

Projekt tvorby marketingové strategie pro mikroregion Hornolidečsko v oblasti cestovního ruchu

Bc. Stanislav Petřík

Diplomová práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Stanislav PETŘÍK**
Osobní číslo: **M081168**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt tvorby marketingové strategie pro mikroregion Hornolidečsko v oblasti cestovního ruchu**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše popište specifika a úlohu regionálního rozvoje a destinačního marketingu v oblasti cestovního ruchu.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav regionálního rozvoje a destinačního marketingu v oblasti cestovního ruchu v mikroregionu Hornolidečsko.
- Na základě výsledku analýzy vytvořte projekt pro zlepšení regionálního rozvoje a destinačního marketingu v oblasti cestovního ruchu pro mikroregion Hornolidečsko.
- Vyhodnoťte náklady na rozvoj regionu a vytvoření destinačního marketingu, očekávané přínosy a rizika plynoucí z realizace projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] PATALAS, Thomas. Guerillový marketing : Jak s malým rozpočtem dosáhnout velkého úspěchu. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2484-3.
[2] JOHNOVÁ, Radka. Marketing kulturního dědictví a umění : art marketing v praxi. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 284 s. ISBN 978-80-247-2724-0.
[3] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Marketing v cestovním ruchu. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.
[4] HORNER, Susan, SWARBROOKE, John. Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času : Aplikovaný marketing služeb. Praha : Grada Publishing, 2003. 488 s. ISBN 80-247-0202-9.
[5] KOTLER, Philip, et al. Moderní marketing : 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha : PBTisk, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavla Staňková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **28. března 2011**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2011**

Ve Zlíně dne 28. března 2011

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, 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 obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- 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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ 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 nahlížení 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 výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

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

² 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, užije-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).

³ 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 za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ 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 29.4.2017

..... *Michal Šmíd*

⁴ 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

Cílem práce je vytvořit strategii pro rozvoj cestovního ruchu v mikroregionu Hornolidečsko. Práce je rozdělena do tří částí. První část shrnuje teoretické poznatky z oblasti strategického marketingu, regionálního rozvoje a cestovního ruchu. Druhá část je analytická a jejím obsahem je analýza cestovního ruchu v České republice, dále pak situační analýza a SWOT analýza mikroregionu Hornolidečsko. Ve třetí části je navržen projekt k realizaci strategie, který vychází z výsledků analytické části a měl by přispět ke zlepšení úrovně cestovního ruchu na Hornolidečsku. Podstatou projektu je vytvoření systému cestovního ruchu, který je postaven na místním partnerství a společné koordinaci cestovního ruchu.

Klíčová slova: strategický marketing, regionální rozvoj, destinace, cestovní ruch, venkovská turistika, mikroregion Hornolidečsko, kulturní dědictví.

ABSTRACT

The thesis aims to create a strategy for tourism development in microregion Hornolidečsko. Work is structured into three parts. First part is summarizing theoretical knowledge from strategical marketing, regional development and tourism sphere. Second part is analytical and its substantiality is tourism analysis in Czech republic, situation analysis and SWOT analysis of microregion Hornolidečsko. In third part there is proposal of the project for realization of the strategy, which is related to the results of analytical part and should achieve to improvement level of tourism in Hornolidečsko region. Nub of the project is a creation of tourism system, which is built on local partnership and common tourism coordination.

Keywords: strategical marketing, regional development, destination, tourism, rural tourism, Hornolidečsko region, cultural heritage.

Na tomto místě bych rád poděkoval paní Ing. Pavle Staňkové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné vedení a pomoc při zpracování diplomové práce a také zástupcům Místní akční skupiny Hornolidečska za poskytnuté materiály a odborné konzultace.

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1. REGIONÁLNÍ ROZVOJ A REGIONÁLNÍ MARKETING	12
1.1 VYMEZENÍ POJMŮ.....	12
1.1.1 Subjekty regionálního rozvoje	13
1.1.2 Marketingový mix regionu.....	14
1.2 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ A STRATEGICKÝ MARKETING.....	17
1.2.1 Strategické plánování	18
1.2.2 Strategický marketing	21
1.2.3 Strategické řízení v regionálním marketingu	23
1.2.4 Marketingový informační systém a marketingový výzkum.....	24
2 DESTINAČNÍ MARKETING A CESTOVNÍ RUCH	28
2.1 VYMEZENÍ POJMŮ.....	28
2.2 SPECIFIKA MARKETINGU DESTINACE	30
2.3 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ DESTINACE	31
2.4 APLIKACE MARKETINGOVÉHO MANAGEMENTU NA OBLAST CESTOVNÍHO RUCHU.....	32
2.4.1 Zákazník v cestovním ruchu	33
2.5 VÝZNAM A ÚLOHA CESTOVNÍHO RUCHU NA VENKOVĚ	35
2.5.1 Vymezení venkova a venkovského prostoru.....	35
2.5.2 Cestovní ruch ve venkovském prostředí	37
3 ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI	40
II PRAKTICKÁ ČÁST	41
4 ANALÝZA SOUČASNÉ ÚROVNĚ CESTOVNÍHO RUCHU	42
4.1 VÝVOJ A SOUČASNÉ POSTAVENÍ CESTOVNÍHO RUCHU	42
4.2 VÝVOJ CESTOVNÍHO RUCHU V ČESKÉ REPUBLICE	43
4.3 OBECNÉ TRENDY V OBLASTI CESTOVNÍHO RUCHU.....	47
5 SITUAČNÍ ANALÝZA MIKROREGIONU HORNOLIDEČSKO	49
5.1 CHARAKTERISTIKA MIKROREGIONU HORNOLIDEČSKO.....	49
5.2 ANALÝZA ÚZEMÍ	49
5.2.1 Analýza makroprostředí	51
5.2.2 Analýza mikroprostředí.....	54
5.2.1 Analýza nabídky cestovního ruchu	56
5.3 SWOT ANALÝZA	62
KOMENTÁŘ K ANALYTICKÉ ČÁSTI	66
6 PROJEKT	67
6.1 STRATEGICKÁ VIZE A CÍL	67
6.2 PROJEKTOVÉ ŘEŠENÍ	67
6.2.1 Název a popis projektu.....	67
6.2.2 Partneři projektu.....	72
6.2.1 Specifikace balíčku služeb	73
6.2.2 Specifikace propagačních aktivit	74

