

OBECNÉ POŽADAVKY KVALITY PROGRAMOVÝCH DOKUMENTŮ

Martin Luštický, Martin Musil, Tomáš Kincl, Lucie Váchová, Veronika Zelená

Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Abstract: *The systematic tourism promotion can be understood as a specific tool of a regional policy of the Czech regions. At the present time almost all regions have disposed of a particular programme document focused on a development of tourism in a given region. Nevertheless these documents are considerably different in the case of their form and content. That is why an evaluation of their quality is quite difficult. One of the reasons of this situation is an absence of the requirements on a quality of these documents. This paper resulted from the methodological concept which aim is to set the basic requirements on the form and content of the programme documents.*

Keywords: *tourism, regional planning, programme documents, quality, requirements*

1. Úvod

Tento příspěvek shrnuje dílčí výsledky projektu IGA 06/2010 „Návrh systému hodnocení regionálních programových dokumentů cestovního ruchu“, který je řešen na Fakultě managementu Vysoké školy ekonomické v Praze od března 2010 a je uskutečněn za finanční podpory Interní grantové agentury VŠE. Jeho cílem je představit metodický postup, který řešitelský tým použil pro stanovení základních požadavků kvality regionálních programových dokumentů v cestovním ruchu. Tyto požadavky vycházejí z rešerší širokého spektra domácí i zahraniční odborné literatury a dalších informačních zdrojů.

Programové dokumenty je možno považovat za specifický produkt regionálního plánování. To je v současném pojetí chápáno jako systematická a komplexní aplikace jednotlivých nástrojů regionální politiky v rámci konkrétních podmínek regionů tak, aby došlo k naplnění hlavních rozvojových cílů [Wokoun 2003]. Nejdůležitější funkcí regionálního plánování je zajištění dlouhodobého souladu mezi hlavními rozvojovými cíli, disponibilními zdroji a prostředím, které region obklopuje. Prostřednictvím regionálního plánování by mělo být možné identifikovat současnou pozici regionu, jeho minulý vývoj a budoucí perspektivu. Zároveň nalézt klíčové rozvojové zdroje v porovnání s ostatními regiony, budoucí příležitosti a ohrožení. Na základě důkladné analýzy těchto skutečností pak určit nejvhodnější strategii k dosažení stanovené vize a cílů a rozpracovat proces její implementace.

V České republice se regionální plánování začalo uplatňovat až na samém konci min. století. Legislativní oporu získalo přijetím zákona č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje. Nejdůležitějším strategickým dokumentem se stala Strategie regionálního rozvoje České republiky, která byla v roce 2006 inovována. Na Strategii regionálního rozvoje České republiky navázaly programy rozvoje jednotlivých krajů. Z nich byly následně odvozeny operační programy regionů soudržnosti NUTS II a Společný regionální operační program.

Centrální úroveň vytváří pro regionální politiku základní koncepční rámec. Praktická realizace regionální politiky je ale záležitostí především úrovně krajské. Prostřednictvím svých samosprávných orgánů kraj koordinuje rozvoj svého územního obvodu a rozvoj odvětví spadajících do jeho samostatné působnosti. V rámci péče o socio-ekonomický rozvoj koncipuje vnitřní rozvojové politiky, zpracovává a implementuje rozvojové programy a stanovuje své rozvojové priority [Wokoun et al. 2008]. Jednou z oblastí zájmu regionální politiky krajů je také podpora cestovního ruchu. Cestovní ruch je i přes doznívající celosvětovou ekonomickou krizi stále považován za jedno z největších ekonomických odvětví

a je všeobecně uznáván za významný faktor regionálního rozvoje. Svým charakterem přispívá ke stabilitě regionálních ekonomik [Wokoun et al. 2008], a to především díky jeho pozitivnímu multiplikačnímu efektu, který působí na vytváření podnikatelských příležitostí v celé řadě činností a významnou měrou tak ovlivňuje vývoj zaměstnanosti v regionu.

