

# **Klastry v cestovním ruchu a jejich potenciál v České republice se specializací na Zlínský kraj**

Bc. Andrea Kadlecová

---

Diplomová práce  
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva  
akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Andrea Kadlecová**  
Osobní číslo: **M100315**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Veřejná správa a regionální rozvoj**

Téma práce: **Klustry v cestovním ruchu a jejich potenciál  
v České republice se specializací na Zlínský kraj**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Vymezte základní terminologii v oblasti klastrů a klustrových iniciativ.
- Podejte přístupy ke vzniku, facilitaci a managementu klastru.
- Zhodnoťte možnosti využití klastrů v cestovním ruchu.

### II. Praktická část

- Popište a analyzujte příklady dobré praxe klastrů a klustrových iniciativ v cestovním ruchu v Evropské unii a České republice.
- Analyzujte strategii a nástroje rozvoje cestovního ruchu v České republice.
- Podejte analýzu předpokladů cestovního ruchu ve Zlínském kraji.
- Analyzujte strategii a nástroje rozvoje cestovního ruchu ve Zlínském kraji.
- Navrhněte facilitaci klastru cestovního ruchu ve Zlínském kraji.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- [1] LAPERCHE, B., SOMMERS, P. a UZUNIDIS, D. Innovation Networks and Clusters: The Knowledge Backbone. Brussels: Peter Lang Pub Inc, 2010. 227 s. ISBN 978-90-5201-602-3.  
[2] PAVELKOVÁ, D. aj. Klastry a jejich vliv na výkonnost firem. Praha: Grada, 2009. 234 s. ISBN 978-80-247-2689-2.  
[3] SCOTT, N., BAGGIO, R. a COOPER, CH. Network Analysis and Tourism: From Theory to Practice. Clevedon: Channel View, 2008. 272 s. ISBN 978-1845410872.

Vedoucí diplomové práce: RNDr. Pavel Bednář, Ph.D.  
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva  
Datum zadání diplomové práce: 18. června 2012  
Termín odevzdání diplomové práce: 13. srpna 2012

Ve Zlíně dne 18. června 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



RNDr. Oldřich Hájek, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výtisky, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užívá-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají na obvyklých podmínkách právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělení svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně ..... 13. 8. 2012 .....

..... Kadlecová .....

<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce obsahuje stručný přehled vývoje klastrů a jejich využití v terciárním sektoru. V teoretické části je souhrnně popsán současný stav klastrů a klastrových iniciativ v Evropské unii a České republice a jejich využitelnost v turismu. Dále jsou v práci uvedeny příklady dobré praxe klastrů cestovního ruchu a analyzován rozvoj cestovního ruchu v České republice se specializací na Zlínský kraj. V závěru je na základě tohoto potenciálu a dotazníkového šetření navržena facilitace klastru v dané oblasti.

Klíčová slova: klastr cestovního ruchu, regionální rozvoj, síťování cestovního ruchu, předpoklady rozvoje cestovního ruchu, koncepce cestovního ruchu, facilitace

## **ABSTRACT**

This thesis provides a brief overview of the development of clusters and their use in the tertiary sector. The theoretical part describes the current position of clusters and cluster initiatives in the European Union and the Czech Republic and their applicability in travel and tourism. Further, there are examples of good practice of tourism clusters and analysis of the development of tourism in the Czech Republic specializing in the Zlin Region. In conclusion, based on this potential and the survey is suggested cluster facilitation of the cluster in the area.

Keywords: Tourism Cluster, Regional Development, Networking of Tourism, Requirements of Tourism Development, Conception of Tourism, Facilitation

Tímto bych chtěla poděkovat RNDr. Pavlu Bednářovi, Ph.D. za cenné rady a vedení mé diplomové práce. Dále PaedDr. Pavle Břuskové, PhDr. Daně Daňové a Mgr. Pavlu Macurovi za vstřícnost při poskytnutí informací k mé diplomové práci.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné. Práce byla vypracována samostatně.

# OBSAH

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ÚVOD</b> .....   | <b>10</b> |
| <b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....  | <b>11</b> |
| <b>1 ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE V OBLASTI KLASTRŮ A KLASTROVÝCH INICIATIV</b> .....  | <b>12</b> |
| 1.1 HISTORICKÉ PODNĚTY KE VZNIKU KLASTRŮ .....  | 13        |
| 1.1.1 Teorie výrobních okrsků .....   | 14        |
| 1.1.2 Teorie učících se regionů .....   | 14        |
| 1.2 KLASTROVÁNÍ V EVROPSKÉ UNII.....  | 15        |
| 1.3 SITUACE V ČESKÉ REPUBLICE.....  | 15        |
| 1.3.1 Národní klastrová asociace.....   | 16        |
| 1.4 TYPOLOGIE KLASTRŮ A JEJICH ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....   | 16        |
| 1.5 PRÁVNÍ FORMY KLASTRU .....  | 17        |
| 1.6 FINANCOVÁNÍ KLASTROVÝCH INICIATIV .....   | 18        |
| 1.7 PODPORA Z EVROPSKÉ UNIE.....  | 21        |
| <b>2 PŘÍSTUPY KE VZNIKU, FACILITACI A MANAGEMENTU KLASTRU</b> .....   | <b>22</b> |
| 2.1 PODPORA MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKÁNÍ .....  | 22        |
| 2.2 FACILITACE KLASTRŮ A KLASTROVÝCH INICIATIV .....  | 23        |
| 2.3 PŘÍSTUP K MANAGEMENTU KLASTRŮ A KLASTROVÝCH INICIATIV.....  | 26        |
| <b>3 MOŽNOSTI VYUŽITÍ KLASTRŮ V CESTOVNÍM RUCHU</b> .....   | <b>28</b> |
| 3.1 SÍŤOVÁNÍ A SPOLUPRÁCE S KLASTRY JINÝCH ODVĚTVÍ.....   | 29        |
| 3.2 CESTOVNÍ RUCH A REGIONÁLNÍ ROZVOJ .....   | 30        |
| 3.3 KLASTRY A UDRŽITELNÝ ROZVOJ .....   | 31        |
| 3.4 VLIV KLASTRŮ A KLASTROVÝCH INICIATIV NA ZAMĚSTNANOST .....  | 32        |
| 3.5 SPOLEČNÁ PROPAGACE A REKLAMA .....  | 33        |
| <b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....  | <b>35</b> |
| <b>4 POPIS A ANALÝZA PŘÍKLADŮ DOBRÉ PRAXE KLASTRŮ A KLASTROVÝCH INICIATIV V CESTOVNÍM RUCHU V EVROPSKÉ UNII A ČESKÉ REPUBLICE</b> ..... | <b>36</b> |
| 4.1 PROJEKTY VE VELKÉ BRITÁNII A SKOTSKU .....  | 36        |
| 4.1.1 Projekt na podporu venkovské turistiky ve Walesu .....  | 37        |
| 4.2 LIPTOVSKÝ KLASTR .....  | 37        |
| 4.2.1 Marketingová strategie klastru Liptov .....   | 38        |
| 4.2.2 Zhodnocení úspěšnosti liptovského klastru.....  | 39        |
| 4.3 PŘÍKLAD DOBRÉ PRAXE V ČESKÉ REPUBLICE.....  | 40        |
| 4.3.1 KLACR - český klastr cestovní ruchu.....  | 40        |



|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 4.3.1.1  | Cestovní ruch v Moravskoslezském kraji.....   | 41        |
| 4.4      | VAZBY MORAVSKOSLEZSKÉHO A ZLÍNSKÉHO KRAJE V OBLASTI CESTOVNÍHO RUCHU.....           | 43        |
| <b>5</b> | <b>ANALÝZA STRATEGIE A NÁSTROJŮ ROZVOJE CESTOVNÍHO RUCHU V ČESKÉ REPUBLICE.....</b> | <b>45</b> |
| 5.1      | CHARAKTERISTIKA ČR Z HLEDISKA POTENCIÁLU CESTOVNÍHO RUCHU .....                     | 45        |
| 5.2      | KONCEPCE STÁTNÍ POLITIKY CESTOVNÍHO RUCHU.....                                      | 46        |
| 5.2.1    | Vývoj po roce 1989 .....  | 46        |
| 5.2.2    | Koncepční politika CR 2002 – 2006.....  | 47        |
| 5.2.3    | Koncepce státní politiky České republiky pro období 2007-2013 .....                 | 48        |
| 5.3      | ORGANIZAČNÍ A ŘÍDÍCÍ STRUKTURA CESTOVNÍHO RUCHU .....                               | 49        |
| 5.4      | EVROPSKÁ PODPORA V OBLASTI CESTOVNÍHO RUCHU .....                                   | 51        |
| 5.5      | ZHDNOCENÍ CESTOVNÍHO RUCHU V ČESKÉ REPUBLICE .....                                  | 51        |
| <b>6</b> | <b>ANALÝZA PŘEDPOKLADŮ CESTOVNÍHO RUCHU VE ZLÍNSKÉM KRAJI.....</b>                  | <b>54</b> |
| 6.1      | LOKALIZAČNÍ PODMÍNKY .....  | 54        |
| 6.1.1    | Geografické předpoklady .....   | 54        |
| 6.1.2    | Kulturní a společenské předpoklady rozvoje .....                                    | 55        |
| 6.1.2.1  | Zlínsko a Luhačovicko.....  | 56        |
| 6.1.2.2  | Kroměřížsko.....  | 57        |
| 6.1.2.3  | Uherskohradištsko (Slovácko.....  | 58        |
| 6.1.2.4  | Vsetínsko-Valašsko .....  | 58        |
| 6.2      | SELEKTIVNÍ PODMÍNKY .....   | 59        |
| 6.3      | REALIZAČNÍ PODMÍNKY.....  | 60        |
| 6.3.1    | Komunikační podmínky.....   | 60        |
| 6.3.2    | Materiálně technická základna .....   | 61        |
| 6.4      | SWOT ANALÝZA PŘEDPOKLADŮ ROZVOJE CESTOVNÍHO RUCHU VE ZLÍNSKÉM KRAJI.....            | 63        |
| <b>7</b> | <b>ANALÝZA STRATEGIE A NÁSTROJŮ ROZVOJE CESTOVNÍHO RUCHU VE ZLÍNSKÉM KRAJI.....</b> | <b>65</b> |
| 7.1      | ORGANIZAČNÍ STRUKTURA CESTOVNÍHO RUCHU VE ZLÍNSKÉM KRAJI.....                       | 65        |
| 7.2      | JEDNOTLIVÉ KONCEPCE ROZVOJE CR VE ZLÍNSKÉM KRAJI .....                              | 66        |
| 7.2.1    | Program rozvoje cestovního ruchu Zlínského kraje.....                               | 66        |
| 7.2.2    | Marketingová strategie Východní Moravy.....   | 68        |
| 7.2.3    | Strategie rozvoje Zlínského kraje 2009–2020.....                                    | 68        |
| 7.2.4    | Koncepce rozvoje kultury ve Zlínském kraji .....                                    | 69        |
| 7.2.5    | Strategie rozvoje venkova v ZK.....   | 69        |
| 7.2.6    | Integrované plány rozvoje území Horního Vsacka, Luhačovicka a Rožnovska .....       | 70        |
| 7.2.6.1  | Luhačovicko.....  | 71        |
| 7.2.6.2  | Rožnovsko .....   | 71        |
| 7.2.6.3  | Horní Vsacko .....  | 72        |
| 7.2.7    | Strategie rozvoje cestovního ruchu území Bílých Karpat–Kopanic.....                 | 72        |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| 7.3      | SOUČASNÁ SITUACE CR VE ZLÍNSKÉM KRAJI .....                            | 73        |
| <b>8</b> | <b>NÁVRH FALITACE KLASTRU CESTOVNÍHO RUCHU VE ZLÍNSKÉM KRAJI .....</b> | <b>75</b> |
| 8.1      | PRŮZKUM ZÁJMU O ZALOŽENÍ KLASTRU A JEHO ZAMĚŘENÍ .....                 | 76        |
| 8.1.1    | Vyhodnocení .....  | 77        |
| 8.2      | MOŽNOSTI SPOLUPRÁCE KLASTRU CR NA ÚZEMÍ ZLÍNSKÉHO KRAJE .....          | 78        |
| 8.3      | NÁVRH NA ŘÍZENÍ A FUNGOVÁNÍ KLASTRU VE ZLÍNSKÉM KRAJI .....            | 81        |
| 8.3.1    | Návrhy na společné projekty .....                                      | 82        |
| 8.3.2    | Měření dopadů klastrové platformy .....                                | 82        |
| 8.4      | DOPORUČENÍ PRO KLASTROVÁNÍ CR VE ZLÍNSKÉM KRAJI .....                  | 83        |
|          | <b>ZÁVĚR .....</b>   | <b>85</b> |
|          | <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>                                 | <b>87</b> |
|          | <b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>                        | <b>95</b> |
|          | <b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>  | <b>97</b> |
|          | <b>SEZNAM TABULEK .....</b>  | <b>98</b> |
|          | <b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>   | <b>99</b> |

## ÚVOD

V dnešním konkurenčním prostředí je těžké se prosadit a ještě obtížnější se v něm udržet. Klastry a klastrové iniciativy jsou ve světě populárním nástrojem ke zvýšení konkurenceschopnosti a rozvoji inovací. Dále posilují výkonnost firem, efektivní využívání zdrojů, přinášejí úspory z rozsahu a nové příležitosti. Prostřednictvím klastrů dochází k výměně informací a k synergickým efektům, které vedou k lepšímu využití potenciálu podniků. Klastry se tak stávají významným hráčem na poli národní i nadnárodní ekonomiky.

V České republice jsou zakládány již téměř 10 let. Jsou oblíbeným zdrojem konkurenční výhody v sekundárním sektoru (zejména ve strojírenství). Jejich potenciál lze spatřovat i v terciární sféře, kde však prozatím nebyl dostatečně využit. Cílem mé diplomové práce je zhodnocení významu klastrů v cestovním ruchu se specifikací na Zlínský kraj.

První část této práce je věnována historii a průběhu formování klastrových platform. Základem je obecný teoretický úvod do dané problematiky, viz kapitola 1. Součástí je historický nástin formování klastru včetně jeho využívání v Evropské unii a České republice. V kapitole 2 je rozebrána obecná charakteristika procesu vedoucího k založení klastru, jeho koordinaci a řízení. V textu kapitoly 3 jsou nastíněny výhody, které může tato spolupráce do oblasti cestovního ruchu přinést.

V praktické části jsou následně představeny příklady existujících klastrů cestovního ruchu ve Velké Británii, na Slovensku a v České republice, viz kapitola 4. Jejich základem je kvalitní analýza strategie, nástrojů a potenciálu cestovního ruchu. V kapitole 5 předkládám zhodnocení koncepcí a politiky cestovního ruchu v České republice. Dále se zabývám analýzou potenciálu cestovního ruchu ve Zlínském kraji dle lokalizačních, selektivních a realizačních podmínek. Kapitola 7 navazuje na předchozí část rozborem koncepcí a aktivit týkající se cestovního ruchu ve Zlínském kraji. V závěru praktické části je pomocí dotazníkového šetření zjištěn zájem o vznik případného klastru CR a částečně nastíněn návrh facilitace vedoucí k jeho založení na území Zlínského kraje. Na základě zjištěných informací jsou zformulována stanoviska k současnému stavu klastrování v dané oblasti na trhu cestovního ruchu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE V OBLASTI KLASTRŮ A KLASTROVÝCH INICIATIV

Během druhé poloviny 19. století se v oblasti ekonomické sféry začínají objevovat první známky charakteristického formování klastru a klastrových iniciativ. Jak uvádí LaPerche, Sommers a Uzunidis (2010), o tomto jevu, založeném na faktorech ovlivňujících lokalizaci podniků, se prvně zmínil Alfred Marschall, tvůrce moderní ekonomie. Samotný pojem klastr vychází z anglického slova Cluster, které v překladu znamená shluk či shromáždit se. Existuje mnoho verzí definic, jejichž hlavní myšlenka je vždy stejná. V České republice je CzechInvestem používána následující definice: „*Klastr je soubor regionálně propojených společností (podnikatelů) a přidružených institucí a organizací – zejména institucí terciárního vzdělávání – jejichž vazby mají potenciál k upevnění a zvýšení jejich konkurenceschopnosti.*“ (CzechInvest, 2007a). Dále je třeba rozlišit pojem klastrová iniciativa. Ta je formulována jako „*organizované úsilí zaměřené na zvýšení růstu a konkurenceschopnosti klastru v regionu za účasti klastrových firem, vlády a nebo výzkumné komunity.*“ (Solvell, Lidnqvist, Ketels, 2006, s. 32) .

Za jednoho z hlavních představitelů a popularizátorů klastrů 20. století je považován profesor z Harvard Business School Michael E. Porter (Porter, Delgado a Stern, 2011). Upozorňuje zejména na možnosti rozvoje klastrů v menších regionech, kde je jim věnováno málo pozornosti. Uvádí, že zabránit vzniku nespolupracujících subjektů je možno sdílením technologií, know-how, znalostí, vstupů a výstupů. Dále klade důraz na metodiku spolupráce vedoucí k rozvoji oblasti, a tím zvýšení životního standardu, zaměstnanosti, platů a inovativních změn.

Jak již bylo zmíněno výše, charakteristickým rysem klastrů je lokalizace podniků. V minulosti vznikla většina z nich na okraji velkých měst a aglomerací, kde mají zázemí a potenciál pro rozvoj. V méně rozvinutých a transformujících se ekonomikách jsou častým podpůrným programem některých odvětví. Velké procento z nich se nachází v zemích s aktivním přístupem vlády k inovacím pomáhajícím regionálnímu rozvoji.

„Boom“ v zakládání klastrových iniciativ byl odstartován již koncem minulého století. První iniciativy začaly vznikat v USA, kde byl ve 20. století dostatečný prostor pro jejich rozvoj. Mezi nejznámější se řadí americký technologický park Silicon Valley (LaPerche,

Sommers a Uzunidis, 2010). V tzv. „křemíkovém údolí“ vznikli technologičtí giganti jako Google, Hewlett – Packard, Intel či Cisco Systems. Jihovýchodně od Silicon Valley, v Los Angeles, se nachází další velká klastrová seskupení zabývající se filmovým průmyslem známá jako Hollywood (Solvell, Lidnqvist, Ketels, 2006). V USA jsou klastry stále populární a v současnosti i podporovány vládou prezidenta Baracka Obamy (LaPerche, Sommers a Uzunidis, 2010). V Evropě se začali formovat později. Díky historickým událostem (I. a II. světová válka, vznik SSSR aj.) zde nebylo vhodné prostředí pro podnikání a inovativní projekty. Tyto tendence se postupně s expanzivním vývojem ke konci 20. století začaly měnit.

Významný podíl na rozvoji klastrů má drobné podnikání. Jeho význam pro světovou ekonomiku potvrzuje i světově uznávaný ekonom prof. Milan Zelený (2011) z Fordhamovy univerzity v USA. Tento druh podnikání dal podnět pro vznik mnoha teorií regionálního rozvoje. Mezi ty novodobé, založené na spolupráci v rámci MSP, lze zařadit teorii výrobních okrsků a učících se regionů, viz podkapitoly 1.1.1 a 1.1.2 . Tyto úzce souvisí s myšlenkou klastrů a klastrových iniciativ. Každá teorie regionálního rozvoje, která se v průběhu staletí vyvinula, měla vždy svá pozitiva i negativa. Díky tomu se nemohla implementovat do všech odvětví. Proto je jistě zajímavé zamyslet se nad budoucností klastrů. Čeká i je podobný osud? Zejména pokud vezmeme v úvahu, že úspěch jednoho regionu a klastru může podněcovat ztrátu jiného. Právě udržování vztahů je velmi složité a vzájemná spolupráce a důvěra nemusejí znamenat pro všechny podniky totéž. Proto je třeba efektivně využívat tohoto druhu spolupráce a aplikovat jej individuálně na základě potřeb každého klastru.

## 1.1 Historické podněty ke vzniku klastrů

Mnoho teorií regionálního rozvoje již v minulosti obsahovalo principy dnešních klastrových iniciativ. Nejvíce podobností lze objevit v níže zmíněné teorii výrobních okrsků a učících se regionů.

### 1.1.1 Teorie výrobních okrsků

V 70. a 80. letech se v Itálii zrodila myšlenka kolektivního podnikání založeném na tradičních hodnotách a vzájemné kooperaci. Jedná se o regiony Veneto, Toskánsko, Emilia-Romagna, což jsou oblasti Itálie bez tradičního průmyslového zázemí. Začaly se proto zaměřovat na vzájemnou podporu, vzdělanostní systém, spolupráci s veřejnoprávními subjekty, využití blízkosti podniků a společný marketing. Tato iniciativa vedla k růstu zaměstnanosti, většímu vývozu a také novým pracovním příležitostem podporujícím například ženy na mateřské dovolené či seniory. To vše za pomoci částečných úvazků a možnosti práce z domova. Takovouto oblast podnikání nazýváme výrobním okrskem. Italské regiony se staly vzorem pro vznik podobných regionů i jinde v Evropě, např. v Bádensku-Württembersku. Nevýhodou této teorie je pouze úzký okruh regionů, kde ji lze uplatnit. Dále se kvůli ní rozvinul tzv. „Schwarz systém“, vedoucí k úlevám od státních poplatků, zneužívání pracovních sil a dalším nelegálním praktikám. I přes tato negativa je teorie přínosným materiálem pro zkoumání klastrových platform (Blažek a Uhlíř, 2002).

### 1.1.2 Teorie učících se regionů

Za hlavního iniciátora rozvoje klastrů se považuje poměrně mladá teorie učících se regionů. Klade důraz na iniciativu, vzdělanost, kvalifikace, odborné dovednosti a inovace. Ty jsou podle Cooka postaveny na tzv. čtyřech „i“ - intelligence (vzdělanostní charakter), integrace (sítování kontaktů a kooperace), identifikace (společné cíle a nástroje) a také instituce (zázemí pro inovace a kolektivní podnikání). Tyto faktory přispívají ke schopnosti lepší adaptace regionů v konvenčním boji. Koncept teorie je dále založen na tzv. vztahových aktivech. Ta jsou charakteristická úzkými vazbami mezi subjekty navzájem i uvnitř struktury každého z nich a jejich aktivním přístupem k rozvoji daného regionu. K úspěšnosti regionů silně přispívají tzv. nekodifikovatelné znalosti jedinců. V praxi je nutno tyto schopnosti rozvíjet a tak zachovávat konkurenceschopnost. Výhodou těchto znalostí je, že neztrácejí na hodnotách a nelze si je koupit formou učebnicových návodů nebo instruktážních materiálů. Proto by se neměl jejich význam zanedbávat ani v případě klastrování (Blažek a Uhlíř, 2002).

## 1.2 Klastrování v Evropské unii

Na území Evropské unie je historie zakládání klastrů datována později než v USA. V zemích EU registrováno přes 1550 klastrů a klastrových iniciativ, z toho kolem 70 se nachází v České republice. Srovnatelný počet lze najít také v sousedním Rakousku nebo Švédsku. Nejvíce se jich nachází v Německu (cca 300), Francii (cca 210), Itálii (170), Španělsku (120) a Polsku (120). Celkový přehled je uveden v příloze I. Uvedené počty jsou pouze orientační. Byly zpracovány podle Cluster Collaboration (2012). Klastry a klastrové iniciativy lze rozdělit i dle podnětu ke vzniku a svého zaměření. Často se využívají v nových oborech jako je biotechnologie, informační technologie či životní prostředí (LaPerche, Sommers a Uzunidis, 2010). Některé navazují na tradiční odvětví se snahou o jejich oživení. Do této skupiny lze zařadit zemědělství a potravinářství, plastikářský průmysl či strojírenství. Jiné podporují vědu a výzkum (například v lékařství).

V Evropě existuje mnoho osvědčených případů vzniku klastrů a klastrových iniciativ (Solvell, Lidqvist, Ketels, 2006). Jedná se zejména o průmyslově založené organizace jako je automobilový klaster v okolí německého Stuttgartu, švédský IT klaster či francouzský parfumářský klaster v oblasti Provence-Alpes-Côte d'Azur. Klastrování se začíná uplatňovat i v terciárním sektoru (v kreativním průmyslu aj.). Například ve Skotsku existuje klaster sdružující podniky zaměřující se na multimediální komunikace, kulturu a architekturu, filmový a hudební průmysl nebo počítačové softwary. Napomohl k důkladnému průzkumu a monitorování těchto odvětví a tím i k větší intenzitě jejich činnosti. Současně si získal důležité postavení ve skotském hospodářství a vytvořil nová pracovní místa. Myšlenka vzniku kreativního klastru vznikla už i v ČR na území Zlínského kraje, viz také 1.3.1 a 1.7.

## 1.3 Situace v České republice

Česká verze pojmu „Cluster“ a jeho charakteristika se začala formovat v roce 2002, kdy se o něm psalo v článku „Industry Clusters v regionálním rozvoji“ (Skokan, 2002). První studie a pokusy o jeho vznik v České republice se pak váží k roku 2003. Jednalo se o Moravskoslezský strojírenský klaster, který je v současnosti největší v celé zemi (Národní strojírenský klaster, 2003). Orientační přehled klastrů v České republice je uveden v příloze III. Jejich přibližný počet na našem území je 69. Vzhledem k tomu, že neexistuje žádná aktualizovaná databáze jejich počtu je tento údaj uveden na základě vlastního zpracování podle



Administrativního registru ekonomických subjektů (1999). Nejvíce jich vzniklo v letech 2006 (19) a 2009 (15). Největší rozvoj lze zaznamenat v Moravskoslezském kraji, kde je evidováno 14 klastrů. Nejméně jich je v Praze, Plzeňském, Ústeckém a Karlovarském kraji. Zájem o vznik klastrů je zejména ve strojírenských oborech a informačních technologiích. Málo se prozatím využívá ve službách. Je to dáno nízkou propagací a nedostatečnou podporou ze strany vlády. Tuto situaci pomáhají řešit subjekty z akademické obce, agentura CzechInvest nebo Národní klastrová asociace.

### 1.3.1 Národní klastrová asociace

Od roku 2008 představuje Národní klastrová asociace (2011) velkou oporu pro zakládání klastrů. Slouží jako poradce klastrových iniciativ a koordinátor optimální spolupráce uvnitř jejich struktury. Představuje zázemí pro rozvoj a zároveň je hnacím motorem, který povzbuzuje klastry k aktivnímu přístupu a iniciativě. V současnosti má 20 členů. Mezi nimi jsou 2 agentury pro regionální rozvoj, 2 univerzity, 14 klastrů, auditorská a projektová společnost. Její důslednou orientací na inovativní politiku lze rozšířit klíčovou pozici jednotlivých klastrů za hranice regionálního rozvoje. Hlavním záměrem je expanze na evropskou a globální úroveň. Formulace těchto cílů jsou obsaženy v 7 inovačních projektech Evropské komise. Patří mezi ně Clusters–Cord (metaklastr – spolupráce napříč odvětvími v centrální Evropě), CNCB (pomoc při vzdělávání v klastrovém managementu), CreaClust (přeshraniční klastrová iniciativa pro rozvoj kreativního průmyslu mezi Zlínským a Trenčianským krajem) aj. Spolupracujícími organizacemi jsou CzechInvest, Asociace inovačního podnikání, Technologické centrum Akademie věd ČR, Evropská klastrová aliance a Evropská platforma pro klastrovou spolupráci.

## 1.4 Typologie klastrů a jejich organizační struktura

Jednotlivé klastrové struktury se od sebe liší. V základním měřítku se člení na klastry založené na kompetencích a na hodnotovém řetězci. Zásadní rozdíl mezi těmito typy je v tzv. „networkingu“, tedy vazbách mezi subjekty a dodavateli. Horizontální klastry (založené na hodnotovém řetězci) se využívají v průmyslových odvětvích typu strojírenství, zpracování dřeva aj. Charakteristickým rysem je úzká obchodně-dodavatelská spolupráce navzájem si konkurujících subjektů. Cílem je dosažení lepšího postavení na trhu v globálním měřítku. Oproti tomu vertikální klastry (založené na kompetencích) jsou typické propojením strate-

gického podniku (například stavební firma) se subdodavatelskými firmami (například řemeslné). Společně tvoří řetězec s majoritním vlivem dominantního subjektu. V menší míře se objevují i tzv. laterální, resp. boční, klastry. Jejich využití lze najít například v automobilovém průmyslu (spoilery, úpravy motorů aj). Jedná se o produkty, které samotná automobilová společnost v základní výbavě nenabízí (Pavelková, 2009).

Podle LaPerche, Sommers a Uzunidis (2010) probíhá většina aktivit daných subjektů uvnitř klastru. V případech spolupráce mimo tento klastr se členové zpravidla orientují na stejný nebo blízký region. Příklady jsou nanotechnologický a biotechnologický klastr v Kanadě. Jejich vnější zájmy o spolupráci se soustřeďují do USA.

Organizace struktury uvnitř klastru je založena na obecných principech fungující instituce a na spolupráci jednotlivých členů. Univerzálně použitelná „nejlepší struktura“ však neexistuje. Jedná se o metodiku, kterou je třeba přizpůsobit potřebám jednotlivých subjektů. Organizační strukturu lze pojímat jako osnovu podnikových procesů, která za pomoci vazeb a síťování přispívá k dosažení primárních cílů. Formování také záleží na zakládajících členech. Impuls přitom může přijít od soukromých firem, veřejnoprávní instituce či z akademického prostředí, viz kapitola 2. Podle Solvell, Lidnqvist, Ketels (2006) nejčastěji klastr vzniká dohodou soukromé a veřejné sféry. Velké procento klastrů se také formuje pouze na podnět vlády, která pak bývá často hlavním finančním donátorem. I přes tuto podporu má většina klastrů nedostatek peněžních zdrojů na plánování projektů. Tyto problémy lze snadněji řešit v rámci dobře fungující organizační struktury s efektivním managementem, viz podkapitola 2.3.

## 1.5 Právní formy klastru

Na začátku vzniku klastru je třeba vybrat právní formu, podle které bude seskupení fungovat. Selektce probíhá dle typu klastru a druhu subjektů zapojených do iniciativy. Při jejím vybírání by se měl brát také ohled na častou fluktuaci členů. Existuje několik základních druhů právních norem, které jsou pro tento druh kooperace využívány (CzechInvest, 2007b):

- 1) sdružení podle zákona č. 80/1990 Sb., o sdružování občanů v platném znění, na jehož základě se nevytváří žádný nový právní subjekt. Jedná se pouze o vztah s písemnou zárukou mezi členy sdružení,

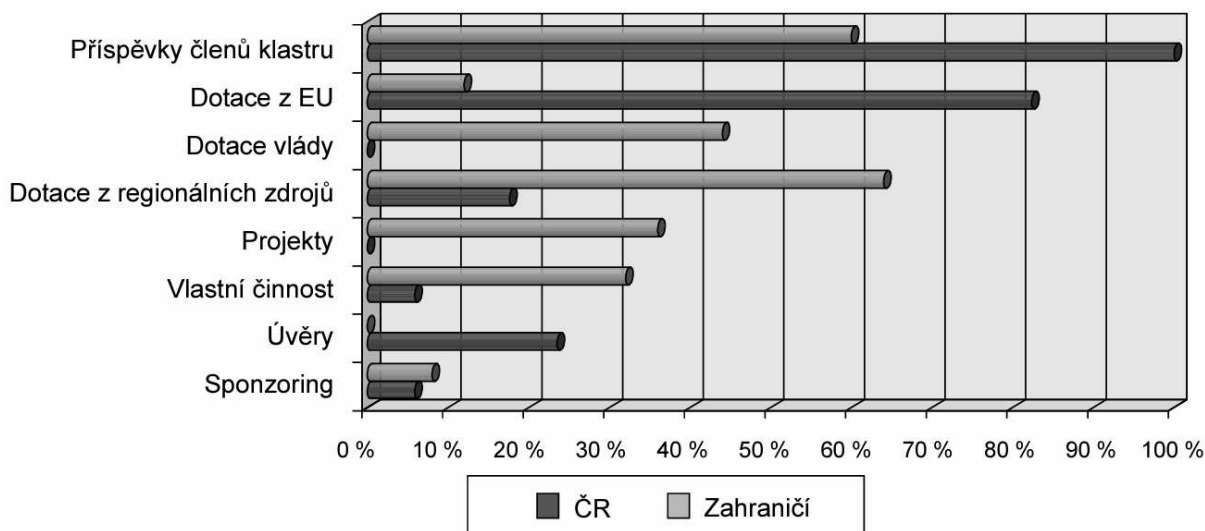
- 2) sdružení podle § 20 zákona č. 40/1964 Sb., občanského zákoníku v platném znění, jehož členy se mohou stát pouze právnické osoby,
- 3) obchodní společnosti podle obchodního zákoníku – typ akciová společnost, společnost s ručením omezeným. Nejsou často využívány z důvodu jejich neflexibilní povahy,
- 4) volné sdružení (konsorcium) podle § 829 zákona č. 40/1964 Sb., občanského zákoníku platném znění, není samostatnou právnickou osobou a v České republice nebyl doposud vytvořen žádný klastr této povahy.