6.2.3	Fáze projektu	75
6.2.4	Finanční plán projektu.....	80
6.2.5	Zdroje financování projektu	81
6.2.6	Časová analýza projektu – Metoda CPM.....	82
6.3	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU	85
6.4	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	86
6.5	HODNOCENÍ PROJEKTU	89
6.6	DOPADY REALIZACE PROJEKTU	90
SHRNUTÍ POZNÁTKŮ Z PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....		91
ZÁVĚR		92
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		93
SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ.....		95
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....		97
SEZNAM OBRÁZKŮ		98
SEZNAM TABULEK.....		99
SEZNAM PŘÍLOH.....		100

ÚVOD

Cestovní ruch je oblastí, která se na začátku 21. století dostává do popředí zájmu. Ze sféry luxusních statků se turismus přesunul do oblasti běžných potřeb a v současné době zažívá neustálý rozvoj. Nabídka cestovního ruchu je velmi pestrá a každý si může najít přesně, to co hledá, od výletu pod stan, až po pobyt v pětihvězdičkovém hotelu. Variabilita těchto služeb je opravdu široká. Z ekonomického hlediska je cestovní ruch významný pro svou schopnost multiplikace a pozitivními přínosy pro další sektory, nepřímo navázané na cestovní ruch. Připočteme-li nízké ekologické dopady v porovnání s ostatními průmyslovými odvětvími, získáváme důležitý a efektivní nástroj regionálního rozvoje. Především venkov může díky vhodně aplikovanému cestovnímu ruchu na svém území získat ekonomickou i sociální stabilitu a zachovat si tak svůj jedinečný ráz.

Spolu s rostoucím zájmem o cestovní ruch ale roste také konkurence v tomto sektoru a především venkovské destinace mají často podobné portfolio nabízených služeb. Pro odlišení a zajištění konkurenční výhody je proto vhodné využití strategického plánování v kombinaci s marketingovým řízením. Spojením těchto nástrojů je možné dosáhnout požadované úrovně služeb cestovního ruchu a získat tak zájem turistů o danou destinaci. Důležité je při formulaci strategie a strategické vize využití marketingových nástrojů, především SWOT analýzy, ale i dalších. Zvolená strategie by pak měla být nosným rámcem pro rozvoj cestovního ruchu a ne pouze formálním dokumentem, jak tomu v mnoha případech bývá.

Téma diplomové práce „Projekt tvorby marketingové strategie pro mikroregion Hornolidečsko v oblasti cestovního ruchu“ jsem zvolil především proto, že je tato oblast na Hornolidečsku sice často diskutována, ovšem málo prakticky řešena. Absence koncepčního přístupu tak brání efektivnímu rozvoji služeb cestovního ruchu a omezuje možné ekonomické přínosy z nich plynoucí. A jelikož je mikroregion Hornolidečsko mým rodištěm i současným bydlištěm, rozhodl jsem se takto přispět k jeho rozvoji.

Cílem mé práce je analýza současného stavu cestovního ruchu na Hornolidečsku. Na základě provedené analýzy je pak formulována strategie a navržen projekt, který zajistí naplnění stanovených strategických cílů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. REGIONÁLNÍ ROZVOJ A REGIONÁLNÍ MARKETING

1.1 Vymezení pojmů

Při plánování regionální politiky je nejdříve nutné se seznámit se základními pojmy, týkajícími se této problematiky. Klíčovým pojmem je samozřejmě samotný **region**, což je územní celek, který je pomocí jednoho či více znaků vyčlenitelný z širšího území. Obvykle je pomocí těchto znaků vymezován pro konkrétní účel nebo mu v uspořádání území přísluší konkrétní funkce. Proces vymezování regionů se nazývá **regionalizací**. Jde o zpracování informací o rozmístění předmětů a jevů na zemském povrchu. Dochází k rozčlenění území státu do menších územních celků nebo naopak k seskupování základních prostorových jednotek (např. vytváření mikroregionů jako forem spolupráce obcí). Vydělení geografických regionů se zpravidla provádí na základě dvou hledisek: objektivního, tj. pevnosti vazeb mezi složkami regionů; subjektivního, tj. na základě úkolů výzkumu. Snaží se, aby se region vyznačoval co největší celkovou homogenitou. Na základě různých hledisek můžeme rozlišit několik obecných typů vymezených regionů.

- Administrativní regiony jsou vymezovány pro potřeby výkonu státní správy a územní samosprávy. Mezi jejich jednotlivými úrovněmi existují dva základní vztahy: skladebnost, která znamená, že region vyšší úrovně je tvořen několika celky nižší úrovně; vztah podřízenosti či nadřízenosti vyjadřuje závaznost norem přijatých na vyšší úrovni pro regiony úrovně nižší. Je u nich nutná určitá časová stabilita.
- Účelové regiony jsou vymezovány pro řešení určitých problémů, jako řešení ekonomické zaostalosti, problémů životního prostředí či ochrany přírody. Často mívají omezenou časovou platnost. Nejčastěji jde o zvláštní hospodářské zóny, např. bezcelní zóna, vědecko-technický park, podnikatelský inkubátor, technopolis (region s výraznou koncentrací vědeckého, technologického a výrobního potenciálu, ale i výrobních služeb a občanské vybavenosti). Můžeme vyčlenit i regiony „programové“, formulované pouze pro určitý rozvojový záměr nebo strategii. [21]

