýšení jazykových schopností personálu
Ohrožení	– Snažit se maximálně prezentovat své produkty a služby – Maximálně využít geografické polohy v CHKO a zastínit tím negativa vyplývající z tohoto umístění – Využít dotací k urychlené soběstačnosti – Vytvořit si dobrou pověst na trhu a rozvíjet nabízené služby	– Snažit se maximálně zapojit současné zaměstnance do cestovního ruchu, vštípit jim srdečnost k turistům a dát volné pole působnosti nové kvalifikované pracovní síle v CR – Snažit se předcházet nepřízni počasí vhodnou skladbou doplňkových aktivit – Racionálně využít pracovního fondu každého zaměstnance a zavést nové formy řízení

Formulovat a následně vybrat tu nejvhodnější strategii, nemusí být vždy tak lehký úkol, jak se na první pohled zdá. Je důležité zvážit veškerá pro a proti a zároveň brát ohled na možnosti a dispozice podniku. Rozhodnutí má zásadní vliv na ekonomickou efektivnost podnikání. Proto tyto rozhodnutí leží na bedrech především vrcholového managementu, nebo vlastnících podniků.

Na analyzované farmě lze vycházet z faktu, že farma má základní predispozice pro agroturistiku a také vlastní dostatek kapitálu na investice s ní spojené. Jde především o výhody plynoucí z hlavní zemědělské činnosti a to o: nevyužité budovy, polnosti s rozmanitými druhy hospodářských zvířat, vlastní produkty rostlinné a živočišné výroby, chov koní a nespočet zemědělské techniky, která může být středem zájmu odborné i laické veřejnosti. Je nutné se také zmínit o krásné přírodě chráněné krajinné oblasti s bezpočtem nádherných vyhlídek do blízkého okolí a na nedaleká panoramata německých vrchovin.

V oblasti se nachází několik vlastníkových pastvin a trvalých travních porostů, které spolu s lesy dávají charakteristický rys tradiční české krajině. Jde proto o ideální místo pro turisty mířícími za odpočinkem, za vycházkami do přírody. Buď to se svým psíkem, nebo jen tak za čerstvým vzduchem. Stále oblíbenější je také cykloturistika a vyjížďky na koních. To

vše by měla farma svým zákazníkům s v rámci svých služeb nabízet. Tyto doprovodné služby jsou navíc zdrojem nemalých financí.

Český les je držitelem titulu chráněné krajinné oblasti zatím relativně krátkou dobu, ale s postupem času se dá předpokládat, že do této oblasti přitečou nemalé peníze na vybudování pěších i cyklo stezek, odpočívadel a označení památných krajinných prvků. Vítanému oživení této oblasti tak napomůže i ubytovací zařízení plánované na farmě. Vzájemná symbióza agroturistiky a CHKO povede proto ku prospěchu obou zainteresovaných subjektů, potažmo i dalších podnikatelským subjektům na agroturistiku se nabalujících a samozřejmě, že škodné nezůstanou ani přilehlé obce a jejich veřejné rozpočty.

Strategie je tedy jasná, využít zmíněných silných stránek, potlačit ty slabé a maximálně se snažit spolupracovat s CHKO, okolními obcemi, německým příhraničím a dalšími právnickými, nebo veřejnými (státními) institucemi s bezprostřední vazbou na naši hospodářskou činnost. Hlavní důraz by měl být kladen na společnou marketingovou (propagační) činnost.

7.5. Rozvoj poskytovaných služeb a lidských zdrojů (návrhová část)

Rozvoj jakékoli formy turistiky bude mít za následek změnu skladby současné zaměstnanecké základny. Především její rozšíření o osobu znalou daného oboru a ovládající na konverzační úrovni alespoň jeden cizí jazyk, zejména tedy jazyk anglický. Osoba zajišťující rozvoj turistických služeb by navíc měla být příjemného vzhledu a vystupování. Pro jednání se zákazníky je to jeden z hlavních aspektů úspěchu. Jelikož zaujetí a první dojem je věcí neopakovatelnou a jedinečnou, měla by se mu proto věnovat dostatečná pozornost.

7.6. Návrh zlepšení řídících procesů

Každé zlepšení by mělo vést ke zkvalitnění poskytovaných služeb a produktů a k zajištění konkurenceschopnosti v provozovaném odvětví. Zároveň je třeba co nejracionálněji využít vlastních zdrojů a snažit se získat maximum ze státem nabízených podpor. Racionalizace by se měla týkat především zvýšení kvalifikace lidských zdrojů, zvýšení produktivity práce a hledání nových možností uplatnění na trhu.

Analyzovaná farma má ideální podmínky pro provoz venkovské turistiky, především agroturistiky, jakožto nového dynamizujícího proudu venkovské turistiky. Před vlastní realizací je proto třeba analyzovat trhy, na něž hodlá vstoupit, a analyzovat připravenost a možnosti farmy jako takové.

7.6.1. Management

Analýza trhu a možností farmy již byla několikrát zmiňována, největší vypovídací schopnost má uvedená SWOT analýza s připojenými komentáři v kapitole 7.4. Shrnuto obecným pohledem nedotčené osoby se dá říct, že kdyby již byl trh CR nasycen, netěšil by se takové přízni a podpoře ze strany Evropské unie a regionálních operačních programů. K připravenosti firmy se dá říct v krátkosti to, že je jen málo podniků s takovými predispozicemi k zařazení turistiky na portfolio nabízených služeb. Mluvím především o krásné krajině CHKO, volném kapitále, zemědělské činnosti s chovem masného i mléčného skotu a chovu koní, ale hlavně o ochotě do této sféry investovat čas i kapitál.

Daleko více je třeba se soustředit na analýzu současného stavu managementu[21] a to:

- z pohledu struktury řízení;
- z pohledu řídících pracovníků.

[21] **Management** (anglicky to manage – řídit, původem z francouzského, ménagement) je umění řízení, působení na určitou soustavu (například společnost) a ovládaní její činnosti. Tento název může také označovat skupinu vedoucích pracovníků. (Kareš, 1997)

7.6.1.1. Stávající systém řízení

Na začátek je důležité se seznámit se současným stavem managementu na farmě. Struktura je velmi jednoduchá a má, zdá se, neotřesitelné základy. V čele stojí majitel farmy, jehož rozhodnutí jsou nepsanými zákony farmy. Podnikatelské úspěchy v něm ovšem evokují myšlenku, že není potřeba nic zásadního měnit, ovšem to je ten největší omyl. Tento stav nemusí vydržet věčně a je třeba myslet trochu na zadní vrátka a mít připravené scénáře na doby, kdy už nemusí být tak dobře jako doposud. Nejlepším příkladem toho může být zrušení přímých dotací vládou. Tento razantní krok by vedl k rychlé a citelné ztrátě finančních prostředků, insolvenci, kdy dosud kladný HV by byl rázem hluboce ztrátový.