Nejčastěji využívanou právní formou je občanské sdružení, viz příloha III. Umožňuje spolupráci pro právnické i fyzické osoby. V rámci sdružení je možné kdykoliv členství ukončit. Negativem této právní formy je určitá obava bankovních institucí z případné nesolventnosti. V praxi se také často využívá zakládání zájmových sdružení právnických osob a družstev. Významný podíl na vytváření klastrů má také družstvo, a to díky nenáročným podmínkám nutným k jeho založení a fungování (Pavelková, 2009).

## 1.6 Financování klastrových iniciativ

Základem každé prosperující společnosti je efektivní financování. Finanční řízení klastru je formováno na základě předběžného a průběžného rozpočtu strukturovaného dle výdajů a příjmů a poměru mezi nimi. Projektové financování se provádí za pomoci dohody, resp. smlouvy o spolufinancování. Na samém počátku vzniku klastrů a klastrových iniciativ se soustřeďuje financování zejména na tzv. mapovací studii. Ta slouží ke klíčovému rozhodování o potenciálu, budoucí struktuře a charakteru celého seskupení. Dále se musí stanovit reálný rozpočet a průběh jeho čerpání. Podle průzkumu (Pavelková, 2009) je při dobře vypracovaném rozpočtu větší šance pro splnění předem stanovených úkolů. Nespornou výhodou pro klastr je také blízkost subjektů poskytující finanční služby. To může přinést do finančního plánu určité úspory v podobě výhodných úvěrů a půjček. Podle projektu „Měření a řízení výkonnosti klastrů“, Univerzity Tomáše Bati, vedené Doc. Dr. Ing. Drahomírou Pavelkovou, jsou ve financování těchto platform v ČR a zahraničí značné rozdíly. V Evropě jsou dotovány vyšším obnosem od tisíců po milion EUR. U nás se pohybují částky od desetitísiců po sumy okolo tří milionů českých korun. Diferenciaci lze spatřovat také v původu zdroje těchto financí, viz Obrázek 1. Z něj vyplývá větší podpora vládními a

regionálními dotacemi v zahraničí. Naopak v České republice přichází finanční pomoc zejména z Evropské unie a členských příspěvků. Jejich výše je stanovena individuálně na základě dohody vedení a dílčích subjektů. Například členské poplatky v KLACRu, dále viz 4.3.1, jsou stanoveny podle druhu subjektu a jeho velikosti. U soukromých firem, měst a obcí se pohybuje mezi 5 000 až 30 000,- Kč. Regionální a zájmová sdružení mají jednotnou sazbu 30 000,- Kč (KLACR, 2010).



Obrázek 1 Financování managementu klastru, zdroj: Pavelková (2009, s. 114)

Tabulka 1 uvádí základní druhy strukturovaných výdajů a příjmů. Finanční zdroje lze hledat ve veřejných prostředcích, grantech obcí a měst, vlastních výnosech z činnosti, příspěvcích aj. Mezi činnosti, které musí být v rámci fungování klastru kofinancovány, patří podpora „spin-offs“ (firmy, které začínají podnikat díky majetku jiných firem)<sup>1</sup>, expanze subjektů, propagace či kvalitní vzdělávání participantů (Pavelková, 2009).

<sup>1</sup> Jedná se o odštěpování nových podniků díky klastru (Pavelková, 2009, s. 45)

Tabulka 1 Základní členění příjmů a výdajů na provoz klastrů

| Příjmy  | Výdaje  |
|---|---|
| Počáteční vklad (volitelný, také záleží na právním druhu formy)                                 | Organizační a administrativní (cestovní náklady, kancelářské potřeby, pohonné hmoty aj.)                  |
| Granty a dary (místní, národní, evropské, soukromé, veřejné aj.)                                | Režijní (pronájem prostor, energie, voda aj.)   |
| Členské poplatky (povinné) - stanovené hned při zakládání klastru, mění se v průběhu životnosti | Marketingové (grafické zpracování, nájem billboardů, náklady na inzerci a tisk, propagační materiály aj.) |
| Podpora veřejné sféry   | Mzdové  |
| Prodej reklamy  | Projektové náklady  |
| Členské příspěvky (volitelné)   | Nákup potřebného hmotného či nehmotného majetku   |

Zdroj: vlastní zpracování

Existuje několik druhů financování (Pavelková, 2009). První možností jsou peněžní zdroje soukromých subjektů (povinné členské poplatky, dobrovolné příspěvky nebo jednorázové projektové dárky). Dalším způsobem je financování veřejným sektorem na podporu inovačních studií, hledání nových technologií aj. Velký podíl na takových projektech má spolupráce s univerzitami, která může přinést úspory v oblasti VaV. Optimální je ovšem kooperace všech sfér. Veřejná je motivována možností regionálního rozvoje a soukromá snadnějším přístupem k získávání financí. Zejména počáteční pomoc z VS může urychlit proces vzniku klastru. Poté je postupně doplňována a částečně nahrazována členskými příspěvky a poplatky. U finanční podpory některých projektů je pak návratnost dlouhodobější. Příkladem mohou být investice do lidských zdrojů.

Podpora financování klastrů v průmyslu není v ČR dostatečná. V jiných sektorech je situace ještě horší. Jedná se o cestovní ruch, kreativní klastry, zemědělství, sociální služby atd. Na změně této problematiky se začíná v letošním roce podílet i Univerzita Tomáše Bati prostřednictvím projektu „Klastrové politiky ČR a jejích regionů pro globální konkurenceschopnost a udržitelný růst“ (Hrabálek, 2012).

## 1.7 Podpora z Evropské unie

Současným trendem ve financování je možnost využití strukturálních fondů z Evropské unie. Z programu Nadnárodní spolupráce Střední Evropa je možné dotovat vzdělávání managementu klastru. Pro mezinárodní formování partnerství lze využít podpory programu Evropské územní spolupráce. Příkladem je přeshraniční kooperace Zlínského a Trenčínského kraje v rámci kreativního klastru, který se v současnosti formuje prostřednictvím Univerzity Tomáše Bati a Trenčianské univerzity Alexandra Dubčeka v Trenčíně (CreaClust, 2011). V oblasti vědeckovýzkumného MSP se využívá 7. rámcový program (Hrabálek, 2012). V současném programovacím období 2007-2013 je rozvoj klastrů dotován zejména z operačního programu Podnikání a inovace - Spolupráce. V roce 2010 byla předložena aktuální II. výzva (CzechInvest, 2010) pro projekty v rámci klastrů a klastrových iniciativ. V pokynech pro žadatele a příjemce dotace této výzvy jsou uvedeny následující podmínky. Projekt by měl být nastaven s trváním maximálně na 3 roky (nejpozději do 3.6.2013) a stejnou dobou udržitelnosti. Lze získat od 3 do 80 milionů Kč na nejvýše 60% uznatelných nákladů. Prostředky z fondů jsou pro rozvoj klastrů využívány omezeně na podporu poradenství, propagace na veletrzích a výstavách, vzdělávání formou seminářů a rekvalifikačních kurzů a na subvenci inovačních procesů. Percipientní skupina musí být složena nejméně z 15 členů a ze tří pětin složena z firem drobného podnikání. Všechny subjekty musí mít působnost podnikání na území České republiky. Ideálním řešením je soulad projektu s integrovaným plánem rozvoje města či regionu.

Jak již bylo zmíněno, nejčastějším způsobem podpory jsou dotace. Základem je mít projektový záměr, specifikaci projektu, studii proveditelnosti, určený dotační program a znalost podmínek realizace. Následně žadatel korektně vyplní registrační a poté plnou žádost v platném termínu. Na tomto postupu by se měli podílet všichni zainteresovaní členové. Náklady jsou nejprve hrazeny uchazeči, kterým je po splnění požadavků zpětně dotace vyplacena. Dalším úkolem je udržení dotace podle závazných a monitorovacích ukazatelů. V projektech se musí angažovat alespoň 3 uchazeči a to ve prospěch celého sdružení. Na jednotlivých projektech se mohou podílet i samotní členové jednorázově určitým procentem z celkových nákladů nebo paušálně. Častým problémem bývá neochota podniků spolupracovat na projektech s nejistým výsledkem. Úkolem každé řídicí jednotky klastru by tedy měla být dostatečná podpora členů a jejich motivace k zapojení se do akčních plánů.

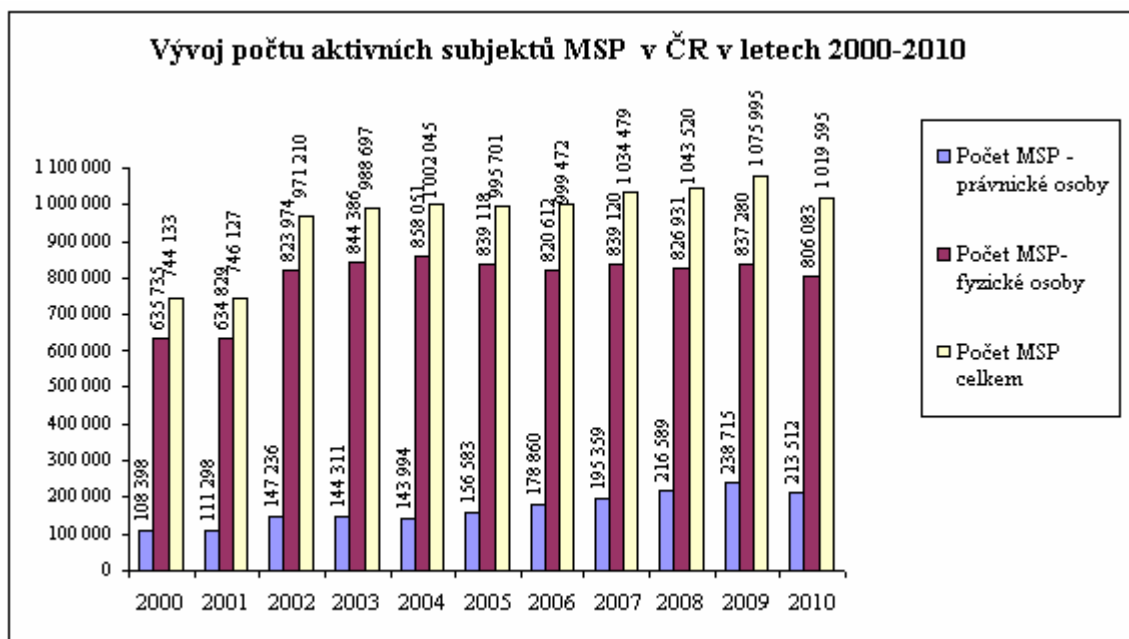
## 2 PŘÍSTUPY KE VZNIKU, FACILITACI A MANAGEMENTU KLASTRU

Pro dobře fungující klastr je základem vzájemná důvěra, dostatek kvalitních a strategických informací a jejich výměna mezi subjekty. To však ještě nemusí znamenat úspěch. Je třeba vynaložit mnoho úsilí i v oblasti subdodavatelských vztahů, hledat podobnosti v organizační struktuře podniků uvnitř klastru a propojené sítě kontaktů. Při vytváření klastru se klade důraz i na metodické přístupy jednotlivých subjektů, dopad na životní prostředí, komunikace s veřejnou správou a médii, pochopení rozdílů mezi podniky a zároveň zachování zdravé konkurenceschopnosti.

### 2.1 Podpora malého a středního podnikání

Klastr je důležitým přínosem zejména pro drobné podnikání. Právě z výše zmíněných teorií učících se regionů a výrobních okrsků (podkapitoly 1.1.1 a 1.1.2) plyne význam podpory malého a středního podnikání a jeho nemalý vliv na ekonomický rozvoj daného regionu. MSP lze rozdělit podle počtu zaměstnanců. Podle doporučení Evropské komise (European commission, 2003) má drobný podnik do 9 zaměstnanců, malý od 10 do 49, střední do 249 a velký nad 250. Každý typ je pak určen dalšími kritérii jako jsou tržby, hodnoty aktiv aj. MSP je díky své specifčnosti považováno za „hnací motor“ pro inovace, posilování zdravé konkurenceschopnosti a vytváření obchodně-přínosných vztahů. I přes tyto pozitiva má tento druh podnikání nevýhodné postavení v ekonomice mnoha zemí. Je velice úzce vázán na daný region. Jeho pozice na konkurenčním trhu s velkými podniky je oslabována několika klíčovými faktory. Mezi ně patří nedostatečné finanční zázemí, méně výhodné obchodní podmínky vedoucí k vyšším nákladům. V České republice má MSP značný podíl na domácím trhu.

Podle údajů ve zprávě o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře (2011), viz Obrázek 2, se v období 2000–2010 se počet aktivních subjektů jen nepatrně změnil. V roce 2009 byl celkový počet subjektů MSP 1 075 995. V roce 2010 se jejich počet v porovnání s předchozím rokem o 5,24 % snížil, tedy na 1 019 995. Celkový počet zaměstnanců v MSP v roce 2010 nepatrně stoupl (o 0,06 %), celkově tedy činí 60,88 %.

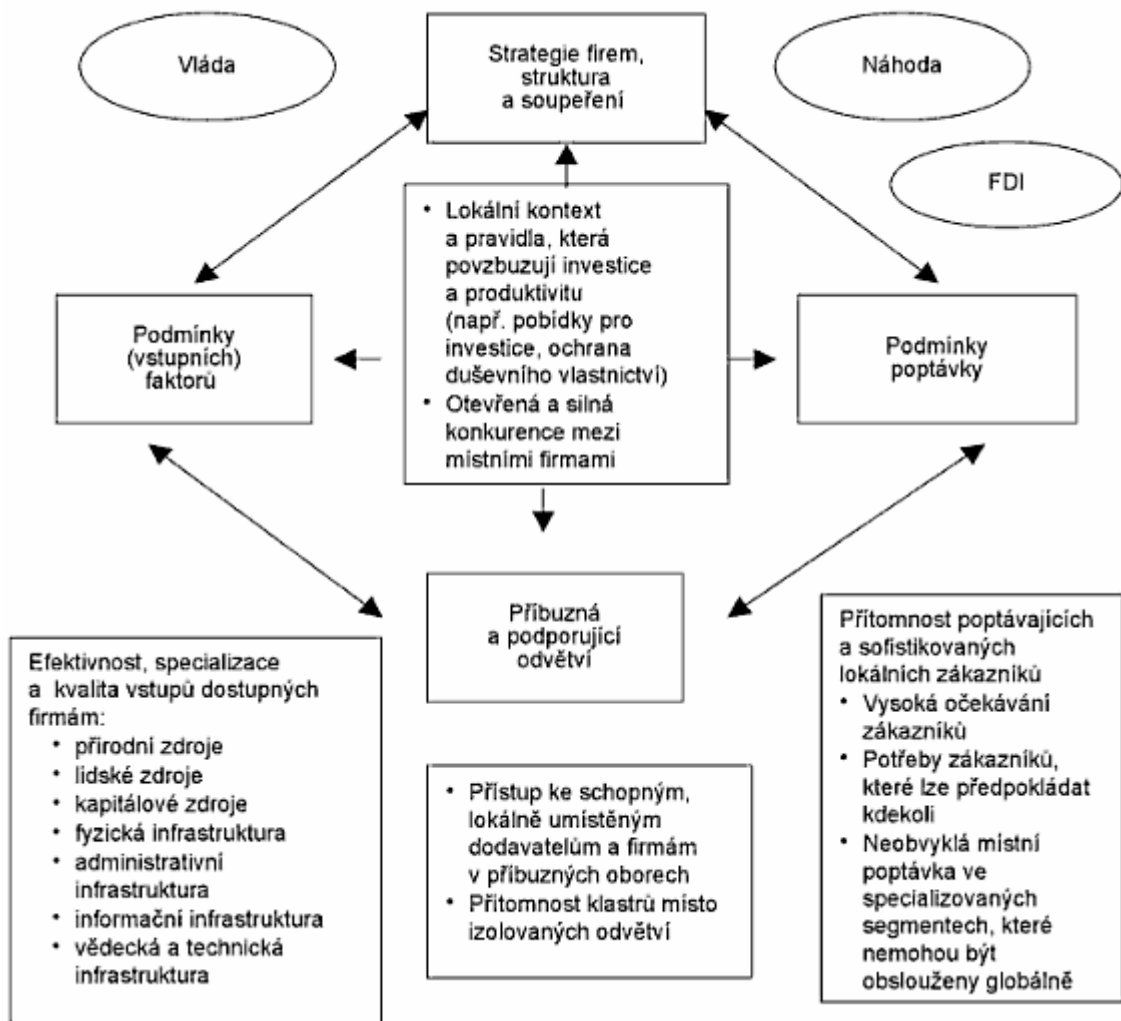


Obrázek 2 Vývoj počtu aktivních subjektů MSP v ČR v letech 2000-2010, zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2011, s. 10

## 2.2 Facilitace klastrů a klastrových iniciativ

Prvotním úkolem před založením klastru je zjištění, jestli je to vhodný prostředek pro splnění našich cílů. Na začátku vzniku by měl být vytvořen obsahový koncept se stanovením elementárních otázek typu: Proč ho chceme vytvořit? Kdy? Kdo? Kolik do něj bude třeba investovat finančních prostředků? Komu je určen? Jakou právní formu zvolit? Následně je nutno prozkoumat podmínky a možnosti jeho založení. Tato analýza by měla být zaměřena na prostředí daného regionu, identifikaci subjektů, východiska pro financování a podporu klastru. Je nazývána mapovací studií. Je nutno vyjít ze statistických údajů oblasti jako je zaměstnanost, ekonomická situace, postavení daného odvětví v kraji, analýza dle lokačních kvocientů, SWOT analýza či Porterův diamant, viz Obrázek 3. Rozborem zjištěných dat a selekcí jednotlivých uchazečů na základě jejich skutečného zájmu vznikne tzv. mapa klastru, která zobrazuje potenciál daného klastru v regionu (Pavelková, 2009). Porterův diamant byl v kapitole 8 aplikován na posouzení potenciálu klastru CR ve Zlínském kraji.





Obrázek 3 Porterova diamantu, zdroj: Pavelková, (2009, s. 31)

Oslovení dostatečného počtu potenciačních členů je složitým úkolem, který je rozhodujícím momentem pro další plánování. Existuje přímá a nepřímá forma oslovení. Přímá spočívá v osobní schůzce formou strukturovaného rozhovoru či uspořádání konference s cílem přiblížit danou iniciativu co největšímu počtu uchazečů. Tato forma osobních jednání je efektivnější než nepřímá (Pavelková, 2009). Mezi častý způsob nepřímé formy oslovení je vytvoření dotazníků s vysvětlením záměru. Tento způsob je využit i v praktické části této práce. Byl osloven širší okruh potenciačních členů ve Zlínském kraji, viz kapitola 8. Subjekty, které prostřednictvím dotazníku projeví svůj zájem, lze pak přímo kontaktovat. I po založení klastru je nutno klást velký důraz na motivaci jednotlivých členů a odstranění nežádoucí fluktuace. Například v KLACRu (2010) v Moravskoslezském kraji, dále viz podkapitola 4.3.1, dochází každoročně k odchodu jedné až dvou firem. Přibližně stejný počet

nových subjektů se však do spolupráce zapojí. Problém s fluktuací se dá řešit pomocí síťování (Scott, Baggio a Cooper, 2008). Udržitelnost členů je důležitá z hlediska kvalitní kooperace. Pevné vazby a projekty se totiž utvářejí po delší dobu než jeden rok. Častým důvodem odchodu členů jsou nejasně formulované cíle nebo jejich neúspěšná či pomalá realizace.

Po zmapování zájmu mezi potenciálními uchazeči je nutno vytvořit seznam jednotlivých zástupců s kontaktními údaji. Tím se začíná formovat síťování kontaktů. Je třeba zvážit bariéry vedoucí k nezájmu o vstup a případně se snažit o jejich odstranění. Po prvotních seznamovacích schůzkách, seminářích a workshopech se stanovují kritické body, které se budou v budoucnu řešit. Poté se připraví dlouhodobý koncepční plán. Jeho konkrétní položky včetně rozpočtové složky jsou poté rozděleny mezi management klastru a jednotlivé členy. Ty si dále rozdělují koordinaci připravovaných projektů rozčleněných na primární a sekundární cíle. Výsledkem je strategie, kterou je nutno praktikovat dlouhodobě.

Počátky vzniku jsou koordinovány specializovanou osobou, facilitátorem, která není členky zainteresována. Podle Pavelkové (2009) tuto roli představuje z velké části odborník z daného oboru, menším procentem jsou pak zastoupeni státní zaměstnanci a klastroví konzultanti. Za pomocí zkušeností a znalostí nabytých na odborných školeních předává zakladatelům kvalitní informace o participačních procesech a akčních programech klastrové platformy. Podílí se na pořádání školení pro nově příchozí uchazeče a koordinuje vztahy mezi jednotlivými subjekty. Svou roli plní pouze doprovodně na začátku vzniku. Později přechází funkce koordinátora na manažera klastrové organizace. Jeho prvním krokem je uspořádání personální struktury v oblastech řídicích, finančních, programových a propagačních. U všech těchto činností je důležité zachovat individualitu a jedinečnost subjektů a zároveň podporovat jejich spolupráci.

Jedním z problémů současné situace v České republice je nedostatek vyškolených a kvalifikovaných uchazečů o tento post. První školení proběhlo za pomoci iniciativy CzechInvestu v roce 2004. Bohužel bylo zároveň i posledním. Momentálně je k dispozici 25 facilitátorů působících v ČR (CzechInvest, 2008). Některé kraje (Liberecký, či Jihočeský) roli této koordinační osoby postrádají. Ještě menší důraz je pak kladen na pozici manažera. Prozatím nebyla vytvořena žádná metodika pro kvalitní způsob výkonu této funkce.

Další překážkou v rozvoji klastrů v ČR je nízké povědomí o jejich výhodách (Pavelková, 2009). Proto mezi subjekty vzniká nedůvěra a apatie vůči participaci do takových seskupení. Jednotlivé subjekty často váhají se sdílením svého know-how a tím prodlužují začlenění nových uchazečů a přispívají k časté fluktuaci firem. Těmto problémům lze předejít hned na začátku vhodnou formulací:

- pravidel a podmínek členství včetně výše poplatků,
- projektů pro propagaci a rozvoj klastru a tím i daného regionu,
- vzdělanostních programů pro zvýšení kvalifikace členů,
- dlouhodobého konceptu posilujícího dojem stability klastru,
- přístupů k inovačním procesům aj.

Dalším nesnadným úkolem činnosti klastrů a klastrových iniciativ je efektivní vývoj vedoucí k úspěšnosti na trhu daného odvětví a dlouhodobé udržitelnosti. Toho lze dosáhnout lobbováním například v rámci lepších legislativních podmínek v oboru, kvalitním marketingem a pevným partnerstvím členů. Takto prosperující klaster je motivací pro rozvoj dalších firem a organizací v regionu. Zároveň je lákadlem pro domácí i zahraniční investory. Je tedy určitou výkonnostní silou, která může působit i na politický systém, aby více podporoval podnikatelskou a akademickou sféru. Úspěšnost klastru odvíjí také konkurenceschopnost zainteresovaných firem. Její zvýšení je jednou z motivací subjektů pro vstup do klastru (CzechInvest, 2007b).

### **2.3 Přístup k managementu klastrů a klastrových iniciativ**

Různorodé vazby mezi jednotlivými aktéry jsou zásadní pro přístup k managementu klastrů. Oporou při řešení vztahových problémů mohou být metodická doporučení a síť kontaktů, které ve většině podniků v ČR chybí. Samotný rozsah členství je předmětem práce managementu, který určuje podmínky vstupu, druh subjektů v hodnotovém řetězci včetně jejich velikosti, pole působnosti a geografické polohy. Zejména pro malé podnikatele může být prospěšná spolupráce s velkým podnikem. Důvodem je možnost partnerství s dalšími velkými podniky nebo také lepší postavení při jednání v bankách a na úřadech. Také velkým firmám plynou z kooperace s drobnými subjekty jisté výhody. Příkladem je

jejich specializace na drobnou práci, kterou není velký podnik schopen produkovat. Koope-  
rací s centry vědy a výzkumu (dále jen centra VaV), univerzitami a jinými školami či ve-  
řejným sektorem (ministerstva, obce, kraje) se může klastr rozrůst na velice schopně kon-  
kurující organizaci (Pavelková, 2009). Role školských institutů je v rámci klastru často  
přehlížena. Jedná se nejen o vysoké školy, ale i střední školy, které se mohou do těchto  
iniciativ zapojit mnoha způsoby. Ty mohou být technického, ekonomického, vědeckého,  
manažerského či marketingového rázu. Součástí klastru je podpora výpomoci studentů na-  
stupujících na praxi, kteří se po dokončení studia mohou ucházet o místo uvnitř klastru a  
jsou tedy potencionálními profesionály v daném oblasti a v konkrétním klastru. Školství a  
centra VaV představují teoretické zázemí, které je klastrem přenášeno do praxe. Správně  
manažersky vedená vzájemná interakce jednotlivých aktérů ze všech sfér totiž vede  
k výchově kvalifikovaných lidí, zkvalitnění životních podmínek a celkovému rozvoji.

Management klastru by se měl skládat z maximálně 5 zaměstnanců složeného ze zástupců  
veřejného, soukromého a neziskového sektoru (Pavelková, 2009). Celkovou výkonnost  
managementu klastru lze zhodnotit 3 důležitými faktory: Inovace a mezinárodní konkuren-  
ceschopnost, růst klastru a plnění cílů. Jeho snahou mělo být zavedení nových inovačních  
prvků do odvětví s cílem získat nadnárodní význam, rozšiřování členské základny a udrže-  
ní důvěry svých partnerů. Podle LaPerche, Sommers a Uzunidis (2010) je třeba kontrolovat  
veškeré činnosti uvnitř klastru, jelikož se mohou stát platformou pro korupci. Jako příklad  
uvádí seskupení firem Guanxi, které se potýká s těmito problémy.

### 3 MOŽNOSTI VYUŽITÍ KLASTRŮ V CESTOVNÍM RUCHU

V současnosti je CR jednou z oblastí podnikání s největší expanzí. Služeb turismu se využívá k obchodním cestám, rekreacím, návštěvám příbuzných aj. Nedílnou součástí takového rozvoje je nerovnoměrně rozložená materiálně-technická základna<sup>2</sup>. Tento jev může vést ke krachům a ztrátě konkurenceschopnosti regionů, které nemají dostatek finančních a jiných prostředků, aby mohli čelit úspěšnějším rivalům. Účinným nástrojem pro zachování stability jsou například klastry a klastrové iniciativy. Společným úsilím členů přispívají ke zvýšení atraktivnosti dané oblasti a jednotlivých subjektů. Zároveň mohou přispívat ke zlepšování životní úrovně občanů. Díky činnosti takové kooperace vzniká možnost propagace „nové“ turistické destinace. Region se tak stává lákavým místem pro zajímavé investory, kteří mohou zefektivnit a zkvalitnit nabídku cestovních služeb. Klastrování je přínosné i z hlediska administrativního. Umožňuje ucelené uspořádání hierarchie subjektů CR a tím i kvalitnější zjišťování statistických dat.

Samotný cestovní ruch je komplexním balíkem služeb vytvářejícím obraz celé destinace. V tomto oboru nelze účinkovat jako samostatný celek. I když by v dané oblasti existovala zajímavá atrakce, bez MTZ a doplňkových služeb nebude schopná přilákat návštěvníky a dlouhodobě si je udržet (Scott, Baggio a Cooper, 2008). Takové problémy pomáhají řešit klastry přinášející inovativní myšlenky a začleňování nových produktů a služeb. Jednotlivé subjekty mohou díky spolupráci a vázanému prodeji začít nabízet více zážitků a služeb (půjčování aut, kol, nabízení wellness, adrenalinových či gastronomických zážitků). Klastrová značka dále přináší lepší povědomí o regionu pomocí cíleného marketingu. Malým subjektům poskytuje zviditelnění na atraktivnějších webových stránkách a odkazech. Každý člen se může uvnitř klastru specializovat na určitou službu a tím zvyšovat její kvalitu. Společně s dalšími subjekty pak poskytují komplexní seskupení všech forem relaxace a trávení volného času (i pro náročnou klientelu). Podniky v klastru sdílejí také rizika. To však vede k podstatně nižším dopadům na jednotlivce. Vzhledem ke složitějšímu získávání bankovních půjček a úvěrů může síťování v klastru pomoci tuto situaci řešit jako větší ka-

---

<sup>2</sup> Materiálně-technická základna zabezpečuje realizaci cestovního ruchu. Její podstatnou část tvoří ubytovací a stravovací zařízení. (Hrala, 2002, s.30)

pitálová síla. Nevýhodou je nerovnoměrnost rozložení míry investic a aktivit v klastru. Někteří jsou více aktivní a jiní jsou pouze členy, ale tím jejich zapojení končí. Bez koncepčního plánování se může stát, že návratnost daných investic bude nulová nebo velmi nízká. Je třeba spolupracovat i vně klastru, aby nedošlo k uzavřenosti a potlačení rozvoje (Kelner, Novotný, Moravec a Škodová – Parmová, 2008). V praxi je využíváno mnoho způsobů efektivní spolupráce. V cestovním ruchu by měla být kooperace samozřejmostí. V ČR ale není dostatečná, zejména mezi SS, VS a neziskovými organizacemi. Mezi veřejnoprávní a neziskové subjekty napomáhající k rozvoji CR patří například kraj, obec, místní akční skupiny, regionální rozvojové agentury, centrály cestovního ruchu, CzechTourism a nově i klastry.

### 3.1 Síťování a spolupráce s klastry jiných odvětví

Cestovní ruch je úzce spjat s mnoha obory, v rámci kterých lze vytvářet těsné vazby. Ve světě již několik takových klastrů vzniklo. Oblíbeným spojením se stává cestovní ruch a medicína, zemědělství, potravinářství nebo ekologie. Do budoucna by se mělo využít i zajímavých spojení turismu se sportovním, filmovým, oděvním průmyslem aj. Služby CR se využívají i při služebních cestách, které se podnikají napříč všemi odvětvími. Klastry mohou nabízet komplexní cestovatelský servis a spolupracovat tak s mnoha jinými obory. Takové vztahy se stávají důležitou součástí fungující ekonomiky.

Nedílnou součástí vztahů uvnitř i vně klastru je síťování. Síťové analýzy se staly populárními zejména koncem minulého století v souvislosti s rozvojem teorií zaměřených na integraci a vztahové vazby. Tento vývoj byl také ovlivněn globalizací napříč všemi odvětvími. Kvalitní síťování je postaveno na vytvoření hierarchie a komplexní strategie s vytyčenými póly a rozdělenými úkoly. V cestovním ruchu vytváří vhodné prostředí pro dynamiku destinačního managementu a mezioborovou spolupráci. Formuje se za pomoci rozvoje klastrů, balíčkových produktů a společného marketingu (Scott, Baggio a Cooper, 2008). Síť kontaktů přináší aktivním členům užitek v podobě flexibility, společné marketingové strategie a vstupu do segmentu B2B. Dále pomáhají distribuovat vědomosti a zkušenosti zainteresovaných subjektů. K tomu lze využít všech moderních komunikačních technologií poskytujících rychlejší a snadnější navazování obchodních partnerství. Síťování zároveň přispívá k prohlubování znalostí a vytváření atraktivní nabídky v CR (Scott, Baggio a Cooper, 2008).

Příkladem snahy o síťování v CR je projekt místní akční skupiny Hornolidečsko na Valašsku (MAS Hornolidečska, 2012). Tato iniciativa se začala formovat teprve na přelomu let 2011 a 2012 a nyní probíhají přípravné fáze pro realizaci. Společným cílem zapojených aktérů je podpora venkovské turistiky a nabídka tamních potravinářských a řemeslných produktů. Díky tomu dochází ke spolupráci a mapování kontaktů napříč různými odvětvími, které vystupují pod společnou značkou „Kvalita z Valaška“.

### 3.2 Cestovní ruch a regionální rozvoj

Tyto dva pojmy se navzájem úzce ovlivňují. Mají dopad na regionální i národní ekonomiku. Pozitivní vztahy mezi nimi upevňují právě klastrové iniciativy a klastry. Jejich společným přínosem je i zvyšování zaměstnanosti, životní úrovně obyvatel a podpora malého a středního podnikání. (Ferreira a Estevão, 2009).

Vlastnosti klastru lze shrnout do několika klíčových oblastí, které jsou podobné charakteristikám cestovního ruchu a regionálního rozvoje (Kelner, Novotný, Moravec a Škodová – Parmová, 2008). Je to:

- geografická blízkost firem a veřejnoprávních institucí, která rozvíjí místní infrastrukturu,
- snaha o zatraktivnění regionu, který může přilákat nové investory a návštěvníky,
- podpora vyššího propojení síťových struktur,
- expanze oblasti,
- tvorba značky regionu a zlepšení povědomí o něm.