Dalším důležitým pojmem je **rozvoj**. Rozvoj můžeme v obecné rovině označit jako proces pozitivních změn, obvykle jde o zlepšení kvantitativních (extenzivní rozvoj), ale zejména kvalitativních (intenzivní rozvoj) charakteristik dané oblasti (nejčastěji přírodní a sociálně-

ekonomické oblasti). Je ale nutné odlišit od sebe posouzení toho, jak se zlepšilo naplnění kvantitativních charakteristik (délka vybudovaných komunikací, vybudování ubytovacích kapacit apod.), od toho, jakých cílů (dopadů) mělo být dosaženo realizací jednotlivých aktivit (zlepšení dopravní dostupnosti – zrychlení dopravy, usnadnění dojížděky za prací, zajištění průjezdnosti pro různé typy vozidel; zkvalitnění podmínek pro rozvoj cestovního ruchu – zkvalitnění poskytovaných služeb, zajištění potřebné infrastruktury cestovního ruchu, prodloužení doby pobytu hostů atd.). Realizace rozvojových projektů by tak neměla být samoúčelná, jak je často obvyklé, ale měla by vést ke zlepšení v řadě souvisejících oblastí [19].

Pojmem **regionální rozvoj** pak rozumíme růst socioekonomického a environmentálního potenciálu a konkurenceschopnosti regionů vedoucí ke zvyšování životní úrovně a kvality života jejich obyvatel. V tomto ohledu jde o dynamický a vyvážený rozvoj regionální struktury příslušného územního celku a jeho částí (regionů, mikroregionů) a odstraňování, popřípadě zmírňování regionálních disparit. **Regionálními disparitami** se rozumí rozdíly v úrovni hospodářského, environmentálního a sociálního rozvoje regionů v míře, která je celospolečensky uznána za nežádoucí. Za regionální disparity nelze např. považovat rozdíly vyplývající z rozmanitosti podmínek jednotlivých regionů a z nich vyplývající rozdíly v kvalitě života např. v městských nebo venkovských oblastech, kde se výhody a nevýhody navzájem vyvažují. [19]

1.1.1 Subjekty regionálního rozvoje

Na regionálním rozvoji se podílí celá řada subjektů s různým vlivem a s různými kompetencemi. Všechny tyto subjekty je možné rozdělit do čtyř základních skupin:

- Subjekty s obecní působností (obce, významní podnikatelé, neziskové organizace zřizované obcí, ...)
- Subjekty s mikroregionální působností (svazky obcí, místní akční skupiny, ...)
- Subjekty s krajskou působností (kraj, územní orgány státní správy, ...)
- Subjekty s celostátní působností (ministerstva, celostátní zájmová sdružení, ...) [21]

Při samotné realizaci rozvojových aktivit se užívá systém „zdola-nahoru“, kdy o konkrétních aktivitách rozhodují subjekty ležící na pomyslné nejnižší příčce stanovené hierarchie. Jejich úkolem je zabezpečení samotné koordinace a aplikace zvolených nástrojů. Postupem po hierarchickém žebříčku směrem nahoru se snižuje vliv na konkrétní aplikaci opatření a

zvyšuje se naopak role při tvorbě rámce pro realizaci regionálního rozvoje. Funkčnost takto nastaveného systému záleží na schopnosti komunikace a toku informací mezi jednotlivými subjekty. Pro zabezpečení obou zmíněných aspektů je žádoucí, aby se níže postavené subjekty sdružovaly a vytvořili vhodného reprezentanta jejich zájmů na vyšších úrovních.

Úloha státní úrovně je koncepční a výkonná činnost zákonodárných a výkonných složek státu v oblasti regionální politiky a podpora regionálního rozvoje, včetně zabezpečení prostředků státního rozpočtu a adekvátních legislativních opatření. Cílem státní podpory regionálního rozvoje je růst socioekonomického a environmentálního potenciálu regionů, zvyšování jejich konkurenceschopnosti, vyvážený rozvoj regionální struktury státu a snižování nepřiměřených rozdílů v úrovni hospodářského a sociálního rozvoje a environmentálních podmínek regionů. Při uplatňování principu subsidiarity v podpoře regionálního rozvoje a provádění regionální politiky je tedy úkolem státu především:

- vytváření koncepce regionální politiky státu,
- analýza a identifikace regionálních disparit,
- určení problémových regionů, které je potřeba podporovat z úrovně státu,
- stanovení rozsahu a zaměření podpory státu v rámci státních programů podpory regionálního rozvoje k odstraňování regionálních disparit.

Úlohou krajské úrovně je koncepční a výkonná činnost samosprávných orgánů krajů v oblasti regionálního rozvoje. Orgány, které tvoří základní stavební jednotku pro tvorbu a realizaci regionálního rozvoje ČR, spolupracující s ústředními úřady státní správy a koordinují zájmy obcí ve věcech regionálního rozvoje nadobecního významu.

Úloha obecní úrovně je koncepční a výkonná činnost samosprávných orgánů obcí v oblasti místního rozvoje, jejich iniciační činnost v oblasti řešení nemístních problémů a definování nemístních programů a jejich participace na realizaci regionálních programů [21].

1.1.2 Marketingový mix regionu

Marketingový mix je soubor nástrojů, s jejichž pomocí je možno koordinovat nabídku organizace s požadavky konečných zákazníků. Jeho základ tvoří produktová, cenová, propagační a distribuční politika. Marketingový mix města (regionu) je pak takovým souborem nástrojů, kterých může regionální municipální management využít k přizpůsobování svého produktu, k jeho odlišení od produktů konkurence, k jeho ocenění, případně i zhodnocení.