Vraťme se ale k analýze managementu. Sofistikovanější popis současného stavu, by byl asi následující, jedná se o klasický model managementu z přelomu 19. a 20. století, který razili pánové Henri Fayol, Winslow Taylor a Max Weber. Tento model označovaný jako „klasický management“ byl a je charakteristický tím, že závody byly vedené většinou silnými osobnostmi (Henry Ford, Tomáš Baťa), kteří byli zároveň manažery i vlastníky.

V našem případě jsou tedy všechny manažerské linie a činnosti na bedrech majitele farmy. Ten navíc vládne zmírněným autokratickým[22] (diktátorským) způsobem. Což laicky řečeno znamená, že vládne neomezeně a příkazy probíhají pouze jednosměrně tedy se shora dolu. Organizační struktura je velmi strohá, defakto ji reprezentuje majitel jako nejvyšší stupínek a zaměstnanci na všech postech jako nejnižší stupeň. Mezičlánek může tvořit majitelova manželka a zmiňovaná účetní. Avšak ty přímo do řízení nezasahují. Stávající organizační schéma viz příloha č.4 v přílohové části.

Řízení v této podobě zahrnuje klasické manažerské funkce, plánování, organizování, vedení, kontrolu a činnosti personalistické. Rozpracování jednotlivých činností se dá považovat za velmi primitivní a většinou pouze v myšlenkové tedy abstraktní formě. Zpětná možnost kontroly je proto značně zkreslena tím, že není znám původně plánovaný stav.

7.6.1.2. Návrh nového přístupu k řízení

Oddělit pozici vlastníka a hlavního manažera, by mělo být spolu s doplněním zaměstnanecké základny o další odborně způsobilé zaměstnance, hlavním krokem při racionalizaci analyzovaného podniku. Tím vyvstává potřeba minimálně dvou nových pracovníků: jednoho vrcholového manažera starající ho se o dlouhodobou strategii podniku,

[22] **Autokratický styl vedení (diktátorský)** - vedoucí rozhoduje sám a svá rozhodnutí sděluje formou příkazů. Motivace je založena na autoritě. Splnění úkolů je odměňováno, nesplnění přísně trestáno.

o věci spojené s podnikovou ekonomikou a zabezpečujícího chod podniku a o druhého, který by svou odborností zaštiťoval rozvoj agroturistiky. Majiteli by zůstala možnost spolurozhodovat, ale zároveň by měl klid a čas se plně věnovat své odborné činnosti na farmě i a tak důležitému odpočinku. Návrh nové struktury řízení viz příloha č.5 v přílohové části.

Manažer by se měl plně věnovat hmotné kvantifikaci cílů, tyto zaznamenávat, průběžně vyhodnocovat a uchovávat pro následnou činnost kontrolní. Oddělení managementu od majitele by vedlo i k přeměně klasického modelu managementu na model přechodu mezi třetí a čtvrtou etapou jeho vývoje (char. pro 80. a 90. léta 20. století). Mělo by dojít k přesnému vymezení vztahu podřízenosti a nadřízenosti, vymezení činnosti jednotlivých pracovníků a jejich zapojení do podnikového řízení. Protože i názor obyčejného traktoristy může mít svou váhu, jelikož je to právě on, kdo se střetává s realitou přímo na poli.

7.7. Podnikatelský plán rozvoje agroturistiky na farmě

7.7.1. Analýza současného stavu

Kapacity a jejich charakteristika

- zemědělská farma (636 ha polností, luk a lesů, chov mléčného a masného typu skotu) na klasické české vesnici s dominantním gotickým kostelem **Povýšení sv. Kříže** jehož historie sahá až do 12. stol.,
- možnost stanování nebo přespání na seníku, příležitostný prodej zemědělských produktu (mléko, maso, vajíčka ap.),
- v blízkém okruhu asi 5 km několik větších či menších chovů koní a nedaleké kolbiště pro parkurové skákání (Hostouň)
- ve vesnici je prodejna smíšeným zbožím, další specialitou je asi 100m vzdálená kuželna s dvojicí drah,
- farma se nachází na turistické Svatojakubské stezce. Tato významná mezinárodní trasa vede napříč Evropou a spojuje kostely zasvěcené svatému Jakubovi.

Zhodnocení

- odkup a rekonstrukce stavení nacházejícího se v areálu farmy. Z počátku se snažit vypomoci turistům rychlým občerstvením poskytujícím v hlavní budově, později se snažit o navázání externí spolupráce a stravovací služby přenechat osobě nezávislé na farmě,
- neexistence podobné formy podnikání v blízkém okolí.

Omezení z hlediska technicko–správního

- asfaltové přístupové komunikace do vesnice (v zimě udržované) v místě je zaveden elektrický proud,
- na pozemku s budovou, se nachází neporušené betonové podloží se septikem, zabudovaným obecním vodovodem a přípojkou elektrického proudu, v místě je možné zřídit telefonní přípojku a internet.

Zhodnocení

- jediné, co chybí, je kanalizace.

Pracovní síly

- v restauračním zařízení bude s provozem 1 hod ráno a 2 hod večer (chod zabezpečí manželka majitele a nově najatý zaměstnanec),
- ubytovací služby budou zpočátku provozovány minimálně po dobu 10 měsíců (období - jaro, léto, podzim a část zimy),
- farmu vlastní mladí novomanželé, kteří se budou na vlastním chodu více či méně podílet. Hlavní zodpovědnost ponese nový zaměstnanec, který bude zabezpečovat chod tur. zařízení. Jeho náplní bude pozice recepční, uklízečky, a ráno příprava snídaně. S údržbou vypomůže zaměstnaný zedník.

Zhodnocení

- ve zkušebním provozu přibývá jedna pracovní pozice.

7.7.2. Charakteristika dané oblasti

Geografická poloha

- budoucí rekreační a stravovací objekt se nachází zhruba 3 km od města Bělá nad Radbuzou a Hostouň, a asi 20 km od hraničního přechodu Železná,
- farma hospodaří v CHKO Český les,
- nadmořská výška spravovaných polností se pohybuje okolo 600 metrů a nabízí nádherné přírodní scenérie,
- naprostý klid a neporušená příroda,
- sportovní vyžití na kolech, na koních, nebo pěší vycházky, v zimě možnost výletů na běžkách.

Zhodnocení

- nadmořská výška, podnební klima a predispozice farmy jsou příznivé pro rozvoj agroturistiky.