Klastry napomáhají k ucelení tématiky CR v daném regionu formou balíčků služeb. Tím se vytváří prostor k jednání a aktivnímu zapojování jednotlivých subjektů do formování destinationálního managementu pomocí síťování. Výsledkem je výměna informací a následné započítání rozvoje regionu. Již od začátku budování sítí a klastrů by měl být jasně specifikován jeho význam pro danou oblast.

Příkladem působení klastrů na regionální rozvoj je iniciativa v americkém regionu Puget Sound ve Washingtonu. Nazývá se „Prosperující partnerství“ a působí od roku 2004, kdy se region dostával z hluboké recese. Tato platforma byla jedním z příslibů zlepšení situace. Bylo vytvořeno pět klastrů zaměřených na letectví, IT, biotechnologie, alternativní zdroje

energie a logistiku. Klastry byly z počátku úspěšné (vybudování pevných vztahů mezi VS a SS, vzdělávání pracovníků z jednotlivých oborů aj.). Vytváření regionální prosperity pomocí klastrové analýzy inspirovalo i další státy v USA jako Texas či New York. Tím byla dokázána i aplikovatelnost na různě velké a rozvinuté oblasti. Ukázalo se, že se jednotlivé klastry vyvíjí specificky. Například v leteckém průmyslu je klastr postaven na převládajícím vlivu dominantní firmy. V případě IT klastru využívá hlavní společnost Microsoft dodavatelských služeb firm působících mimo klastr, často z jiných států USA. Tato různorodost je důkazem toho, že je třeba brát při zakládání klastrů ohled na specifické postavení jednotlivých odvětví a jejich organizační strukturu. Pokud jsou tyto potřeby v souladu, lze je využít k prosperitě regionu (LaPerche, Sommers a Uzunidis, 2010).

V cestovním ruchu je klastrování využíváno pro rozvoj regionu využívá například v Portugalsku (Scott, Baggio a Cooper, 2008). Celkově je toto odvětví v Portugalsku velice prosperující a zaměstnává přes půl milionů občanů. I přes velkou oblibu musí tato destinace čelit konkurenci ostatních států, které nabízejí podobné produkty turistického ruchu. Proto se v současnosti Portugalsko snaží o větší podporu místních drobných podnikatelů a začlenění CR do strategií jednotlivých regionů. Hlavním zaměřením nového konceptu je zejména sportovní, zážitková a dobrodružná turistika. Tím přináší pracovní příležitosti i pro subjekty z jiných odvětví. Celkově tak posiluje konkurenceschopnost jednotlivých regionů země.

Každý region by se měl snažit o rozvoj díky kterému bude schopen obstát v současných podmínkách globalizace ekonomiky. Aktivním přístupem může přispět k přílivu investic a podpoře podnikatelských subjektů v dané oblasti. Zároveň je třeba si udržet své zdroje a jedinečnost přispívající k atraktivitě regionu.

### **3.3 Klastry a udržitelný rozvoj**

Jednou z výhod vzniku klastrů cestovního ruchu je čerpání přirozených přírodních a kulturních atraktivit s ohledem na udržitelný rozvoj. Toho lze dosáhnout prostřednictvím společného ekologického myšlení a chování. Cílem klastru by měl být aktivní přístup k lokálnímu rozvoji ekonomiky, utužování místní identity, řemeslné a zemědělské výroby. Dále pokračovat v tradici, folklorních slavnostech a festivalech. Nedílnou součástí je i ochrana životního prostředí. Klastr může napomáhat vzdělávat subjekty CR a turisty k šetrnému využívání služeb a nenarušování krajinného rázu. Podnikatelé mohou při reali-



zaci své činnosti využívat obnovitelných zdrojů energie, klást důraz na úsporu vody, třídít odpad a neplýtvat s materiály. Velký potenciál do budoucna má i ekocertifikace ubytovacích zařízení respektující zásady ochrany životního prostředí. V rámci klastru je možné využívat společných finančních a marketingových nástrojů pro vytváření komplexní nabídky služeb šetrných k životnímu prostředí.

### 3.4 Vliv klastrů a klastrových iniciativ na zaměstnanost

Pro dynamiku rozvoje klastrů uvádí LaPerche, Sommers a Uzunidis (2010) potřebu vložení znalostního kapitálu. Ten právě v turistice chybí. V rámci tohoto oboru existuje flexibilní pracovní síla, která však mnohdy nedosahuje dostatečného oborového vzdělání. Je to dáno nízkými požadavky na pracovníky, nedostatkem motivovaných odborníků a nízkými platovými podmínkami. Následkem dochází k vykonávání práce v ČR lidmi bez patřičného vzdělání a dostatečné praxe. Značná část pracovní síly má pouze středoškolské vzdělání, mnohdy bez maturity, a jen málo odborníků má vysokoškolský titul. Díky tomu se nevytvářejí vazby mezi univerzitami a subjekty v cestovním ruchu, které by mohly být přínosné pro obě strany.

Z údajů uvedených v příloze IV jsou pohostinství a ubytovací služby jedním z nejhůře placených oborů v ČR s průměrnou hrubou mzdou 13 342,- Kč (Český statistický úřad, 2012a). Je to o 10 694,- Kč méně než činí celková průměrná hrubá mzda. Díky těmto platovým podmínkám a náročné pracovní době (víkendové a noční směny) dochází k vysoké fluktuaci. Často to vede i k odchodu z odvětví. Je třeba zdůraznit, že přechody v rámci práce v ČR mohou být i přínosné, a to z hlediska výměny informací a tím zkvalitňování nabídky.

Velký podíl na zlepšení pracovních podmínek a dosažení dobré úrovně služeb má jistě vzdělávání. Podporuje kvalitní podnikání a zaměstnávání kvalifikovaných odborníků. V tomto odvětví je personál vizitkou celkového dojmu čerpání služeb. Nekvalitní servis, například v restauračních zařízeních, negativně působí na hosty. Právě klastry jsou určitým řešením této prozatím bezvýchodné situace. Mohou napomáhat k vytvoření ucelené metodiky vzdělávání a jeho propojení s praxí. Podporují snižování počtu nelegálních činností v rámci cestovního ruchu (zaměstnávání „na černo“, špatné pracovní podmínky).

### 3.5 Společná propagace a reklama

Důležitým měřítkem fungujícího klastru cestovního ruchu je destinační management. Základem jeho úspěchu je propagace a marketing. Jedná se o účinný nástroj regionální politiky, díky kterému je region schopen obstát v „konkurenčním boji“. Velice dobrý příklad prosperujícího destinačního managementu můžeme vidět například v alpských zemích jako je Švýcarsko či Rakousko (Hesková, 2006, s. 165). Díky jeho kvalitě zvládají obstát na trhu cestovního ruchu v mezinárodním měřítku. V ČR probíhá společná nadnárodní propagace prostřednictvím ministerstva pro místní rozvoj či agentury Czechtourism, viz podkapitola 5.3. V rámci takové spolupráce však není dostatečný prostor ke zviditelnění menších regionů, které jsou na mezinárodních veletrzích cestovního ruchu zastíňovány světově známými destinacemi. Cílem managementu klastru CR by měla být správná koordinace této společné aktivity (zejména po její finanční stránce). Výdaje na propagaci jsou často velmi vysoké a mnohé podniky si nemohou dovolit nákladnou reklamní kampaň. Díky spolupráci v klastru je možné propagovat více subjektů jako celek, což výrazně sníží jednotlivé náklady. Tato výhoda je právě častým podnětem některých subjektů pro vstup do platformy.

V oblasti marketingu cestovního ruchu existuje několik specifických znaků (Zelenka, 2007), které je třeba při přípravě marketingové strategie klastrů zvážit. Vyplynají z charakteru služeb (nehmotné, vázané k určitému místu a nelze je skladovat). Jejich negativními stránkami jsou snadná kopírovatelnost konkurencí, složitost distribučních cest prostřednictvím mnoha zprostředkovatelů, nedefinovatelnost kvality (závislost na očekávání jednotlivců) a podmíněnost nákladů (kalkulace jako tzv. balík služeb). Nabídku služeb je možné rozvíjet formou slevových kuponů zajišťujících zvýhodněné služby v restauracích, ubytovacích zařízeních, muzeích aj. Slevové balíčky jsou produktem spolupráce cestovních kancelářů a jednotlivých subjektů vázících se k dané lokalitě. Tím vzniká možnost snadnějšího financování potřeb CR a transparentní nabídka zaměřena na jednotlivé cílové skupiny.

Klastr umožňuje sdílení nákladů na propagaci pomocí efektivního využití marketingových nástrojů. Toto využívání se řídí marketingovým mixem<sup>3</sup>, který je dán tzv. 4P (Price – cena, Produkt – produkt, Place – místo a Promotion – komunikační mix). V teorii cestovního ruchu (Zelenka, 2007) se rozšiřuje o další 4P (People – lidé, Partnership – spolupráce, Packaging - balíčkové služby, Programming – programová specifikace služeb).

---

<sup>3</sup>Marketingový mix je souborem taktických marketingových nástrojů - výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu (Kotler, 2004).

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 POPIS A ANALÝZA PŘÍKLADŮ DOBRÉ PRAXE KLASTRŮ A KLASTROVÝCH INICIATIV V CESTOVNÍM RUCHU V EVROPSKÉ UNII A ČESKÉ REPUBLICE

Různorodost cestovního ruchu vytváří potenciál i pro rozmanitost vznikajících klastrů. V Evropě lze nalézt platformy (Table: European Cluster Collaboratin Platform, 2012) zaměřující se na námořní CR (Azorské ostrovy, Skotsko), spojení medicíny a turismu (Srbsko), dále udržitelnost cestovního ruchu (Portugalsko) či venkovský cestovní ruch (Rakousko, Anglie). Inspirativním regionem je oblast Dalarna ve Švédsku (Invest in Dalarna, 2012) ležící severozápadně od Stockholmu. Nabízí možnosti pro volný čas v letním i zimním období. Má velkou podporu místní univerzity, která v tomto oboru realizuje mnoho inovativních projektů. Tato iniciativa se stále vyvíjí a očekává se od ní přínos v oblasti zaměstnanosti a návštěvnosti turistů. Klastry CR jsou využívány k podpoře rozvoje venkova a potlačení disparit. Je pro ně typické síťování v rámci B2B vztahů (Scott, Baggio a Cooper, 2008). Tyto nástroje jsou častým podnětem pro vznik klastrů na území Evropské unie.

Orientační přehled aktuálních klastrů tohoto odvětví v Evropské unii naleznete v příloze II. Tabulka je rozdělena dle zemí a jednotlivých regionů. Je z ní patrný zájem o vytváření klastrů hlavně v zemích, kde hraje nebo začíná hrát turismus důležitou roli (Španělsko, Portugalsko, Francie). Naopak v některých zemích se nevyskytují vůbec (Belgie, Pobaltské země aj.). Rozvoj lze zaznamenat i ve státech bývalého Sovětského svazu (Bulharsko, Česká republika, Slovensko, Maďarsko, Polsko, Rumunsko).

### 4.1 Projekty ve Velké Británii a Skotsku

Na území Velké Británie a Skotska existuje mnoho projektů na podporu rozvoje CR. Příkladem je klastrová iniciativa ve Walesu podporující venkovskou turistiku, viz podkapitola 4.1.1. Ve Skotsku zase působí partnerství pod značkou VisitScotland. Hlavním projektem je provoz internetového portálu VisitScotland.com (2012), který sdružuje aktuální informace pro návštěvníky. Letos byl vyhlášen „Rok kreativního Skotska“ s cílem rozšířit nabídku služeb, zviditelnit historický a kulturní odkaz země a tím zvýšit návštěvnost. Veškerá iniciativa na území Skotska, Anglie a Walesu je propojena sítí kontaktů a obchodními vazbami.

#### 4.1.1 Projekt na podporu venkovské turistiky ve Walesu

Dalším příkladem prosperujícího klastru cestovního ruchu ve Velké Británii je oblast Carmarthen. Jedná se o projekt sdružení na podporu venkovské turistiky. Hlavním iniciátorem je turistická asociace Carmanthenského kraje. Tato organizace s patnáctiletou tradicí má více než 300 členů. Má tedy dobré zázemí pro podporu inovačních programů (Tourism Clusters, 2012). Klastř je zaměřený na budování spolupráce mezi subjekty CR, a to formou subvence v oblasti vzdělávání pracovníků, marketingu, propagace a různých studií proveditelnosti. Hlavním cílem je zvýšení atraktivnosti a návštěvnosti oblasti, která nepatří mezi nejznámější turistická místa země. Je financován z evropského programu na rozvoj venkova pro Wales 2007-2013. Kvůli velké rozloze kraje (2 395 km<sup>2</sup>) bylo klastrové sdružení rozděleno na 5 hlavních zón (centrální, východní, severní, severozápadní a západní). Každá z nich se tak může soustředit na konkrétní oblast a tím zvýšit úspěšnost realizace vlastních projektů. Centrální část plánuje obnovu dědictví slavnostních průvodů přes město Carmarthen a dále využití řeky Tywi jako turisticky atraktivního místa. Severní, východní a západní klastry jsou zaměřeny na budování tematických stezek a tras (gastronomických, cyklistických, kulturně-historických, sakrálních aj.). Severozápadní klastř klade důraz na propagaci a marketing s pomocí naváděcích značek a turistických informací.

Toto klastrové sdružení je příkladem systematického rozdělení na menší celky. To vede k vhodnějšímu alokování prostředků přímo na konkrétní potřeby dané oblasti. Rozdělení na více turistických oblastí existuje i ve Zlínském kraji. Na jeho území by mohl také potenciální klastř fungovat podle charakteru každého regionu se zaměřením na jeho potřeby. Zároveň by však vystupoval jako celek s myšlenkou na propagaci Zlínského kraje jako místa s rozmanitými turistickými možnostmi.

#### 4.2 Liptovský klastř

S velmi zajímavým projektem se lze setkat i v sousedním Slovensku, kde vznikla kooperace - klastř Liptov (2009). Svou činnost zahájil jako zájmové sdružení právnických osob v roce 2008, tedy ve stejné době jako první klastř CR v České republice, viz kapitola 4.3.1. Mezi hlavní cíle patří zvýšení návštěvnosti v rozmezí let 2007-2013 na dvojnásobek a posílení destinačního managementu a regionálního rozvoje.

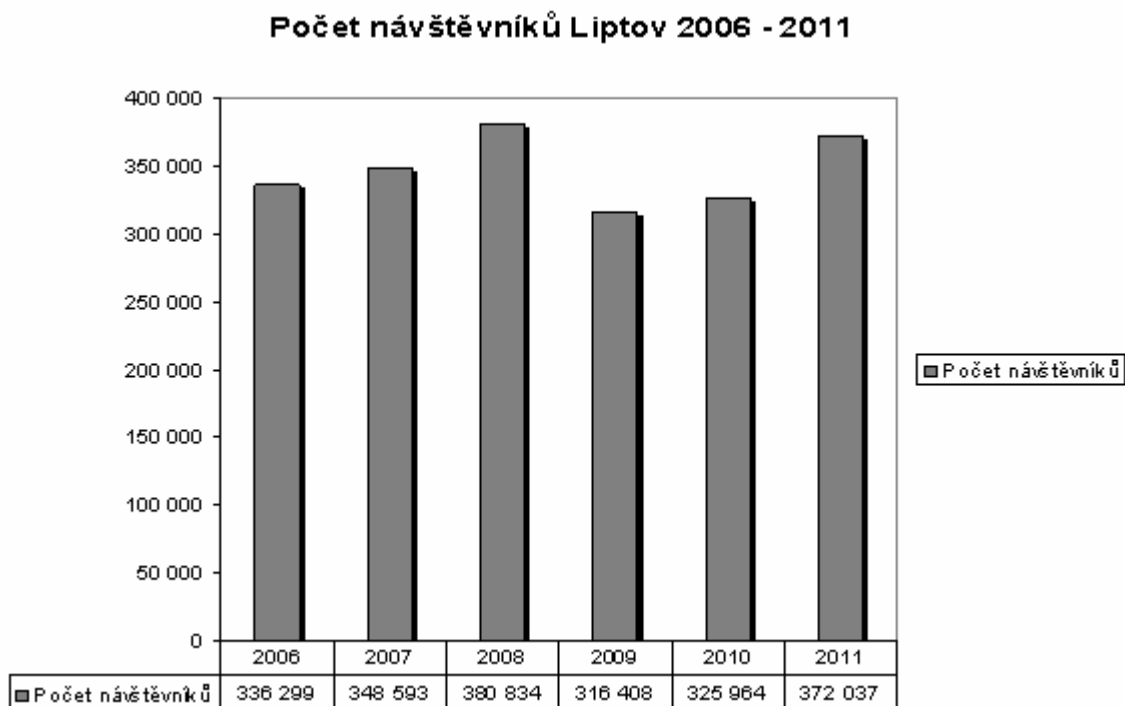
Oblast představuje rozmanitou turistickou nabídku Žilinského kraje od termálních lázní (Tatralandia, Bešeňová), přes městské památky Liptovského Mikuláše, Liptovského Hrádku a Ružomberoku až po horské oblasti Nízkých Tater a skiparku Ružomberoku. Tyto subjekty byly také zakládajícími členy. Pod jednotnou značkou „Liptov – treba zažiť“ se vytvořila specializace na udržitelnost cestovního ruchu, environmentální chování, gastronomické zážitky, lidovou architekturu a festivaly. Sdružuje 5 podnikatelských subjektů, 3 města, 17 obcí a přidružených členů (např. Hotelová akademie a cech sdružení cestovního ruchu Liptova). V rámci klastru existuje, stejně jako KLACRu, fluktuace subjektů. Například v roce 2012 současně 2 obce odešly, ale dvě nové přibyly. Klastr členům poskytuje pomoc a poradenství v propagaci a ve vytváření inovačních procesů, v realizaci projektů aj. Turistům nabízí množství kulturních a sportovních akcí. Základními orgány jsou členská schůze, představenstvo, předseda představenstva, dozorčí rada a výkonný ředitel. Financování probíhá na základě členských příspěvků a poplatků a evropských fondů na jednotlivé projekty aj.

#### **4.2.1 Marketingová strategie klastru Liptov**

Klastr využívá mnoho populárních marketingových nástrojů. Vytvořením regionální slevové karty LIPTOV Region Card zabezpečil kooperaci více než 50 subjektů angažujících se v cestovním ruchu. Ta je vyhledávaným produktem, čemuž nasvědčuje i počet prodaných kusů v roce 2011 - v létě 9000 ks a v zimě 35 000 ks (Klastr LIPTOV, 2012). V souvislosti s tímto kupónem vznikla například netradiční spolupráce s Liptovskými mlékárnami. Při koupi jejich produktů nabízejí tuto kartu za zvýhodněnou cenu. Dalšími přínosy je vybudování centrálního rezervačního systému ubytování, vytvoření koncepce pobytových balíčků a rozsáhlá ediční činnost. Propagace v domácích médiích, na internetových sítích a jinde je cílena zejména na slovenské turisty. Zvýšení návštěvnosti ze sousedních zemí (Maďarska, České republiky, Polska a Ukrajiny) lze docílit dlouhodobou spoluprací se zástupci Slovenské agentury pro CR v zahraničí. Podnětným způsobem zviditelnění je i akvizice v rámci B2B spolupráce na mezinárodní úrovni v projektech „Tatry spoločne“ s Polskem, „Spolocne do pohraničia“ s Českou republikou aj.

#### 4.2.2 Zhodnocení úspěšnosti liptovského klastru

Klastr Liptov lze hodnotit jako příklad dobré praxe v rámci cestovního ruchu. Je nejnavštěvovanější oblastí Žilinského kraje. Ten patří mezi regiony, které se dokázaly pohotově vyrovnat s ekonomickou situací uplynulých let. Po dobu fungování sdružení prozatím došlo k udržení návštěvnosti, což plyne grafu, viz Obrázek 4, kde jsou uvedeny údaje před založením klastru a během jeho fungování (Klastr LIPTOV, 2012). Z grafu je zřejmé výrazné navýšení počtu návštěvníků v roce 2008. V dalších letech došlo ke snížení návštěvnosti. To může být ovlivněno nepříznivou ekonomickou situací. Mezi lety 2010 a 2011 je zaznamenán nárůst o 12,4 %. Rostoucí zájem o tuto lokalitu je dostatečnou motivací, aby Liptov dosáhl stejné úrovně jako známější Vysoké Tatry. Blízkost Žilinského kraje a vazby na KLACR nabízí výhledovou možnost partnerství s případnou klastrovou platformou Zlínského kraje.



Obrázek 4 Počet návštěvníků Liptov 2006 – 2011, Zdroj: Vlastní zpracování podle Klastru LIPTOV, 2012



### 4.3 Příklad dobré praxe v České republice

Na našem území je klastrování služeb v cestovním ruchu poměrně novým pojmem. I když je spolupráce nedílnou součástí tohoto oboru, chybí zde inovativní procesy podpořené politickou a školskou iniciativou (Torčíková, 2009). V současném silném konkurenčním prostředí se klastry v CR mohou stát velmi prospěšnými jak pro sféru veřejnou, soukromou tak i univerzitní. Tohoto výhodného spojení doposud využil v České republice pouze Moravskoslezský kraj vytvořením KLACRu, viz podkapitola 4.3.1. Další případné podněty a studie pro vznik klastrů CR se objevují například v kraji Královéhradeckém (Kovárník a Kala, 2011). Ve Středočeském kraji se formují v rámci MAS. Příkladem je Rakovnicko (Středočeský kraj, 2008).

#### 4.3.1 KLACR - český klastr cestovní ruchu

KLACR (2010) je sdružením subjektů VS, SS a vzdělávacího sektoru pro spolupráci v oblasti turismu. Je činný od konce roku 2008. V současnosti má okolo 30 členů zahrnujících střední školy, vyšší odbornou školu, společnosti poskytující služby v oblasti managementu, cestovní kanceláře, ubytovací zařízení, regionální cestovní agenturu, eventovou agenturu, letiště v Ostravě, regionální rozvojové spolky, společnosti pro řešení podnikového internetu v CR, marketingové firmy, nakladatelství vydávající časopis o cestování, propagátory projektu „Beskydy pro všechny“ aj. Počet členů je proměnlivý. V průběhu roku přichází noví zájemci a zároveň někteří odcházejí.

Základním mottem je vzájemná spolupráce vedoucí k budování konkurenceschopné destinace. Aktivním přístupem vznikla v KLACRu řada projektů. K nejnovějším lze zařadit vznik webu [www.ms-dovolena.cz](http://www.ms-dovolena.cz) (2011). Ten nabízí regionální informace pro turisty a zaměřuje se na široké spektrum zákazníků. Patří mezi ně i diabetici, odborníci z cestovního ruchu, školní skupiny, osoby s bezlepkovou dietou aj. Pro zdravotně handicapované vznikl další zajímavý projekt CRBB (Cestovní ruch bez bariér), neboli cestování pro vozíčkáře s vytipovanými trasami. Dále je propagátorem tzv. geocachingu (hledání pokladů v přírodě za pomoci navigačních systémů). Pro odbornou veřejnost je k dispozici projekt podporující přeshraniční spolupráci se Slovenskem (klastr Liptov, viz 4.2) a Polskem.

KLACR je spoluorganizátorem různých soutěží (např. Mladý průvodce), workshopů, seminářů a meetingů podporujících turismus. Díky inovativnímu přístupu v oblasti marketingu

a destinačního managementu vzniklo také první callcentrum cestovního ruchu v České republice. Pod značkou KLACRu se dále vydává zpravodaj s názvem Rozhledna a měsíčník KLACRu. Účastí na tuzemských a zahraničních veletrzích se podílí na propagaci kraje. Ze zahraničních zemí se zaměřuje zejména na turisty ze Slovenska, Polska, Německa a Ruska (Ipsos Tambor, 2011).

#### **4.3.1.1 Cestovní ruch v Moravskoslezském kraji**

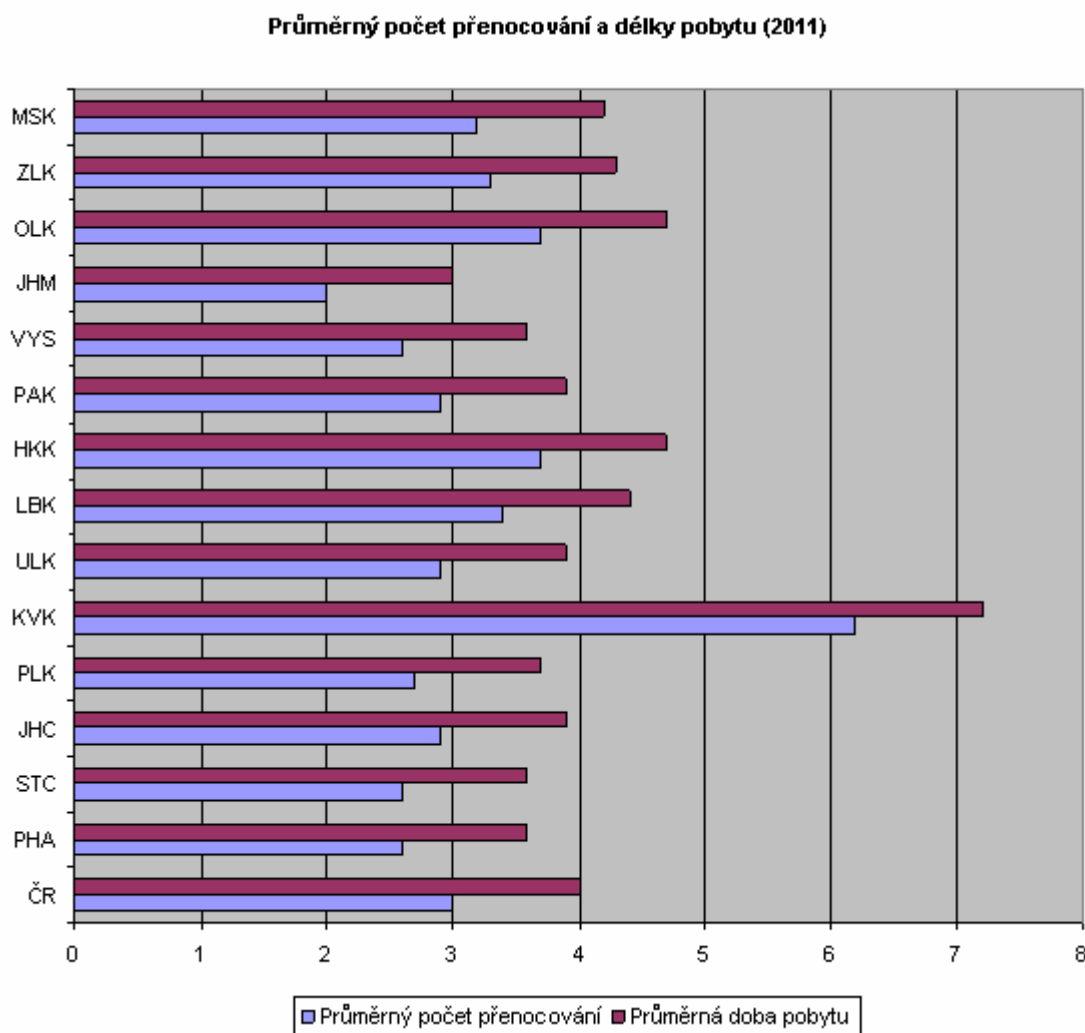
Moravskoslezský kraj je místem, které má pro turisty lákavou nabídku. V roce 2011 zpracovala agentura Ipsos Tambor (2011) studii Spokojenost a loajalita návštěvníků v MSK. Na základě tohoto dokumentu lze přiblížit současný stav turismu v tomto kraji. Podle průzkumu je destinace navštěvována zejména v letním období (79% návštěvníků). Přesto se vyznačuje nejvyrovnanější sezóností v roce 2011 (rozdíl max. a min. Q 10 p.b.<sup>4</sup>). Hlavními podněty pro návštěvu jsou rekreace, odpočinek a turistika. Mezi oblíbená místa patří pohoří Beskydy a Jeseníky a z městského CR hlavní město Ostrava (zejména místní zoologická zahrada). Dotazovaní kladně hodnotili zejména přátelské chování tamních obyvatel, ochotný personál a množství sportovních a turistických aktivit. Tyto výhody ve většině dalších krajů ČR chybí. Počet přenocování zůstává stabilním parametrem s průměrnou délkou v roce 2011 3,2 noci a pobytem 4,2 dnů. O něco málo převyšuje průměr České republiky. V celkovém pořadí krajů se řadí na 6. místo. Údaje jsou zpracovány v grafu, viz Obrázek 5.

Návštěvnost kraje je v poslední době silně ovlivněna rozsáhlou reklamní kampaní. Jedná se o prezentace na nejnavštěvovanějších serverech v ČR a o propagaci v zahraničí. Příkladem podpory rozvoje klastru je agentura pro regionální rozvoj – ARR (2011). Mezi její důležité pilíře patří zejména sledování trendů jednotlivých služeb a tvorba tematických balíčků a investovatelných projektů. Podílí se na monitoringu turismu a na jeho základě vytváří cíleovou propagaci a marketingovou strategii jednotlivých turistických oblastí a jejich projektů. Tyto koncepce jsou výchozím bodem i pro KLACR. Angažovanost cestovního ruchu do regionálního rozvoje je zakotvena ve strategických plánech jednotlivých měst a regionů.

---

<sup>4</sup> Maximální čtvrtletní rozdíl činí 10 procentních bodů (Vančura, 2012)

Funkcí těchto dokumentů je podpora aktivit přinášející regionu a podnikatelským subjektům rozvoj. V Moravskoslezském kraji se zaměřují na zpřístupnění atraktivit pro všechny (včetně handicapovaných), na oporu při vzdělávání pracovníků v cestovním ruchu, větší informovanost o nabídce kraje pro turisty a rozvoj sociálního cestovního ruchu v Těšínských Beskydech a Pobeskydí. Vliv společného snažení KLACRu a VS má za následek vytvoření interaktivního mapového informačního a rezervačního systému. Cílem je zkvalitnění turistického značení v MSK a odpočinkových zón, komplexního servisu včetně poskytnutí informací o počasí, běžeckých trasách, cyklotrasách a vytvoření hmatových map pro nevidomé. Do těchto aktivit je dle mého názoru třeba zapojit více subjektů přímo z cestovního ruchu (informační centra, ubytovací zařízení, muzea, restaurace, firmy se zaměřením na volno-časové aktivity aj.). Stejně jako u klastrů z jiných odvětví postrádá KLACR kvalitní benchmarking a monitoring své činnosti. Tyto nástroje by měly být začleněny do dlouhodobého konceptu rozvoje, tak aby údaje získané tímto způsobem byly využitelné pro zkvalitnění.



Obrázek 5 Průměrný počet přenocování a délka pobytu (2011), zdroj: vlastní zpracování podle údajů ČSÚ

#### 4.4 Vazby Moravskoslezského a Zlínského kraje v oblasti cestovního ruchu

Moravskoslezský a Zlínský kraj mají mnoho společných charakteristik v oblasti cestovního ruchu. Je zde dobrý turistický potenciál, množství kulturních a přírodních atraktivit, nižší návštěvnost oproti jiným částem ČR, iniciativní kooperace s příhraničními oblastmi sousedních států aj. Inovativní přístup pro zlepšení úrovně odvětví je v Moravskoslezském kraji zabezpečován KLACRem a ve Zlínském pomocí CCRVM. Obě oblasti se snaží o propagaci více druhů CR. Mezi ně patří turistika kongresová, gastronomická, seniorská a mládežnická, lázeňství, agroturistika či cykloturistika. Dále představují příležitost pro rozvoj alternativních forem turismu jako jsou turistika dobrodružná, ekologicky šetrná, nábo-

ženská či golfová. Tento aktivní postoj ke změně a zdokonalení cestovní nabídky v obou krajích lze využít pro vzájemnou spolupráci KLACRu s kreativním klastrem CreaClust nebo případným klastrem CR ve Zlínském kraji. Počátek takové kooperace může vzniknout v oblasti Beskyd, která je společným turistickým centrem krajů. Spojením designových sloganů krajů by pak mohla vzniknout společná propagace pod heslem „Kouzlo rozmanitosti v nevědních zážitcích“.