Vzhledem k pozitivnímu působení cestovního ruchu na rozvoj regionu se předpokládá aktivní role veřejné správy v cíleném ovlivňování jeho rozvoje v rámci své regionální politiky. Nástrojem její realizace jsou strategické a programové dokumenty, v nichž vedení kraje vyjadřuje své cíle a priority a navrhuje způsoby jejich dosažení. Důležitou roli pak hraje kvalita těchto dokumentů. Lze předpokládat, že kvalitně zpracovaný dokument může výrazným způsobem napomoci k úspěšnému manažersko-marketingovému řízení cestovního ruchu v kraji, a tím k dosažení jeho dlouhodobého rozvoje.

2. Regionální plánování

Postupné sblížování managementu soukromého a veřejného sektoru se projevilo i v aplikaci techniky plánování v regionální politice. Pojem plánování je poměrně obtížné přesně popsat, existuje celá řada jeho nejrůznějších definic. V nejobecnější rovině ho lze vymezit jako „proces zaměřený na úmyslné dosahování cílů prostřednictvím soustavy akcí“ [Hall 2002: 3]. Regionální plánování je možné vymezit jako specifickou podmnožinu plánování, která je zaměřena na řízení a ovlivňování všeobecného rozvoje regionu. Lze jej charakterizovat jako systém dílčích kroků, který se na základě analýzy a na ni navazujících opatření snaží dospět k dosažení stanovených cílů, vedoucích ke zlepšení stávajícího stavu [Šilhánková 2007].

Regionální plánování se orientuje na aktivizaci zdrojů pro dosažení dlouhodobých cílů [Kolektiv autorů 2008] v podmínkách neustále se měnícího prostředí a nejistoty. Celý proces je značně komplexní, skládá se z několika vzájemně provázaných kroků, jenž někteří autoři [např. Bryson 2004; Veber et al. 2009] nazývají plánovacím cyklem. Jeho výstupem, jakýmsi zhmotněním celého cyklu, je pak plán, čili plánovací dokument, který obsahuje výsledky plánovacího procesu.

2.1. Proces regionální plánování v cestovním ruchu

Regionální plánování v cestovním ruchu vychází ze základních zásad regionálního plánování, resp. plánování obecně. Má však některá specifika, která se odráží v konkrétních částech plánovacího cyklu. V cestovním ruchu poměrně výrazně funguje prvek konkurenceschopnosti [LUŠTICKÝ 2009], kdy regiony, téměř jako běžné podnikatelské jednotky, soutěží na trhu cestovního ruchu o své „zákazníky“. Tento fakt by se měl odrážet ve způsobu regionálního plánování, které by se ještě více mělo přiblížit pojetí ze soukromého sektoru a zdůraznit nutnost dosahování komparativní výhody rozvojem klíčových vnitřních zdrojů a schopností v souladu s požadavky externího prostředí. Z pohledu plánovacího cyklu je tedy enormně důležitá důkladná strategická analýza a její propojení se strategickými cíli, resp. samotnou strategií.

Vlastní plánovací cyklus se podle mnohých autorů [např. Allison, Kaye 2005; Wokoun et al. 2008] obvykle skládá z těchto základních komponent:

- stanovení výchozích předpokladů
- strategická analýza
- stanovení rozvojové vize (příp. globálního cíle)
- definování strategických cílů
- výběr strategie pro naplnění cílů

- implementace

Počátečním krokem plánovacího cyklu by mělo být jasné vymezení důvodu (smyslu) plánování a jeho výchozích podmínek. Součástí této fáze by měla také být identifikace souboru klíčových zainteresovaných osob, tj. jednotlivců, skupin či organizací, které budou procesem plánování, resp. jeho realizací, přímo nebo nepřímo ovlivněny, nebo mohou mít ony vliv na dosažené výstupy [Bryson 2004].