Možnosti pro turistiku

- neporušená krajina a příroda,
- obecní a vlastní rybník pro lov ryb,
- sběr lesních plodin a hub,

- vyjížďky na koních, zabezpečené vlastním chovem, později se předpokládá se zapojením farmy Svržno, která má chov koní jako hlavní náplň podnikatelské činnosti,
- pěší túry do Chráněné krajinné oblasti Český les (Jakubská stezka),
- „Turistika se psem“ , ustájení vlastního koně,
- projížďky na horských kolech,
- pobyt na farmě (volný přístup na pracoviště farmáře, hospodářská a domácí zvířata a jejich mláďata),
- stravovací a občerstvovací služby (prodej a zpracování vlastních produktu farmy),
- možnost zpracování (konzervace) nasbíraných lesních plodů a hub turisty na farmě.

Zhodnocení

- doprovodných programů je celá řada, čím víc jich ovšem nabídneme, tím získáme větší konkurenční výhodu.

7.7.3. Cíle

- poskytovat ubytovací a stravovací služby v rámci služeb cestovního ruchu a zhodnotit v nich část vlastní produkce;
- vybudovat na farmě ubytovací zařízení;
- propagovat nabízený produkt cestovního ruchu komplexně, tj. včetně doprovodných programů.

7.7.4. Vlastní podnikatelský záměr

Co udělat

- rekonstrukce rodinného domu v areálu farmy na ubytování v soukromí, upravit stávající klubovnu na malou restauraci (hlavně vybudovat sociální zařízení), ubytování pro 10 hostů (doporučená norma ubytování v soukromí 5m^2 na jedno lůžko), v blízkosti ubytovny zřídit plochu pro možné stanování (doporučená norma pro jeden stan 30m^2). V restauraci počítat minimálně s 12 místy pro hosty,
- vybudovat hygienické zařízení minimálně pro 12 osob,
- vybudovat zařízení pro konzervaci lesních plodů a hub,
- pořízení 2 až 4 horských kol,

- zajistit povolení k rybaření návštěvníků a turistů v souvislosti s doprovodnými programy, a zjistit pravidla chování návštěvníků v Chráněné krajinné oblasti Český les.
- zajistit povolení k lovu v místních honitbách

Proč?

- v dané oblasti existuje vysoká frekvence návštěvníků a potenciálních turistů a prozatím nebylo možno uspokojit jejich požadavky,
- farma může nabídnout rekonvalescenční výlety na koních (v plánu je výstavba jízdárny),
- správa luk v CHKO s pastvou skotu v podhorské oblasti, ideální pro pěší i cyklo turistiku,
- farma má dostatečné zázemí pro uspokojení minimálních občerstvovacích služeb a využití nabídky doprovodných programů,
- volné finanční prostředky pro další rozvoj turistiky,
- jde o ucelenou nabídku produktu cestovního ruchu.

Kde, s kým a kdy

- na rodinné farmě a v nejbližším okolí,
- spolupráce s chovem koní Svržno,
- spolupráce s obcemi, využití marketingu obcí a přeshraniční spolupráce,
- začít co nejdříve, pokusit se stihnout sezonu 2008.

7.7.5. Propagace a obchodní politika

Cílová klientela

- rodiny s dětmi, případně individuální klientela (mladí i staří) milovníci přírody, zvířat a komorního prostředí pro dovolenou nebo víkendové odpočinutí. Domácí i zahraniční klientela (rakouská, německá),
- firemní turistika s možností objednání místnosti na školení,
- senior turistika (návrat do dětství, odpočinutí od shonu města),
- školy v přírodě,
- jazykové pobyty,
- turistika s domácím mazlíčkem,

- aktivní turistika.

Propagace

- zapojit se do Svazu podnikatelů ČR v agroturistice s možností získat účast na akcích svazu (propagace na veletrzích a výstavách cestovního ruchu, zařazení do katalogu, spolupráce s cestovními kancelářemi ap.),
- získat certifikaci a členství ve sdružení ECEAT,
- kontaktovat se s turistickými informačními středisky v blízkém okolí a v SRN, případně dalšími ve větších městech České republiky, které mohou představovat spádová území pro návštěvnickou a turistickou klientelu,
- vyrobit pohlednice a další propagační materiály o nabízeném produktu,
- spuštění vlastní internetové prezentace a virtuálního průvodce po poskytovaných službách.

Cenová politika

- poskytovat ubytovací služby (10 lůžek v ubytovně, 4 stany - 8 osob) se snídaní a studenou večeří, občerstvení,
- postupně převést pohostinství na jiného živnostníka, který bude poskytovat celodenní stravovací služby,
- půjčovat horská kola a koně.

7.7.6. Finanční plány

Před zahájením poskytování služeb bude třeba zajistit tyto investiční akce:

- odkup stavení a jeho rekonstrukce,
- pozemková úprava okolí ubytovny, rekonstrukce vlastního rybníka,
- vybudování sociálního zařízení v ubytovně a restauraci (toalety, koupelna),
- vybavit restauraci a ubytovací část srubu,
- pořízení horských kol.

Tabulka 5 - Předběžná kalkulace investičních nákladů (Autor, 2007)

Odhadní cena RD	90 000 Kč*
Rekonstrukce	500 000 Kč*
Pozemkové (terénní) úpravy	40 000 Kč**
Vybavení ubytovny a restaurace	150 000 Kč**
Vybudování sociálního zařízení	120 000 Kč**
Nákup horských kol (4)	50 000 Kč**
Náklady celkem	**960 000 Kč**

* odepisování na 30 let lineárními odpisy. ** Přímý vstup do účetnictví (fa po 40 000 Kč)

Co se týče prodejní ceny rodinného domku, tak je stanovena na základě znaleckého posudku a odpovídá cenám za tuto komoditu v dané lokalitě.

Náklady na rekonstrukci jsou odhadnuty majitelem farmy a kopírují vesměs náklady na pořízení potřebných dokumentů a stavebního materiálu. Stavební práce budou realizovány pracovníkem farmy a pomocným brigádníkem ze smluvního odborného učiliště.

Tabulka 6 - Kalkulace variabilních nákladů na 1 obsazené lůžko a den (Autor, 2007)

Nákladová položka	**Množství**	**Cena za jednotku**	**Cena**
Teplo	4 t	2300,-/1t	3,- Kč
Teplá voda	2,3 kWh		7,- Kč
Světlo	0,5 kWh		2,- Kč
Vodné	0,15 m3		1,60 Kč
Toaletní potřeby	x		2,- Kč
Praní prádla	0,25 kg		2,- Kč
Celkem	**x**		**17,6 Kč**

Tabulka 7 - Kalkulace variabilních nákladů na jednu snídani (Autor, 2007)

Nákladová položka	**Množství**	**Cena**
Pečivo	100 g	5,- Kč
Máslo	20 g	2,- Kč
Džem	50 g	5,- Kč
Sýr	50 g	4,- Kč
Vejce	1 ks	2,- Kč
Čaj	15 g	1,- Kč
Cukr	30 g	1,- Kč
Energie	0,15 kWh	1,- Kč
Celkem		**21,- Kč**

Tabulka 8 - Kalkulace ročních stálých nákladů (Autor, 2007)