Město (obec) je samo o sobě neobyčejně složitým produktem složeným jak z hmotných tak i nehmotných prvků. Obecní úřad je poskytovatelem služeb, které jsou součástí celkového produktu obce. A právě složitost municipálního produktu nás nutí rozšířit tradiční čtyři nástroje marketingového mixu (produkt, místo, cena, propagace) o další tři (lidé, materiální prostředí a procesy) v případě služeb a speciálně pro obce a regiony je užitečné zařadit také osmý nástroj partnerství, tedy spolupráci všech subjektů působících v obci i mimo ni na společné tvorbě municipálního produktu. [20, s. 21].

Produkt – cokoli, co je možné nabídnout na trhu ke koupi, použití či spotřebě a co může uspokojit nějakou potřebu či přání. Zahrnuje fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky. [4, s. 71]. Produktem obce či regionu se rozumí vše, co je jimi nabízeno vlastním obyvatelům, ale také návštěvníkům, podnikům a potenciálním investorům a co slouží k uspokojování potřeb těchto klientů. V širším pojetí je produktem obec samotná, tvořená jak materiálním prostředím, tak i nemateriálními komponenty a subjekty, které na jejím území vyvíjejí svou činnost. V užším smyslu pak jde o tu část individuálních i kolektivních potřeb, kterou soukromý sektor není schopen uspokojit sám a kterou dodává obecní úřad v souladu se svými statutárními funkcemi. Produktová politika se pak zaměřuje na rozvoj, diferenciaci a přetváření města či regionu jako produktu. Podle Janečkové a Vašíkové (1999) lze produkt obce rozdělit na:

- veřejné služby nabízené obcí anebo jí poskytované v rámci statutárních povinností daných zákonem o obcích č.128/2000 případně zákonem o krajích č.129/2000
- nabídku prostor ve vlastnictví obce k pronájmu anebo k investování
- akce organizované obcí, jejichž cílem je propagace obce samotné
- obec samotnou tvořenou komplexem sociálních, ekonomických, kulturních a přírodních elementů a vztahů mezi nimi [20, s. 23].

Cena – suma peněz požadovaná za produkt nebo službu nebo suma hodnot, které zákazníci smění za výhody vlastnictví nebo užívání produktu či služby [4, s. 71]. V kontextu teritoriálního marketingu má tvorba cenové politiky značná omezení. Management správního úřadu těžko bude ovlivňovat cenu pozemků, budov (jestliže nejsou ve vlastnictví samosprávy) či cenu pracovní síly, ale jisté možnosti se naskýtají při určování cen některých služeb poskytovaných městem a v systému daní, poplatků, podpor a dotací. Při koncipování cenové politiky musíme zvážit nejrůznější okolnosti: od toho co sledujeme, zda je nutné

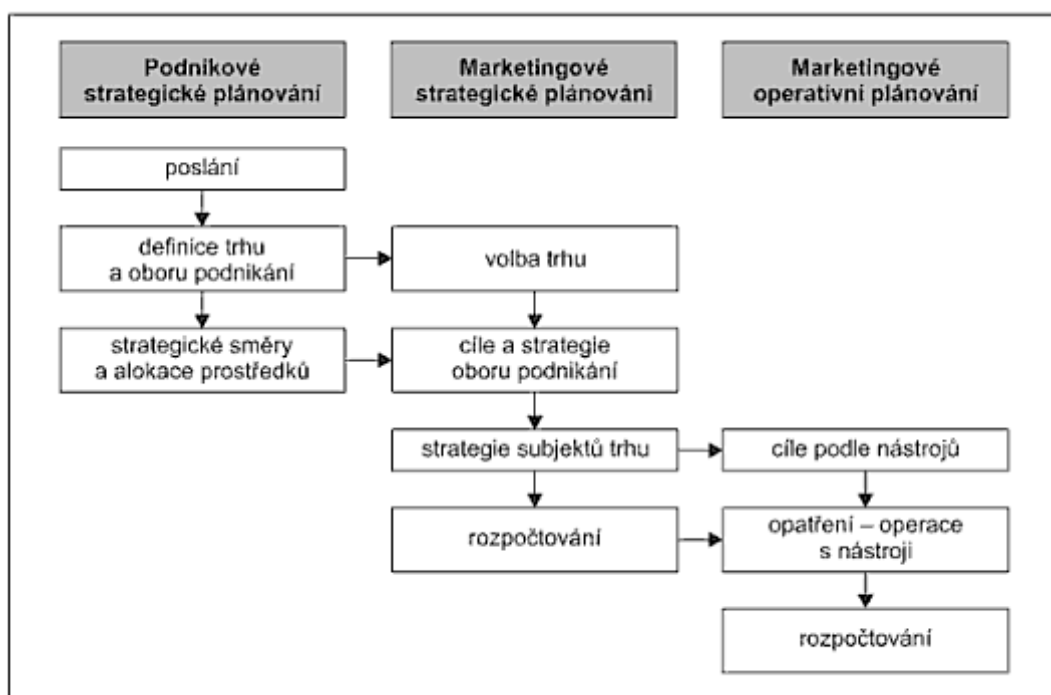
zavedení ceny až nakonec provedení rozboru, zda je cena regulovaná zákonem a je konkurenceschopná. [20, s. 27]

Komunikace – činnosti, které sdělují vlastnosti produktu či služby a jejich přednosti klíčovým zákazníkům a přesvědčují je k nákupu [4, 71]. Podstatou komunikační politiky je prosazování města či regionu jako produktu na trh a vůči cílovým skupinám, budování image lokality, kreativní komunikace, její optimalizace a zlepšování vztahů mezi občanem a úředníky samosprávy, posilování identifikace občanů s městem a vytváření platform pro jejich participaci na lokálním rozvoji. Cílem je společná snaha řešit problémy týkající se poskytovaných služeb a integrovaných produktů ve spolupráci se všemi aktéry rozvoje. Externí komunikační politika se zaměřuje na subjekty z vnějšího prostředí obce, tedy potenciální investory, turisty, návštěvníky a případné budoucí obyvatele a kooperující subjekty. Interní komunikační politika se projevuje budováním vztahu mezi lokálními aktéry (občané, podnikatelé atd.) a samosprávným úřadem, zlepšováním kvality poskytovaných informací, koordinací aktivit ve městě/regionu, zapojováním místních aktérů do plánování a realizace rozvoje, snahou zvýšit jejich identifikaci s lokalitou [20, s. 25].