## 5 ANALÝZA STRATEGIE A NÁSTROJŮ ROZVOJE CESTOVNÍHO RUCHU V ČESKÉ REPUBLICE

### 5.1 Charakteristika ČR z hlediska potenciálu cestovního ruchu

V České republice představuje turismus mnohostranné odvětví zahrnující služby, komplexní programy CR a rozvíjející se turistický informační servis. Pomalu zaujímá stále významnější podíl na makroekonomickém rozvoji s přímým podílem na platební bilanci, příjmech státního i místního rozpočtu, zaměstnanosti a investiční činnosti. V roce 2010 reprezentoval 2,7 % v tamní ekonomice a zaměstnával 232 073 obyvatel (Český statistický úřad, 2012b). Dále se podílí na rozvoji dopravní a ubytovací infrastruktury. Nepřímo pak ovlivňuje například zemědělství, krajiny tvorbu, kulturní rozvoj, využití účelových zařízení či vzdělávání o ČR. Z mikroekonomického hlediska má velký význam pro rozvoj MSP. Cestovní ruch je typický svou pružností a schopností přizpůsobit se aktuální nabídce. Díky tomu má také velký potenciál pro vytváření klastrových iniciativ. Jejich vznik pomáhá zejména revitalizaci hospodářsky slabých, zaostalých nebo strukturálně postižených regionů.

Současný stav našeho území je výsledkem dlouhodobého vývoje. Z původní přírodní krajiny se stala vlivem působení člověka tzv. kulturní krajina. Česká republika má bohaté přírodní a kulturně-historické bohatství. Nabízí přírodní zajímavosti, místa významných historických událostí, zajímavou architekturu, muzea, divadla, sakrální památky aj. Programově zajímavá je zejména z hlediska organizování folklorních akcí, festivalů s mezinárodní účastí, sportovních utkání a tradičních řemeslných programů. V současnosti lze zaznamenat i nárůst cyklistických a pěších tras po celé České republice. V roce 2011 bylo k dispozici 1903 km cest vhodných k cykloturistice (Národní strategie cyklistické dopravy, 2011). Trend v budování cyklostezek rok od roku narůstá. V pěší turistice zase nabízí jedno z nejlepších značení turistických tras, které umožňuje snadnou prostorovou orientaci i pro zahraniční turisty.

Cestovní ruch je důležitou součástí strategie regionálního rozvoje nejen na úrovni celostátní, ale i jednotlivých regionů. Jednou z povinností státu je jeho rozmach prostřednictvím finančních a jiných dotací podporovat. Důležitou roli hrají i dobré politické či diplomatické vztahy, které mohou zjednodušit podporu regionálního rozvoje (např. při získávání zdrojů

z fondů EU). Významným bodem je také podpora podnikání. Na tom se podílí státní politika, pomoc ve vzdělávání, legislativa, kombinace státních a regionálních zájmů. Podnikání v CR vytváří vhodné místo pro nové produkty, jejich realizaci od vstupní analýzy až po spuštění prodeje či poskytování služby. Dobře řízené podnikání (například v rámci klastru) může vést k udržitelnému rozvoji regionu. Vytváří totiž pracovní místa, zlepšuje kvalitu infrastruktury a přispívá k ekonomické prosperitě dané lokality. Koordinaci CR je možné zlepšovat pomocí nástrojů jako jsou například finanční dotace MMR a EU, koncepce CR, viz podkapitola 5.2.

## 5.2 Koncepce státní politiky cestovního ruchu

Pomocí rozboru koncepcí cestovního ruchu v následujících podkapitolách je zmapován základní rámec nástrojů a strategií cestovního ruchu v České republice.

### 5.2.1 Vývoj po roce 1989

Vývoji cestovního ruchu po roce 1989 předcházelo několik fází (Petru, 2007). První větší známky rozvoje turismu se objevují v období I. republiky. Tehdy se začal využívat potenciál oblíbeného lázeňství, zakládaly se první odborné školy a cestovní kanceláře (ČEDOK aj.). Mezi Čechy se stal oblíbený tramping a chataření. Dalším zlomem bylo socialistické období po roce 1950. Byla vymezena nová rajonizace na 60 oblastí a omezen výjezdový CR. V té době vznikla cenová diskriminace zájezdů směřujících mimo státy Východního bloku. Byly mnohem dražší než do zemí SSSR a v rámci našeho území. Díky zvýšenému počtu domácích turistů a rozvoji podnikových rekreací došlo k nárůstu HUZ. Jejich vybavení a kvalita však byly na nízké úrovni. Od roku 1968 dochází k výrazné regulaci cestování v příjezdovém i výjezdovém CR a většímu rozvoji chataření.

Po odstranění komunistických bariér v roce 1989 je zaznamenán nárůst návštěvnosti v ČR (Tittelbachová, 2011). Došlo k otevření hranic a uvolnění trhu. Cestovní ruch se začal stávat přínosem pro českou ekonomiku a začal se rozvíjet zejména pomocí MSP podle živnostenského zákona (č. 455/1991 Sb.). Tento zákon ustanovuje docela mírné podmínky vstupu do odvětví a podnikání v něm. Proto v devadesátých letech vzniklo mnoho cestovních kanceláří (přes 4 000). Ke zpřísnění podmínek došlo až v roce 1999 na základě zákona č.159.

Období devadesátých let je typické nárůstem zájmu turistů o návštěvu ČR. Tento trend trval po celou dobu bez jakékoliv koncepce politiky cestovního ruchu. V roce 1998 poprvé v porevolučním vývoji klesl počet turistů ze zahraničí. Navíc se začaly objevovat známky nedostačující kvality servisu turismu a nízký počet inovací. O rok později vzniká první návrh koncepce, která měla posílit úlohu veřejného sektoru a finanční podporu CR. Chybí však některá důležitá statistická data, která doposud nebyla dostatečně koordinovaná (zejména v období rozpadu ČSR). Proto lze chápat daný koncepční plán jako určité nové východisko pro monitorování dat v tomto oboru. Další prioritou byla ochrana spotřebitele, která byla do té doby nedostačující (zejména vůči cestovním kancelářím). V oblasti podnikání byla navržena podpora vzdělávání pracovníků, zpřísnění podmínek pro vstup do odvětví a snížení DPH ze základní sazby. Tento programový rámec však nebyl dostatečně ucelen a jeho nedokonalost zabezpečila mnoho mezer v zákoně. Období bylo z hlediska příjezdového CR ovlivněno pozitivními jevy (Praha zapsána na seznamu Evropských měst kultury v roce 2000), ale i negativně (po teroristických útocích 11.9. 2001 v USA).

### **5.2.2 Koncepční politika CR 2002 – 2006**

Byla stanovena vládou na základě usnesení č. 717/1999 Sb., aktualizovaného č. 842/2001 Sb. V této koncepci je nejprve zhodnocen vývoj od roku 1999. Ten je zde popsán pozitivně, ačkoliv nebylo dosaženo předpokládaných cílů. Program se zaměřil na využití nově vzniklých krajů k rozdělení úkolů a priorit CR. CzechTourism tak zavedl vytváření koncepcí rozvoje turismu na úrovních krajů (někde i nižších správních celků). Byla zpracována doporučená metodika vytváření těchto koncepčních plánů s cílem zkvalitnit služby CR v krajích. Tyto programy by měly navazovat na aktuální potřeby oblasti. Dále se využívají ke zpracování monitorovacích zpráv a statistických údajů z odvětví. Výhody plynoucí z nových možností podpory CR nebyly dostatečně finančně a legislativně podpořeny. Dalším úkolem bylo zejména vytvoření integrovaného informačního systému. Ten není dodnes realizován v takové formě, která by byla využitelná pro aktivní podporu turismu. V neposlední řadě byla zdůrazněna potřeba zlepšit úroveň vzdělání CR na středních školách a posílit jeho studium na univerzitách. Začala se rozšiřovat certifikace MTZ kategorizující standardy dle náročnosti turistů. V roce 2005 se zpřísnily podmínky pro průvodcovskou činnost. Legislativně přispěla nová koncepce ke snížení daně z přidané hodnoty ze



základní sazby 22 % na 5 % v oblasti ubytování a pohostinství dle úpravy zákona č. 588/1992 sb. Pro rozvoj ČR byl vytvořen Satelitní účet cestovního ruchu (Český statistický úřad, 2012b) pro monitoring zásadních dat z odvětví. V průběhu programového období se hlavním úkolem stala implementace legislativy Evropské unie v oblasti ČR. Proto byla v roce 2005 usnesením č. 23 změněna koncepce z roku 2002. Byla vytvořena její aktualizace navazující na potřeby ČR spjaté se vstupem do EU s dobou trvání do konce roku 2006 (Tittelbachová, 2011). Na tuto koncepci navázali další dokumenty. Patří mezi ně například státní programy na podporu infrastruktury či drobného podnikání v ČR. Dalším je finanční program na podporu marketingových plánů s tematikou zdravé aktivní dovolené, kouzla hradů a zámků aj. (CzechTourism, 2012).

### 5.2.3 Koncepce státní politiky České republiky pro období 2007-2013

Koncepce státní politiky České republiky pro období 2007-2013 (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2007) byla dokončena ke konci roku 2006, ale vládou byla schválena až v listopadu 2007. Měla být zcela postavena na principech EU. Tato implementace se nedařila praktikovat v oblasti finanční podpory, kdy byly peněžní prostředky alokovány pomocí velkého množství operačních programů. Tento problém byl kritizován Evropskou komisí již v minulém období. Nakonec byl počet OP v plánovacím období 2007-2013 zredukován. Orientační přehled je uveden v podkapitole 5.4.

Hlavní úkolem této koncepce je lepší zvládnutí organizace CR na národní a regionální úrovni. Zabývá se otázkou začleňování veřejného sektoru do jednotlivých programů. Nedostatky v turismu jsou v dokumentu spíše jen popsány v rámci SWOT analýzy. Ta se zaměřuje na poptávku a nabídku CR, propagaci, financování a organizaci. Chybí však konkrétní nástroje pro změnu k lepšímu. Ty jsou postupně stanoveny mimo koncepci a jsou využívány pro realizaci projektů z dotačních zdrojů. Zejména dotace z EU mohou postupně zlepšit oblasti podpory cestovního ruchu, které nemohly být rozvíjeny kvůli nedostatku peněžních prostředků (například opravy, rekonstrukce a revitalizace starých objektů). Dále není v koncepci vysvětlen postup, jak bude následné plnění obecných cílů vyhodnocováno a kontrolováno. Aktivity popsané v hlavních cílech dokumentu směřují k budování kvalitní infrastruktury a MTZ. K podpoře zájmu o delší pobyty mezi domácími i zahraničními turisty je zmíněno využití marketingových nástrojů a destinačního managementu. To vše by mělo vést k posílení postavení turismu v národním hospodářství. Specifické cíle koncepce

se zaměřují zejména na udržitelnost CR s ohledem na životní prostředí a ochranu kulturního dědictví. Zároveň je uvedena snaha o zlepšení dostupnosti některých turistických míst. Tento záměr lze, dle koncepce, dosáhnout pomocí kvalitního vzdělávání a kvalifikace pracovníků, vzájemnou podporou a lepší organizací VS a SS. Všechny tyto priority jsou rozčleněny mezi několik hlavních subjektů. Ty mají mít na starosti rozdělení a celkový průběh plnění úkolů. Patří mezi ně MMR, MK, MŽP, MŠMT, MZd, MPO, Mze, ČSÚ, kraje a obce. V přílohách jsou uvedeny analýzy poptávky CR a zaměstnanosti v ubytování a stravování. V koncepčním období, v letech 2009 a 2011, vychází zprávy o průběhu realizace cílů koncepce. První z nich obsahuje informace o tom, kdo má na starosti dílčí úkoly a kolik prostředků bylo na jejich podporu alokováno. Jejich popis je spíše obecný a bez konkrétních příkladů. Ve druhé zprávě jsou již patrné některé výsledky realizace cílů koncepce, například podpora budování cyklostezek v jednotlivých krajích, modernizace a výstavba ubytovacích zařízení nebo vzdělávání pedagogů a pracovníků. Postupně se začíná do důležitých záměrů začleňovat i ochrana ŽP. V rámci vzájemné spolupráce jsou podporovány například projekty přeshraniční spolupráce se sousedními státy. Nenaplněny zůstávají plány týkající se komplexního informačního a rezervačního systému či střednědobé marketingové koncepce CR.

Využití klastrů v CR není v koncepci přímo zmíněno, ale objevují se v ní prvky typické pro klastry a klastrové iniciativy (například kladení důrazu na partnerství, důležitou roli podpory státu a vzdělávání). To podporuje jejich potenciál pro vznik vedoucí k posílení střednědobých i dlouhodobých koncepcí turismu. V příštích plánovacím období by bylo vhodné zaměřit se na přínos klastrů a jeho začleňování do CR.

### **5.3 Organizační a řídicí struktura cestovního ruchu**

Organizační struktura v ČR je složitá vzhledem k množství subjektů a zajišťovatelů služeb. To mnohdy vede k nekoordinovanosti vývoje. Hlavními představiteli řízení jsou státní správa a součinná sdružení, samospráva a asociace. Základní kompetence vytváří ministerstvo pro místní rozvoj, které se iniciativou CR zabývá od svého vzniku v roce 1996 (Tittelbachová, 2011). Snaží se zlepšit podmínky v oblasti legislativy, financí, vzdělávání, inovací a podílí se na rozvoji regionálního turismu. V těchto konkrétních oblastech spolupracuje Odbor cestovního ruchu MMR s centrálou CzechTourism, kterou zřídil. Jejich společným projektem je například národní informační systém cestovního ruchu. Dále mají snahu o

zkvalitnění poskytovaných služeb pomocí certifikací a benefitů, udržení konkurenceschopnosti a jednodušší orientaci pro podnikatele i koncové zákazníky. Součástí jejich programu je i příprava a realizace odborných seminářů nebo zprostředkování finančních dotací. Dále shromažďují statistické údaje. Nejdůležitějším a nejaktuálnějším monitorovacím systémem v turismu je Satelitní účet cestovního ruchu (Český statistický úřad, 2012b), který je k dispozici na internetových stránkách ČSÚ.

Kromě jednotlivých koncepcí (viz kapitoly 5.2.1, 5.2.2 a 5.2.3) vypracovalo MMR například Národní program podpory cestovního ruchu (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2010). Ten je zaměřený na podporu domácího cestovního ruchu. Momentálně je schválen na období 2010-2013. V roce 2010 byl vyhlášen podprogram „Cestovní ruch pro všechny“. Jeho hlavním účelem je vytvoření nových produktů cestovního ruchu, které jsou dostupné pro všechny, tedy i znevýhodněné skupiny obyvatelstva jako jsou mladé rodiny s dětmi, handicapovaní spoluobčané či senioři. V letech 2011 a 2012 je podprogram „Cestování dostupné všem“ zaměřen na dostupnost turistických atrakcí a zajištění podmínek pro realizaci projektů (bezbariérové přístupy, zázemí pro pěší a cykloturistiku). V roce 2010 byla v rámci programu přidělena dotace 35 projektům, o rok později to bylo 42 a v letošním roce bude realizováno 18 projektů.

Důležitým koordinátorem v mnoha oblastech ČR je česká centrála cestovního ruchu CzechTourism (2012), která je příspěvkovou organizací MMR. Již od roku 1993 má na starosti zejména propagaci ČR v zahraničí a vytváření marketingové strategie ČR. To zahrnuje její ediční činnost, reprezentaci na veletrzích či propagaci na internetu formou webových stránek ve více než dvaceti jazykových mutacích. Dále poskytuje poradenství a spolupráci dalším orgánům angažovanými v turismu v jednotlivých regionech. Do projektů CzechTourism se zapojují kraje, obecní úřady, profesní sdružení (Asociace hotelů a restaurací, Asociace průvodců ČR, ACK ČR), regionální sdružení (Euroregiony), občanská a zájmová sdružení. Specifické postavení mají kraje. Ty jsou typické nejednotným zřizováním oddělení zabývajících se CR (odbor kultury, odbor cestovního ruchu aj.), což snižuje koordinovanost turismu v rámci celé republiky. Každý kraj má pak správu jednotlivých úloh nesystematicky rozčleněnou mezi několik středisek. V případě vzniku krajských klastrů by se toto neefektivní zřízení mohlo změnit a vést k lepšímu metodickému zpracování organizace a strategie CR.

## 5.4 Evropská podpora v oblasti cestovního ruchu

Dotace na podporu podnikání v ČR a na regionální rozvoj je možné realizovat několika způsoby na úrovni národní a regionální. Vyhledávaným zdrojem jsou prostředky z Evropské unie. Ty jsou investovány do programů na (Fondy Evropské unie, 2012):

- opravy a regeneraci zanedbaných částí regionů a veřejných prostranství,
- podporu revitalizace ubytovacích a restauračních služeb,
- modernizaci sportovních a rekreačních středisek,
- rozvoj center zaměřených na zdravotnické a wellness služby,
- rekonstrukce kulturních a historických památek,
- výstavbu cyklostezek a údržbu turistických tras,
- rozvoj a zlepšení dopravního spojení,
- tvorbu informačních systémů a webových portálů,
- organizaci různých seminářů, prezentací a workshopů na podporu vzdělávání v oblasti cestovního ruchu,
- na marketingové kampaně ( například na nové logo a upomínkové předměty, propagační filmy, reklamní spoty) aj.

V plánovacím období 2007-2013 jsou finanční prostředky rozděleny na národní úrovni do Integrovaného operačního programu pro ČR a na regionální do regionálních operačních programů (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2007). Těchto 7 regionálních programů (ROP) je členěno podle NUTS II ( tedy regionů soudružnosti). Dále lze využít například programů Vzdělávání pro konkurenceschopnost nebo Rozvoj venkova.

## 5.5 Zhodnocení cestovního ruchu v České republice

Podmínky pro rozvoj cestovního ruchu a podnikání je možné rozdělit do třech skupin (Hrál, 2002). První z nich představuje přírodní potenciál daný lokalizačními podmínkami jako reliéf, vodstvo, klimatické podmínky, fauna a flora. Mezi kulturní a společenské předpoklady rozvoje patří turisticky zajímavá místa a města a pořádání důležitých akcí a festivalů v dané lokalitě. Z tohoto pohledu lze zhodnotit ČR jako destinaci, která má turistům co nabídnout. Nejvíce navštěvované jsou horské oblasti (Krkonoše, Šumava), dále skalní města (Prachovské skály), jeskynní systémy (Český a Moravský kras). Vodní nádrže (Lipno) a

řeky (Vltava, Morava) jsou využívány pro koupání a vodní sporty. Rybníky (Rožmberk, lednické rybníky) jsou zase rájem rybářů. Díky jedinečnosti přírody vznikly na našem území 4 národní parky (Krkonošský, Šumava, Podyjí, a České Švýcarsko). Kulturně-historické bohatství reprezentuje zejména Praha, dále městské památkové rezervace a památky UNESCO (Kutná Hora, Telč, Český Krumlov, Kroměříž aj.). Nedílnou součástí tohoto bohatství jsou i kulturní (Karlovarský filmový festival, folklórní slavnosti na Moravě) a sportovní akce (Velká pardubická, Velká cena ČR v motocyklových závodech). Důležitou roli hraje také lázeňství (Karlovy Vary, Mariánské lázně, Luhačovice). Druhou skupinu předpokladů rozvoje ČR představují selektivní podmínky. Jsou důležitým prvkem pro rozvoj ČR. Jejich úkolem je vymezit cestovní ruch podle toho jak je ovlivňován politickými, ekonomickými, demografickými a jinými faktory. Posledními podmínkami, které výrazně ovlivňují formování turismu jsou realizační. Mezi ně patří doprava, která není na našem území dostatečně rozvinutá (zejména dálniční síť). Materiálně-technickou základnu tvoří poněkud nerovnoměrně rozdělené ubytovací a restaurační kapacity. Zatímco v Praze je nadprůměrné množství těchto zařízení, v jiných krajských městech je jejich kapacita nedostatečná. V České republice (s výjimkou Prahy) chybí hotely vyšších kategorií, což postrádají zejména zahraniční návštěvníci. Tato problematika je částečně v řešení prostřednictvím dotační podpory na výstavbu alespoň čtyřhvězdičkových hotelů. Vzhledem k pořádání mnoha kulturních a sportovních akcí s mezinárodní účastí by bylo třeba zřídit mnohem více ubytovacích i restauračních zařízení pro náročnou klientelu. Potenciál pro rozvoj podnikání existuje i ve sféře výstavby moderních rekreačně-sportovních areálů, kterých je v některých částech ČR málo. Regiony by tak mohly nalákat turisty na aktivity spojené se sportem a relaxací, které jsou v posledních letech velice vyhledávané.

Základem zlepšení situace turismu v ČR je spolupráce mezi veřejnými a soukromými subjekty. Subjekty ČR jako inomingové cestovní kanceláře, provozovatelé ubytovacích a restauračních služeb, organizátoři akcí, členové krajského zastupitelstva by měli navazovat a udržovat partnerské vztahy s důležitými asociacemi a organizacemi podílejícími se na rozvoji ČR. Takové vazby je třeba na našem území podporovat. Větší angažovanost a pomoc by uvítali zejména podnikatelé. Jejich dlouhodobým cílem je vytvoření jednoho subjektu reprezentujícího zájmy podnikatelů v turismu v ČR. Odborná i laická veřejnost je totiž stále více konfrontována nejednotností některých sdružení. Příkladem mohou být často protichůdná vystoupení a stanoviska zástupců AČCKA a ACK ČR. Místo věcných a

praktických námětů ke zlepšení situace tak dochází k nedostatečné podpoře podnikatelských subjektů. Dále je třeba usilovat o novelizaci předpisů o podnikání v ČR, zpřísnění kontrolních mechanismů a prohloubení dozoru v oblasti nepoctivého podnikání. Od roku 1999 již proběhlo několik jednání mezi MMR, CzechTourism a jednotlivými kraji, na jejichž základě vznikly koncepční projekty ČR. Zahrnují otázky rozdělení kompetencí, vytvoření metodiky práce, vymezení území a finančních toků v turistice (Tittelbachová, 2011). Cestovní ruch je odvětví, které se neustále vyvíjí a je proto třeba jej legislativně upravovat dle aktuální situace. V ČR není těmto požadavkům věnována dostatečná pozornost v žádné z koncepcí ČR. Neexistuje ani zákon, který by se výhradně a komplexně věnoval tomuto oboru. Částečně se problematice věnuje zákon č. 159/199 Sb., zákon živnostenský, kompetenční, o krajích a obcích. V budoucí koncepci by se na tento problém mělo poukázat a zlepšit legislativní rámec.

## 6 ANALÝZA PŘEDPOKLADŮ CESTOVNÍHO RUCHU VE ZLÍNSKÉM KRAJI

Zlínský kraj je se svou rozlohou 3964 km<sup>2</sup> 4. nejmenším v ČR (Český statistický úřad, 2011). I přesto je místem, které má díky silnému zázemí tradičních hodnot a množství kulturních a přírodních památek potenciál pro rozvoj cestovního ruchu. Nevýhodou je geografická poloha, zejména vůči hlavnímu městu, které má vysokou návštěvnost zahraničních i domácích turistů. Díky své odlehle vzdálenosti tedy není oblastí ani pro fakultativní jednodenní zájezdy z Prahy. Leží však v klidné oblasti dostupné z východních hranic. Na rozdíl od jiných krajů se nemusí potýkat s problémy jako je vysoká kriminalita (krádeže, kapsářství, prostituce nebo navyšování cen turistům v taxi, restauracích či hotelech). Oproti některým regionům (např. Praze) však trpí nedostatkem kvalitního personálu s profesionálním chováním a znalostí cizích jazyků.

Vizí Zlínského kraje pro programovací období 2007-2013 v oblasti rozvoje cestovního ruchu je vytvoření „*Dobře dostupné a přívětivé destinace, kde cestovní ruch přispívá k ekonomickému rozvoji a zaměstnanosti*“ (Zlínský kraj: Informační portál, 2007).

Mezi hlavní činitele rozmístění cestovního ruchu (Hrala, 2002) patří tzv. faktory lokalizační (zaměřující se na přírodní, kulturní a správní východiska potenciálu CR na území), dále selektivní (ukazatelé objektivních a subjektivních společenských faktorů) a realizační (zabývající se podmínkami a vývojem aktivit CR), také viz kapitola 5.5. Na základě těchto ukazatelů jsou v následujících podkapitolách uvedeny východiska pro určení předpokladů cestovního ruchu ve Zlínském kraji.

### 6.1 Lokalizační podmínky

#### 6.1.1 Geografické předpoklady

Reliéf kraje je členitý. Západní část, v oblasti Uherskohradištska a Kroměřížska, je spíše rovinatá. Pouze na jihozápadě se zvedá horské pásmo Chřiby. Na severu se rozkládají Moravskoslezské Beskydy (CHKO), které jsou rozděleny údolím řeky Ostravice na dvě části, západní Radhošťskou hornatinu a východní Lysohorskou hornatinu. Nejvyšším vrcholem je Lysá hora (1 323 m.n.m.), ležící v Moravskoslezském kraji. V Radhošťské hornatině je nejvyšším bodem vrchol Smrk (1 276 m). K turisticky nejvyhledávanějším místům Beskyd

patří Pustevny (1 010 m) a Radhošť (1 129 m). Směrem na východ se svažují Javorníky a na jih směřují Hostýnské a Vizovické vrchy. Na hranici se Slovenskem se rozléhá území CHKO Bílé Karpaty (Zlínský kraj: Informační portál, 2007).

Vodstvo na území ZK nabízí několik atraktivních míst. Západní území kraje odvodňuje řeka Morava. Turistickou zajímavostí na jejím toku je Bařův kanál, který původně sloužil k přepravě lignitu. V dnešní době nabízí plavby výletní lodí s prohlídkou plavebních komor. V blízkosti kanálu se soustavně buduje nová infrastruktura CR. Příkladem je zrekonstruovaný rekreační areál Pahrbek. Krajským městem protéká menší řeka Dřevnice. V Moravskoslezských Beskydech je za určitých podmínek možnost vodní turistiky na řece Bečvě. Na Valašsku lze k vodním radovánkám využít předhradní nádrž Bystřičku či Horní Bečvu (Zlínský kraj: Informační portál, 2007).

Podnebí v kraji je z větší části mírně teplé s průměrnými teplotami okolo 9° C. Výjimkou je východní oblast, kde je počasí výrazně ovlivněno členitostí reliéfu. Rozdíly jsou také ve sněhových srážkách. Například v Beskydech umožňují lyžařům a milovníkům běhu na lyžích velmi dobré podmínky (Zlínský kraj: Informační portál, 2007).

Asi 49,1 % plochy je zemědělsky využíváno. Nejvíce zemědělské půdy se nachází v okolí Uherského Hradiště a v úvalech kolem Moravy, kde je také půda nejúrodnější (černozem a hnědozem). V horských oblastech (Beskydy) se obnovuje pastevectví ovcí. Asi 30 % území patří do chráněné krajinné oblasti. Patří mezi ně CHKO Beskydy, kde nalezneme původní pralesové porosty (turistická atraktivita – prales Mionší s výskytem až 300 let starých jedlí) a množství vzácných rostlin. CHKO Bílé Karpaty (biosférická rezervace UNESCO) je známá výskytem vstavačů a orchidejí (Zlínský kraj: Informační portál, 2010).

### **6.1.2 Kulturní a společenské předpoklady rozvoje**

Nedílnou součástí turistického ruchu ve Zlínském kraji jsou kulturní akce a festivaly. Nejznámější je Mezinárodní filmový festival filmu pro děti a mládež. Každoročně přiláká mnoho známých osobností nejen z ČR. Jsou zde promítány filmy, organizovány besedy a výstavy. Od roku 1997 se již tradičně pořádá festival Neznámá země o cestování, poznávání a sblížování kultur, pod záštitou sdružení pro cestopisnou dokumentaci Camera Incognita. Neznámá země bývá pořádána vždy okolo 22. dubna (den Země) ve Zlíně. Navazuje na odkaz proslulých cestovatelů Hanzelky a Zikmunda. Součástí bývá celá řada výstav, besed a přednášek. Pod záštitou města Zlína se v současnosti realizuje také projekt „Živé náměs-



tí“. Snahou je pomocí tradičních a nových akcí oživit dění na náměstí Míru ve Zlíně (Centrála cestovního ruchu Východní Moravy, 2012).

Tradici mají zejména folklórní festivaly v Beskydech a na Slovácku. Jedny z nejznámějších jsou Valašský rok ve skanzenu v Rožnově pod Radhoštěm, Soláň 2012 ve Velkých Karlovicích nebo Jízda králů ve Vlčnově. Pro sportovně-orientované turisty je zážitkem návštěva Barum rallye. Jedná se o amatérskou soutěž v automobilismu, která má tradici již od roku 1971. Rostoucí význam z pohledu ČR má i Vizovické trnkobraní, tradiční společensko-kulturní akce s bohatým doprovodným programem a netradičními soutěžemi, jako je pojištění švestkových knedlíků. Méně známé jsou potom kulturní akce jako Letní filmová škola v Uherském Hradišti nebo Setkání–Stretnutie. Jedná se o setkání divadelních souborů z České a Slovenské republiky (Centrála cestovního ruchu Východní Moravy, 2012).

V následujících podkapitolách je uveden orientační přehled hlavních turistických oblastí a zajímavostí. Na jejich využívání je postaven základ potencialů cestovního ruchu.

#### **6.1.2.1 Zlínsko a Luhačovicko**

Centrem oblasti je Zlín, známý především svou funkcionalistickou architekturou z dob rozmachu Baťových obuvnických závodů. Baťa nechal vybudovat velký tovární areál a podílel se na rozvoji města. Po válce se závody přeorientovaly z výroby obuvi na strojírenství a gumárenství (Barum, ZPS). Areál začal postupně chátrat. V současnosti se některé jeho části opravují a existuje i několik zajímavých projektů na jeho revitalizaci, například rekonstrukcí 14. a 15. budovy (14|15 BAŤŮV INSTITUT, 2012). Hlavní dominantou areálu je Zlínský mrakodrap (77,5m) ve 21. budově. Jeho raritou je kancelář Tomáše Bati nacházející se ve výtahu budovy. V dolní části mrakodrapu bylo zřízeno obuvnické muzeum. Dalším návštěvním místem je Zámek Zlín, který je situován v centrálním parku. V jeho areálu se nachází muzeum jihovýchodní Moravy. V současnosti se v souvislosti s výstavbou nových prostor (14. a 15. budova) řeší jeho využití k jiným účelům. Na významu nabývá i Univerzita Tomáše Bati, která vznikla v roce 2001. V průběhu jejího fungování byla postavena nová univerzitní knihovna a velké kongresové centrum. Na fakultě ekonomiky a managementu je možno studovat obory související s cestovním ruchem a regionálním rozvojem. Absolventi se znalostmi v těchto oblastech mohou přispět ke zkvalitnění služeb ČR po stránce personální a inovativní. Univerzita mimo jiné vyvíjí také aktivity v rámci budování klastru (např. CreaClust, viz také 1.2, 1.3.1a 1.7).

Součástí Zlína je část Malenovice s hradem ze 13. století, ve kterém se dnes nachází expozice archeologických vykopávek (gotické kachle, militaria aj.). Neatraktivnějším a zároveň jedním z nejnavštěvovanějších míst v celé ČR je Zoo Lešná s dominantou novorenesančního zámku. Poslední dobou dochází k výstavbě nových exotických pavilonů (Yucatan, Amazonie a další). V blízkosti zoo se nachází hotel Lázně Kostelec. Nabízí celoroční vyžití pro rekreaci či lázeňské pobyty s léčbou pohybového aparátu a kožních nemocí. Areál nabízí tenisové kurty, vyhřívané venkovní bazény, golfové hřiště, minigolf aj.

Dalším význačným místem jsou Luhačovice, které jsou největším lázeňským městem na Moravě. Zajímavostí je architektonická koncepce několika lázeňských budov ve stylu slovenské secese architekta Dušana Jurkoviče. Patří mezi ně Jurkovičův dům, Chaloupka, Jestřábí nebo Sluneční lázně. Město usiluje o zapsání těchto památek na seznam UNESCO. Lázeňská léčba je především zaměřena na onemocnění dýchacích cest, trávicího ústrojí, diabetu a pohybového aparátu. V Luhačovicích také vyvěrá na 17 minerálních pramenů, mezi nejznámější patří Vincentka, Aloiska, Ottovka a pramen Dr. Šťastného. Atraktivní turistickou nabídku má i město Vizovice. Je proslulé díky slivovici Rudolfa Jelínka a vizovickému pečivu. Každoročně je místem konání Vizovického Trnkobraní a hudebního festivalu Masters of Rock. Vizovický zámek z 18. století nabízí rozsáhlou sbírku obrazů, prohlídku zámecké čokoládovny nebo procházky v rozlehlém parku (Centrála cestovního ruchu Východní Moravy, 2012).