Nákladová položka	**Kč**
Odpisy dlouhodobé (30 let)	19 667,-
Opravy a údržba	25 000,-
Mzdy s odvody	249 600,-
Marketing	20 000,-
Ostatní náklady	10 000,-
Celkem	**324 267,-**

Tabulka 9 - Kalkulace nákladů 1. roku (Autor, 2007)

Nákladová položka	**Kč**
Pořízení věcí movitých (odpis v prvním roce)	360 000,-
Marketing	40 000,-
Celkem	**400 000,-**

Předpokládané využití lůžkové kapacity a stanového pole při 100% obsazení:

sezóna - 10 měsíců, tj. březen až prosinec - **305 dnů**, možno celoročně

ubytovací kapacita - 10 lůžek v ubytovně - **10 osob**

sezóna pro stany- 3 měsíce, tj. červen až srpen - **92 dnů**

ubytovací kapacita - 4 stany po 2 osobách - **8 osob**

počet přenocování - 10 lůžek = 3050

- 4 stany = 736

Tabulka 10 - Cenová kalkulace (Autor, 2007)

Poř. Č.	Položka	Kč
1.	Roční stálé náklady po 30 let	324 267,-
2.	Variabilní náklady na jedno obsazené lůžko / den	17,6,-
3.	Počet přenocování	3050
4.	Cena za lůžko	124 / 320,-*
5.	Cena za snídani	21 / 30,-*
7.	Cena za místo pro stan (vč. možnosti užívání hyg. zázemí) na den	120,-
8.	Cena za půjčení horského kola / den	100,-

* celkové náklady / cena na úrovni konkurence

7.7.6.1. Vyhodnocení ekonomické efektivnosti (100% využití UK)

Tržby

Tabulka 11 - Tržby za ubytování (Autor, 2007)

Délka sezóny	305 dní
Cena za lůžko bez snídaně	320,- Kč
Počet noclehů	3050
Tržby celkem	976 000,- Kč

Tabulka 12 - Tržby za stanování (Autor, 2007)

Délka sezóny	92 dní
Cena za stan	120,- Kč
Počet noclehů	736
Tržby celkem	88 320,- Kč

Tabulka 13 - Tržby za snídaně (Autor, 2007)

Délka sezóny	305 a 92 dní
Cena	30,- Kč
Počet strávníků	3050 a 736
Tržby celkem	113 580,- Kč

Tabulka 14 - Tržby za pronájem horských kol (Autor, 2007)

Délka sezóny pro cykloturistiku	150 dní
Cena na den	100,- Kč
Počet pronájmů (4 kol)	600
Tržby celkem	60 000,- Kč

Celkové tržby za rok 1 237 900,- Kč

Náklady

Tabulka 15 - Variabilní náklady na snídaně (Autor, 2007)

Počet snídaní za rok	3786
Variabilní náklady na jednu snídani	21,- Kč
Variabilní náklady na snídaně za rok celkem	**79 506,- Kč**

Tabulka 16 - Variabilní náklady na ubytování (ubytovna) (Autor, 2007)

Počet ubytovaných za rok	3050
Variabilní náklady na lůžko (osobu) a den	17,6 Kč
Variabilní náklady na ubytování	**53 680,- Kč**

Tabulka 17 - Stálé náklady na ubytování (ubytovna) (Autor, 2007)

Počet ubytovaných za rok	3050
Fixní náklady za rok	**324 267 Kč***

* v prvním roce je třeba připočítat 400 000 Kč na pořízení vybavení

Celkové náklady v 1. roce: 857 453,- Kč

Celkové náklady za další roky: 457 453,- Kč

Zisk

Tabulka 18 - Zisk ze stravování a ubytování v ideálním případě (Autor, 2007)

Poř. č.	**Položka, 100% obsazení**	**Kč**
1.	Tržby za snídaně	113 580,-
2.	Tržby za ubytování	976 000,-
3.	Tržby za pronájem místa pro stany	88 320,-
4.	Tržby z pronájmu horských kol	60 000,-
5.	**Tržby celkem (1+2+3+4)**	**1 237 900,-**
6.	Variabilní náklady na snídaně	79 506,-
7.	Variabilní náklady na ubytování	53 680,-
8.	Stálé náklady	324 267,-
9.	**Náklady celkem**	**457 453,-**
10.	**Hrubý zisk (5-9)**	**780 447,-**

Využití lůžkové kapacity a stanového pole na počátku podnikání, uvažujme 30% využití ubytovací a stravovací kapacity a stálé ceny v průběhu roku:

sezóna - 10 měsíců, tj. březen až prosinec - **305 dnů**, možno celoročně → **cca 92 dní**

ubytovací kapacita - 10 lůžek v ubytovně - **10 osob**

sezóna pro stany- 3 měsíce, tj. červen až srpen - **92 dnů → cca 28 dní**

ubytovací kapacita - 4 stany po 2 osobách - **8 osob**

počet přenocování - 10 lůžek = 920

- 4 stany = 224

Tabulka 19 - Cenová kalkulace při 30 % využití UK (Autor, 2007)

Poř. Č.	Položka	Kč
1.	Roční stálé náklady po 30 let	324 267,-
2.	Variabilní náklady na jedno obsazené lůžko / den	17,6,-
3.	Počet přenocování	920
4.	Cena za lůžko	124 / 320,-*
5.	Cena za snídani	21 / 30,-*
7.	Cena za místo pro stan (vč. možnosti užírání hyg. zázemí) na den	120,-
8.	Cena za půjčení horského kola / den	100,-

* celkové náklady / cena na úrovni konkurence

7.7.6.2. Vyhodnocení ekonomické efektivnosti (30% využití UK)

Tržby

Tabulka 20 - Tržby za ubytování (Autor, 2007)

Délka sezóny	92 dní
Cena za lůžko bez snídaně	320,- Kč
Počet noclehů	920
Tržby celkem	294 400,- Kč

Tabulka 21 - Tržby za stanování (Autor, 2007)

Délka sezóny	28 dní
Cena za stan	120,- Kč
Počet noclehů	224
Tržby celkem	26 880,- Kč

Tabulka 22 - Tržby za snídaně (Autor, 2007)

Délka sezóny	92 a 28 dní
Cena	30,- Kč
Počet strávníků	920 a 224
Tržby celkem	34 320,- Kč

Tabulka 23 - Tržby za pronájem horských kol (Autor, 2007)

Délka sezóny pro cykloturistiku	150 dní
Cena na den	100,- Kč
Počet pronájmů (4 kol)	600
Využití	30%
Tržby celkem	18 000,- Kč

Celkové tržby za rok 373 600,- Kč

Náklady

Tabulka 24 - Variabilní náklady na snídaně (Autor, 2007)

Počet snídaní za rok	1144
Variabilní náklady na jednu snídani	21,- Kč
Variabilní náklady na snídaně za rok celkem	**24 024,- Kč**