Na tento krok navazuje strategická analýza, která vytváří nezbytně nutnou informační základnu pro stanovení vize rozvoje cestovního ruchu v regionu a strategie pro její dosažení. Cestovní ruch poměrně výrazně reaguje na změny nejrůznějších obecných faktorů z oblasti ekonomiky, politiky, legislativy či demografie, jejichž analýza by neměla být opomenuta. Stejně tak je nutné, aby se externí strategická analýza zabývala vývojem trhu cestovního ruchu a identifikovala jeho hlavní vývojové trendy. Tím se lze do určité míry připravit na budoucí vývoj a vybrat vhodnou strategii pro minimalizaci následků nežádoucího působení faktorů a naopak maximální využití jejich pozitivního vlivu. Na analýzu odvětví cestovního ruchu by měla navázat poměrně detailní analýza konkurence. Díky ní může destinace učit své nejvýznamnější konkurenty co do počtu návštěvníků, ale i co do charakteru nabízených služeb, identifikovat jejich záměry, přednosti i slabiny.

Úspěšnost strategie je ovšem závislá nejen na vnějších podmínkách, ale především na vnitřních zdrojích a způsobech jejich využití. Analýza vnitřního prostředí by se měla zabývat primárně těmito skutečnostmi a dát odpověď na otázku, zda jsou v souladu s prostředím, v němž se daná destinace pohybuje, a jsou schopny přispívat k její konkurenceschopnosti [Veber et al. 2009]. Další důležitou část interní strategické analýzy představuje zkoumání vývoje cestovního ruchu v destinaci. Ten slouží jako základní indikátor úspěšnosti destinace na trhu. Monitoring návštěvnosti by se neměl zabývat pouze současným či minulým stavem, ale měl by obsahovat také predikci vývoje – např. pomocí některé z metod analýzy časových řad. Výsledky externí a interní strategické analýzy pak sumarizuje SWOT analýza, která určuje klíčové faktory rozvoje a kompetence pro další fáze plánovacího cyklu.

V dalších fázích plánovacího cyklu se oblast cestovního ruchu nijak zásadně neliší od klasického regionálního plánování. Na výsledky externí a interní analýzy úzce navazuje definování dlouhodobé vize rozvoje regionu a hlavních strategických cílů. Vize vyjadřuje směr, kterým se chce destinace v cestovním ruchu ubírat, cíle jej detailněji rozpracovávají. Navržená strategie, resp. konkrétní opatření a akce, představují nástroje jejich dosažení. Zvolená opatření by měla maximálně podporovat rozvoj vnitřních zdrojů a schopností pro využití možných příležitostí a efektivní obranu před ohroženími z vnějšího prostředí. Zároveň by měla pomoci měnit či utlumovat identifikované slabiny. Významnou roli proto hraje provázanost strategie se závěry provedených analýz.

Fáze implementace strategie určuje konkrétní podmínky pro její převod do praxe. Měla by stanovit způsob realizace navržených opatření, včetně vymezení odpovědnosti a především nezbytně nutných zdrojů. Součástí této fáze je také definování kontrolního mechanismu pro monitoring dosažených výsledků a aktualizaci strategie [Wokoun et al. 2008].

2.2. Regionální programové dokumenty cestovního ruchu

Plán, neboli programový či strategický dokument, je zhmotněním celého plánovacího cyklu, který by měl v přehledné a srozumitelné formě obsahovat výsledky všech jeho fází. Tento příspěvek je zaměřen na specifické programové dokumenty krajů ČR, které se věnují problematice cestovního ruchu. Tyto dokumenty střednědobé až dlouhodobé povahy vycházejí z obecnějších strategií, které blíže rozpracovávají a na základě podrobné analýzy definují konkrétní opatření pro dosažení stanovených cílů [Vystoupil et al. 2007].