### **6.1.2.2 Kroměřížsko**

Kroměříž je okresním městem, které proslulo díky Květné zahradě místního zámku (památko UNESCO). Součástí zámku jsou i arcibiskupské vinné sklepy se širokou nabídkou přírodních vín (Centrála cestovního ruchu Východní Moravy, 2012). Dalším turistickým místem je okolí obce Rusava, kde se nachází na 600 chat a 10 větších rekreačních zařízení. Základní koncepcí v rozvoji cestovního ruchu v obci je ochrana životního prostředí prostřednictvím energeticky úsporných opatření a využívání obnovitelných zdrojů energie. Obec se zaměřila zejména na využití solární energie. Solární panely jsou instalovány například na místním koupališti, základní škole či na Obecním domě (Obec Rusava, 2012). Svatý Hostýn, nejvyšší vrchol oblasti, je po Velehradě 2. nejnavštěvovanějším poutním místem na Moravě. Na Hostýně se nachází i 15 m vysoká rozhledna s 59 železnými schody. Pro rodinnou dovolenou je také atraktivním místem ranč Kostelany v Chříbech (asi 12 km od

Kroměříže). Na ranči je jeden z největších chovů koní amerického plemene Quarter Horse (Centrála cestovního ruchu Východní Moravy, 2012).

### **6.1.2.3 Uherskohradištsko (Slovácko)**

Uherské Hradiště je královským městem založeným Přemyslem Otakarem II. v roce 1527. Má historické centrum s pozdně gotickou radnicí. Každoročně zde během letních prázdnin probíhá Letní filmová škola. Novinkou je uherskohradištská vinná stezka. Uherskohradištsko proslulo také oblíbeným Slováckým divadlem. Ve Starém městě u Uherského Hradiště se nachází památník Velké Moravy. K dalším významným památkám v okolí patří také hrad Buchlov z první poloviny 13. století a barokní zámek Buchlovice s překrásnými zahradami. Zhruba 10 km od Uherského Hradiště se nachází nejnavštěvovanější poutní místo České republiky, Velehrad. Tento cisterciánský klášter s kostelem patří k největším v Evropě. Turisticky atraktivní je také Uherský Brod a Komňa, které jsou spjaty s Janem Ámosem Komenským. Oblast je bohatá množstvím muzeí nejen lidových tradic. Příkladem jsou muzeum lidových pálenic ve Vlčnově a letecké muzeum v Kunovicích (Centrála cestovního ruchu Východní Moravy, 2012).

### **6.1.2.4 Vsetínsko-Valašsko**

Tato oblast patří k nejvýznamnějším turistickým centrům Zlínského kraje. Město Vsetín je důležitým centrem celého regionu. Leží v údolí Vsetínských vrchů a protéká jím Vsetínská Bečva. Nachází se zde zámek postavený v 17. století. V dnešní době slouží jako muzeum se stálou expozicí „Pod jménem Valachů“. Příznivé klimatické podmínky jsou předurčeny pro letní i zimní dovolenou. Atraktivní místa v okolí spojuje množství značených turistických tras a cyklostezek s možností využití Valašského cyklobusu. V zimě je k dispozici 50 lyžařských areálů. Severně od Vsetína, v nadmořské výšce 380 m.n.m, leží přehrada Bystřička. Se svou plochou 37 ha patří v letním období k vyhledávaným místům pro vodní turistiku.

Hlavním turistickým centrem jsou Velké Karlovice. Tato obec je výchozím bodem mnoha turistických tras, nachází se zde také valašské muzeum, kde je možné shlédnout charakteristický obraz ze života lidí na Valašsku. V obci a přilehlém okolí je k dispozici dostatek ubytovacích kapacit od hotelů až po ubytovny. Z Karlovic lze vykonávat fakultativní výlety do Rožnova pod Radhoštěm. Toto město je proslulé zejména svým skanzenem (Valašské

muzeum v přírodě). Je nejstarší svého druhu ve střední Evropě a zahrnuje 120 památkových objektů rozdělených do Dřevěného městečka, Valašské dědiny a Mlýnské doliny. Novinkou v Rožnově jsou rožnovské pivní lázně nabízející relaxační pobyty. V blízkosti se nachází Pustevny se sochou pohanského boha Radegasta. Na Pustevnách je postaveno několik turistických chat, Jurkovičovy vily a stánky s typickým valašským sortimentem. Necelých 2,5 km od sochy se nachází Radhošť, vrchol 1 129 m.n.m. s kaplí zasvěcené sv. Cyrilovi a Metodějovi. Oltář kaple zdobí obraz Valašské madony (Centrála cestovního ruchu Východní Moravy, 2012).

## 6.2 Selektivní podmínky

Stejně jako ostatní části ČR i Zlínský kraj prošel od roku 1989 mnoha změnami. V 90. letech byl rozvoj narušen díky privatizaci, restrukturalizaci sekundárního sektoru a rozdělením ČSR. Právě průmysl byl významnou složkou zlínské ekonomiky (zejména plastikářský). Po jeho útlumu nebyl dostatečně nahrazen rozmachem jiných odvětví. Nepomohlo ani rozvíjení drobného podnikání. Díky tomu začala prosperita kraje stagnovat. Jedním z důvodů je i nedostatek firem s mezinárodní působností. Tuto situaci může pomoci řešit efektivní využívání zdrojů z EU nebo zlepšení bytové a dopravní infrastruktury, viz podkapitola 6.3.1. Prioritou by mělo být přilákání domácích i zahraničních investorů. Splnění těchto cílů by mohlo zlepšit celkovou úroveň kraje, která je v ekonomické vyspělosti pod průměrem zemí EU 27<sup>5</sup>. Je třeba se zaměřit i na problémy se strukturální a dlouhodobou nezaměstnaností. Rozrůstání Univerzity Tomáše Bati může pomoci ve zvýšení počtu obyvatel s vysokoškolským titulem. Využití univerzity lze spatřovat i při rozvoji výzkumných a inovativních center (Zlínský kraj: Informační portál, 2008). Mezi takové organizace v ZK řadíme Technologické inovační centrum, Regionální podpůrný zdroj, Centrálu cestovního ruchu Východní Morava aj. Jedním z úkolů takových institucí je podpora spolupráce VS, SS a univerzity například formou klastrů a klastrových iniciativ.

Malé a střední podnikání má ve Zlínském kraji velký význam, zejména ve stavebnictví, velkoobchodu, zemědělství, ubytovacích a stravovacích službách. Nejvíce MSP se nachází

---

<sup>5</sup> V roce 2006 se ZK podílel na HDP ČR 4,6 %.

v okrese Zlín, naopak nejméně jich je v okrese Kroměříž. V posledních letech je zaznamenáván nárůst středně až velkých podniků nad 25 zaměstnanců a stagnace firem do 10 zaměstnanců (Zlínský kraj: Informační portál, 2008).

Na vývoj CR působí také demografické ukazatele. Ve Zlínském kraji dochází k přirozenému úbytku obyvatel. Jedním z důvodů je i stěhování do jiných krajů ČR z důvodů pracovních příležitostí. Z věkové struktury vyplývá největší podíl obyvatel mezi 30 až 60 lety. Výše disponibilního důchodu na osobu se vykazuje poměrně vysokými čísly. To má za výsledek zvyšování životní úrovně obyvatel (Zlínský kraj: Informační portál, 2008).

V oblasti životního prostředí je Zlínský kraj oproti jiným částem ČR v dobrém stavu. Přesto by mělo být do jeho ochrany investováno více financí než v současnosti. Nejlepších výsledků bylo v posledních letech dosaženo ve snížení znečištění vodních toků a zvýšení recyklace. Nachází se zde dvě CHKO (Beskydy a Bílé Karpaty). Celkovou rozlohou chráněných území se Zlínsko řadí na 3. místo v ČR (Zlínský kraj: Informační portál, 2008). V současné době je ochrana životního prostředí výrazně spjata s udržitelností rozvoje cestovního ruchu. Zlínský kraj v tomto ohledu vyvíjí různé aktivity. Snaží se vzdělávat návštěvníky i občany různými besedami, přednáškami či články v místních novinách. Hlavní důraz je kladen na možnost využitelnosti obnovitelných zdrojů energie. Velice dobrým příkladem je obec Rusava na Kroměřížsku, viz podkapitola 6.1.2.2.

## **6.3 Realizační podmínky**

### **6.3.1 Komunikační podmínky**

Doprava ve Zlínském kraji není dostatečně rozvinutá, což přináší i problémy s rozvojem cestovního ruchu. Základním problémem je špatná dostupnost do kraje po rychlostních a dálničních cestách. To brání v příchodu nových investorů do regionu. Situace se začíná od roku 2010 lepší v souvislosti s otevřením nového úseku silnice R49. Díky němu má Zlínský kraj napojení na dálnici D1 a tím i lepší spojení z Prahy. Celková délka silniční sítě je okolo 2 140 km (údaj z roku 2010). Její hustota je přibližně 25 % pod celostátním průměrem. Nejnížší hustotu má Vsetínsko (kopcovitý terén) a nejvyšší samotný okres Zlín se statutárním městem (Oficiální internetový portál Zlínského kraje, 2012).

Letecká doprava je zajišťována regionálním letišťem v Kunovicích na Uherskohradištsku. V současné době letiště není dostatečně využíváno. Jeho rozvoj by jistě znamenal přínos pro místní ekonomiku i cestovní ruch. Lodní doprava má v kraji velmi malý význam. Za zmínku stojí jen turisticky využívaný Baťův kanál měřící necelých 52 km. Na jeho březích se budují nová a rekonstruují starší zařízení pro potřeby cestovního ruchu. Celková úroveň železniční dopravy po kraji je nevyhovující. Kdysi plánovaný projekt výstavby Baťovy železnice vedoucí z Vizovic do Valašské Polanky by nabízel jistě lepší vlakovou dopravu po kraji. Byly by tak propojeny důležité uzly jako Otrokovice, Zlín, Vizovice, Vsetín, Valašské Meziříčí, Rožnov pod Radhoštěm. Momentálně se využívá k turistickým účelům. V posledních letech k rozvoji cykloturistických značených stezek. Zájem o cykloturistiku je zejména v okolí Kroměřížska a Velkých Karlovic, kde dokonce jezdí Valašské cyklobusy. Ty jsou v zimě využívány i nadšenci běhu na lyžích. Na významu získala také nedávno dostavěná, 160 km dlouhá, cyklostezka Bečva (Centrála cestovního ruchu Východní Moravy, 2012).

### 6.3.2 Materiálně technická základna

Rozložení ubytovacích kapacit je v kraji poněkud nerovnoměrné. Celkově je jich 351, viz Tabulka 2. Zatímco v nejbližším okolí krajského města a na Vsetínsku (zejména oblast Velkých Karlovic) je kapacita dostatečná, oblast Kroměřížska a Uherskohradištska v tomto směru poněkud zaostává. Malé zastoupení mají kempy. Ty jsou převážně navštěvovány domácími turisty. Právě Zlínský kraj má největší podíl rezidentů mezi návštěvníky<sup>6</sup>. V kraji také chybí hotely vyšších kategorií, což postrádají zejména zahraniční návštěvníci. Tato problematika je částečně řešena výstavbou čtyřhvězdičkových hotelů v centru města Zlína a Otrokovic. Vzhledem k pořadatelskému mnoha kulturních a sportovních akcí s mezinárodní účastí by bylo třeba zřídit mnohem více ubytovacích i restauračních zařízení pro náročnou zahraniční i českou klientelu. Problémem je také nedostatečně kvalifikovaná pracovní síla ve službách cestovního ruchu. Nekvalitní servis v hotelových restauračních zařízeních negativně působí na hosty. To pak vrhá špatný dojem na celkové služby v kraji, které lze hodnotit jako podprůměrné.

Tabulka 2 Přehled HUZ ve Zlínském kraji

|                  | HUZ celkem | hotely | Penziony | kempy | turistické ubytovny | ostatní HUZ | Pokoje | Lůžka  |
|------------------|------------|--------|----------|-------|---------------------|-------------|--------|--------|
| Kraj celkem      | 351        | 112    | 92       | 18    | 38                  | 91          | 8 367  | 21 826 |
| Kroměříž         | 54         | 9      | 18       | 1     | 10                  | 16          | 1 013  | 2 968  |
| Uherské Hradiště | 61         | 21     | 12       | 5     | 6                   | 17          | 1 106  | 3 069  |
| Vsetín           | 133        | 39     | 32       | 9     | 15                  | 38          | 2 486  | 7 466  |
| Zlín             | 103        | 43     | 30       | 3     | 7                   | 20          | 3 762  | 8 323  |

Zdroj: Krajská správa ČSÚ ve Zlíně, 2012a

V roce 2011 přenocovalo ve Zlínském kraji alespoň jednu noc 473 800 hostů. Průměrný počet přenocování meziročně klesl o 1,9%. Celkově je Zlínský kraj na 5. místě v ČR v průměrné délce pobytu i počtu přenocování, viz Obrázek 5. Čisté využití lůžek se oproti předešlému roku snížilo o 0,6%. Přesto zůstává Zlínský kraj společně s Královéhradeckým na 3. místě v ČR (Krajská správa ČSÚ ve Zlíně, 2012b). Do celkového počtu přenocování velmi výrazně přispívají lázeňské pobyty.

Stravovací zařízení v kraji se vyznačují nižší úrovní. Je třeba říci, že v posledních letech se tato situace pozvolna mění. Mnoho z nich nabízí místní kulinářské speciality. Počet těchto zařízení průběžně stoupá. Například v červnu 2011 přibyla 3% subjektů podnikajících v ubytování, stravování a pohostinství (Krajská správa ČSÚ ve Zlíně, 2012a). Orientační představu o počtu těchto zařízení lze získat z databáze Centrály cestovního ruchu Východní Morava (2012). Podle ní je v kraji k dispozici 1319 restaurací, 276 pivnic, 217 barů, 108

<sup>6</sup> 86 % turistů v 1. čtvrtletí 2012 (Krajská správa ČSÚ ve Zlíně, 2012a)

rychlých občerstvení, 106 cukráren. Nejvyšším počtem jsou zastoupeny vinárny a vinné sklepy (599). Oficiální aktuální statistika těchto subjektů ve Zlínském kraji není dispozici.

Kraj také nenabízí dostatečnou kapacitu v oblasti moderních volno-časových areálů a žádaných aktivit. Pomocí dotačních programů z EU se tato situace začíná lepšit. V posledních letech tak pomohly vybudovat koupaliště v Luhačovicích či u Velkých Karlovic, sportovně-zábavní centrum galaxie ve Zlíně, městské kulturní centrum Hvězda v Uherském Hradišti nebo dobudování africké části v Zoo Lešná (Můj projekt: ROP Střední Morava, 2012). Nejvíce sportovních zařízení se nachází v atraktivních turistických lokalitách jako je Vsetínsko či Rožnovsko, naopak chybí v okolí Kroměříže a Holešova (Zlínský kraj: Informační portál, 2010).

#### 6.4 SWOT analýza předpokladů rozvoje cestovního ruchu ve Zlínském kraji

| Silné stránky  | Slabé stránky   |
|--|---|
| Blízkost hranic se Slovenskem  | Nízká propagace ZK na Slovensku   |
| Bohaté tradice a folklór   | Špatné dopravní spojení   |
| Město slavného podnikatele Tomáše Bati a cestovatelů Hanzelky a Zikmunda                   | Nedostatek touroperátorů a spolupráce mezi zařízeními                     |
| Zlín jako univerzitní město s novým kongresovým a univerzitním centrem                     | Nedostatek ubytovacích kapacit vyšších kategorií                          |
| Památky UNESCO, CHKO   | Nekvalifikovaná pracovní síla v ČR  |
| Propagace lázeňství – Luhačovice – nejnavštěvovanější na Moravě                            | Špatný stav některých památek v kraji, Nedostatečné využití Baťova areálu |
| Rozvíjí síť cyklotras  | Nezájem zahraničních turistů o kraj                                       |
| Beskydy a možnost provozování zimních sportů   | Nedostatek možností trávení volného času s dětmi a pro mladou generaci    |
| Místní gastronomie-rarita-fragály, slivovice, luhačovické oplatky, valašská kyselice, víno | Chybí dostatečná nabídka pobytových balíčků s atraktivním programem       |



|  |   |
|--|---|
| Rozsáhlá nabídka služeb a aktivit pro starší populaci                              | Nedostatek bezbariérových míst  |
| Řeka Morava s turisticky atraktivním Baťovým kanálem                               | Nižší krajinná atraktivnost části území   |
| <b>Příležitosti</b>  | <b>Hrozby</b>   |
| Orientace na Slovenskou klientelu  | Neudržitelnost rozvoje cestovního ruchu   |
| Spolupráce s okolními kraji a státy  | Zničení krajinného rázu   |
| Vytvoření klastrové iniciativy podporující rozvoj CR                               | Negativní vztah obyvatel k rozvoji CR   |
| Propagace a reklama pomocí CCVM – veletrhy, propagační materiály                   | Snížení konkurenceschopnosti v některých oblastech                                |
| Prezentace kraje jako celku s mnoha možnostmi – rozmanitost                        | Nepřízeň počasí - útlum zejména zimní turistiky                                   |
| Rozvoj hipoturistiky, environmentální turistiky, agroturistiky a jiných druhů CR   | Zničení krajinného rázu zástavbou   |
| Podvědomí Zlína jako města cestovatelů Hanzelky a Zikmunda                         | Zaměstnání nekvalifikovaných pracovníků – nespokojenost hosta                     |
| Vznik turistických portálů, nových informačních center                             | Nedostatek financí na stávající i začínající projekty CR                          |
| Možnost snížení nezaměstnanosti prací v CR   | Vznik bílých míst na mapě vlivem zvyšování návštěvnosti jen některých částí kraje |
| Vytvoření tematických map – vinařské, cyklo a běžkařské, ski areálů, hipoturistiky | Stagnace CR vlivem nedokončení řešení v otázce dopravní infrastruktury            |

Zdroj: Vlastní zpracování z Programu rozvoje cestovního ruchu (2007)

## 7 ANALÝZA STRATEGIE A NÁSTROJŮ ROZVOJE CESTOVNÍHO RUCHU VE ZLÍNSKÉM KRAJI

Z hlediska členění území podle evropské klasifikace NUTS II lze Zlínský kraj zařadit do regionu soudržnosti Střední Morava, který tvoří společně s Olomouckým krajem. Toto členění je využíváno spíše pro statistické účely (Kelner, Novotný, Moravec, Škodová-Parmová, 2008). Z pohledu cestovního ruchu je rozdělení v rámci ČR mnohem důkladnější a podrobnější (CzechTourism, 2012). Rozlišujeme turistické regiony (17) a turistické oblasti (40). Jejich přehled je uveden v příloze VI. Zlínský kraj patří do regionu Východní Morava a je rozdělen 4 oblastmi (Zlínsko a Luhačovicko, Kroměřížsko, Slovácko, Valašsko).

### 7.1 Organizační struktura cestovního ruchu ve Zlínském kraji

Celková strategie rozvoje Zlínského kraje závisí na komplexní spolupráci všech aktérů angažovaných v cestovním ruchu. Základem takové kooperace je zejména dostatečná podpora od orgánů veřejné správy na krajské a regionální úrovni. Ve Zlínském kraji je pomoc realizována Oddělením cestovního ruchu, vnitřních a vnějších vztahů a krajem zřízenou centrálou cestovního ruchu Východní Morava. Centrála se zaměřuje především na marketing a propagaci regionu. Dále pomáhá zprostředkovávat kontakty v rámci B2B a B2C. Mezi současné projekty CCRVM patří „Marketingová podpora domácího a příjezdového cestovního ruchu“ (financované z ROP) a dále „Významné kulturní akce a cíle východní části ČR“ (financované z IOP). V období 2008-2010 byly realizovány 4 projekty. Díky nim vznikly propagační materiály a www stránky, podpora kulturních a sportovních akcí, vytvoření produktu Moravská jantarová stezka (Centrála cestovního ruchu Východní Moravy, 2012).

Dalšími spolupracujícími institucemi v ZK na regionální úrovni jsou mikroregiony (viz příloha V), MAS, sdružení obcí a měst a regionální agentury CR aj. Slovácko má například organizaci Slovácko – sdružení pro rozvoj CR, která patří k nejstarším na našem území. Na Kroměřížsku je podpora spolupráce zajišťována pomocí občanského sdružení pro cestovní ruch - Kroměřížsko (Zlínský kraj: Informační portál, 2010).

Společným záměrem všech těchto organizací a spolků je koordinace organizace cestovního ruchu a rozdělení kompetencí jednotlivým subjektům. Výrazně pak mohou ovlivnit regionální i národní politiku turismu. Základem je správné plánování, stanovení prioritních cílů

a jejich dlouhodobé udržitelnosti a rovnováhy. Ke splňování této vize napomáhá základní uvědomění si výchozí situace tohoto oboru ve Zlínském kraji a jeho následné programování vedoucí k úspěšnému vývoji odvětví. Shrnutí o strategiích a nástrojích CR v kraji je možno dosáhnout například tzv. SWOT analýzou, viz podkapitola 6.4, a dále na základě informací z dokumentů zabývajících se touto problematikou, viz podkapitola 7.2.

## 7.2 Jednotlivé koncepce rozvoje CR ve Zlínském kraji

Komplexním dokumentem, který se specializuje pouze na problematiku CR je Program rozvoje cestovního ruchu Zlínského kraje (Zlínský kraj: Informační portál, 2007). Byl vytvořen v roce 2003 a naposledy pozměněn o 4 roky později. Není tedy aktuálním dokumentem pro hodnocení současného stavu turismu v kraji. Za významné dokumenty považuji zejména popis podpory CR v rámci rozvoje venkova v ZK (2010) a marketingové strategie Východní Moravy (2009). Inspirací pro další regiony ve Zlínském kraji je strategie zaměřená na turismus v oblasti Kopaníc (2012). Do budoucna je třeba, dle mého názoru, vytvořit více programů zaměřených na menší regiony či oblasti, kde je pak možné se soustředit na konkrétní potřeby a problémy. Dále by se ve strategiích měl klást větší důraz na stravovací zařízení, která jsou nedílnou součástí CR. V následujících koncepcích je jim věnována velmi malá pozornost. Neexistují ani žádné aktuální oficiální statistiky mapující jejich počet v ČR. Podobně není v dokumentech téměř zmíněna možnost vybudování klastru cestovního ruchu.

### 7.2.1 Program rozvoje cestovního ruchu Zlínského kraje

Program rozvoje cestovního ruchu Zlínského kraje (Zlínský kraj: Informační portál, 2007) je rozdělen do několika částí. Analytická obsahuje informace o stavu cestovního ruchu v ČR a ZK. Tyto informace pocházejí z období před rokem 2003, tudíž nejsou zcela aktuální. V jejím závěru jsou nastíněny možnosti pro zájemce o investování v oblasti CR. Jako příklad je zde uveden Bařův kanál a vytváření cestovní infrastruktury okolo něj nebo záměry v jednotlivých mikroregionech na budování kempů, infocenter aj. Další součástí koncepce je průzkum, který se zaměřil na profil návštěvníka a jeho zhodnocení atraktivnosti kraje. V jeho úvodu je vysvětlena metodika postupu sbírání dat a v rámci příloh jsou zveřejněna jednotlivá grafická a tabulková šetření. Průzkum se uskutečnil ve 3 časových obdobích (léto 2002, podzim 2002 a zima 2003). V rámci SWOT analýzy a marketingové strategie je

území rozčleněno do 4 regionů (Haná, Slovácko, Valašsko a Zlínsko). Toto členění kopíruje i historický odkaz v podobě folklórního a etnického dělení. Jednotlivé regiony mají marketingové subregiony (mikroregiony), viz příloha V, které pomáhají soustředit se na menší plochy a tím vytvářet propracovanější a podrobnější propagační strategie konkrétního místa. Celková strategie vyplývající z programu je postavena na splnění vize, viz kapitola 6, do roku 2015. Z hlediska současného mapování marketingu je aktuální spíše marketingová strategie Východní Morava, viz podkapitola 7.2.2. Díky CCR VM se daří některé představy zmíněné v této koncepci plnit. Pouze okrajově se dokument zabývá charakteristikou a stavem stravovacích zařízení ve Zlínském kraji. Uvedená data pocházejí z roku 2001 a nejsou tedy aktuálním zdrojem pro zkoumání současného stavu pohostinství v kraji.

Strategie má stanoveny 3 základní priority, první týkající se dostupnosti a rozvoje potenciálně atraktivních oblastí. Další je podpora podnikatelské sféry v rámci CR. Poslední prioritou je propagace Zlína jako města vhodného pro trávení volného času. V programu jsou uvedeny nedostatky v rámci podnikání v cestovním ruchu a jeho možnosti pro zlepšení pomocí:

- lepší spolupráce s TIC a s ostatními turistickými regiony,
- přípravy akcí pro zvýšení návštěvnosti (Barum rallye aj.),
- podpory investorů,
- přípravy produktových balíčků (Baťův odkaz, lázeňství, Zoo Lešná),
- zvýšení návštěvnosti z řad zahraničních turistů,
- kvalifikace pracovní síly,
- zkvalitnění nabízených služeb (HUZ, stravovací zařízení aj.) a dopravní infrastruktury (cyklostezky, hipoturistika).

Některé záměry z akčního plánu se podařilo již splnit. Například vytvoření balneo centra s ubytovacími a konferenčními prostory ve Velkých Karlovicích v resortu Valachy. Dále vybudování cyklostezek na Holešovsku nebo biocentra na Koryčansku. Doposud však nebyla vytvořena žádná veřejnosti dostupná studie mapující plnění jednotlivých cílů.

### 7.2.2 Marketingová strategie Východní Moravy

Marketingová strategie a marketingová značka Východní Moravy (Zlínský kraj: Informační portál, 2009) byla zpracována agenturou Motýl média s.r.o. Hlavním cílem je konkurenceschopnost této destinace a celkový rozvoj turismu v dané oblasti pod značkou Východní Morava. Docílení těchto priorit je plánováno do roku 2015. Pomocí SWOT analýzy jednotlivých oblastí (Zlínsko a Luhačovicko, Valašsko, Slovácko a Kroměřížsko) je zhodnocena výchozí situace a potenciál pro následující vývoj. Je zde uvedena specifikace cílových skupin domácího i zahraničního trhu (střední vrstva mezi 35 až 60 lety bez dětí, dále rodina s rodiči ve věku 20- 40 let a dětmi do 11 let). Úkolem je oslovení těchto skupin pomocí marketingových nástrojů jako jsou fam a pres tripy.

Podstatná část této práce je zaměřena na výběr a zpracování symbolů a reklamních předmětů reprezentujících značku Východní Morava a jejich následnou distribuci. Dále rozpracovává podklady pro komunikaci se zákazníky pomocí svého vlastního magazínu a kvalitně zpracovaných internetových stránek s vlastním rezervačním systémem. Ten již na stránkách [www.vychodni-morava.cz](http://www.vychodni-morava.cz) (2012) funguje, ale jeho služba není využívána v takové míře, jak se předpokládalo. K odlivu uživatelů systému došlo po skončení jeho bezplatného využívání. Samotné webové stránky jsou pravidelně aktualizovány. Přinášejí nejnovější informace ze Zlínského kraje pro turisty i profesionály z ČR. Jednotlivé subjekty se zde mohou prezentovat pomocí bannerů a odkazů na jejich stránky. Agentura Motýl ve strategii vytváří model na základě kterého by měla CCR VM realizovat své marketingové záměry.

### 7.2.3 Strategie rozvoje Zlínského kraje 2009–2020

Strategie rozvoje Zlínského kraje 2009-2020 (Zlínský kraj: Informační portál, 2008) se zaměřuje na hospodářský vývoj ZK, který by směřoval k úrovni průměrných regionů Evropské unie. Strukturu strategie lze rozčlenit do 4 témat. Jedná se o konkurenceschopnou ekonomiku, efektivní infrastrukturu a rozvoj venkova, úspěšnou společnost a atraktivní region. Poslední se zabývá právě cestovním ruchem. Obsahuje strategickou analýzu ČR. Postatou strategie je zvýšení návštěvnosti, prodloužení doby pobytu a tím naplnění ubytovacích míst, zatraktivnění ZK jako konkurenceschopné destinace pomocí produktových balíčků a kvalitní marketingová strategie. V dokumentu je kladen důraz i na udržení kulturního odkazu a jeho využití pro turistiku. Všechny tyto cíle mají vést k získání většího počtu návštěvníků (zejména ze zahraničí). Data zpracována v této strategii mají pouze

obecnou povahu mapující aktuální situaci cestovního ruchu ve Zlínském kraji. Chybí konkrétní nástroje, jak dosáhnout změny ve výše zmíněných cílech.

#### **7.2.4 Koncepce rozvoje kultury ve Zlínském kraji**

Koncepce rozvoje kultury ve Zlínském kraji (Zlínský kraj: Informační portál, 2005) je zaměřena na uchování kulturního odkazu a jeho využití pro celkový rozvoj kraje. Toho lze dosáhnout v rámci cestovního ruchu a jeho propagací na domácím i zahraničním trhu. Tento druh reklamy pak může vést k přílivu nových investorů v oblasti kultury. V dokumentu jsou vyzdviženy některé kulturní přednosti jako uchovávané lidové tradice a architektura, množství kulturních akcí a institutů. Naopak je zmíněno nízké využití těchto příležitostí v ČR. Hrozbou zůstává podceněné a nedostatečné financování kulturního dědictví. Jedním ze strategických cílů je právě propojení turismu s kulturou a dosažení vyšší návštěvnosti. S turismem je dále v této koncepci spojena myšlenka vytvoření kulturního portálu s administrativním rozhraním pro jednotlivé subjekty a propojení na jiné webové stránky cestovního ruchu v kraji. V tomto materiálu se také objevuje myšlenka na vytvoření klastru spojující Kroměřížsko, Zlínsko, Uhersko-Hradištsko a Valašsko na úrovni kulturních zážitků a rozšiřování informačních kanálů vedoucích k delším pobytům turistů v kraji. Tento návrh klastru je zde zmíněn pouze okrajově.

#### **7.2.5 Strategie rozvoje venkova v ZK**

Strategie rozvoje venkova ZK (Zlínský kraj: Informační portál, 2010) se také částečně zabývá cestovním ruchem, a to zejména v souvislosti s jeho šetrnými formami. V rámci dokumentu patří do priority B, která je zaměřena na podnikání. Hlavním cílem je analýza problémových oblastí rozvoje v ZK a jeho komparace s ostatními kraji v České republice. Součástí je plán řešení problému, včetně návrhu finanční podpory a vyhodnocení výsledků. Úloha turismu je zde koncipována z hlediska využití jeho potenciálu k rozvoji venkova pomocí venkovské turistiky, ekoturistiky, agroturistiky, cykloturistiky a hipoturistiky. Marketing turismu má být cílený na domácí turisty a na zviditelnění přírodních a kulturních atraktivit. Po finanční stránce (výdajů z rozpočtu Zlínského kraje) se strategie zaměřuje na prezentaci kraje, podporu CCR VM a podporu obecně prospěšných společností Hyjé a Bařův kanál. V roce 2009 proběhlo, v obcích do 5000 obyvatel v ZK, dotazníkové šetření se zaměřením na základní a doplňkovou turistickou vybavenost obcí, viz Tabulka 3. Z to-

hoto průzkumu vyplývá, že z celkového počtu obcí je ve větší polovině alespoň jedno ubytovací zařízení. Z hlediska infrastruktury je nejlépe vybaven okres Vsetín. Má nejvyšší ubytovací kapacitu i celkový počet turistických, cyklistických, naučných a lyžařských tras. Je to dáno atraktivitou oblasti, která potřebuje mít kvalitní zázemí pro využívání svého turistického potenciálu. Naopak chybějící infrastruktura v obcích na Kroměřížsku dokládá silnou potřebu jejího budování v kraji. Tento fakt je v šetření doložen souhlasem 89,9 % občanů s rozvojem cestovního ruchu v obcích. Celkově je strategie koncipována na zhodnocení situace CR v kraji včetně jeho příležitostí a rizik. Je zmíněn jeho význam na podporu venkova, ale chybí faktické údaje jak docílit efektivního využití tohoto potenciálu.

Tabulka 3: Základní a doprovodná infrastruktura venkovských obcí v ZK

| Lokalizace<br>v obci                      | Celkem<br>(v %) | Obce v okrese (v %) |        |          |              |
|---|-----------------|---------------------|--------|----------|--------------|
|   |                 | Zlín                | Vsetín | Kroměříž | Uh. Hradiště |
| Minimálně 1<br>ubyt. zařízení             | 53,5            | 47,6                | 70,4   | 47,3     | 54,1         |
| Turistická trasa                          | 67,4            | 69,5                | 87,3   | 44,6     | 73,0         |
| Naučná stezka                             | 23,5            | 25,6                | 38,2   | 10,8     | 23,0         |
| Cyklotrasa                                | 75,7            | 65,9                | 90,9   | 60,8     | 90,4         |
| Cyklostezka                               | 25,3            | 14,6                | 16,4   | 21,6     | 47,3         |
| Lyžařská trasa                            | 22,8            | 22,0                | 45,5   | 12,2     | 17,6         |
| Souhlas občanů<br>s rozvojem CR<br>v obci | 89,9            | 89,1                | 92,7   | 86,5     | 91,9         |

Zdroj: Strategie rozvoj venkova ZK, 2010

### 7.2.6 Integrované plány rozvoje území Horního Vsacka, Luhačovicka a Rožnovska

Integrované plány rozvoje území Horního Vsacka, Luhačovicka a Rožnovska (Oficiální portál Zlínského kraje, 2009) jsou financovány z ROP Střední Morava pro odvětví CR. Tato podpora plyne z prioritní osy 3, konkrétně 3.1 nazvané Integrovaný rozvoj cestovního

ruchu. IPRÚ byly ustanoveny k 17.12.2007. Tyto 3 oblasti jsou z hlediska turismu v ZK považovány za nejvíce atraktivní. Na jednotlivých plánech se podílí subjekty z daných oblastí pod koordinací Zlínského kraje. Spolupráce započatá v roce 2008 byla o dva roky později aktualizována na základě schválených projektů v jednotlivých regionech. Během roku 2012 by měla proběhnout další aktualizace navazující na poslední výzvy, které byly zadány regionální radou Střední Morava.