Tabulka 25 - Variabilní náklady na ubytování (ubytovna) (Autor, 2007)

Počet ubytovaných za rok	920
Variabilní náklady na lůžko (osobu) a den	17,6 Kč
Variabilní náklady na ubytování	**16 192,- Kč**

Tabulka 26 - Stálé náklady na ubytování (ubytovna) (Autor, 2007)

Počet ubytovaných za rok	920
Fixní náklady za rok	**324 267 Kč***

* v prvním roce je třeba připočítat 400 000 Kč na pořízení vybavení

Celkové náklady v 1. roce: 764 483,- Kč

Celkové náklady za další roky: 364 483,- Kč

Zisk

Tabulka 27 - Zisk ze stravování a ubytování v 1. roce a 30% využití UK (Autor, 2007)

Poř. č.	**Položka, 30% obsazení**	**Kč**
1.	Tržby za snídaně	34 320,-
2.	Tržby za ubytování	294 400,-
3.	Tržby za pronájem místa pro stany	26 880,-
4.	Tržby z pronájmu horských kol	18 000,-
5.	**Tržby celkem (1+2+3+4)**	**373 600,-**
6.	Variabilní náklady na snídaně	24 024,-
7.	Variabilní náklady na ubytování	16 192,-
8.	Stálé náklady	324 267,-
9.	**Náklady celkem**	**764 483,-**
10.	**Ztráta (5-9)**	**390 883,-**

Tabulka 28 - Zisk ze stravování a ubyt. v dalších letech a 30% využití UK (Autor, 2007)

Poř. č.	Položka, 30% obsazení	Kč
1.	Tržby za snídaně	34 320,-
2.	Tržby za ubytování	294 400,-
3.	Tržby za pronájem místa pro stany	26 880,-
4.	Tržby z pronájmu horských kol	18 000,-
5.	**Tržby celkem (1+2+3+4)**	**373 600,-**
6.	Variabilní náklady na snídaně	24 024,-
7.	Variabilní náklady na ubytování	16 192,-
8.	Stálé náklady	324 267,-
9.	**Náklady celkem**	**364 483,-**
10.	**Hrubý zisk (5-9)**	**9 117,-**

7.7.7. Zhodnocení

Na jednoduchém modelu tří variant situací, které mohou při podnikání nastat, lze demonstrovat rozhodovací proces k zahájení podnikání v agroturistice. Je asi jasné, že v prvním roce není možno dosáhnout plné ubytovací kapacity (UK) a tudíž ani zisk. V textu je proto tato kapacita nastavena na 30% reálného (pozdějšího) využití. Navíc razantní odlišnost bude v prvním roce, ve kterém jsou realizovány vesměs veškeré investiční výdaje, a v následujících letech podnikání.

Tabulka 27 připravuje na to, že první rok bude zaručeně ztrátový, do výsledku se totiž promítnou počáteční přímé náklady. Následující roky už budou vyrovnané, jak ukazuje tabulka 28, podnikaní sice nevykáže ztrátu, ale na stranu druhou ani zisk nebude omračující. Promítá se zde 30 letá doba odepisování investičního majetku. V průběhu let se však tato situace bude měnit, až se postupně přiblížíme k variantě uvedené v tabulce 18. Tj. progresivním pronikáním na trh a rozšiřováním klientely bude možno dosáhnout plného využití ubytovací kapacity a vykázat tak kýžený zisk a vysokou rentabilitu investice. V tomto období je možno přistoupit k opatřením, umožňujícím další navýšení zisku, především cestou vnášení nových investic do rozšiřováním ubytovací kapacity, nebo zdražením současně poskytovaných služeb. Rozšiřování ubytovací kapacity sebou ovšem přináší potřebu dalšího investičního kapitálu. Možná je i kombinace obou variant.

Je na realizátorovi podnikatelského záměru, zda se rozhodne do takto nastíněného rizika vstoupit a přečkat tak několik hospodářsky neúspěšných let, nebo zhodnotit kapitál jiným způsobem. V analyzovaném podniku je dostatek kapitálu (jak napovídá nástin přímých dotací na str. 39 bod 5.2.4. a hospodářského výsledku na str. 40) na to, aby mohlo být toto podnikatelské riziko podstoupeno a navíc mohly být provedeny kroky, vedoucí k co

nejrychlejšímu nastolení plné ubytovací kapacity a tvorby zisku (především marketingovými opatřeními).

Pokud bude rozhodnutí kladné, tak majitel hodlá případný vstup na nový trh financovat především z vlastních zdrojů popř. z bankovního úvěru, nebo jiné půjčky, protože cítí určitou nedůvěru k jiným než přímým dotacím. Jelikož kdo dává tak i bere, a to ve formě určitých požadavků, buď k vlastní realizaci projektu, nebo se chce podílet na managementu. Dosti velkou překážkou je i postup a soubor různých obstrukcí kolem získání a udržení dotace. Kvůli této byrokratické náročnosti je u nás, myšleno v České republice, relativně nízké čerpání ze zdrojů Evropské unie. Podnikatelé při sestavování finanční strategie raději sáhnou po bezstarostné půjčce, která jim umožní okamžité nastartování podnikatelské činnosti, než spoléhat na složitost a průtahy v udělování jednotlivých dotací. Navíc nikdo jim nezaručí, že dotaci získají, nebo že si ji budou schopni po dobu realizace udržet.

Pro úplnost a snadnější přechod od teorie k praxi je v *příloze č.6* uveden harmonogram činností, kterými se každý podnikatelský subjekt před začátkem své činnosti bude muset zaobírat.

8. Závěr a diskuze

Co se týče agroturistiky a jejího vztahu k zemědělství potažmo k vesnici jako takové, může se v budoucnu stát hlavním tahounem rozvoje právě vesnic a obcí, kde se agroturistika uskutečňuje. Je schopna na vesnici přitáhnout koupěschopnou klientelu českou i zahraniční. Zároveň zvyšuje prestiž u městského obyvatelstva, kteří se nechají zlákat krásami venkova a budou se sem chtít následně přestěhovat. Stejně dobře může na venkov přilákat i průmyslové a jiné investory. Zemědělci naopak přináší dodatečné příjmy k jeho hlavní zemědělské činnosti, ovšem do budoucnosti se nedá zavrhnout ani myšlenka, že by se tyto role mohly otočit, bude záležet jen na rozvoji obou trhů v letech nastávajících.

Venkov by si především zasloužil větší pozornost ze strany místních samospráv, státu a v neposlední řadě i památkových ústavů. Na českém venkově se totiž nachází spousta chátrajících objektů, které by si určitě nějakou tu rekonstrukci zasloužily a nejedná se jen o stavby sakrální, ale třeba i o tradiční české dřevěné domky apod. Prozatím jsou finančně upřednostňovány městské památky a jiná důležitá turistická střediska.Už se však nevidí, že města hospodaří s nepoměrně větším veřejným rozpočtem než vesničky s hrstkou stálých obyvatel. Zároveň jak už bylo nastíněno, je dosti obtížné dostat se k penězům z operačních programů nebo strukturálních fondů. Značná byrokracie v tomto aparátu často odrazuje realizátory projektů od zamýšlených aktivit.