Programové dokumenty slouží ke koordinaci regionálního rozvoje a zároveň fungují jako sjednocující prvek regionální politiky, který zajišťuje dlouhodobou konzistentnost v ovlivňování vývoje daného územního celku. V tomto pojetí je lze považovat za základní prostředky pro řízení a koordinaci rozvoje regionu [Wokoun et al. 2008]. Klíčem je nalezení odpovědí na následující otázky [Luštický 2008]:

- jakých cílů chce region dosáhnout v dlouhodobém horizontu
- jakým způsobem má být dosaženo těchto cílů
- jaké nástroje a zdroje k tomu použít

S ohledem na splnění tohoto úkolu je využívána struktura dokumentu přibližně odpovídající plánovacímu cyklu, tj. členění na část analytickou a návrhovou. Obvyklý podrobnější obsah je následující [Vystoupil et al. 2007]:

- úvod a základní informace
- stručná charakteristika území z pohledu cestovního ruchu
- analýza a hodnocení turistické nabídky a poptávky
- systém organizace cestovního ruchu v kraji
- SWOT analýza
- návrhová část (vize, cíle, problémové okruhy, navazující opatření a aktivity)
- finanční rámec, implementace, časový harmonogram

Analytická část se zabývá sumarizací, analýzou a interpretací informací nutných pro část návrhovou. Jejím hlavním úkolem je odhalení nejdůležitějších faktorů, ovlivňujících současný a budoucí vývoj regionu [Wokoun et al. 2008]. Pomocí ní by mělo být možné určit možné kritické problémy odvětví cestovního ruchu, jeho vývojové trendy, současnou pozici destinace, její rozvojové možnosti, sílu hlavních konkurentů, hlavní zdroje destinace v cestovním ruchu, klíčové kompetence apod. Na analytickou část dokumentů navazuje část návrhová, kde je na základě zjištěných skutečností deklarována rozvojová vize, cíle (priority) a způsob jejich dosažení (opatření, akce). Stejně jako je velmi podstatná provázanost jednotlivých kroků plánovacího cyklu, pro formulaci úspěšné strategie je nezbytný i soulad dílčích částí programových dokumentů, především analytické a návrhové části.

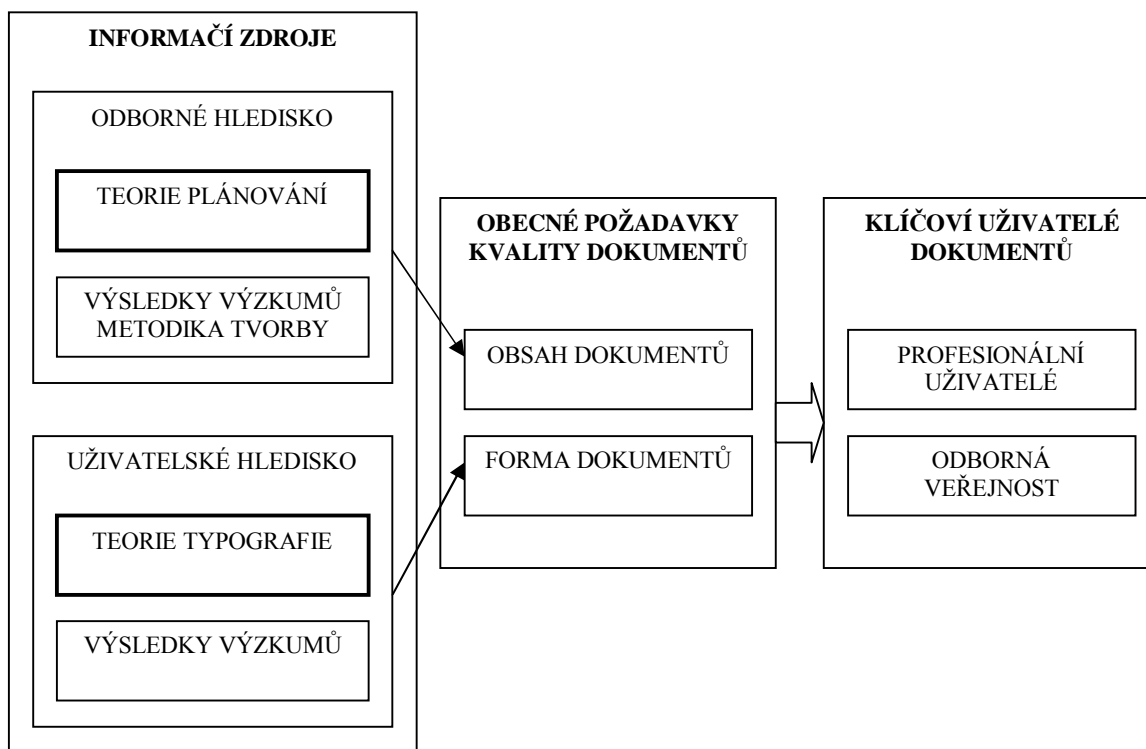
3. Stanovení požadavků na regionální programové dokumenty