#### **7.2.6.1 Luhačovicko**

Region Luhačovicka je koordinován zástupci VS Zlínského kraje, města Luhačovice a městyse Pozlovice, dále představiteli akciových společností Lázně Luhačovice, Zálesí a MIRAMARE, Jiřím Pechou (provozovatelem penzionu Vyhlídka v Pozlovicích) a o.p.s. Luhačovické Zálesí (místní MAS). Právě Luhačovické Zálesí je dobrým příkladem spolupráce veřejného, soukromého a neziskového sektoru v oblasti CR. Jeho iniciativou je vytvoření turistické destinace, která není atraktivní jen lázeňstvím, ale i jinými formami CR (např. zážitkové). V marketingové oblasti je region podporován Centrálou cestovního ruchu Východní Morava. Mezi základní priority IPRÚ, definovanými v dokumentu, je výstavba koupališť (2), dále celková rekonvalescence a modernizace materiálně-technické základny (7). V programu jsou uvedeny i plány na pomoc v rozvoji základní a doplňkové infrastruktury (5) (Oficiální portál Zlínského kraje, 2009). Z daných projektů bylo 6 realizováno, 2 jsou v realizaci a ostatní schváleny k dopracování (Můj projekt: ROP Střední Morava, 2012)

#### **7.2.6.2 Rožnovsko**

Region Rožnovsko je vymezen Rožnovem pod Radhoštěm, obcí Zubří, Vidče, Hutiskem-Solanec, Viganticemi, Dolní Bečvou, Prostřední Bečvou, Horní Bečvou a Valašskou Bystřicí. Spolupracujícími subjekty jsou ZK a jednotlivé obce, 4 společnosti s ručením omezeným, 2 občanská sdružení (např. Klub českých turistů – oblast Valašsko – Chříby) nebo také CCR VM a Valašské muzeum v přírodě. Tento region si určil následující cíle jako je rekonstrukce areálů pro letní i zimní aktivity, vytvoření informačního systému, zlepšení dopravní infrastruktury. Z materiálně-technického hlediska se IPRÚ zaměřil na posílení ubytovacích kapacit vyššího standardu. Ve dvou výzvách bylo k podpoření vybráno 26 projektů. Z toho tato pomoc směřovala na 2 koupaliště a 7 sportovních areálů, 2 ski areály,



budování informačního systému za pomoci 7 naučně-poznávacích projektů, 6 ubytovací a stravovacích zařízení. (Oficiální portál Zlínského kraje, 2009). Doposud bylo zrealizováno 16 projektů a zbývající jsou momentálně v průběhu realizace (Můj projekt: ROP Střední Morava, 2012).

### **7.2.6.3 Horní Vsacko**

Horní Vsacko tvoří beskydská oblast od obce Janová, přes Hovězí, Zděchov, Huslenky, Halenkov, Nový Hrozenkov, Karolinku až po největší turistické centrum Velké Karlovice. Tento region má velice blízké vazby na nedaleké území Rožnovsko. Veřejný sektor zde představuje Zlínský kraj a zástupci obcí, soukromý sektor tvoří 2 akciové společnosti a 2 společnosti s ručením omezeným. V neziskovém sektoru jsou důležitými aktéry 2 občanská sdružení (například Sdružení pro rozvoj Soláně). Stejně jako Luhačovicko a Rožnovsko, tak i Horní Vsacko si klade za cíl zlepšení kvality ubytovacích a stravovacích zařízení (2), vybudování informačního systému pomocí naučných stezek (1) a vybudování kulturních a sportovních atraktivit (11) (Oficiální portál Zlínského kraje, 2009). Celkově bylo prozatím dokončeno 10 projektů (Můj projekt: ROP Střední Morava, 2012).

### **7.2.7 Strategie rozvoje cestovního ruchu území Bílých Karpat–Kopanice**

Strategie rozvoje cestovního ruchu území Bílých Karpat–Kopanice (Zlínský kraj: Informační portál, 2012) je financována z ROP Střední Morava na podporu zvyšování absorpční kapacity regionu. Důvodem vzniku bylo zejména posílení povědomí o tomto kopaničářském osídlení, kde si stále zachovávají tradiční hodnoty (folklór, nářečí nebo místní speciality z fašankových zabijaček). Navíc je zde zázemí pro zimní sporty. Mezi největší atraktivity patří zámek Nový Světlov, cyklotrasa Přírodou Bílých Karpat, naučné stezky Bojkovická a Koménka, Velký Lopeník s rozhlednou, vodní dílo Ordějov, Hoštětín, Komňa s fašankovými slavnostmi a památníkem J. A. Komenského, Starý Hrozenkov s kopaničářskými slavnostmi a další. Nevýhodou oblasti je špatná dopravní infrastruktura. V analytické části se shrnuje využití služeb turismu na podporu podnikání a celkového rozvoje. Návrhová část se soustřeďuje na náměty projektů.

V příloze č. 2 jsou uvedeny konkrétní body v oblasti revitalizace sportovních areálů, rekonstrukce a výstavby kulturních památek, zlepšení turistické infrastruktury aj. Jsou zmíněny dobré předpoklady pro rozvoj ekoturistiky. Příkladem je centrum Veronica Hoštětín, které

je dokonce za svůj šetrný přístup k přírodě oceněno Evropskou unií. Budoucnost v tomto regionu má i spojení turismu a ekologického zemědělství (například prostřednictvím farmářských trhů, prohlídek ekofarem aj.). Dalším bodem je poptávka po vytvoření památky místních tradic prostřednictvím vybudování skanzenu a muzeí. MTZ je dostatečně zabezpečena v Bojkovicích, Komni či Starém Hrozenkově. Pro další rozvoj je zdůrazněna i potřeba rekvalifikace a vzdělávání zaměstnanců ve službách CR.

V rámci území působí několik místních akčních skupin, mikroregionů či sdružení měst a obcí. Díky malé rozloze a vzájemné blízkosti je zde možno vytvořit ucelenou spolupráci sdílející kolektivní záměry. Vybudováním efektivní organizační struktury těchto seskupení lze vytvořit atraktivní region pro domácí i zahraniční turisty. Vytyčením hmatatelných cílů včetně určení jejich řešitelů, časového harmonogramu a oblastí realizace je tento dokument velmi dobrým příkladem, jak by měla koncepce rozvoje CR vypadat.

### 7.3 Současná situace CR ve Zlínském kraji

V propagačních materiálech Zlínského kraje a jednotlivých oblastí je využíváno slovní spojení „Kouzlo rozmanitosti“ symbolizující nejen pomezí 3 geografických oblastí (Haná, Slovácko a Valašsko), ale i mnohostrannost cestovního ruchu. Kraj nabízí celou řadu kulturního a sportovního vyžití v relativně čisté přírodě horských oblastí a nížin s množstvím vodních ploch. Díky investicím do rozvoje potenciálu ZK se rozšiřuje využití cestovních služeb i pro náročnou klientelu. Výhodou kraje je rozšiřování nabídky sportovního vyžití. Mezi ně patří například plavání v krytých bazénech, aquaparku v Uherském Brodě či přírodních koupalištích. Celá oblast je protkaná množstvím cyklostezek a pěších značených tras. Starší lidé mohou podnikat i nenáročné vycházky po okolí. Beskydy nabízí množství sjezdovek a běžeckých tratí. V případě příznivých sněhových podmínek je tento region rájem pro milovníky zimních sportů. Prakticky každé město v kraji nabízí bruslení na stadionech či zamrzlých rybnících (Centrála cestovního ruchu Východní Moravy, 2012). Ubytovací kapacity jsou v kraji poněkud nerovnoměrně rozděleny. Zatímco v nejbližším okolí krajského města je kapacita nedostatečná, v oblasti Velkých Karlovic je ubytovací zázemí více než dostatečné.

Nemalý vliv na využívání potenciálu CR má propagace a reklama. Díky aktivní účasti centrály cestovního ruchu Východní Morava se zlepšuje propagace na českých i zahraničních veletrzích a spoluprací s agenturou CzechTourism se tato oblast čím dál více dostává do

povědomí lidí. Význam každoročního zastoupení kraje na veletrzích cestovního ruchu tkví nejenom v možnosti poskytnout zájemcům z řad veřejnosti aktuální informace, ale také navazování kontaktů se zastoupením ostatních krajů. Tento proces by mohl být umocněn podporou klastru.

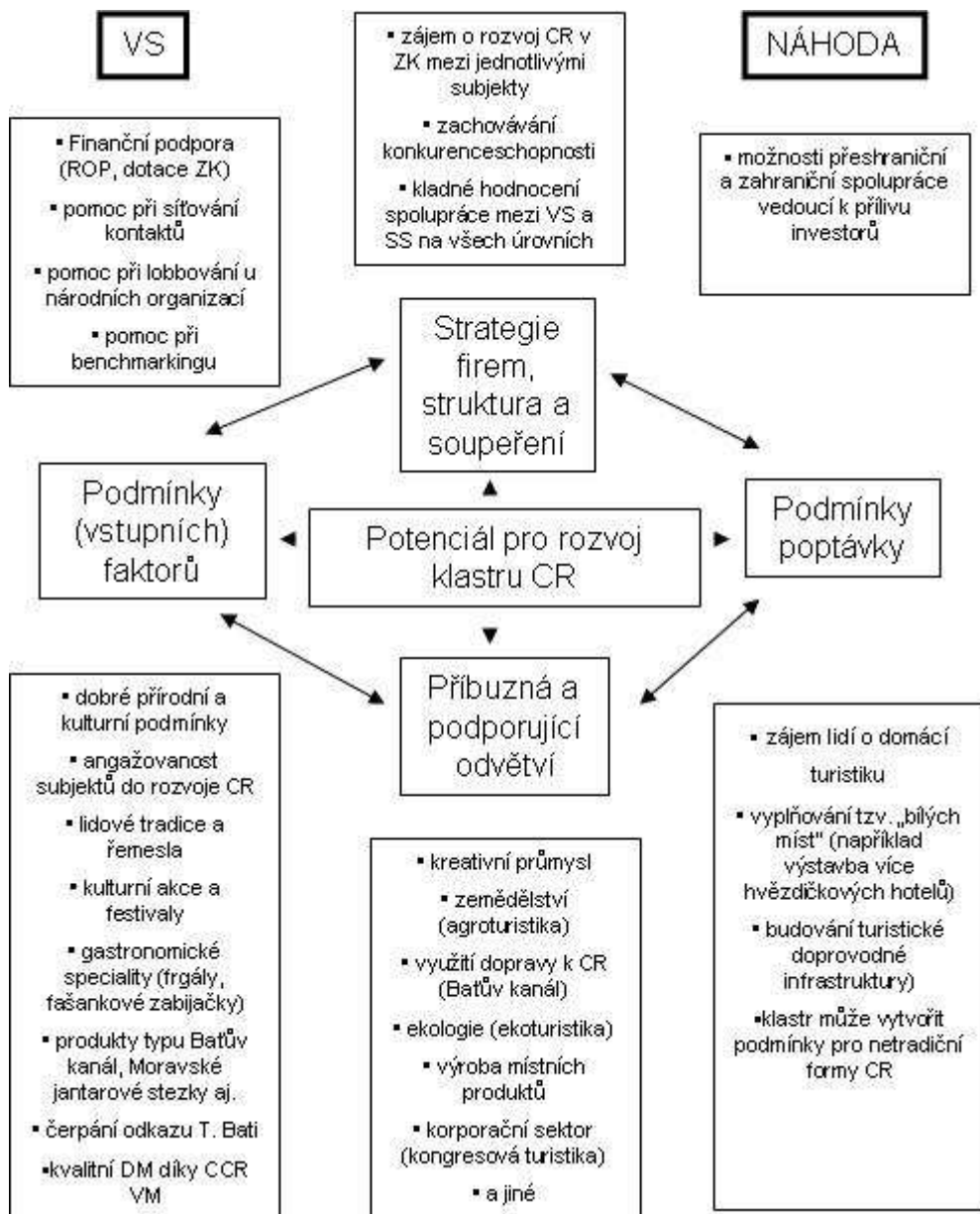
Mezi nejčastější formy cestovního ruchu patří turistika, cykloturistika, lyžování, lázeňské a relaxační pobyty. Zlínský kraj je schopen nabídnout širokou škálu reprezentativních budov, sálů a prostor poskytujících kvalitní zázemí pro pořádání nejrůznějších akcí v rámci kongresové a incentivní turistiky. Vynikající pověst mají Lázně Luhačovice, které velkou mírou přispívají k nárůstu návštěvnosti a mohly by přispět i ke zvýšení kongresové a zážitkové turistiky. Velkým přínosem by mohlo být i nově dostavěné kongresové a univerzitní centrum ve Zlíně. Dále je třeba podpořit zachování místních tradic a budování jejich sbírek formou výstav ve skanzenech a muzeích. Na území Zlínska má velký potenciál i rozvoj hipoturistiky díky chovu dostihových, klusáckých i parkurových koní. Známými místy jsou zejména hřebčín v Napajedlech či dostihová dráha ve Slušovicích, kde je rovněž rozsáhlé golfové hřiště.

Zájem o návštěvu kraje je zejména mezi rezidenty. U zahraniční klientely je výrazně nižší. Dokonce lze v posledních letech zaznamenat výrazný úbytek cizinců mezi návštěvníky (za posledních pět let o třetinu). Ze zahraničí již tradičně přijíždí nejvíce návštěvníků ze sousedních zemí, Slovenska, Rakouska, Německa a Polska (Krajská správa ČSÚ ve Zlíně, 2012a). Možností překonání odlivu těchto návštěvníků je v zacílení aktivit ČR na domácí návštěvníky. Stále více lidí volí v létě dovolenou v Česku a to zejména v přírodě, aby unikli před civilizací. Zlínský kraj nabízí místo, které je zatím poměrně klidným místem pro odpočinek i pro aktivní dovolenou.

V předchozích dvou kapitolách byla shrnuta charakteristika cestovního ruchu ve Zlínském kraji. Je patrné, že zde má turismus vysoký potenciál k dalšímu rozvoji. Pokud bude v budoucnu využito všech nabízených výhod, může se stát „nově objevenou“ destinací ČR. Proto je třeba podpořit všechny možné způsoby aktivity vedoucí k takovému stavu. Výchozím projektem se může stát klastr cestovního ruchu.

## 8 NÁVRH FALITACE KLASTRU CESTOVNÍHO RUCHU VE ZLÍNSKÉM KRAJI

Na základě zhodnocení potenciálu CR ve Zlínském kraji, viz kapitoly 6 a 7, existují na jeho území podmínky pro vznik klastru cestovního ruchu. Pro mapování tohoto potenciálu lze využít například aktuální databázi služeb turismu CCR VM nebo také informace obsažené v koncepcích Zlínského kraje, viz podkapitola 7.2. Shrnutí potenciálu pro vznik zobrazuje Obrázek 6, který je zpracován podle Porterova diamantu, viz podkapitola 2.2.



Obrázek 6 Shrnutí potenciálu CR v ZK podle Porterova diamantu, zdroj: vlastní zpracování podle Porterova diamantu v podkapitole 2.2.

## 8.1 Průzkum zájmu o založení klastru a jeho zaměření

Jak bylo uvedeno v kapitole 2 prvním úkolem při formování klastrové platformy je tzv. mapovací studie. V praktické části diplomové práce bylo na toto téma zaměřeno dotazníkové šetření. Prioritními cíly bylo zjištění zájmu o členství v případném klastru a jaké aktivity by subjekty CR v rámci fungování platformy uvítaly. Ke zjištění údajů byl využit kvantitativní výzkum, resp. průzkum. Před rozesláním dotazníku byly určeny následující hypotézy:

1. subjekty CR ve Zlínském kraji mají zájem na vzniku klastru CR,
2. hlavní zaměření klastru by mohlo být vytvoření ojedinělého produktu CR,
3. mezi jednotlivými představiteli cestovního ruchu na všech úrovních (místní, krajská, národní a nadnárodní) existuje již nyní úspěšná spolupráce,
4. subjekty budou mít zájem na spolufinancování případně vzniklého klastru.

Vzorek subjektů byl vybrán tak, aby zahrnoval zástupce soukromého i veřejného sektoru. Podnikatelskou sféru zastupují hotelová a stravovací zařízení, zástupci významných atraktivit v kraji (zaměřených například na hipoturistiku). Veřejný sektor reprezentují zástupci jednotlivých obcí, měst a mikroregionů s potenciálem pro rozvoj CR. Dále byly osloveny místní akční skupiny působící na území kraje, svazky měst a obcí aj.

Jednotlivým subjektům byl e-mailem rozeslán dotazník pomocí internetového formuláře GoogleDocs. Výzkum probíhal v období od 31.7. do 6.8.2012. Jeho výsledky budou poskytnuty k jednání Odboru kultury a památkové péče ZK. Bylo osloveno 83 subjektů. Z toho 26 respondentů (31,33 %) anonymně vyjádřilo, prostřednictvím formuláře, své postoje k dané problematice. Nízká účast na šetření může být ovlivněna dobou rozesílání (letní prázdniny), nezájmem dotazovaných o vyplnění dalších z mnoha dotazníků nebo nezájmem o vytvoření této iniciativy. Vzhledem k malému počtu vrácených odpovědí je výsledek nutno brát pouze orientačně. Provedený výzkum však může být výchozím bodem pro další mapování zájmu o vznik klastru CR ve Zlínském kraji. Navázat na tato šetření by se mělo osobními schůzkami s klíčovými zástupci sektoru a dalšími potencionálními členy. Další možností je podrobné představení základních údajů o klastrech formou konference. Na ni mohou navázat workshopy a semináře zaměřené na zdůraznění výhod klastru a jeho implementace do struktury cestovního ruchu v kraji.

Dotazník byl sestaven z 9 otázek (7 uzavřených a 2 otevřených). Je rozdělen do 3 tematických okruhů. První část zkoumá zájem o členství a požadavky na zaměření klastru. Následně je zjišťován názor na financování platformy. Závěr dotazníku se zabývá zkušenostmi se spoluprací mezi subjekty a využívání dotačních titulů.

### 8.1.1 Vyhodnocení

Z hodnocení dotazníku vyplynula následující fakta (grafy jsou obsahem přílohy VII)<sup>7</sup>. V případě vzniku klastru by o členství v něm mělo zájem 77 % respondentů. Jedná se tedy o 20 zájemců, což je dostačující počet pro založení klastrové platformy. Žádný dotazovaný neuvedl, že by se do klastru určitě nezačlenil.

Většina dotázaných subjektů by ocenila pomoc ve snaze o zvýšení návštěvnosti kraje (60%), dále při společné marketingové propagaci (52%) a ve vzdělávání pracovníků v cestovním ruchu (48%).

Z hlediska zaměření klastru směřují návrhy dotazovaných k vytvoření zajímavého produktu CR, zlepšení kvality služeb a infrastruktury, větší propagaci na regionální a zahraniční úrovni, zvyšování návštěvnosti, orientaci na venkovskou turistiku nebo získávání financí. Tyto návrhy korespondují i s oblastmi, ve kterých by chtěly subjekty kooperovat.

Největší zájem byl tedy projevem o vytvoření ojedinělého produktu CR (60%), vzdělávání v turismu (60%), efektivnější využívání zdrojů (56%) nebo inovace v oblasti CR v kraji (52%).

U většiny respondentů (64%) převažuje názor, že by klastrová iniciativa měla být dotována převážně ze strukturálních fondů (64%), dále ze zdrojů Zlínského kraje (48%) a MMR (40%). Zkušenosti s využíváním dotačních titulů v posledních 2 letech má 17 subjektů (65%). Velmi nízké procento (8%) sdílí názor, že by k financování klastru měly být využívány členské poplatky. Podle většiny odpovědí by však jeho výše měla být spíše symbolická, popřípadě podle velikosti podniku. Objevili se i názory, že poplatek by neměl být vybírán vůbec.

Spolupráce s veřejným sektorem i soukromým sektorem na místní úrovni, krajské úrovni, národní a nadnárodní úrovni byla hodnocena kladně. Někteří účastníci dotazníku nemají žádnou zkušenost se spoluprací na nadnárodní úrovni.

Na základě vyhodnocení šetření byly zcela potvrzeny hypotézy 2 a 3. První hypotéza byla splněna částečně. Nízká návratnost odpovědí naznačuje nezájem o vznik klastrové platformy. Malá účast na šetření však může být způsobena i jinými důvody (viz výše). Naopak 77% těch co dotazník vyplnili uvedlo, že by případně měli zájem stát se členy uskupení. Mezi odpověďmi se neobjevila žádná zcela negativní. Ostatní (24%) uvedli, že neví nebo že by se přidali za určitých podmínek. Čtvrtá hypotéza nebyla potvrzena vůbec. Většina dotazovaných vyjádřila stanovisko, že financování by mělo probíhat formou dotací ze zdrojů krajských, státních a evropských.

Z vyjádření některých respondentů mimo dotazníkové šetření (prostřednictvím e-mailu) vyplynul také názor, že k zajišťování aktivit případného klastru dostatečně postačuje činnost Centrály cestovního ruchu. Pokud by se jednalo o oblast marketingu a propagace, tak je tomu skutečně tak. Klastr však může zabezpečovat i jiné aktivity, viz 8.2. Výhodou CCR VM je, že má podporu od Zlínského kraje a je kladně hodnocena ostatními subjekty v oboru.

## **8.2 Možnosti spolupráce klastru CR na území Zlínského kraje**

Na základě vyjádření respondentů z dotazníkového šetření a aktivit klastru upravených podle matice partnerství (Scott, Baggio a Cooper, 2008, s. 48) jsou níže uvedeny hlavní přínosy klastru a oblasti spolupráce v rámci jeho síťování v ZK:

---

<sup>7</sup> U některých otázek mohli uživatelé formuláře vybrat více než jedno zaškrtnuté políčko, takže procento může vzrůst na více než 100 %.

Tabulka 4 Matice partnerských vztahů

|   | Partnerství s/se |  |                               |   |                                       |   |  |
|---|------------------|--|-------------------------------|---|---------------------------------------|---|--|
|   | VS               | Regio-<br>nální<br>organi-<br>zace<br>CR | Dalšími<br>kraji a<br>regiony | Zástupci<br>turismu<br>a místní<br>produkce | Poskytovateli<br>dopravních<br>služeb | Externí-<br>mi<br>organi-<br>zacemi<br>CR | Vzdě-<br>lávací-<br>mi in-<br>stitu-<br>cemi |
| Sdílení<br>znalostí a<br>vzdělávání     | ✓                |  |                               | ✓   | ✓                                     |   | ✓  |
| Financová-<br>ní                        | ✓                |  |                               | ✓   |                                       | ✓   |  |
| Propagační<br>aktivity                  |                  | ✓  | ✓                             | ✓   |                                       | ✓   |  |
| Lobbyvání                               | ✓                |  |                               |   | ✓                                     | ✓   | ✓  |
| Vázaný<br>prodej pro-<br>duktu CR       |                  | ✓  | ✓                             | ✓   | ✓                                     |   |  |
| Rozvoj<br>infrastruk-<br>tury           | ✓                |  |                               |   | ✓                                     |   |  |
| Spolupráce<br>CR a dal-<br>ších odvětví |                  | ✓  |                               | ✓   |                                       | ✓   |  |

Spolupráce může tedy probíhat mezi VS, provozovateli služeb CR, sousedními regiony a jejich organizacemi, provozovateli dopravních a vzdělávacích služeb. Sdílení znalostí a poradenství by mělo probíhat mezi subjekty VS, SS i neziskovými sférami v rámci ZK. Spolupráce v oblasti vzdělávání by mohla být navázána s již zmíněnou Univerzitou Tomáše Bati a dále se střední školou CR v Rožnově pod Radhoštěm, střední školou podnikatel-



skou ve Zlíně nebo středními hotelovými školami v Uherském Hradišti, Kroměříži a ve Zlíně.

Při financování klastrových iniciativ je doporučeno využívat zdroje ze strukturálních (např. ROP NUTS 2 Střední Morava, OP Lidské zdroje a zaměstnanost aj.) a krajských fondů. Členské příspěvky by měly být spíše symbolické, aby členy neodradily. Postupně se mohou začít navyšovat podle úspěšnosti klastrových aktivit a přínosu jeho členům. Úspory z rozsahu může přinést sdílení financování investičních záměrů mezi jednotlivými aktéry.

Propagační činnost a další podpůrné aktivity jsou základem zviditelnění klastru. Proces jeho medializace by mohl být zabezpečen CCR VM a agenturou Motýl s.r.o., která v minulosti vytvářela koncepci propagace právě pro centrálu Východní Morava (ediční činnost, reklamní předměty aj.).

Spolupráce může být posílena společným lobbováním na veřejnou správu (například na ministerstva) nebo na odborné organizace CR (CzechTourism). Lobbování u VS na všech úrovních může přinést legislativní změny v oblasti cestovního ruchu vedoucí k odstranění dopadů „šedé“ ekonomiky a tzv. „švarcsystému“. Ten se hojně využívá u MSP, které je ve Zlínském kraji početně zastoupeno.

Vázaný prodej produktů a služeb cestovního ruchu nabízí rozšíření spolupráce za hranice kraje. V rámci sítě kontaktů by bylo možné nabízet zvýhodněné služby pomocí slevových kartiček platných v celém kraji. Tento marketingový nástroj ještě nebyl na území ZK využit. V případě spolupráce s KLACRem, klastrem Liptov nebo krajem Olomouckým a Jiho-moravským by se mohla nabídka slev rozšířit mimo ZK.

Dále by klastr mohl mít vliv na rozvoj infrastruktury z kvalitativního hlediska (na Kroměřížsku i z kvantitativního). Může působit také na zlepšení dopravní dostupnosti kraje a na větší přizpůsobení dopravy potřebám cestovnímu ruchu.

Klastr CR lze využít ke spolupráci s dalšími odvětvími. Dobré předpoklady pro rozvoj v ZK má ekoturistika (Hoštětín), filmový cestovní ruch (Zlínské filmové ateliéry) nebo specifický potenciál v rozptýleném osídlení valašského a kopaničářského typu, které je velmi dobrým prostředím pro venkovskou turistiku s přiblížením lidových tradic. Význam klastru spočívá i v možnosti získávání zkušeností ze zahraničních prosperujících destinací. Odtud mohou čerpat i náměty na nový a v ČR ojedinělý produkt cestovního ruchu, který je žádaný i mezi respondenty dotazníkového šetření. Jednou z možností takového produktu je

nabídka netradičních forem cestovního ruchu (zážitkový, dobrodružný aj). Některé z nich už jsou ve Zlínském kraji nabízeny prostřednictvím centrály cestovního ruchu Východní Morava (2012). Jedná se například o náboženský cestovní ruch. Dále existuje možnost spolupráce s místními producenty, kteří nabízí tradiční výrobky a speciality (R. Jelínek a.s., Cyrilovo pekařství s.r.o. a další).

### 8.3 Návrh na řízení a fungování klastru ve Zlínském kraji

V případě rozhodnutí, že bude rozhodnuto klastr založit, je prvotními úkoly určení právní formy a jeho personální obsazení. Vzhledem k angažování veřejné i podnikatelské sféry doporučuji založení právní formy občanské sdružení podle zákona č. 80/1990 Sb., které umožňuje vstup pro právnické i fyzické osoby. Jedním z hlavních úkolů je určení facilitátorů. Může jím být profesionální facilitátor. Jejich celkový počet na území ČR je 25, z toho 4 působí v Zlínském kraji. Dále jím může být proškolený odborník z CR nebo kompetentní osoba z Univerzity Tomáše Bati, která zná danou problematiku. Dá se i využít externího poradce, který již má zkušenosti s klastrovými platformami CR v blízkosti kraje. Jedná se o KLACR nebo Klastr Liptov. Dalším krokem je s pomocí facilitátora budovat řídicí jednotku a pracovní týmy. Jádrem klastru by mohly být organizace veřejné, podnikatelské i neziskové sféry aktivně se podílející na rozvoji cestovního ruchu v kraji. Patří mezi ně CCR VM, o.p.s. Luhačovické Zálesí, Holding Synot (hospoda a ski areál Kyčerka ve Velkých Karlovicích, hotely Synot a Slunce v Uherském Hradišti a další), o.p.s. Hyjé a Bařův kanál, město Napajedla aj. Důležitou roli mohou zastat i MAS a mikroregiony (příloha V). Z úřadu Zlínského kraje je pak očekávána angažovanost Odborů památkové péče a cestovního ruchu. Většina z výše jmenovaných subjektů si klade za cíl rozvoj regionu právě prostřednictvím CR. Důležitým aktérem v klastru by se mohla stát také Univerzita Tomáše Bati. Má zkušenosti s jejich vytvářením (CreaClust). Nabízí studium oborů cestovního ruchu i regionálního rozvoje. Dále se podílela na vzniku knihy Prof. Drahomíry Pavelkové (2009). Ta je průvodcem klastrů a klastrových iniciativ s projektem měření a řízení výkonnosti klastrů. Vzájemnou komunikací mezi managementem a jednotlivými členy by měly být jednotlivé úkoly rozděleny mezi pracovní týmy. Ty lze rozčlenit podle turistických oblastí na 4 hlavní. Další členění zaleží na domluvě a jednotlivých projektech. Součástí pracovních skupin by měly být zástupci různě velkých provozovatelů služeb CR a souvisejících odvětví.

Mezi nástroje klastru k docílení efektivní spolupráce a rozvoje destinace lze zařadit vytvoření organizační struktury s kvalitním personálním obsazením z řad odborníků CR. Tento záměr je podpořen i většinou respondentů z dotazníkového šetření.

### 8.3.1 Návrhy na společné projekty

Spojením aktivit CCR VM a případného klastru by mohla vzniknout destinace, která by se začala objevovat v nabídkách domácích i zahraničních cestovních kanceláří. Blízkost Slovenska nabízí možnost rozvinout společnou příhraniční spolupráci v různých tematických okruzích turismu. Poznávání kraje by mohlo být doplněno o prozatím chybějící průvodcovskou činnost. Dále je v ZK potencionál pro vytvoření tzv. tematických stezek pro pěší i cykloturistiku a budování infrastruktury v jejich blízkosti. Některé už v kraji vznikly. Například Moravská jantarová stezka nebo Uherskohradištská vinařská stezka. Inspiraci na další druhy stezek lze hledat v sousedním Rakousku. Dobrým příkladem jsou gastronomicky orientované stezky jako sýrová stezka Bregenzwarld či pivní okruh v Mühlviertelu. Jedná se o trasy zpestřené produkty, která reprezentuje daný region. Ve Zlínském kraji mohou být tematické stezky zaměřeny na místní gastronomické speciality, historické památky či životy slavných rodáků. Mohou fungovat i jako výchovné prostředky pro zachování udržitelnosti cestovního ruchu a na ochranu životní prostředí. Při kvalitním zpracování koncepce rozvoje takových stezek se stává tato aktivita přínosným marketingovým nástrojem v rámci propagace oblasti (Kelner, Novotný, Moravec a Škodová – Parmová, 2008). Z gastronomického hlediska by mohly vzniknout stezky koštovací po palírnách slivovice. Mezi kulturně historické by bylo možné zařadit po stopách Tomáše Bati či Jana Antonína Bati. Výchozím bodem pro tuto stezku by mohlo být okolí napajedelského zámku, kde v minulosti J.A. Baťa pobýval. Předpoklady má i spojení s filmovým průmyslem. I zde by se mohl angažovat zámek Napajedla, který v současnosti nabízí výstavu a festival mapující filmovou historii období protektorátu (Zámek Napajedla, 2010)

### 8.3.2 Měření dopadů klastrové platformy

Už na začátku vzniku klastrů a klastrových iniciativ je důležitým úkolem určit měření jejich dopadů. K tomu se využívají moderní prvky integrace a monitorování v podobě například v podobě benchmarkingu. Ten pomáhá vyhodnocovat efektivnost činnosti klastrů a získávat statistické údaje. Mezi klíčové ukazatele (Pavelková, 2009, s. 144) patří počet

členů a jejich fluktuace, souhrnný obrat členů a souhrnný počet zaměstnanců. Dalšími ukazateli jsou například počet organizovaných školení, seminářů a společných projektů, nebo podíl veřejného financování klastrové platformy a projektů. Členům klastru je třeba hned na začátku vysvětlit výhody plynoucí z benchmarkingu a seznámit je s postupem měření. Toto monitorování by mělo probíhat pravidelně (nejméně jednou ročně). Klastr by tak podpořil rozvoj benchmarkingu ve Zlínském kraji.