Zatraktivnění venkovských oblastí skrze rekonstruované památky by mohlo napomoci všem formám turistiky uskutečňovaných na našem území. Je totiž třeba rozmělnit centralizovanou turistickou návštěvnost české republiky. Ta je nejčastěji realizovaná ve velkých městech, kulturních a jiných střediscích a samozřejmě nejvíce v městě hlavním, tedy v Praze. Je štěstí, že agroturistika ve světě nabývá na atraktivitě, a že se můžeme časem i u nás dočkat oživení této ve světě módní záležitosti.

Příčiny rozdílného rozvoje agroturistiky u nás a v zahraničí se dají spatřovat hlavně v odlišném vývoji českého zemědělství v minulých desetiletích a v současné nedostatečné podpoře našich zemědělských podnikatelů např. ve srovnání s podnikateli v zemích EU. České zemědělství si z éry kolektivizace s sebou přináší velké zemědělské podniky, které stále převažují nad malými, nebo soukromě hospodařícími rolníky. Malé a střední farmy jsou ideální pro rozvoj agroturistiky. Velké podniky se soustřeďují především na hlavní zemědělskou činnost a na maximalizaci zisku z ní plynoucí. Agroturistika je pro ně neperspektivním zaměřením.

Přesto lze doufat, že agroturistických farem bude v České republice přibývat, že budou dosahovat stále lepšího standardu a jejími hosty budou kromě tuzemských návštěvníků i návštěvníci zahraniční nejen z Evropy, ale i z celého světa.

9. Seznam použité literatury

1. BURIAN, M.: První průvodce venkovskou turistikou, aneb jedou k nám hosté. Typografie Brno, 1999 - 52 str.
2. KAREŠ, J.: Základy řízení. Skripta ZF JU, 1997 - 79 s. ISBN 80-7040-197-4
3. KAVKA, M. a kol.: Podnikatelské záměry v zemědělství. MZe ČR Praha, 1994 - ISBN 80-86153-17-7
4. KOLEKTIV AUTORŮ.: Agroturistika - praktický rádce, ROSA o.p.s., Český Krumlov 2002 - 18 s. ISBN neuvedeno
5. KOONTZ, H., WEIHRICH, H.: Management. - 1. vyd. - Victoria Publishing, Praha 1993 - 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
6. MIKULA, P.: Agroturistika v nápadech. - 1. vyd. - Institut výchovy a vzdělávání MZe ČR, Praha 1995 - 40 s. ISBN 80-7105-099-7
7. PARMOVÁ, D. - PARMOVÁ, D.: Provoz služeb v cestovním ruchu. - 1. vyd. - České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2003 - 84 s. ISBN 80-7040-611-9
8. PARMOVÁ, D.: Řízení služeb - Přednášky. České Budějovice, ZF JU 2004 - 93 s. ISBN 80-7040-673-9
9. POUROVÁ, M.: Agroturistika. Praha: ČZU Credit, 2002 - 123 s. ISBN 80-213-0965-2
10. POUROVÁ, M., STŘÍBRNÁ, M.: Venkovská turistika - zlepšení marketingových a odborných znalostí provozovatelů agroturistických farem - vyd. 1. - AgAkcent, Kolinec 2003 - 107 s. ISBN 80-903093-5-6
11. STŘÍBRNÁ, M. a kol.: Ubytování ve vesnické turistice. MZe ČR Praha, 1996 - 46 s. ISBN: 80-7105-128-4
12. STŘÍBRNÁ, M.: Venkovská turistika a agroturistika. - vyd. 1. - Praha. ProfiPress 2005 - 65 s. ISBN 80-86726-14-2
13. STŘÍBRNÁ, M.: Venkovská turistika. MMR ČR Praha, 2002.
14. ŠKODOVÁ PARMOVÁ, D., PARMOVÁ, D.: Čtyři roční období na statku aneb agroturistika celoročně. EUROMAGAZÍN, 2005, vol. 6, no. 1, s. 24-26. ISSN 1213-7774.

Internetové odkazy: (čerpáno v období 30.10.2006 – 5. 3.2007)

1. http://cs.wikipedia.org
2. http://www.agroweb.cz
3. http://www.business.center.cz
4. http://www.denik.cz (Severočeské noviny - „Turistika v sedle v kraji nekvete“)
5. http://www.eceat.cz
6. http://www.mmr.cz
7. http://www.mze.cz
8. http://www.turisturaj.cz

10. Seznam příloh

Příloha č.1 - Statistické územní jednotky NUTS 1, 2, 3

Příloha č.2 - Statistické územní jednotky NUTS 3, 4

Příloha č.3 - Srovnání cílů a nástrojů politiky soudržnosti v současném a budoucím programovém období

Příloha č.4 - Stávají systém managementu

Příloha č.5 - Navrhovaná struktura managementu

Příloha č.6 - Časová řada činností vedoucích k rozvoji podnikání v agroturistice

Příloha č.7 - Obrázková dokumentace

Příloha č.8 - Mapové podklady analyzované farmy – Farma a blízké okolí

Příloha č.9 - Mapové podklady analyzované farmy – Újezd sv. Kříže

Příloha č.10 - Mapové podklady analyzované farmy – Spravované pozemky

11. Přílohy

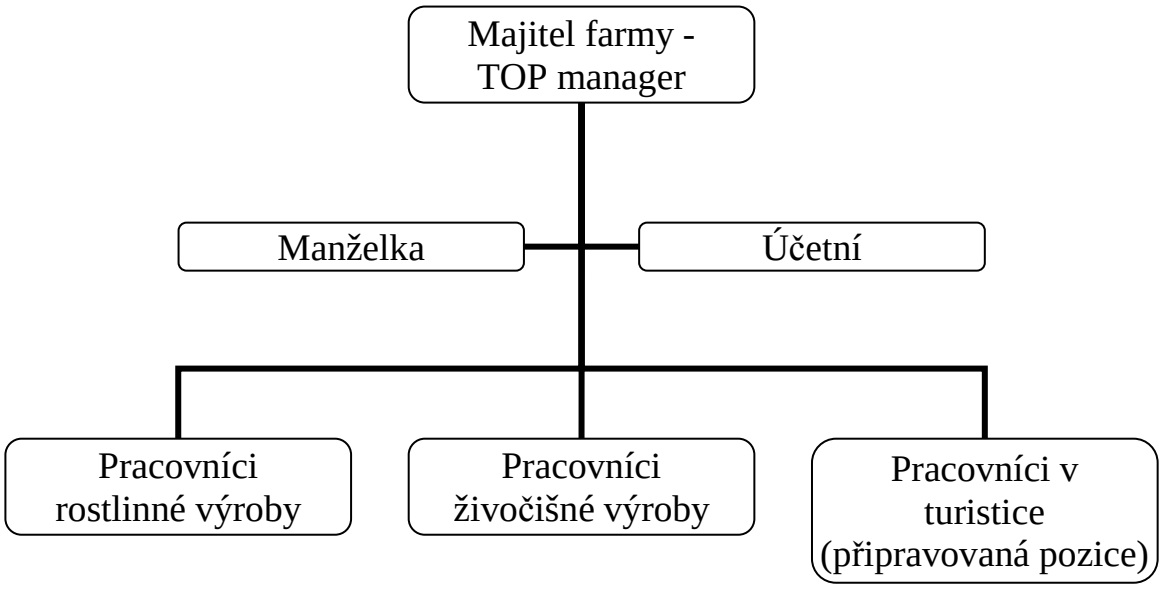
Příloha č.1 - Statistické územní jednotky NUTS 1, 2, 3