Distribuce – veškeré činnosti společnosti, které činí produkt nebo službu dostupné zákazníkům [4, s. 71]. Prostřednictvím distribuční politiky a jejích kanálů se produkt dostává ke spotřebiteli. Charakteristika distribučního kanálu vyplývá z následujících dvou otázek: Kdo produkt bude zajišťovat a v jaké kvalitě? Jaká bude dostupnost tohoto produktu? V případě samospráv rozlišujeme dva typy distribučního kanálu – přímý a nepřímý. **Přímým distribučním kanálem**, prostřednictvím něhož distribuuje produkt sám samosprávný úřad, jsou většinou zprostředkovávány služby, které vyplývají obci/regionu z výkonu přenesené působnosti. V poslední době se objevují snahy o co nejširší integraci poskytovaných služeb, čehož lze dosáhnout například používáním nejnovějších informačních technologií a postupů (e-government, stránky EVA – elektronicky vlídná administrativa). **Nepřímým distribučním kanálem** je myšleno zajištění produktu prostřednictvím externí organizace za předpokladu vyšší kvality a zároveň nižších nákladů (outsourcing, out-contracting) nebo jeho privatizací [20, s. 28].

1.2 Strategické plánování a strategický marketing

Plánování je chápáno jako dynamický, aktivní nástroj, který je potřebný a nezastupitelný, který umožňuje lépe odhadnout své schopnosti a tím na sebe převzít vyšší riziko. Vyšší riziko současně znamená vyšší pravděpodobnost mimořádného úspěchu [7, s. 63]. Kromě detailního pohledu na současný stav zahrnuje také predikci budoucího vývoje a možné příležitosti a ohrožení. Kvalitně zpracovaný strategický plán usnadňuje řízení organizací a především v dnešní dynamické době roste jeho význam při řízení organizací. Při sestavování strategického plánu jsou hojně využívány především marketingové metody z oblasti strategického marketingu a i když se pojmy strategické plánování a strategický marketing užívají samostatně, v teorii i v praxi jsou tyto oblasti natolik provázány, že je od sebe nelze oddělit. Marketingové plánování patří k nejsložitějším marketingovým úkolům. Je důležité jednotlivé dílčí prvky sestavit do logicky souvislého plánu. Úzké propojení strategického podnikového plánování, marketingového strategického plánování a marketingového operativního plánování přehledně zobrazuje následující obrázek.



Obr. 1 Vzájemná závislost mezi podnikovým strategickým plánováním, marketingovým strategickým a operativním plánováním [7, s. 19].

1.2.1 Strategické plánování

Strategické plánování představuje systematické řízení jakékoliv organizace, podniku, obce či regionů. Zaměřuje se na to, aby subjekt mobilizoval a co nejefektivněji využíval všechny vlastní zdroje a včas a správně reagoval na změny v okolním prostředí. Strategie představuje ucelenou sadu standardních, prakticky ověřených kroků a nástrojů k řízení změn a zároveň i samotný proces řízení těchto změn. Zahrnuje přesné určení žádoucího směru změn, stanovení přesného postupu jejich zavedení a průběžné sledování a vyhodnocování jejich průběhu a výsledků [22].

K vymezení strategického plánování je nutné určit také časový rámec, ve kterém se odehrává. Literatura uvádí, že strategický plán by měl být delší než tři roky, obvyklá doba strategického plánu je ale 5 a více let. Japonské firmy dokonce plánují na 10 – 25 let dopředu. Kratší plány, zpravidla na jeden až dva roky, nejsou označovány jako strategické, ale jako taktické. Hlavní rozdíly mezi strategickým a taktickým plánem zobrazuje následující tabulka.

	Strategické plánování	Taktické plánování
Doba trvání	Delší období (> 3 roky)	Kratší období (< 1 rok)
Kompetence	Top management	Střední management
Užívané informace	Především z vnějšího prostředí	Především z vnitřního prostředí
Úroveň rozpracování	Přírozně obsáhlý, založený na subjektivním hodnocení	Detailní informace a analýzy

Tab. 1 Porovnání strategické a taktického plánování [9 s. 260].

V pohledu na průběh strategického plánování nepanuje jednoznačná shoda, obvykle se jako základní rámec objevují následující čtyři fáze:

- Strategická situační analýza
- Formulace strategie
- Implementace strategie
- Následná kontrolu

Strategická situační analýza je velmi důležitou součástí tvorby strategie, jelikož umožňuje managementu firmy uvědomit si, jaká je současná situace, jaké má firma předpoklady úspěchu, na co by se měl management v současnosti i v budoucnu soustředit a kam by mělo jeho snažení v budoucnu směřovat. Analýza většinou začíná definicí či redefinicí poslá-

ní, pokračuje externí analýzou makrookolí a mikrookolí, následuje interní analýza a získané informace management v rámci syntézy shrne a vyhodnotí.