Potřeba stanovit požadavky kvality regionálních programových dokumentů cestovního ruchu vychází ze snahy řešitelského týmu navrhnout komplexní systém měření jejich kvality. Proces měření kvality definuje norma ČSN ISO 8402 jako „systematické zkoumání rozsahu, v němž je entita schopna plnit specifikované požadavky“. Jde tedy o porovnávání stavu hodnoceného subjektu (entity) s předem specifikovanými požadavky, které vytváří tzv. srovnávací úroveň. Konkrétní požadavky jsou stanoveny buď obecně závazným předpisem, vnitřní směrnici (normou), mohou vzniknout na základě kvantifikované představy uživatelů, analýzy kvality obdobných subjektů apod.

V případě definování požadavků na programové dokumenty je situace poněkud složitá. Nelze totiž využít nějakou obecně platnou normu či předpis, žádný dokument nelze považovat

za „vzorový“. Je pravda, že existuje několik doporučení pro tvorbu těchto dokumentů¹, ale žádné neumožňuje komplexní hodnocení. Dokumenty by totiž měly splňovat poměrně širokou škálu požadavků na jejich obsah a formu. Jeví se proto jako nutné požadavky odvodit z více informačních zdrojů (např. z odborné literatury, článků, výzkumných zpráv) a zároveň zohlednit názor jejich uživatelů, na což klade současný management jakosti velký důraz.

V současné fázi výzkumu jsou stanoveny obecné teoretické požadavky na formu a obsah programových dokumentů a je intenzivně připravována fáze dotazování u klíčových uživatelů těchto dokumentů. Celý postup znázorňuje Obr. 1.



Obr. 1: Postup stanovení požadavků kvality (vlastní návrh)

3.1. Požadavky na obsah programových dokumentů

Obsah programových dokumentů je v projektu chápán v podstatě jako odraz plánovacího cyklu, tj. jako popis (zveřejnění) výsledků všech jeho fází (viz kapitola 2.1). Proto se hlavním informačním zdrojem pro stanovení obecných požadavků na obsah dokumentů stala teorie strategického a regionálního plánování. K teoretickým poznatkům byly přidány výsledky

¹ Např. DHV – Agentura pro regionální rozvoj – Metod Konzult IPM: *Program rozvoje kraje (PRK): Metodická příručka* [online]. Praha, 2000. Dostupné na WWW: <<http://www.dhv.cz/regstrat/PRK/MetPRK/MetPRK.htm>>; Czekaj, P. et al.: *Systémové a metodické aspekty tvorby strategií rozvoje regionů (VÚSC) České republiky: Metodická příručka* [online]. 1998. Dostupné na WWW: <<http://www.dhv.cz/regstrat/SRRk/MetREG/MetREG.htm>>.

několika provedených výzkumů více či méně zaměřených na programové dokumenty² a již zmíněná doporučení z metodických příruček.

Formou skupinové diskuze nad rešeršemi všech informačních zdrojů projektový tým stanovil 28 obecných požadavků na obsahovou náplň regionálních programových dokumentů cestovního ruchu, které byly rozděleny do tří úrovní. Jejich seznam je uveden v Tab. 1.