Příloha č.2 - Statistické územní jednotky NUTS 3, 4

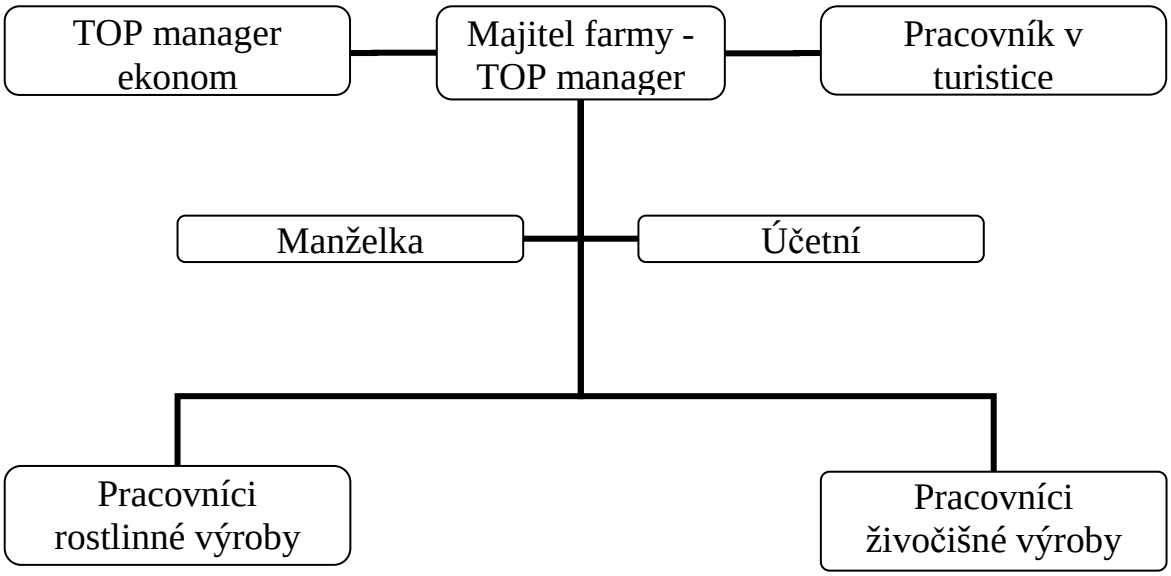
Příloha č.3 - Srovnání cílů a nástrojů politiky soudržnosti v současném a budoucím programovém období

<table>
<tr><th colspan="2">2000 – 2006</th><th colspan="2">2007 - 2013</th></tr>
<tr><th>Cíle</th><th>Finanční nástroj</th><th>Cíle</th><th>Finanční nástroj</th></tr>
<tr><td>Fond soudržnosti</td><td>Fond soudržnosti</td><td rowspan="2">Konvergence</td><td rowspan="2">Fond soudržnosti
ERDF
ESF</td></tr>
<tr><td>Cíl 1</td><td>ERDF
ESF
EAGGF – orientační sekce
FIFG</td></tr>
<tr><td>Cíl 2</td><td>ERDF
ESF</td><td rowspan="2">Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost
- regionální úroveň
- národní úroveň</td><td rowspan="2">ERDF
ESF</td></tr>
<tr><td>Cíl 3</td><td>ESF</td></tr>
<tr><td>INTERREG</td><td>ERDF</td><td rowspan="4">Evropská územní spolupráce</td><td rowspan="4">ERDF</td></tr>
<tr><td>URBAN</td><td>ERDF</td></tr>
<tr><td>EQUAL</td><td>ESF</td></tr>
<tr><td>LEADER+</td><td>EAGGF – orientační sekce</td></tr>
<tr><td>Rozvoj venkova a restrukturalizace rybolovu mimo rámec Cíle 1</td><td>EAGGF – záruční sekce
FIFG</td><td colspan="2">Problematika rozvoje venkova a rybolovu nebude nadále součástí politiky soudržnosti, ale zařadí se pod Společnou zemědělskou politiku.</td></tr>
<tr><td>9 CÍLŮ</td><td>6 FINANČNÍCH NÁSTROJŮ</td><td>3 CÍLE</td><td>3 FINANČNÍ NÁSTROJE</td></tr>
</table>

Příloha č.4 – Stávají systém managementu (Autor, 2007)