Dalším krokem je **formulace strategie**. Na základě výsledků strategické situační analýzy management firmy již ví, jaké jsou kritické faktory úspěchu v daném odvětví, zná specifické přednosti vlastního podniku a také má potřebné informace o konkurenci. Výsledky strategické situační analýzy se určitě projeví v určení podnikové vize, v rámci které management vymezuje směřování podniku a jeho pozice v budoucnosti. Z vize podniku vychází management při definici obecných a strategických cílů podniku, což jsou žádoucí budoucí stavy, kterých chce vedení firmy dosáhnout. Tyto cíle jsou východiskem pro vrcholové plánování. Cíle by měly odpovídat SMART definici, což znamená, že musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků (Stimulating), jejich dosažení musí být měřitelné (Measurable), musí být přijatelné pro ty, kdo je budou plnit (Acceptable), musí být reálné a dosažitelné (Realistic) a musí být vymezené časově (Timed). Cíle musí být samozřejmě jasně specifikovány, aby nedocházelo k případným nedorozuměním.

Po formulování strategie nastává další fáze strategického plánovacího cyklu - **uvedení strategie do života - implementace**. Úspěšné zavedení strategie je v mnoha podnicích problémem, neboť je často nutné při realizaci strategie radikálně změnit fungování podniku, včetně organizační struktury a řídicího systému. Realizace strategie často naráží na nedostatek vůle vrcholového managementu, nejasně formulované strategické cíle nebo nedostatečné zdroje. Východiskem a pomůckou pro úspěšnou realizaci strategie je zavedení systému strategického řízení a kontroly. Je nutné také provádět **následnou kontrolu strategického plánu**. Strategie se hodnotí z hlediska naplnění předpokladů, z nichž vychází, analyzují se příčiny odchylek a přizpůsobují se vnějšímu vývoji. Firma může strategii, která již neodpovídá skutečnému vývoji, změnit či přejít na jinou variantu. V extrémním případě je nutné zpracovat novou strategii. Pro správnou a včasnou reakci na změny by měl mít management vypracován vhodný signalizační a varovný systém, který využívá především ekonomické ukazatele [22].

Obecně se při plánování v organizacích využívá plánů operačních (roční), taktických (do pěti let) a strategických. Všechny tři typy plánů, by měly vzájemně korespondovat a poskytovat manažerům podklad pro rozhodování. V praxi ale často platí, že vedení organizace se orientuje na plnění ročních, popř. dlouhodobých plánů a strategický plán zůstává

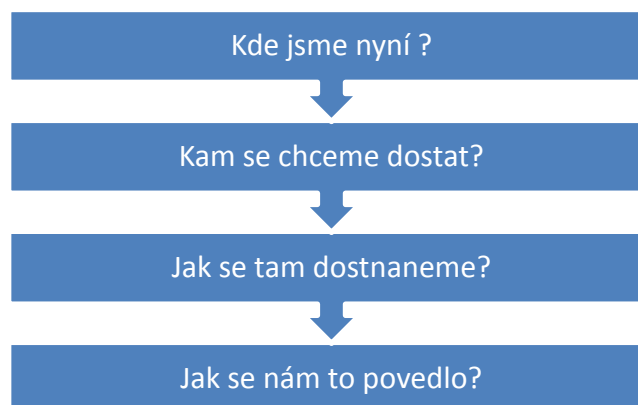
pouze jakýmsi formálním dokumentem. Mnozí vedoucí organizací si však stále více začínají uvědomovat význam strategického plánování a jeho přínos při adaptaci na stále se měnící podmínky.

Roční plán – krátkodobý plán, který popisuje současnou situaci společnosti, její cíle, strategii, program činnosti, rozpočet na následující rok a také kontrolní mechanismy.

Dlouhodobý plán – plán, který popisuje primární faktory a síly, jež budou organizaci ovlivňovat v průběhu několika následujících let, zahrnuje dlouhodobé cíle, hlavní marketingové strategie a prostředky nezbytné pro jejich dosažení.

Strategický plán – plán popisující, jak se bude společnost adaptovat, aby využila příležitostí, které nabízí stále se měnící prostředí, a udržela strategickou rovnováhu mezi cíly a možnostmi organizace a jejími proměnlivými marketingovými příležitostmi [4, s. 88].

Podstatou tvorby strategického plánu, je nalézt odpověď na čtyři základní otázky.



Obr. 2 Podstata tvorby strategického plánu [vlastní zpracování].

Odpověď na první z uvedených otázek získáme analýzou současného stavu, a to jak vnitřního, tak vnějšího prostředí. Druhá otázka představuje stanovení cílů, třetí pak pomůže s výběrem nástrojů a činností s jejichž pomocí chceme vytýčených cílů dosáhnout. Poslední otázka souvisí s hodnocením ex-post a představuje úspěšnost realizace ve vztahu k vytýčeným cílům. Hlavním úkolem strategického plánování je tedy predikce budoucího stavu organizace.

1.2.2 Strategický marketing

Marketingové řízení je ve své podstatě řízením poptávky. Marketingově řídit znamená ovlivňovat úroveň, načasování a složení poptávky takovým způsobem, který pomůže firmě dosahovat jejích cílů. Marketingové řízení je stále ve fázi vývoje. Přesto dnes mnoho firem uznává naprostou nezbytnost obratu od mentality výrobku a prodávání k mentalitě marketingu, respektive strategického marketingu. Rostě přesvědčení, že marketingová dovednost firmy může potenciálně zahájit novou éru vysokého ekonomického růstu a zvýšení životní úrovně. Strategické marketingové plánování vždy začíná objektivní analýzou současné marketingové situace v organizaci. Analýzu je třeba provést na různých úrovních (celá organizace, samostatné hospodářské jednotky, ...). Existuje řada metod analýzy, které lze použít. Patří k nim například:

- SWOT analýza, která je vhodná pro posouzení organizace jako celku
- Matice Bostonské poradenské skupiny, která je užitečná pro analýzu výkonnosti celkového portfolia produktů organizace a také jeho samostatných hospodářských jednotek
- Analýza umístování a životního cyklu produktu, které jsou obzvláště vhodné pro posuzování jednotlivých produktů. [1, s. 229]