Tab. 1: Požadavky na obsah programových dokumentů

Úroveň požadavků	Požadavky na obsah
Dokument	dokument obecně vymezuje plánovaný budoucí stav v regionu
	dokument je tvořen posloupností navazujících kroků (fází)
	v dokumentu jsou navrženy konkrétní způsoby dosažení plánovaného budoucího stavu
Hlavní části dokumentu	dokument zkoumá vnější podmínky ovlivňující dosažení požadovaného budoucího stavu
	dokument zkoumá vnitřní podmínky ovlivňující dosažení požadovaného budoucího stavu
	dokument klade důraz na využití specifických vnitřních podmínek pro dosažení požadovaného budoucího stavu
	hlavní části dokumentu jsou logicky provázány (jedna vyplývá z druhé)
Dílní části dokumentu	smysl (důvod existence) dokumentu je zdůvodněn
	dokument je specificky zaměřen na určité cílové skupiny
	dokument je součástí širšího systému plánování
	dokument bere do úvahy působení vybraných globálních faktorů
	dokument bere do úvahy působení vybraných lokálních faktorů
	výběr zkoumaných charakteristik je zdůvodněn
	dokument mapuje stav vybraných charakteristik v jiných regionech
	dokument se zabývá vývojem charakteristik v čase
	dokument se zabývá vnitřními zdroji pro dosažení požadovaného budoucího stavu
	dokument bere v potaz různé způsoby využití zdrojů
	dokument hodnotí zdroje a způsoby jejich využití podle stavu vnějšího okolí regionu
	dokument hodnotí zdroje a způsoby jejich využití podle schopnosti tvořit konkurenční výhodu
	výsledky zkoumání vnějších a vnitřních podmínek jsou přehledným a výstižným způsobem syntetizovány
	dokument rozlišuje význam (důležitost) výsledků zkoumání vnějších a vnitřních podmínek
	dokument identifikuje kroky pro dosažení požadovaného budoucího stavu
	stanovené kroky obsahují indikátory umožňující kontrolu jejich naplnění
	proces naplnění jednotlivých kroků je realizován soustavou konkrétních činností
navržené činnosti vycházejí z identifikovaných vnitřních podmínek regionu	
v dokumentu je určen způsob realizace navržených činností	
dokument identifikuje nezbytné zdroje pro realizaci navržených činností	
dokument navrhuje systém kontroly realizace činností	

Zdroj: vlastní návrh

² Např. Národní síť zdravých měst: *Místní Agendy 21 v programech sociálního a ekonomického rozvoje municipalit ČR*. Expertní závěrečná zpráva projektu; Vystoupil J. et al.: *Metody pro tvorbu strategických a programových dokumentů cestovního ruchu*. Brno: Masarykova univerzita, 2007. ISBN 978-80-210-4290-2.

3.2. Požadavky na formu programových dokumentů

Vlastní obsah programových dokumentů hraje v procesu hodnocení kvality primární úlohu. Z pohledu uživatele je však také velmi důležitá jejich forma, tj. způsob zpracování. Tvůrci dokumentů by měli mít vždy na paměti, že výsledný dokument by měl být pro jeho uživatele co nejlépe použitelný – měl by splňovat nároky na snadnou čitelnost, maximální přehlednost a celkovou jednotnost zpracování. Při definování obecných požadavků na formu programových dokumentů řešitelský tým vycházel především ze základních typografických zásad a pravidel pro úpravu dokumentů, které ve své disertační práci velmi dobře shrnuje Talandová (2009).

Stejným způsobem jako v předešlém případě projektový tým stanovil 12 obecných požadavků na formu programových dokumentů cestovního ruchu. Podle míry obecnosti jsou tyto požadavky opět děleny do tří různých úrovní. Jejich úplný výčet je uveden v následující Tab. 2.