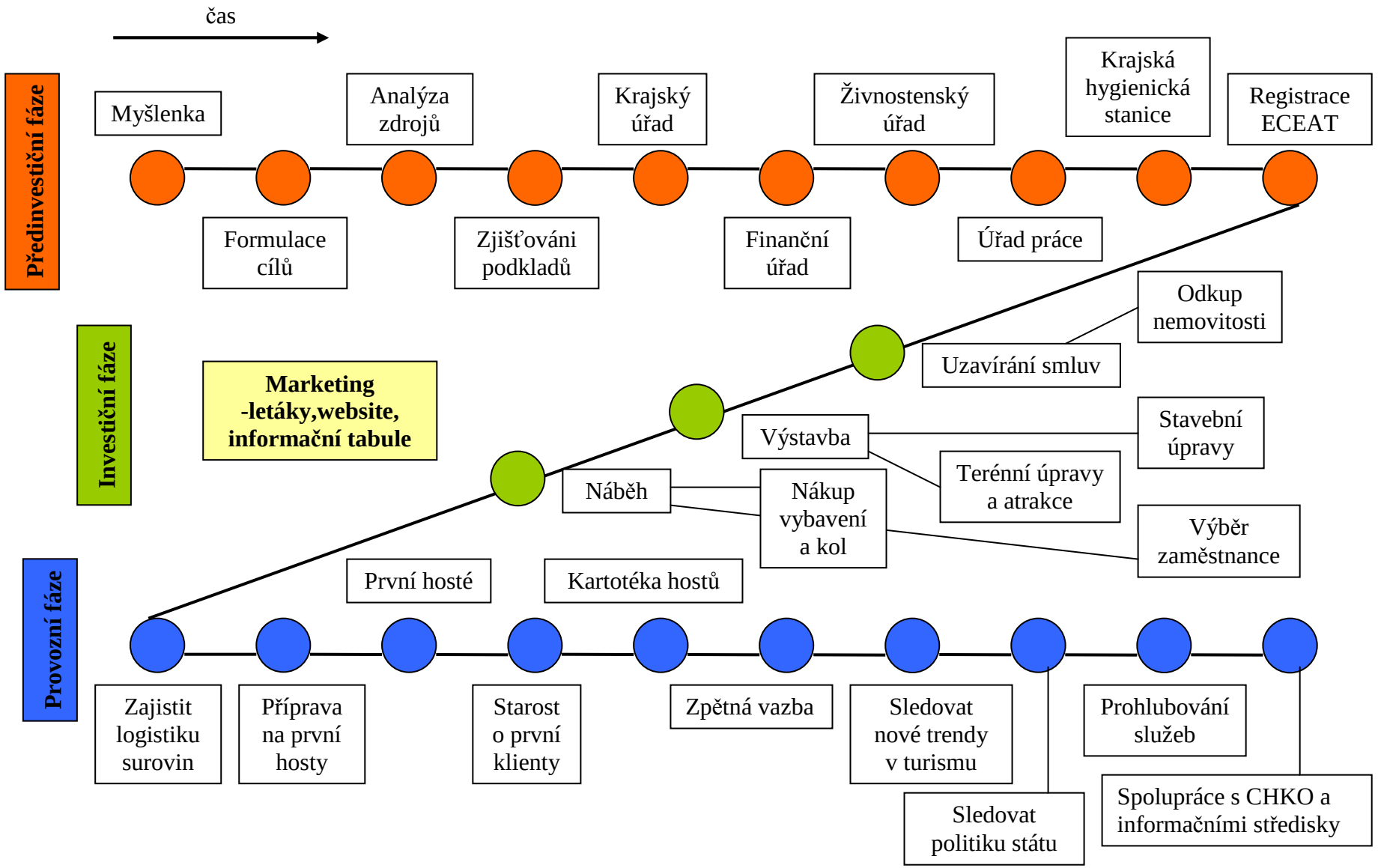


Příloha č.5 – Navrhovaná struktura managementu (Autor, 2007)



Příloha č.6 – Časová řada činností vedoucích k rozvoji podnikání v agroturistice

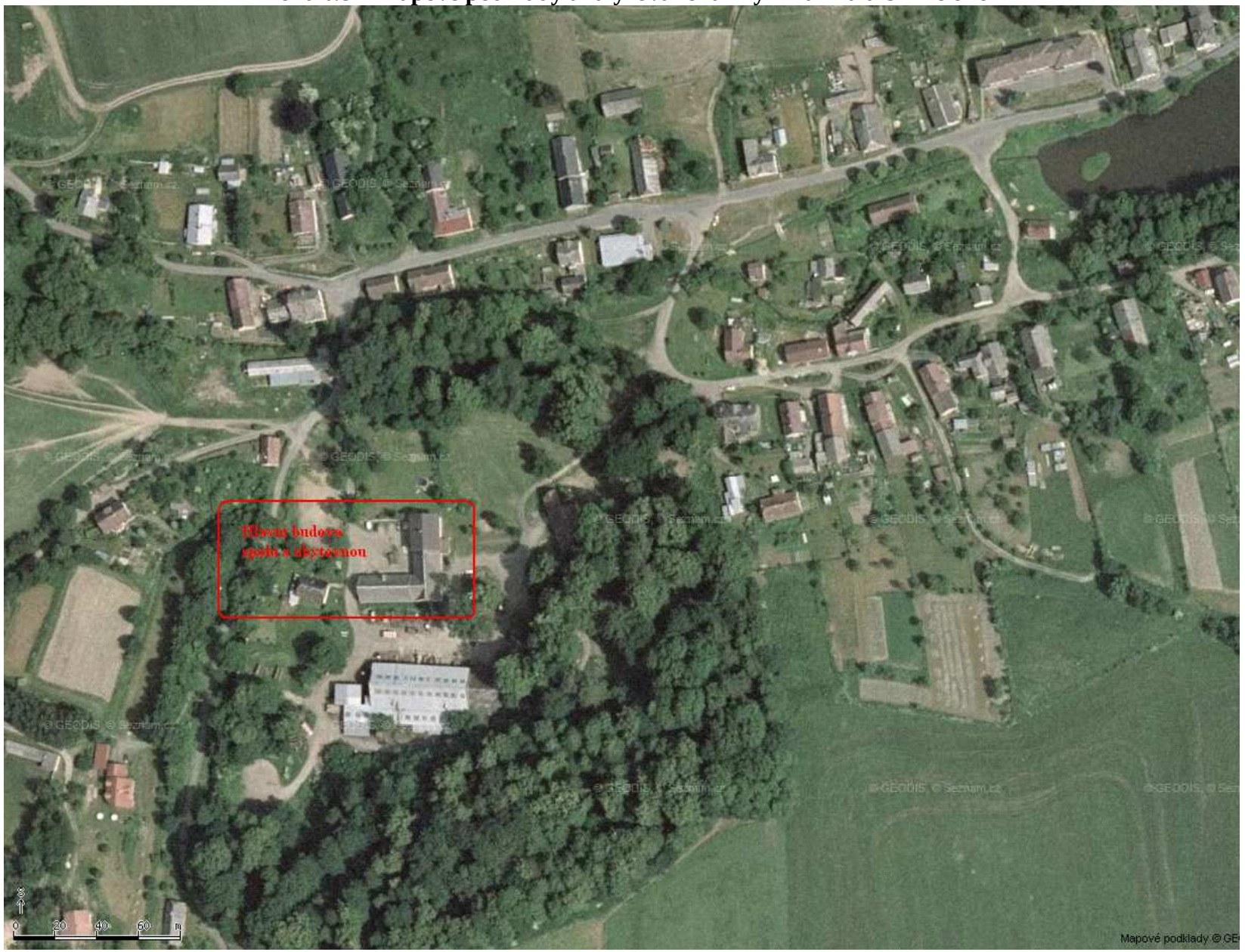
Příprava investičního projektu, *tři základní fáze:*



Příloha č.7 – Obrázková dokumentace

Farma: dvůr, hlavní budova s hřebčínem, plánovaná ubytovna naproti

Příloha č.8 – Mapové podklady analyzované farmy – Farma a blízké okolí



Příloha č.9 – Mapové podklady analyzované farmy – Újezd sv. Kříže

Příloha č.10 – Mapové podklady analyzované farmy – Spravované pozemky