Výchozím bodem marketingového plánování je *poslání obchodní jednotky*, které určuje hlavní předmět její činnosti. Následuje analytická část, jejímž výstupem je formulace strategického cíle. *Strategický cíl* představuje směrný ukazatel pro rozvoj regionu a informaci o stavu, kterého by mělo být dosaženo realizací navržených rozvojových aktivit [20]. Konkrétní podoba rozvojových aktivit je zajištěna *formulováním programu*, který je následně implementován. Podstatnou částí marketingového plánování je také pohled zpět, tedy *evaluace*. Jelikož je uplatňování strategie kontinuální proces, není evaluace jeho koncem, ale průběžným hodnocením úspěšnosti implementace strategie. Tradiční hierarchické pojetí strategie je následující:

vize – mise – cíle – strategie – taktiky



Obr. 3 Proces strategického řízení [7, s. 19]

Vize představuje soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo filosofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy.

Mise (poslání firmy) je vysvětlení smyslu, účelu podnikání, prohlášení o tom, čeho si firma přeje dosáhnout [7, s. 21].

Strategický cíl je žádoucí stav, jehož má být v určité budoucnosti dosaženo a který lze měřit příslušnými kvalitativními nebo také kvantitativními ukazateli. Definice cílů by měla respektovat několik pravidel, které jsou známé jako metoda **SMART** (viz výše).

Marketingové cíle udávají, kam organizace půjde. Marketingové strategie definují, jak se k těmto cílům dostaneme. Strategie je souhrnná cesta k dosažení specifických cílů, popisuje následující věci:

- Prostředky k dosažení cílů
- Časový harmonogram
- Zdroje nutné k dosažení cílů.

Rozdíl mezi strategií a podrobným realizačním plánem je jasný. Marketingová strategie odráží širší marketingový cíl organizace. Plán, vycházející ze strategie, udává podrobné specifikace, časové údaje a klíčové odpovědnosti lidí v organizaci. Smyslem marketingové strategie je tedy splnit požadavky marketingových cílů a dát organizaci všeobecný směr cesty. Tabulka 2 uvádí příklad přechodu od marketingových cílů k marketingovým strategiím. [1, s. 251]

Marketingové cíle	Marketingové strategie
Zvýšit podíl na trhu	Rozsah sortimentu a/nebo cenová konkurence a/nebo vysoké náklady na reklamu
Vstoupit na nové trhy	Vyvinout nové produkty a/nebo získat nový produkt, obchodní značku nebo společnost
Dosáhnout vedoucího postavení na trhu	Výhradní distribuce a/nebo propagace vysoké kvality a/nebo vysoká cena
Zlepšit si image	Velká PR kampaň a/nebo větší obnovení sortimentu produktů

Tab. 2 Marketingové cíle a marketingové strategie [1, s. 251]

1.2.3 Strategické řízení v regionálním marketingu

Strategie organizací ve veřejném sektoru (na úrovni státu, kraje, obce) mohou být svým chováním v mnoha ohledech podobné komerčním organizacím. Rozdíly se týkají charakteru vlastnických práv a kontroly nebo vlivu z vnějšku (od vlád, zastupitelstva kraje, resp. obce, dominantní politické strany apod.) Hranice strategického rozhodování jsou určovány více politickými podmínkami než stavem prostředí, dále omezeními investičního kapitálu a svobody manažerů při volbě strategie [8, s. 432]

Aktuálním úkolem regionálního rozvoje v ČR i v jeho územně správních jednotkách je aplikace přístupů Evropské unie k otázkám regionální politiky, zvláště strategii regionálního rozvoje. V tomto směru za zásadní považujeme tři základní funkce regionální politiky:

- funkce komplexně koordinační (sladování ekonomických, sociálních a ekologických potřeb a i veřejných a privátních zájmů),

- funkce stabilizační (především odstraňování sociálních a ekologických nerovnováh)
- funkce dynamizující (podpora regionálního a municipálního rozvoje, zejména regionální a lokální ekonomiky). [8, s. 434]

Strategický plán rozvoje mikroregionu (obce), jako základní dokument strategického řízení deklarující dlouhodobé cíle rozvoje mikroregionu (obce), vymezující základní priority jejich dosažení a zakládající kontinuitu jeho rozvoje na 10 – 15 let, má svou společensko-politickou, systémovou a věcnou dimenzi. Nelze stanovit, která z těchto dimenzí je významnější, neboť všechny působí přísně synergicky. Jejich provázaná existence působí akceleračně – efekty násobí, absence kterékoliv z nich působí retardačně – efekty výrazně omezuje

Jak interpretovat základní dimenze strategického plánu:

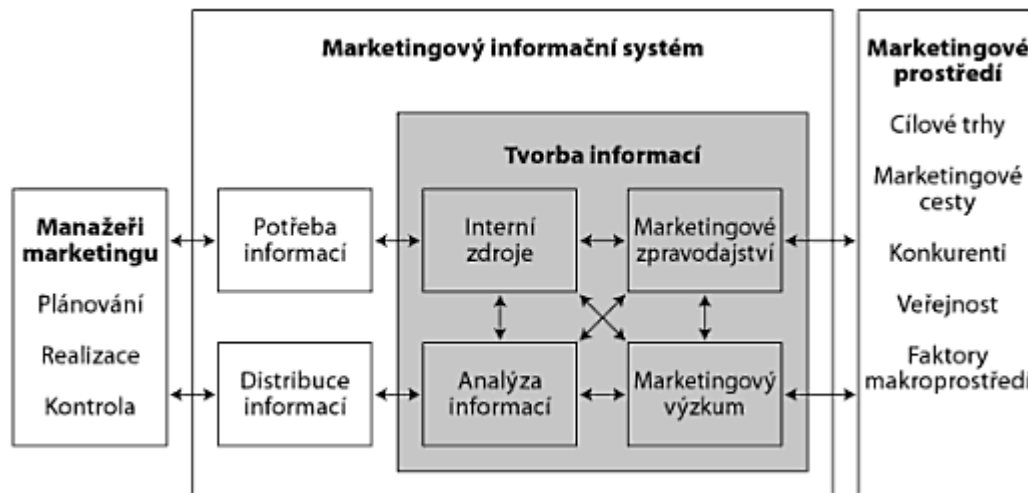
- společensko-politická dimenze – strategický plán je všeobecnou dohodou s relevantními politickými silami a občany o tom, kam má mikroregion (obec) v horizontu strategie dospět,
- systémová dimenze – strategický plán je nástrojem strategického řízení mikroregionu (obce) a zapadá do soustavy (je integrální součástí) státních strategických a programových dokumentů,
- věcná dimenze – strategický plán je obsahově orientován na klíčové problémy dlouhodobého rozvoje mikroregionu (obce). [8, s. 445]