#### 8.4 Doporučení pro klastrování CR ve Zlínském kraji

Nespornou výhodou Zlínského kraje je zkušenost se zakládáním klastrů. Na jeho území vzniklo již 6 klastrových platform. To řadí kraj na 4. místo v početnosti klastrů v ČR (viz příloha III). Pět z nich je zaměřeno na sekundární sektor a jeden je z terciární sféry. Jedná se o klastrovou iniciativu CreaClust, která svým zaměřením na umělecké a zábavní činnosti, zasahuje i do oblasti cestovního ruchu.

Bariéry ohrožující vznik klastru CR lze spatřovat v získání dostatečného množství podnikatelských subjektů a podpory veřejné sféry, zejména pak Zlínského kraje. Dále se jedná o zvládnutí počátečních fází založení klastru, tak aby do něj mělo zájem vstoupit co nejvíce členů. Kritickými body v tomto směru mohou být povinné členské poplatky a nedostatečné informace o výhodách klastru. Klastr je také ohrožován nedostatkem finančních prostředků na zmapování jeho možností v kraji a následné náklady související s jeho vznikem.

Na základě zjištěných údajů navrhuji 4 schémata rozvoje cestovního ruchu ve Zlínském kraji:

- Vznik klastru rozděleného podle turistických oblastí (Zlínsko a Luhačovicko, Vsetínsko, Kroměřížsko a Uherskohradištsko), viz podkapitola 4.1.1. Toto členění by umožňovalo se více soustředit na problémy každé z těchto oblastí. Zároveň by všechny spolupracovaly na celkovém rozvoji Zlínského kraje. Dominantní organizací by byla CCR VM.
- Vytvoření pracovního týmu v rámci vznikající klastrové iniciativy CreaClust, který by se soustředil se pouze na cestování ruch. Díky spolupráci CreaClustu se Slovenskem, by mohlo klastrování CR ve Zlínském kraji být od počátku rozšířeno na přeshraniční kooperaci,

- Další alternativou je nevytvářet klastr CR, ale zlepšit úroveň cestovního ruchu v kraji vytvořením propracovaného „networkingu“. Scott, Baggio a Cooper (2008) uvádí, že cestovní ruch se dá přímo nazývat síťovým průmyslem a že síťování pomáhá vytvářet produkt CR v dané destinaci. Síťování se na území kraje začíná využívat například díky iniciativě MAS Hornolidečsko, viz podkapitola 3.1.
- Poslední doporučenou možností je nevytvářet klastr CR, ale rozšířit činnost CCR VM. Kromě iniciativy v oblasti propagace a marketingu by tak mohla ovlivňovat i další aktivity typické pro klastr (například vzdělávání pracovníků cestovního ruchu).

## ZÁVĚR

Klastry a klastrové iniciativy jsou svou podstatou velice univerzální a lze je aplikovat v jakémkoliv odvětví. Předmětem této práce bylo předložení analýzy potenciálu založení klastru v sektoru cestovního ruchu ve Zlínském kraji.

Rozvoj klastrů v České republice začal v roce 2003. Od té doby vzniklo okolo 70 uskupení. Fungování klastrů, i přes jejich množství a několikaletou praxi s jejich budováním, stále čelí řadě problémů. Patří mezi ně častá fluktuace jednotlivých členů. Dále bylo zjištěno, že v ČR chybí metodika a pravidelné zaškolování facilitátorů a manažerů nově vznikajících platform. Z údajů uvedených v této práci také vyplývá, že klastrování v terciárním sektoru je teprve v začátcích. Tento způsob kooperace subjektů v rámci cestovního ruchu prozatím úspěšně využil pouze Moravskoslezský kraj v podobě platformy KLACR.

Zlínský kraj patří mezi regiony vyznačující se vysokým potenciálem pro vytváření klastrů a klastrových iniciativ. Může čerpat ze zkušeností fungování 6 takových platform z různých oborů. V terciární sféře se zde začíná formovat CreaClust, první klastrová iniciativa v oblasti kreativního průmyslu.

Území kraje disponuje poměrně vhodnými předpoklady i pro založení klastru cestovního ruchu. Tomuto tématu se věnuje závěrečná kapitola práce, ve které je obsaženo řešení spolupráce pomocí klastrů. V rámci této problematiky byl vytvořen dotazník, který byl rozeslán potenciálním uchazečům o členství v takové platformě. Z dotazníkového šetření vyplývá pozitivní přístup k vytvoření klastru cestovního ruchu ve Zlínském kraji. Vypovídací hodnota těchto výsledků průzkumu je však úměrná nízkému počtu vrácených odpovědí. Odpovědi respondentů naznačují zájem o spolupráci vedoucí ke zvýšení návštěvnosti, vytvoření ojedinělého produktu cestovního ruchu a inovacím turismu v kraji.

Na výsledky dotazníkového šetření navázala vytvořením návrhu facilitace klastru CR. Pomocí základních charakteristik těchto platform a síťování byly popsány možnosti spolupráce veřejného, soukromého i neziskového sektoru v rámci propagační činnosti, vázaného prodeje produktů a služeb, rozvoje infrastruktury a dalších. Dále byl předložen koncept řízení a fungování klastru ve Zlínském kraji, včetně návrhu na společné projekty tematicky odpovídající nabídce atraktivit kraje. Celkovým zhodnocením předešlých údajů byly zformulovány 4 postoje ke klastrování CR. Ideou prvního z nich je vytvoření klastru rozděleného podle turistických oblastí (Zlínsko a Luhačovicko, Vsetínsko, Kroměřížsko a Uher-

skohradiš'sko). Další 3 myšlenky byly založeny na názoru, že existence klastru cestovního ruchu není nutná. Alternativou může být například rozšíření aktivit Centrály cestovního ruchu Východní Morava, která je v současnosti nejdůležitějším zástupcem turismu v kraji. Dále je možno záměry původně zamýšleného klastru cestovního ruchu aplikovat na začínající klastrovou iniciativu CreaClust. Poslední navrženou možností je zlepšení úrovně turismu pouze pomocí propracované sítě kontaktů.

Využití klastrů a klastrových iniciativ je jednou z možností, jak pomáhat subjektům cestovního ruchu získávat nové informace a inovovat nabízené služby a produkty. Zlínský kraj má v tomto ohledu potenciál pro využití takových výhod. Záleží na jednotlivých zástupcích veřejného a soukromého sektoru, zda-li jej budou chtít využít. Postoje a myšlenky vyjádřené v této práci mohou být využity k dalšímu výzkumu daného tématu.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie:

- BLAŽEK, Jiří a David UHLÍŘ, 2002. *Teorie regionálního rozvoje: nástin, kritika, klasifikace*. 1. Vyd. Praha: Karolinum, s. 202-217. ISBN 80-246-0384-5.
- HESKOVÁ, Marie, 2006. *Cestovní ruch: pro vyšší odborné školy a vysoké školy*. 1. Vyd. Praha: Fortuna, 223 s. ISBN 80-716-8948-3.
- HRALA, Václav, 2002c2001. *Geografie cestovního ruchu*. 4. upr. vyd. Praha: Idea servis, s. 11-30. ISBN 80-859-7043-0.
- KOTLER, Philips, c2004. *Marketing*. Praha: Grada, s. 105. ISBN 978-80-247-0513-2.
- LAPERCHE, Blandine, Paul SOMMERS a Dimitri UZUNIDIS, c2010. *Innovation networks and clusters: the knowledge backbone*. Vyd. 1. New York: Peter Lang. ISBN 978-905-2016-023.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra, 2009. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2689-2.
- PETRŮ, Zdenka, 2007. *Základy ekonomiky cestovního ruchu*. 2. upr. vyd. Praha: Idea Servis, s. 60-64. ISBN 978-808-5970-555.
- SCOTT, Noel, Rodolfo BAGGIO a Chris COOPER, c2008. *Network analysis and tourism: from theory to practice*. Vyd. 1. Buffalo, NY: Channel View Publications, ISBN 18-454-1089-0.
- TITTELBACHOVÁ, Šárka, 2011. *Turismus a veřejná správa: průniky, dysfunkce, problémy, šance : státní politika turismu České republiky : systémový přístup k řešení problémů*. 1. Vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3842-0
- ZELENKA, Josef, 2007. *Marketing cestovního ruchu*. 1. Vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, s. 66-75. ISBN 978-807-0410-707.



**Internetové zdroje:**

14|15 BAŤŮV INSTITUT, 2012. [online]. [cit. 2012-06-07]. Dostupné z: <http://www.14-15.cz/>

ARR – AGENTURA PRO REGIONÁLNÍ ROZVOJ, ©2011. [online]. [cit. 2012-05-18]. Dostupné z: <http://www.arr.cz>

CENTRÁLA CESTOVNÍHO RUCHU VÝCHODNÍ MORAVY, ©2012. [online]. [cit. 2012-06-10]. Dostupné z: <http://www.vychodni-morava.cz/>

CLUSTER COLLABORATION, [2012]. *Table: European Cluster Collaboration Platform*. [online]. [cit. 2012-04-15]. Dostupné z WWW: [http://www.clustercollaboration.eu/table?p\\_p\\_id=geomapping\\_WAR\\_geomapping10SNAPSHOT\\_INSTANCE\\_p6Pz&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_id=column-1&p\\_p\\_col\\_pos=1&p\\_p\\_col\\_count=2&tabs=Regions](http://www.clustercollaboration.eu/table?p_p_id=geomapping_WAR_geomapping10SNAPSHOT_INSTANCE_p6Pz&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_pos=1&p_p_col_count=2&tabs=Regions)

CREACLUST: Přeshraniční klastrová iniciativa pro rozvoj kreativního průmyslu, 2011. [online]. [cit. 2012-06-22]. Dostupné z: <http://www.creaclust-cz-sk.eu/>

CZECHINVEST, 2007a. *Klastry*. [online]. [cit. 2011-12-26]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/klastry>

CZECHINVEST, 2007b. *Průvodce klastrem*. [online]. [cit. dne 04-01-2012]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/pruvodce-klastrem-63.pdf>

CZECHINVEST, 2008. *Facilitátoři*. [online]. [cit. 2012-03-16]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/facilitatori>

CZECHINVEST, 2010. *Pokyny pro žadatele a příjemce dotace z programu Spolupráce – Klastry – Výzva II*. [online]. [cit. dne 05-02-2012]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/101018pokyny-klastry-iivyzva-1997-cz.pdf>

CZECHTOURISM, ©2005-2012. [online]. [cit. 2012-06-04]. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, ©2012a. *Mzdy, náklady práce – časové řady*. [online]. [cit. 2012-06-26]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pmz\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pmz_cr)

- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, ©2012b. *Satelitní účet cestovního ruchu*. [online]. [cit. 2012-05-05]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/satelitni\\_ucet\\_cestovniho\\_ruchu](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/satelitni_ucet_cestovniho_ruchu)
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, ©2011. *Zajímavosti o krajině*. [online]. [cit. 2012-05-05]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/krajina\\_zl](http://www.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/krajina_zl)
- EUROPEAN COMMISSION, 2003. *Small and medium-sized enterprises (SMEs): What is an SME?*. [online]. [cit. 2012-05-13]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm)
- FERREIRA, João a Cristina ESTEVÃO, *Regional Competitiveness of Tourism Cluster: A Conceptual Model Proposal*. [online]. Covilhã: University of Beira Interior, 2009. [cit. 2012-03-16]. Dostupné z: [http://www.clustercollaboration.eu/documents/10147/150405/MPRA\\_paper\\_14853.pdf](http://www.clustercollaboration.eu/documents/10147/150405/MPRA_paper_14853.pdf)
- FONDY EVROPSKÉ UNIE, 2012. *Výzvy*. [online]. [cit. 2012-06-24]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Vyzvy.aspx>
- HRABÁLEK, Jan, 2012. *Klustry vracejí důvěru: Rozhovor s Pavlou Břuskovou, prezidentkou Národní klastrové asociace*. Podnikatel: Podnikatelský list pro Českou republiku [online]. roč. 16, č. 4, s. 3. [cit. 2012-05-24]. Dostupné z: [http://www.epod.cz/wp-content/uploads/Podnikatel\\_04\\_2012.pdf](http://www.epod.cz/wp-content/uploads/Podnikatel_04_2012.pdf)
- INVEST IN DALARNA, [2012]. *Travel and Tourism*. [online]. [cit. 2012-05-24]. Dostupné z: <http://www.investindalarna.se/industries/travel-tourism/>
- IPSOS TAMBOR, 2011. *Spokojenost a loajalita návštěvníků Moravskoslezského kraje*. [online]. [cit. 2012-05-15]. Dostupné z: [http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/assets/cr/msk2010\\_final1.pdf](http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/assets/cr/msk2010_final1.pdf)
- KELNER, L., R. NOVOTNÝ, I. MORAVEC a D. ŠKODOVÁ PARMOVÁ, 2008. *Management kulturního cestovního ruchu*. [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, [cit. 2012-05-14]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=8d599aad-98a4-4b1a-a3a6-f15c6170e5f8>
- KLACR, © 2010. [online]. [cit. 2012-05-18]. Dostupné z: <http://www.klacr.cz/>
- Klaster Liptov, © 2009. [online]. [cit. 2012-05-17]. Dostupné z: <http://www.klasterliptov.sk>

- KLASTER LIPTOV, 2012. *Výročná správa za rok 2011*. [online]. [cit. 2012-06-14]. Dostupné z: <http://www.ruzomberok.sk/zasadnutia/14-klaster-liptov-vyrocnna-sprava-za-rok-2011.pdf>
- KOVÁRNÍK Jaroslav a Tomáš Kala, 2011. *Potenciál pro vznik klastrů v odvětví cestovního ruchu v Královéhradeckém kraji*. [online]. [cit. 2012-05-15]. Dostupné z: [is.muni.cz/do/1456/soubory/katedry/kres/.../Kovarnik\\_Kala.pdf](http://is.muni.cz/do/1456/soubory/katedry/kres/.../Kovarnik_Kala.pdf)
- KRAJSKÁ SPRÁVA ČSÚ VE ZLÍNĚ, ©2012a. *Cestovní ruch*. [online]. poslední aktualizace 5.6.2012. [cit. 2012-06-10]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/cestovni\\_ruch-xz](http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/cestovni_ruch-xz)
- KRAJSKÁ SPRÁVA ČSÚ VE ZLÍNĚ, ©2012b. *Návštěvnost v hromadných ubytovacích zařízeních ve Zlínském kraji v roce 2011*. [online]. [cit. 2012-04-26]. Dostupné z: [http://www.zlin.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/navstevnost\\_v\\_hromadnych\\_ubytovacich\\_zarizenich\\_ve\\_zlinskem\\_kraji\\_v\\_roce\\_2011](http://www.zlin.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/navstevnost_v_hromadnych_ubytovacich_zarizenich_ve_zlinskem_kraji_v_roce_2011)
- MAS HORNOLIDEČSKA, c2012. *Projekty spolupráce-Síťování místních produktů na Valašsku*. [online]. [cit. 2012-07-16]. Dostupné z: <http://www.mashornolidecska.cz/cz/4-projekty-spoluprace/176-sitovani-mistnich-produktu-na-valassku.html>
- MINISTERSTVO FINANCÍ ČR, 1999. *Administrativní registr ekonomických subjektů (Ares)* [online]. Praha. [cit. 2012-07-09]. Dostupné z URL: <http://www.info.mfcr.cz/ares/ares.html>
- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR, 2011. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2010*. [online]. [cit. 2012-04-22]. Dostupné z: [download.mpo.cz/get/44606/50107/581082/priloha001.doc](http://download.mpo.cz/get/44606/50107/581082/priloha001.doc)
- MS-DOVOLENÁ.CZ, © 2011. [online]. [cit. 2012-05-18]. Dostupné z: <http://www.ms-dovolena.cz/>
- MŮJ PROJEKT: ROP STŘEDNÍ MORAVA, © 2000-2012. [online]. [cit. 2012-07-03]. Dostupné z: <http://www.mujprojekt.eu/>
- Národní klastrová asociace, 2011. [online]. [cit. 2012-03-23]. Dostupné z: <http://www.nca.cz/cs>
- NÁRODNÍ STRATEGIE CYKLISTICKÉ DOPRAVY, 2011. *Novinky: Jsou zveřejněná nová statistická data k počtu cyklostezek v ČR*. [online]. [cit. 2012-05-05]. Dostup-

né z: <http://www.cyklostrategie.cz/pro-media/novinky/jsou-zverejnena-nova-statisticka-data-k-poctu-cyklostezek-v-cr/>

NÁRODNÍ STROJÍRENSKÝ KLASTR, [2003]. *Vznik a vývoj Moravskoslezského strojírenského klastru*. [online]. [cit. dne 07-01-2012]. Dostupné z: <http://www.msskova.cz/CZ/Program/Vznik%20a%20v%C3%BDvoj.aspx>

OFICIÁLNÍ INTERNETOVÝ PORTÁL ZLÍNSKÉHO KRAJE, 2012. *Generel dopravy Zlínského kraje*. [online]. [cit. 2012-07-03]. Dostupné z: <http://www.kr-zlinsky.cz/generel-dopravy-zlinskeho-kraje-cl-99.html>

PORTER, Michael E., Mercedes DELGADO a Scott STERN, 2011. *Clusters, Corvegence, and Economic Performance*. [online]. 2011. [cit. 2012-02-16]. Dostupné z: [http://www.isc.hbs.edu/pdf/DPS\\_Clusters\\_Performance\\_2011-0311.pdf](http://www.isc.hbs.edu/pdf/DPS_Clusters_Performance_2011-0311.pdf)

SKOKAN, Karel. *Industry Clusters v regionálním rozvoji: („Odvětvová seskupení firem“)*. Ekonomická revue [online]. 2002, roč. V, č. 2, s. 50-60 [cit. 2012-03-23]. ISSN 1212-3951. Dostupné z: [http://mpira.ub.uni-muenchen.de/12372/1/2002\\_Skokan\\_Industry\\_clusters\\_cz.pdf](http://mpira.ub.uni-muenchen.de/12372/1/2002_Skokan_Industry_clusters_cz.pdf)

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

STŘEDOČESKÝ KRAJ, 2008. *Klastr cestovního ruchu-technicko-ekonomická studie*. [online]. [cit. 2011-05-15]. Dostupné z: [http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CFIQFjAC&url=http%3A%2F%2Fmas.rakovnicko.info%2Fdownload.php%3Ffile%3Ddata%2Fmasrak%2Feditor%2F49cs\\_4.pdf%26original%3DKlastr%2BCR%2BRakovnickoTES\\_FIN.pdf&ei=abgWUL-jAICSswasg4H4CQ&usg=AFQjCNGAZXpvnPfkHTThKP2cWY1MUXJVg&sig2=fDFgd7A35lmouC47KolbKQ](http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CFIQFjAC&url=http%3A%2F%2Fmas.rakovnicko.info%2Fdownload.php%3Ffile%3Ddata%2Fmasrak%2Feditor%2F49cs_4.pdf%26original%3DKlastr%2BCR%2BRakovnickoTES_FIN.pdf&ei=abgWUL-jAICSswasg4H4CQ&usg=AFQjCNGAZXpvnPfkHTThKP2cWY1MUXJVg&sig2=fDFgd7A35lmouC47KolbKQ)

TORČÍKOVÁ, Eva, 2009. *Řešením spolupráce v destinaci jsou klastry (! nebo ?)*. [online]. Praha. [cit. 2012-05-15]. Dostupné z: <http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CFAQFjAB&url=http%3A%2F%2Fpresent.blueevents.eu%2FHospitalityAndTourismS>

ut%2F2009%2FC1\_Torcikova.pdf&ei=G7AOUPGQKujP4QT1ooD4AQ&usg=AFQjCNGh-Nd1t48fe2fb2sV90MwiAhMrjw&sig2=LRof7l0TIJQeFFZki4isuQ

TOURISM CLUSTERS: RURAL TOURISM PROJECT, [2012]. [online]. [cit. 2012-05-15]. Dostupné z: <http://www.tourismclusters.co.uk/>

VANČURA, Pavel. *Jak se daří cestovnímu ruchu*. Český statistický úřad [online]. Praha, 2012. [cit. 2012-06-22]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/.../csu\\_tk\\_cestovni\\_ruch\\_prezentace.pdf](http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/.../csu_tk_cestovni_ruch_prezentace.pdf)

VISITSCOTLAND.COM, © 2012. [online]. [cit. 2012-05-15]. Dostupné z: <http://www.visitscotland.com/>

ZÁMEK NAPAJEDLA, ©2010. [online]. [cit. 2012-07-15]. Dostupné z: <http://www.zameknapajedla.cz>

ZELENÝ, Milan. *Interview*. In: Hyde Park ČT24 [online]. 29.11.2011 20: 18 [cit. 2012-05-15]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/specially/hydepark/29.11.2011/>

**Koncepce cestovního ruchu:**

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR, 2007. *Koncepce státní politiky cestovního ruchu v České republice na období 2007 – 2013*. [online]. [cit. 2012-05-13]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/Cestovni-ruch/Koncepce-Strategie/Koncepce-statni-politiky-cestovniho-ruchu-v-CR-na->

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR, 2010. *Národní program podpory cestovního ruchu (2010 - 2013)*. [online]. [cit. 2012-06-06]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/Narodni-program-cestovniho-ruchu>

OBEC RUSAVA, 2012. *Místní program obnovy venkova obce Rusava na období 2009 – 2015*. [online]. [cit. 2012-04-04]. Dostupné z: [http://www.rusava.cz/idex.php?main\\_m=ZG90YWNlX2FfcHJvamVrdHk=&sub\\_m=bWlzdG5pX3Byb2dyYW1fb2Jub3Z5X3ZlbmtvdmE=](http://www.rusava.cz/idex.php?main_m=ZG90YWNlX2FfcHJvamVrdHk=&sub_m=bWlzdG5pX3Byb2dyYW1fb2Jub3Z5X3ZlbmtvdmE=)

OFICIÁLNÍ PORTÁL ZLÍNSKÉHO KRAJE, 2009. *Integrované plány rozvoje území Horního Vsacka, Luhačovicka a Rožnovska (IPRÚ)*. [online]. [cit. 2012-05-11]. Dostupné z: <http://www.kr-zlinsky.cz/integrované-plány-rozvoje-území-horního-vsacka-luhacovicka-a-roznovska-ipru-cl-818.html>

ZLÍNSKÝ INFORMAČNÍ PORTÁL, 2005. *Koncepce rozvoje kultury ve Zlínském kraji*. [online]. [cit. 2012-05-13]. Dostupné z: <http://old.kr-zlinsky.cz/docDetail.aspx?nid=3325&docid=29874&doctype=ART&did=3331>

ZLÍNSKÝ INFORMAČNÍ PORTÁL, 2009. *Marketingová strategie a marketingová značka Východní Moravy 2009-2015*. [online]. [cit. 2012-05-11]. Dostupné z: <http://old.kr-zlinsky.cz/lstDoc.aspx?nid=8871>

ZLÍNSKÝ INFORMAČNÍ PORTÁL, ©2007. *Program rozvoje cestovního ruchu ve Zlínském kraji*. [online]. [cit. 2012-05-11]. Dostupné z: <http://old.kr-zlinsky.cz/docDetail.aspx?nid=3325&docid=29586&doctype=ART&did=3333>

ZLÍNSKÝ INFORMAČNÍ PORTÁL, 2012. *Strategie rozvoje cestovního ruchu území Bílých Karpat-Kopanice*. [online]. [cit. 2012-05-13]. Dostupné z: <http://old.kr-zlinsky.cz/lstDoc.aspx?nid=12403>

ZLÍNSKÝ INFORMAČNÍ PORTÁL, 2008. *Strategie rozvoje Zlínského kraje 2009 – 2020*. [online]. [cit. 2012-05-12]. Dostupné z: <http://old.kr-zlinsky.cz/lst-Doc.aspx?nid=8668>

ZLÍNSKÝ INFORMAČNÍ PORTÁL, 2010. *Strategie rozvoje venkova ZK*. [online]. [cit. 2012-05-12]. Dostupné z : <http://old.kr-zlinsky.cz/lstDoc.aspx?nid=10756>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

|        |  |
|--------|--|
| aj.    | A jiné   |
| ACK ČR | Asociace cestovních kanceláří České republiky                          |
| AČCKA  | Asociace českých cestovních kanceláří a agentur                        |
| a.s.   | Akciová společnost   |
| B2B    | Business to Business   |
| B2C    | Business to Costomer   |
| CNCB   | Cluster and Network Cooperation for Business Success in Central Europe |
| CK     | Cestovní kancelář  |
| CR     | Cestovní ruch  |
| CCR VM | Centrála cestovního ruchu Východní Morava                              |
| ČR     | Česká republika  |
| ČSR    | Československá republika   |
| ČSÚ    | Český statistický úřad   |
| DM     | Destinační management  |
| DPH    | Daň z přidané hodnoty  |
| EU     | Evropská unie  |
| EU 27  | 27 států Evropské unie   |
| HDP    | Hrubý domácí produkt   |
| HUZ    | Hromadná ubytovací zařízení  |
| CHKO   | Chráněná krajinná oblast   |
| IOP    | Integrovaný operační program   |
| IPRÚ   | Integrovaný plány rozvoje území  |
| IT     | Informační technologie   |
| MAS    | Místní akční skupina   |



---

|          |  |
|----------|--|
| MK       | Ministerstvo kultury   |
| MMR      | Ministerstvo pro místní rozvoj                               |
| MPO      | Ministerstvo průmyslu a obchodu                              |
| MSK      | Moravskoslezský kraj   |
| MSP      | Malé a střední podnikání                                     |
| MŠMT     | Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy                  |
| MTZ      | Materiálně technická základna                                |
| MZd      | Ministerstvo zdravotnictví                                   |
| Mze      | Ministerstvo zemědělství                                     |
| MŽP      | Ministerstvo životního prostředí                             |
| NCA      | Národní klastrová asociace                                   |
| NUTS 2   | Statistické územní jednotky – oblast (region soudržnosti)    |
| OP       | Operační program   |
| o.p.s.   | Obecně prospěšná společnost                                  |
| o.s.     | Občanské sdružení  |
| OZE      | Obnovitelné zdroje energie                                   |
| ROP      | Regionální operační program                                  |
| s.r.o.   | Společnost s ručením omezeným                                |
| SS       | Soukromý sektor  |
| SSSR     | Svaz sovětských socialistických republik                     |
| UNESCO   | Úmluva na ochranu světového kulturního a přírodního dědictví |
| VaV      | Věda a výzkum  |
| VS       | Veřejná správa   |
| ZK       | Zlínský kraj   |
| z.s.p.o. | Zájmové sdružení právnických osob                            |

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

|   |    |
|---|----|
| <i>Obrázek 1</i> Financování managementu klastru, zdroj: Pavelková (2009, s. 114).....  | 19 |
| <i>Obrázek 2</i> Vývoj počtu aktivních subjektů MSP v ČR v letech 2000-2010, zdroj:<br><i>Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2011, s. 10</i> ..... | 23 |
| <i>Obrázek 3</i> Porterova diamantu, zdroj: Pavelková, (2009, s. 31) .....  | 24 |
| <i>Obrázek 4</i> Počet návštěvníků Liptov 2006 – 2011, Zdroj: Vlastní zpracování podle<br><i>Klaster LIPTOV, 2012</i> .....                         | 39 |
| <i>Obrázek 5</i> Průměrný počet přenocování a délka pobytu (2011), zdroj: vlastní zpraco- .....   | 43 |
| <i>Obrázek 6</i> Shrnutí potenciálu CR v ZK podle Porterova diamantu, zdroj: vlastní<br>zpracování podle Porterova diamantu v podkapitole 2.2. .... | 75 |

**SEZNAM TABULEK**

|   |           |
|---|-----------|
| <i>Tabulka 1 Základní členění příjmů a výdajů na provoz klastrů .....</i>         | <i>20</i> |
| <i>Tabulka 2 Přehled HUZ ve Zlínském kraji .....</i>                              | <i>62</i> |
| <i>Tabulka 3: Základní a doprovodná infrastruktura venkovských obcí v ZK.....</i> | <i>70</i> |
| <i>Tabulka 4 Matice partnerských vztahů .....</i>                                 | <i>79</i> |

**SEZNAM PŘÍLOH**

- P I    Orientační přehled klastrů různých odvětví v Evropské unii
- P II    Orientační přehled klastrů cestovního ruchu v Evropské unii
- P III   Přehled klastrů v České republice
- P IV    Průměrná měsíční hrubá mzda v ČR podle odvětví
- P V    Mikroregiony a MAS ve Zlínském kraji
- P VI    Turistické regiony a oblasti ČR
- P VII   Dotazníkové šetření potencialu vzniku klastru CR ve Zlínském kraji

## PŘÍLOHA P I: ORIENTAČNÍ PŘEHLED KLASTRŮ RŮZNÝCH ODVĚTVÍ V EVROPSKÉ UNII

| Země           | Počet | Sektory, ve kterém je nejvíce zastoupen   |
|----------------|-------|---|
| Německo        | 298   | lékařská péče, životní prostředí, biotechnologie  |
| Francie        | 211   | lékařská péče, zemědělství a potravinářství, ICT  |
| Itálie         | 173   | oděvní průmysl, zemědělství a potravinářství, metalurgie, mechanika                       |
| Španělsko      | 119   | zemědělství a potravinářství, energetický průmysl, biotechnologie, ICT, kreativní klastry |
| Polsko         | 116   | energetický průmysl, ICT  |
| Dánsko         | 98    | zemědělství a potravinářství, energetický průmysl, životní prostředí                      |
| Maďarsko       | 97    | energetický průmysl, životní prostředí, inovační klastry                                  |
| Rakousko       | 57    | zemědělství a potravinářství, životní prostředí   |
| Švédsko        | 56    | ICT, biotechnologie   |
| Finsko         | 50    | dřevařský průmysl, energetický průmysl, biotechnologie                                    |
| Velká Británie | 49    | námořnictví, biotechnologie, lékařství  |
| Belgie         | 40    | zemědělství a potravinářství, biotechnologie  |
| Rumunsko       | 34    | ICT, cestovní ruch  |
| ČR             | 69    | Strojírenství, IT   |
| Portugalsko    | 23    | zemědělství a potravinářství, ICT, oděvní průmysl   |
| Bulharsko      | 16    | cestovní ruch, dřevařský průmysl, ICT   |
| Nizozemsko     | 16    | Potravinářství, technologie materiálů, lékařství  |
| Estonsko       | 13    | ICT, lékařství, biotechnologie  |

|                  |    |                                   |
|------------------|----|-----------------------------------|
| Řecko            | 12 | cestovní ruch, ICT                |
| Slovensko        | 10 | ICT, dřevařský průmysl            |
| Slovinsko        | 10 | high-technologie                  |
| Irsko            | 9  | ICT, technologie                  |
| Litva            | 8  | ICT, kreativní klastry            |
| Lucembur-<br>sko | 7  | ICT, životní prostředí, materiály |
| Lotyšsko         | 3  | biotechnologie, logistika, ICT    |
| Kypr             | 2  | cestovní ruch, námořnictvo        |
| Malta            | 1  | IT                                |