Tab. 2: Požadavky na formu programových dokumentů

Úroveň požadavků	Požadavky na formu
Dokument	dokument obsahuje základní identifikační údaje
	dokument umožňuje uživateli pohodlnou navigaci v textu
	různé prvky dokumentu mají v každé jeho části konzistentní formát
Stránka	stránka obsahuje informace identifikující její pozici v dokumentu
	jednotlivé prvky stránky jsou od sebe dostatečně opticky odlišeny
	související prvky jsou uvedeny na stejné stránce
Prvky stránky	text odstavců je formátován s ohledem na jeho co největší čitelnost
	jednotlivé odstavce jsou od sebe odlišeny
	grafické prvky srozumitelně reprezentují daný typ dat
	grafické prvky jsou umístěny logicky vzhledem ke kontextu
	obsah grafických prvků je popsán
	nadpisy hierarchicky stupňují důležitost navazujících prvků stránky

Zdroj: vlastní návrh

4. Závěr

Představené požadavky kvality programových dokumentů v sobě integrují nejvýznamnější poznatky z oblasti plánování a typografie. Přesto je možné, že po fázi dotazování vybraných uživatelů těchto dokumentů – pracovníků příslušných odborů krajských úřadů a široké odborné veřejnosti, bude seznam požadavků dodatečně upraven. Je totiž nezbytně nutné zohlednit při procesu hodnocení kvality názory uživatelů hodnoceného „produktu“. Dalším nutným krokem je převod finálního setu požadavků na přesně určené a měřitelné znaky jakosti programových dokumentů, které budou podrobeny dalšímu zkoumání. Jako nejvhodnější se zdá být princip metody Quality Function Deployment (QFD), neboli tzv. Domu jakosti, který je k tomuto účelu běžně využíván v managementu jakosti soukromého sektoru.

I když je zvolený postup zatím rozpracován spíše v teoretické rovině, opírá se o osvědčené postupy managementu jakosti a prověřené odborné zdroje. Lze proto předpokládat, že by navržené požadavky a z nich odvozené znaky (kritéria) jakosti měly odpovídat reálnému stavu regionálního plánování a stát se tak základem pro konstrukci v praxi využitelného systému hodnocení kvality regionálních programových dokumentů.

Použité zdroje:

- [1] ALLISON, M., KAYE, J. *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook*. San Francisco: John Wiley and Sons, 2005. ISBN 978-0-4714-4581-4.
- [2] BRYSON, J. M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2004. ISBN 978-07-879-6755-0.
- [3] HALL, P. G. *Urban and Regional Planning*. London: Routledge, 2002. ISBN 978-0-415-21777-4.
- [4] KOLEKTIV AUTORŮ. *Úvod do regionálních věd a veřejné správy*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2008. ISBN 978-80-7380-086-4.
- [5] LUŠTICKÝ, M. The Regions' Programme Documents on Tourism from the Point of View of Strategic Management. In *New Economic Challenges*. Brno: Masarykova univerzita, 2009. ISBN 978-80-210-4815-7. S. 165 – 172.
- [6] LUŠTICKÝ, M. Prvky strategického managementu ve specifických programových dokumentech krajů. In *Konkurenceschopnost malých měst a venkovských regionů*. Sborník z mezinárodní vědecké konference. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2008. ISBN 978-80-7043-761-2. S. 56 – 62.
- [7] ŠILHÁNKOVÁ V. *Teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. ISBN 978-80-7395-019-4.
- [8] TALANDOVÁ, P. *Automatizované hodnocení kvality dokumentů* [online]. Disertační práce. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta, 2009.
- [9] VEBER, J. ET AL. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [10] VYSTOUPIL, J. ET AL. *Metody pro tvorbu strategických a programových dokumentů cestovního ruchu*. Brno: Masarykova univerzita, 2007. ISBN 978-80-210-4290-2.
- [11] WOKOUN, R. *Česká regionální politika v období vstupu do Evropské unie*. Praha: Oeconomica, 2003. ISBN 80-245-0517-7.
- [12] WOKOUN, R. ET AL. *Regionální rozvoj: východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování*. Praha: Linde, 2008. ISBN 978-80-7201-699-0.

Kontaktní adresa:

Ing. Martin Luštický
Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu v Jindřichově Hradci
Jarošovská 1117/II
377 01 Jindřichův Hradec
E-mail: Lusticky@fm.vse.cz
Telefonní spojení: 384 417 212