Zdroj: Cluster Collaboration, 2012

## PŘÍLOHA P II: ORIENTAČNÍ PŘEHLED KLASTRŮ CESTOVNÍHO RUCHU V EVROPSKÉ UNII

| Země       | Počet<br>klastrů<br>(cca) | Region                     | Název klastru   |
|------------|---------------------------|----------------------------|---|
| Bulharsko  | 3                         | Sofia                      | Tourism Cluster Balkania                                      |
|            |                           | Sofiya-Grad                | Cluster for Health Tourism Bulharka                           |
|            |                           | Varna                      | Varna-Tourism   |
| ČR         | 1                         | MSK                        | KLACR   |
| Dánsko     | 1                         | North Jutland              | Knowledge Centre for Tourism and Experience Economy           |
| Finsko     | 2                         |                            | Tourism and Experience Management Competence Cluster          |
|            |                           |                            | Tourism and Food processing Cluster                           |
| Francie    | 4                         | Aquitaine                  | Goazen a Aquì'o'thermes                                       |
|            |                           | Provence-Alpes-Côte d'Azur | Prides Carac'terres a Prides Tourisme d'affaire et de congrès |
| Itálie     | 3                         | Emilia-Romagna             | Distretto turistico di Rimini                                 |
|            |                           | Veneto                     | Distretto turistico a Distretto turistico del Grada           |
| Kypr       | 1                         | Pathos                     | Tourism   |
| Maďarsko   | 2                         | Pest megye                 | BDM Business Destination Management Klaszter                  |
|            |                           | Veszprém megye             | Balaton-Infómációs-és-Turisztikai Klaszter                    |
| Nizozemsko | 1                         | Gelderland                 | InnoSportNL   |
| Polsko     | 5                         |                            | Klastra Turystyki i Rozwoju Regionalnego                      |

|             |   |                            |  |
|-------------|---|----------------------------|--|
|             |   |                            | "Słońce Regionu"   |
|             |   | Lublin Voivodeship         | Klaster restauratorów i hotelarzy a Lokalna Organizacja Turystyczna "Kraina Lessowych Wąwozów" |
|             |   | Podlachian Voivodeship     | Północno-Wschodni Innowacyjny Klaster Turystyczny "Kryształ Europy"                            |
|             |   | Świętokrzyskie Voivodeship | Klaster targowo-kongresowo-usługowy "Grono Targowe Kielce"                                     |
| Portugalsko | 1 | Lisabon                    | Competitiveness and Technology Centre – Tourism  |
| Rakousko    | 1 | Tyrolsko                   | Cluster Wellness Tyrol   |
| Rumunsko    | 4 | Județul Constanța          | Tourism South East   |
|             |   | Județul Mehedinți          | TURINN Cluster   |
|             |   | Județul Prahova            | Tourism Prahova Cluster  |
|             |   | Județul Suceava            | Tourism Regional Cluster   |
| Řecko       | 2 | Central Greece             | Leading Tourism Cluster  |
|             |   | Central Macedonia          | Wine Roads of Macedonia  |
| Slovensko   | 2 | Banskobystrický kraj       | Balnea Cluster Dudince   |
|             |   | Žilinský kraj              | Klaster Liptov   |
| Španělsko   | 2 | Baleáry                    | turisTEC   |
|             |   | Kanárské ostrovy           | Turisfera - Cluster Tenerife de Innovación Turística   |

Zdroj: Cluster Collaboration, 2012



## PŘÍLOHA P III: PŘEHLED KLASTRŮ V ČESKÉ REPUBLICE

| Č. | Název                                    | Právní forma | Kraj            | Obor                        | Rok vzniku |
|----|--|--------------|-----------------|-----------------------------|------------|
| 1  | <b>ATOMEX GROUP</b>                      | z.s.p.o.     | Středočeský     | energetika                  | 2009       |
| 2  | <b>AQUARIUS</b>                          | o.p.s.       | Ústecký         | vodohospodářství            | 2005       |
| 3  | <b>Bezpečnostně technologický klastr</b> | o.s.         | Moravskoslezský | bezpečnostní technologie    | 2010       |
| 4  | <b>Bioplyn</b>                           | z.s.p.o.     | Středočeský     | OZE                         | 2010       |
| 5  | <b>CEVTECH</b>                           | z.s.p.o.     | Jihočeský       | vodárenské technologie      | 2006       |
| 6  | <b>CEITEC Cluster-bio-informatics</b>    | z.s.p.o.     | Jihomoravský    | bio-informatika             | 2006       |
| 7  | <b>CGC-Czech Glass Cluster</b>           | Družstvo     | Liberecký       | sklářství                   | 2006       |
| 8  | <b>CGMC</b>                              | Družstvo     | Jihočeský       | strojírenství               | 2009       |
| 9  | <b>CLUTEX</b>                            | o.s.         | Liberecký       | textilní průmysl            | 2006       |
| 10 | <b>CreaClust</b>                         |              | Zlínský         | kreativní průmysl           | 2011       |
| 11 | <b>CREA Hydro &amp;Energy</b>            | o.s.         | Jihomoravský    | OZE                         | 2009       |
| 12 | <b>CTAC</b>                              | Družstvo     | Moravskoslezský | přípojná vozidla a nástavby | 2006       |
| 13 | <b>CzechBio</b>                          | z.s.p.o.     | Středočeský     | biotechnologie              | 2009       |
| 14 | <b>Czech Cloud Cluster</b>               | z.s.p.o.     | Jihočeský       | IT                          | 2012       |
| 15 | <b>CZECH IT</b>                          | družstvo     | Vysočina        | IT                          | 2010       |

|    | <b>CLUSTER</b>                        |          |                 |                      |      |
|----|---------------------------------------|----------|-----------------|----------------------|------|
| 16 | <b>CZECH SHOES</b>                    | o.s.     | Zlínský         | obuvnictví           | 2007 |
| 17 | <b>Czech Stone Cluster</b>            | Družstvo | Královéhradecký | energetika           | 2007 |
| 18 | <b>Český IT klastr</b>                | z.s.p.o. | Jihočeský       | IT                   | 2009 |
| 19 | <b>Česká peleta</b>                   | z.s.p.o. | Středočeský     | biopaliva            | 2010 |
| 20 | <b>Český nanotechnologický klastr</b> | Družstvo | Olomoucký       | nanotechnologie      | 2006 |
| 21 | <b>Český pivovarský klastr</b>        | z.s.p.o. | Jihočeský       | pivovarnictví        | 2008 |
| 22 | <b>Český telekomunikační klastr</b>   | o.s.     | Moravskoslezský | mobilní sítě         | 2010 |
| 23 | <b>Český vědomostní klastr</b>        | o.s.     | Praha           | informace            | 2011 |
| 24 | <b>Dřevařsko-nábytkářský klastr</b>   | o.s.     | Zlínský         | dřevařství           | 2007 |
| 25 | <b>EKOGEN</b>                         | o.s.     | Jihočeský       | eko-stavebnictví     | 2006 |
| 26 | <b>ENERGOKLASTR</b>                   |          | Jihomoravský    | energetika           | 2010 |
| 27 | <b>ENVIRACK</b>                       | Družstvo | Moravskoslezský | OZE                  | 2006 |
| 28 | <b>Enwiwa</b>                         | z.s.p.o. | Karlovarský     | odpady               | 2008 |
| 29 | <b>ERGO-MED</b>                       | o.s.     | Středočeský     | ergonomie            | 2011 |
| 30 | <b>Hradecký IT klastr</b>             | z.s.p.o. | Královéhradecký | IT                   | 2008 |
| 31 | <b>HYDROGEN</b>                       | o.s.     | Moravskoslezský | vodíkové technologie | 2006 |
| 32 | <b>IQ klastr</b>                      | z.s.p.o. | Jihomoravský    | podnikání            | 2010 |
| 33 | <b>IT Cluster</b>                     | o.s.     | Moravskoslezský | IT                   | 2006 |

|    |   |          |                 |                                 |      |
|----|---|----------|-----------------|---------------------------------|------|
| 34 | <b>ITEKO</b>  | Družstvo | Olomoucký       | IT                              | 2006 |
| 35 | <b>Jihočeský dřevařský klastr</b>                           | z.s.p.o. | Jihočeský       | dřevařství                      | 2007 |
| 36 | <b>KLACR</b>  | o.s.     | Moravskoslezský | cestovní ruch                   | 2008 |
| 37 | <b>Klastr aplikovaných biotechnologií a nanotechnologií</b> | z.s.p.o. | Jihočeský       | Biotechnologie, nanotechnologie | 2012 |
| 38 | <b>Klastr BIOTECHNOLOGIÍ</b>                                | o.s.     | Ústecký         | biotechnologie                  | 2009 |
| 39 | <b>Klastr českých nábytkářů</b>                             | Družstvo | Jihomoravský    | nábytkářství                    | 2006 |
| 40 | <b>Klastr kompozitních materiálů</b>                        | Družstvo | Jihomoravský    | kompozitní materiály            | 2009 |
| 41 | <b>Klastr povrchové úpravy</b>                              | a.s.     | Pardubický      | povrchová úprava                | 2009 |
| 42 | <b>Klastr přesného strojírenství</b>                        | o.s.     | Vysočina        | strojírenství                   | 2007 |
| 43 | <b>Klastr průmyslové inovace v dopravě</b>                  | z.s.p.o. | Jihomoravský    | doprava                         | 2011 |
| 44 | <b>Klastr výrobců potravinářských technologií</b>           | Družstvo | Vysočina        | potravinářství                  | 2009 |
| 45 | <b>Knowledge Management Cluster</b>                         | o.s.     | Moravskoslezský | podnikání                       | 2006 |
| 46 | <b>Královéhradecký lesnicko-dřevařský klastr</b>            | o.s.     | Královéhradecký | dřevařství                      | 2007 |
| 47 | <b>MedChemBio</b>   | z.s.p.o. | Olomoucký       | chem. biologie                  | 2009 |

|    |  |          |                 |                      |      |
|----|--|----------|-----------------|----------------------|------|
| 48 | <b>Mechatronický klastr</b>                | o.s.     | Plzeňský        | mechatronika         | 2011 |
| 49 | <b>Moravskoslezský automobilový klastr</b> | o.s.     | Moravskoslezský | automobilový průmysl | 2006 |
| 50 | <b>Moravskoslezský dřevařský klastr</b>    | o.s.     | Moravskoslezský | dřevařství           | 2005 |
| 51 | <b>Moravskoslezský energetický klastr</b>  | o.s.     | Moravskoslezský | energetika           | 2008 |
| 52 | <b>Moravský letecký průmysl</b>            | o.s.     | Zlínský         | letectví             | 2010 |
| 53 | <b>Music Czech Made</b>                    | o.s.     | Královéhradecký | hudební              | 2006 |
| 54 | <b>Nanomedic</b>                           | a.s.     | Pardubický      | medicína             | 2006 |
| 55 | <b>NANOPROGRESS</b>                        | z.s.p.o. | Pardubický      | nanotechnologie      | 2010 |
| 56 | <b>Národní strojírenský klastr</b>         | o.s.     | Moravskoslezský | strojírenství        | 2003 |
| 57 | <b>NetPro Group</b>                        | z.s.p.o. | Karlovarský     | IT                   | 2009 |
| 58 | <b>Network security monitoring cluster</b> | Družstvo | Moravskoslezský | IT                   | 2010 |
| 59 | <b>NUTRIPOL</b>                            | z.s.p.o. | Královéhradecký | potravinářství       | 2009 |
| 60 | <b>Oděvní klastr BERNHARDT</b>             | z.s.p.o. | Jihomoravský    | oděvní               | 2007 |
| 61 | <b>Olomoucký inovační klastr OKI</b>       | Družstvo | Olomoucký       | IT                   | 2006 |
| 62 | <b>OMNIPACK</b>                            | Družstvo | Olomoucký       | výroba obalů         | 2005 |
| 63 | <b>PLASTR</b>                              | z.s.p.o. | Zlínský         | plastikářství        | 2006 |
| 64 | <b>Průmyslový klastr</b>                   | z.s.p.o. | Zlínský         | podnikání            | 2009 |

|    |  |          |                 |                  |      |
|----|--|----------|-----------------|------------------|------|
| 65 | <b>Regionální potravinářský klastr - Chutná hezky. Jihočesky</b> | z.s.p.o. | Jihočeský       | potravinářství   | 2009 |
| 66 | <b>Slévárenský klastr</b>  | o.s.     | Jihomoravský    | slévárenství     | 2009 |
| 67 | <b>SPIN energetika</b>   | o.s.     | Pardubický      | energetika       | 2008 |
| 68 | <b>Stavební klastr</b>   | o.s.     | Moravskoslezský | stavebnictví     | 2006 |
| 69 | <b>Water Treatment Alliance</b>                                  | z.s.p.o. | Jihomoravský    | vodohospodářství | 2006 |

Zdroj: Vlastní zpracování podle Ministerstvo financí, 1999

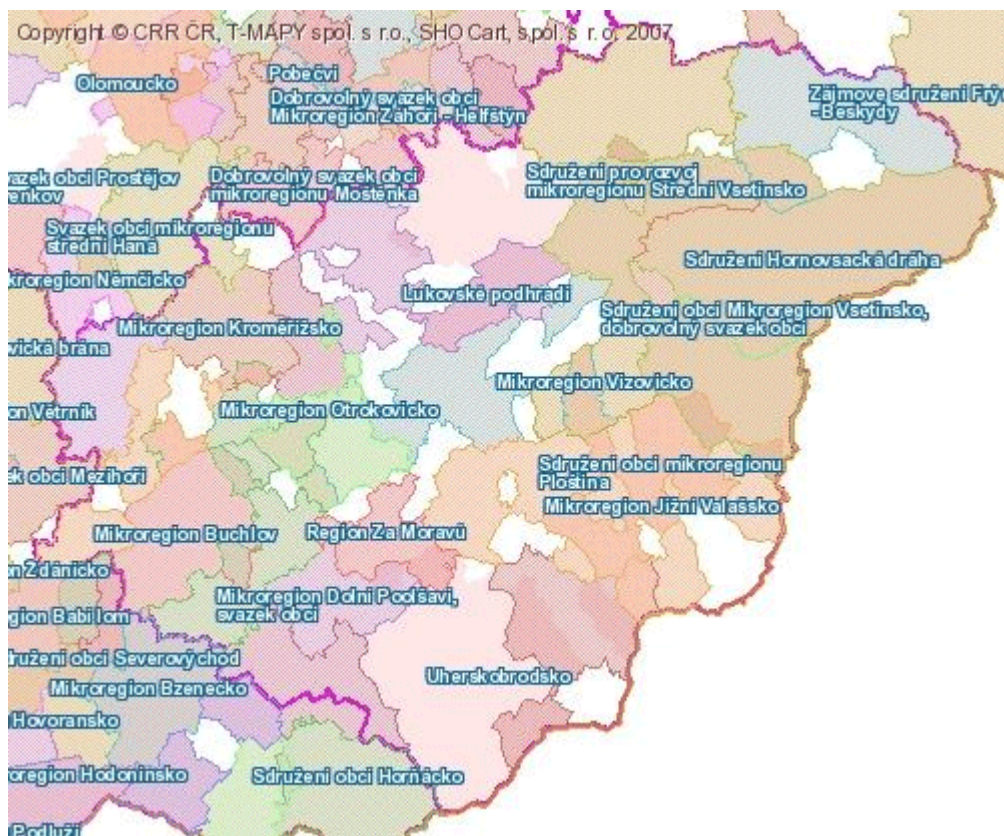
**PŘÍLOHA P IV: PRŮMĚRNÁ MĚSÍČNÍ HRUBÁ MZDA V ČR PODLE  
ODVĚTVÍ**

| Ukazatel |                                | Q1 2012       |
|----------|--------------------------------|---------------|
| 1        | <b>ČR c e l k e m</b>          | <b>24 126</b> |
| 2        | Zemědělství                    | 17 926        |
| 3        | Průmysl                        | 24 113        |
| 4        | Těžba                          | 29 963        |
| 5        | Zpracovatelský průmysl         | 23 498        |
| 6        | Výroba elektřiny, plynu, tepla | 42 109        |
| 7        | Stavebnictví                   | 21 131        |
| 8        | Velkoobchod a maloobchod       | 22 166        |
| 9        | Doprava                        | 22 951        |
| 10       | Ubytování a pohostinství       | 13 432        |
| 11       | IT                             | 45 643        |
| 12       | Peněžnictví                    | 53 754        |
| 13       | Nemovitosti                    | 20 633        |
| 14       | Profesní, vědecké činnosti     | 30 503        |
| 15       | Administrativa                 | 16 697        |
| 16       | Veřejná správa                 | 25 487        |
| 17       | Vzdělávání                     | 22 677        |
| 18       | Zdravotnictví                  | 24 771        |
| 19       | Kulturní a rekreační činnosti  | 19 757        |
| 20       | Ostatní                        | 19 519        |

Zdroj: Český statistický úřad, 2012a

## PŘÍLOHA P V: MIKROREGIONY A MAS VE ZLÍNSKÉM KRAJI

### Mikroregiony



Zdroj: RISY.cz, 2012

## Místní akční skupiny

| Název MAS                        | Sídlo                 |
|----------------------------------|-----------------------|
| Luhačovické Zálesí               | Slavičín              |
| Východní Slovácko                | Suchá Loz             |
| MAS Bojkovska                    | Bojkovice             |
| Dolní Poolšaví                   | Kunovice              |
| Hornácko a Ostrožsko             | Uherský Ostroh        |
| MAS Hornolidečska                | Linečko               |
| Hřibecí hory                     | Střílky               |
| Kelečsko – Lešensko - Starojicko | Loučka                |
| MAS mikroregionu Buchlov         | Buchlovice            |
| Ploština                         | Újezd                 |
| MAS Podhostýnska                 | Bystřice pod Hostýnem |
| Rožnovsko                        | Zašová                |
| Valašsko-Horní Vsacko            | Hovězí                |
| Vizovicko a Slušovicko           | Vizovice              |
| Střední Vsetínsko                | Jablůnka              |
| Severní Chříby a Pomoraví        | Kunovice              |

Zdroj: RISY.cz, 2012



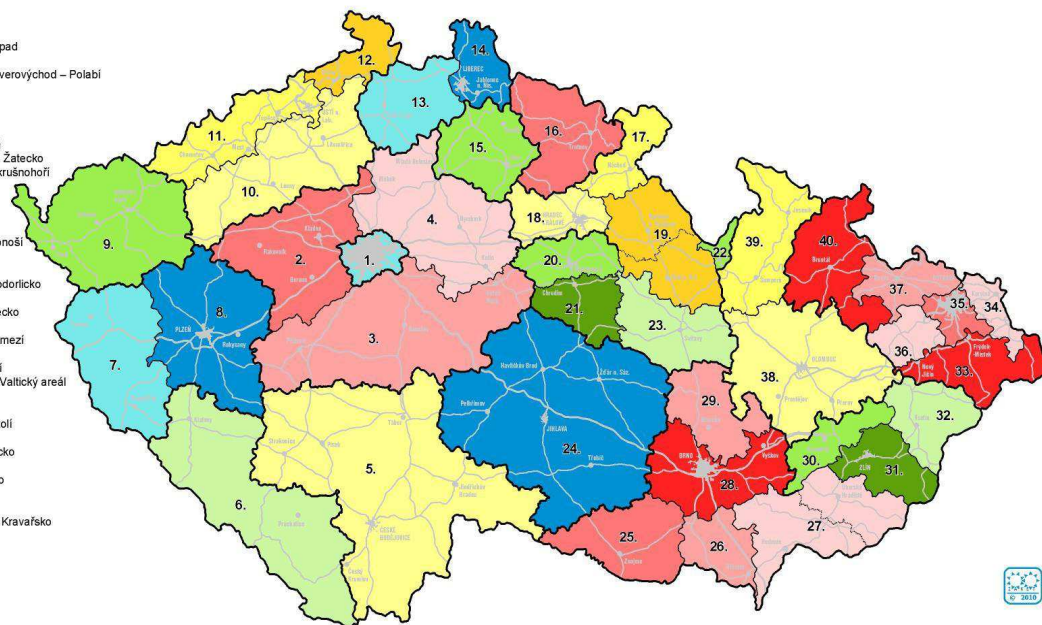
# PŘÍLOHA P VI: TURISTICKÉ REGIONY A OBLASTI ČR

## Turistické regiony České republiky



## Turistické oblasti České republiky

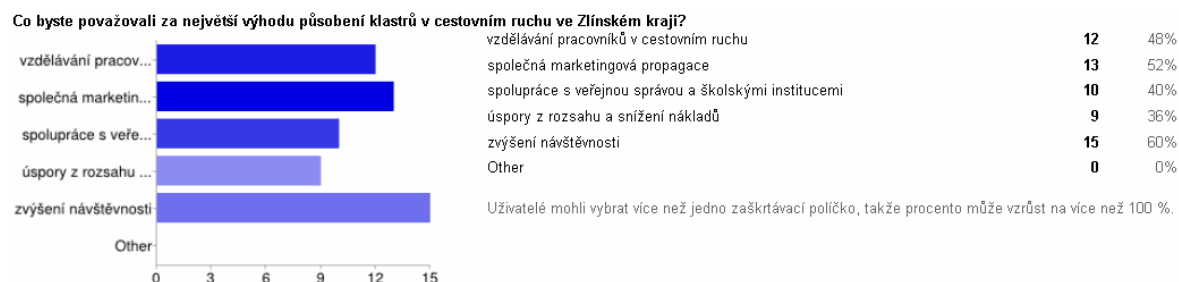
1. Praha
2. Střední Čechy – západ
3. Střední Čechy – jih
4. Střední Čechy – severovýchod – Polabí
5. Jižní Čechy
6. Šumava
7. Český les
8. Plzeňsko
9. Západočeské lázně
10. České Středohoří a Žatecko
11. Krušné hory a Podkráňsko
12. České Švýcarsko
13. Českolipsko
14. Jizerské hory
15. Český ráj
16. Krkonoše a Podkrkonoší
17. Kladské pomezí
18. Hradecko
19. Orlického hory a Podorlicko
20. Pardubicko
21. Chrudimsko – Hlinceo
22. Králický Sněžník
23. Českomoravské pomezí
24. Vysočina
25. Znojensko a Podjíví
26. Pálava a Lednicko-Valtický areál
27. Slovácko
28. Brno a okolí
29. Moravský kras a okolí
30. Kroměřížsko
31. Zlínsko a Luhačovicke
32. Valašsko
33. Beskydy – Valašsko
34. Těšínské Slezsko
35. Ostravsko
36. Poodří – Moravské Kravařsko
37. Opavské Slezsko
38. Střední Morava
39. Jeseníky – západ
40. Jeseníky – východ



Zdroj: CzechTourism, 2012

## PŘÍLOHA P VII: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ POTENCIÁLU VZNIKU KLASTRU CR VE ZLÍNSKÉM KRAJI

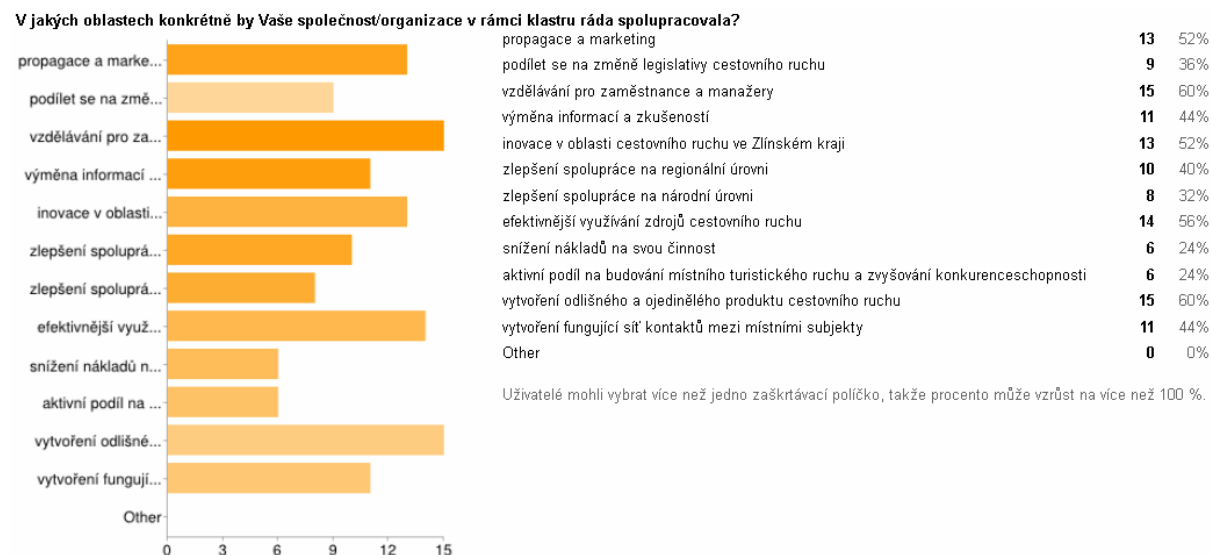
### 1. otázka: Co byste považovali za největší výhodu působení klastrů v cestovním ruchu ve Zlínském kraji?



### 2. otázka: Jaké hlavní zaměření klastru by vaše organizace uvítala?

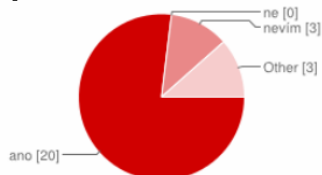
Jedná se o otevřenou otázku. Odpovědi jsou zpracovány v kapitole 8.

### 3. otázka: V jakých oblastech konkrétně by Vaše společnost/organizace v rámci klastru ráda spolupracovala?



#### 4. otázka: Podíleli byste se na činnosti klastru cestovního ruchu ve Zlínském kraji v případě jeho zaměření na některé z oblastí, které jste uvedli v otázce číslo 3?

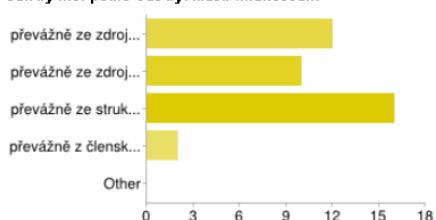
Podíleli byste se na činnosti klastru cestovního ruchu ve Zlínském kraji v případě jeho zaměření na některé z oblastí, které jste uvedli v otázce číslo 3?



|       |    |     |
|-------|----|-----|
| ano   | 20 | 77% |
| ne    | 0  | 0%  |
| nevím | 3  | 12% |
| Other | 3  | 12% |

#### 5. otázka: Jak by měl podle Vás být klastr financován?

Jak by měl podle Vás být klastr financován?



|   |    |     |
|---|----|-----|
| převážně ze zdrojů Zlínského kraje                        | 12 | 48% |
| převážně ze zdrojů Ministerstva pro místní rozvoj         | 10 | 40% |
| převážně ze strukturálních fondů                          | 16 | 64% |
| převážně z členských poplatků (povinné pro všechny členy) | 2  | 8%  |
| Other   | 0  | 0%  |

Uživatelé mohli vybrat více než jedno zaškrtnávací políčko, takže procento může vzrůst na více než 100 %.

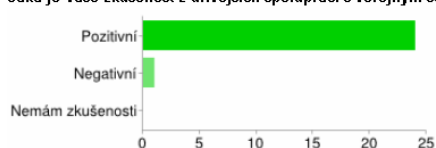
#### 6. otázka: Jaká by měla být případná výše povinného ročního členského poplatku?

Jedná se o otevřenou otázku. Odpovědi jsou zpracovány v kapitole 8.

#### 7. otázka: Jaká je Vaše zkušenost z dřívějších spoluprací s veřejným sektorem?

##### a) na místní úrovni

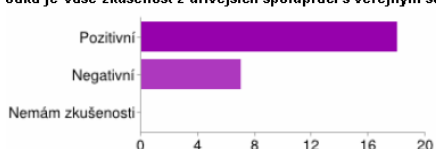
Jaká je Vaše zkušenost z dřívějších spoluprací s veřejným sektorem? - Místní úroveň



|                  |    |     |
|------------------|----|-----|
| Pozitivní        | 24 | 92% |
| Negativní        | 1  | 4%  |
| Nemám zkušenosti | 0  | 0%  |

##### b) na krajské úrovni

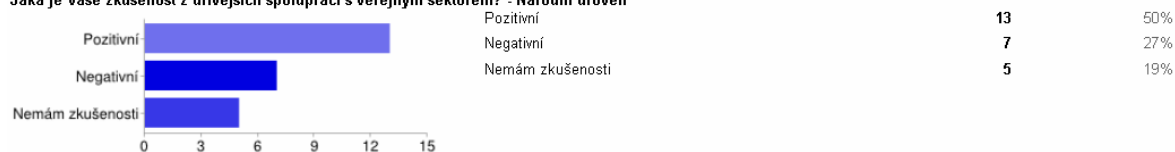
Jaká je Vaše zkušenost z dřívějších spoluprací s veřejným sektorem? - Krajská úroveň



|                  |    |     |
|------------------|----|-----|
| Pozitivní        | 18 | 69% |
| Negativní        | 7  | 27% |
| Nemám zkušenosti | 0  | 0%  |

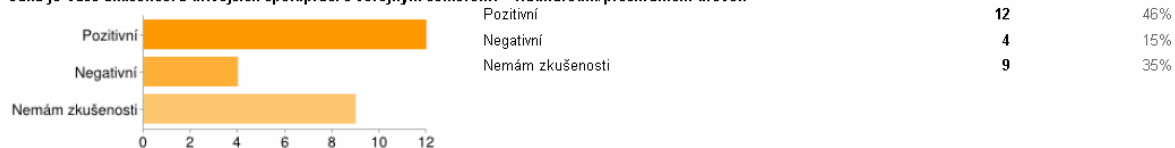
### c) na národní úrovni

Jaká je Vaše zkušenost z dřívějších spoluprací s veřejným sektorem? - Národní úroveň



### d) na nadnárodní/přeshraniční úrovni

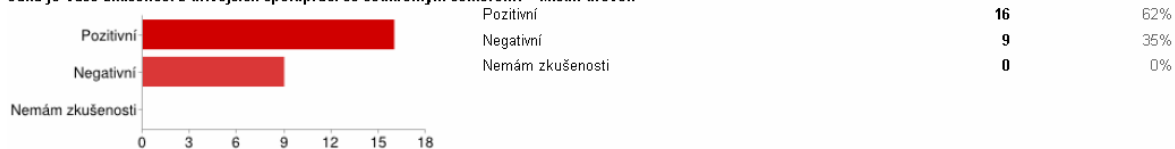
Jaká je Vaše zkušenost z dřívějších spoluprací s veřejným sektorem? - Nadnárodní/přeshraniční úroveň



## 8. otázka: Jaká je Vaše zkušenost z dřívějších spoluprací se soukromým sektorem?

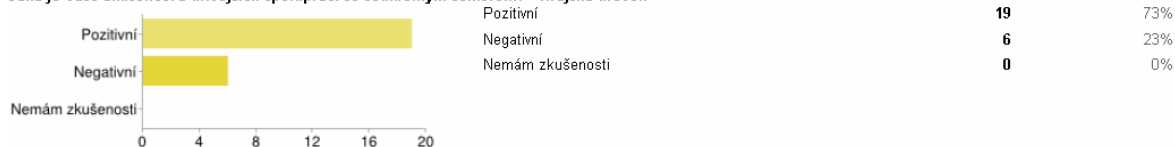
### a) na místní úrovni

Jaká je Vaše zkušenost z dřívějších spoluprací se soukromým sektorem? - Místní úroveň



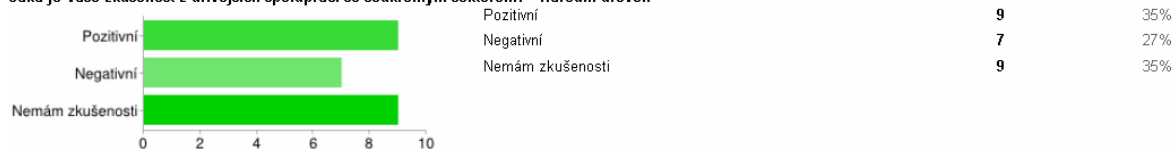
### b) na krajské úrovni

Jaká je Vaše zkušenost z dřívějších spoluprací se soukromým sektorem? - Krajská úroveň



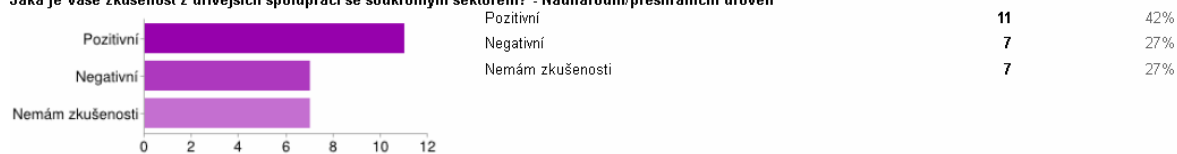
### c) na národní úrovni

Jaká je Vaše zkušenost z dřívějších spoluprací se soukromým sektorem? - Národní úroveň



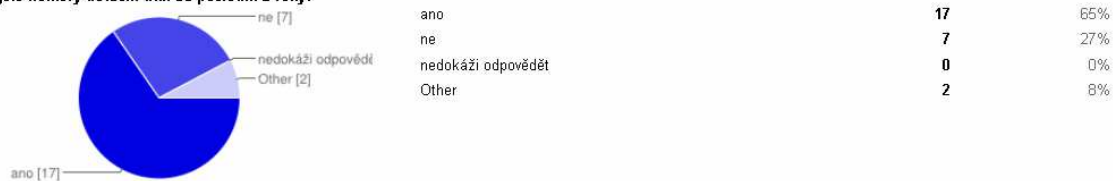
## d) na nadnárodní/přeshraniční úrovni

Jaká je Vaše zkušenost z dřívějších spoluprací se soukromým sektorem? - Nadnárodní/přeshraniční úroveň



## 9. otázka Využili jste některý dotační titul za poslední 2 roky?

Využili jste některý dotační titul za poslední 2 roky?



Zdroj: Vlastní zpracování