1.2.4 Marketingový informační systém a marketingový výzkum

Marketingové řízení i marketing jako celek pro svou úspěšnou aplikaci potřebuje především informace. Ty jsou základním stavebním kamenem a mají pro fungování organizace nezastupitelný význam. Důležitá je nejen jejich kvantita, ale také relevance. Nedostatek informací, stejně jako nadbytek těch nerelevantních, má za následek zkreslený pohled rozhodujících orgánů a není žádoucí. Proto se využívá marketingový informační systém (MIS), který má za úkol informace nejen shromažďovat, ale také analyzovat a třídit. Následně pak poskytuje managementu údaje pro marketingové řízení.

MIS má několik funkcí: filtrační, třídící, získávací, prověřovací, analytickou a předávací.

- **Filtrační funkce:** manažeři potřebují jen ty informace, které jsou důležité pro řešení určitého rozhodovacího úkolu. Proto je třeba získané informace redukovat pouze na ty, které dané marketingové rozhodnutí vyžaduje.
- **Třídící funkce:** souvisí s filtrační funkcí. V tomto procesu jsou tříděny informace na potřebné a nepotřebné. Nepotřebné informace se vyřazují. Potřebné informace se přiřazují do jednotlivých složek marketingového informačního systému.



Obr. 4 Marketingový informační systém (MIS) [2, s. 136]

- **Získávací funkce:** informace se získávají z prostředí podle požadavků, které byly požadovány manažery
- **Prověřovací funkce:** zdroje informací je potřebné prověřovat
- **Analytická funkce:** shromážděné dílčí informace je třeba zpracovat a vyhodnotit. K tomuto účelu se používá množství různých typů analýz. Vzniká potřeba využití specialistů.
- **Předávací funkce:** jedná se o distribuci informací těm, kteří je potřebují ke svému rozhodování. [2, s. 136]

Zdroje dat

Základními zdroji dat jsou sekundární a primární informace. Sekundární informace mají tu výhodu, že jsou ihned dostupné, jejich získávání je levné, popř. bezplatné, a organizace s nimi může hned pracovat. **Sekundární informace** jsou dvojího druhu. **Interní informace** vznikly v organizaci, lze je získat z účetnictví, ze styku se zákazníkem, z podnikových

výkazů, apod. **Externí informace** jsou získávány z veřejně dostupných zdrojů, např. statistiky, z výročních zpráv konkurence, novin a z dalších médií, např. internetu. Tato data jsou však shromažďována k jiným účelům a pro marketingovou analýzu se organizaci úplně přesně hodit nemusí. Tím, že tyto informace existují, jsou dostupné i jiným subjektům a z pohledu konkurenční výhody jsou zastaralé. Proto je dobré doplnit je informacemi **pri-márnými**, vlastním výzkumem. Získávání primárních informací je časově i finančně náročnější, ale jedná se o informace, které jsou bezprostředně získávány za účelem výzkumu, proto lépe odpovídají potřebám, jsou aktuální a konkurence k nim nemá přístup. Základním nástrojem k získávání primárních informací je **marketingový výzkum**. [3, s. 103]

Kotler definuje marketingový výzkum jako funkci, jež propojuje spotřebitele, zákazníky a veřejnost s firmou pomocí informací, které jsou používány pro identifikaci a definici marketingových příležitostí a problémů, vytváření, zlepšení a hodnocení marketingových aktivit, monitoring marketingového výzkumu a lepší porozumění marketingovému procesu. V procesu marketingového výzkumu je možné u různých autorů vysledovat odlišné množství na sebe navazujících kroků celého procesu [4, s. 406]. Základními fázemi výzkumu vždy zůstávají identifikace a definice problémů, průzkum informačních zdrojů, které jsou v dané chvíli k dispozici, stanovení výzkumného plánu, sběr dat, analýza dat a prezentace výsledků výzkumu. Metody sběru dat lze rozčlenit na tři oblasti:

- Pozorování - není pro marketing destinace právě typické, nicméně někdy může být jedinou vhodnou metodou, např. k testování návrhů značky destinace.
- Sběr sekundárních dat od národních statistických úřadů, národních bank, data nakoupená/získaná od specializovaných institucí (např. European Travel Monitor, World Tourism Organisation – WTO, World Tourism and Travel Council – WTTC, Organisation for Economic Cooperation and Development – OECD), kromě toho i noviny, časopisy, internet, publikace profesních organizací, vnitrofiremní ukazatelé a další.
- Sběr primárních dat je nákladný a využívá metod, jako jsou individuální pohovory, studium ohniskových skupin, korespondenční, ústní a telefonická šetření, Delphi metoda a experimenty. Cílem je získat data využitelná pro kvalitativní i kvantitativní výzkum. Společnost destinačního marketingu většinou sběr primárních dat zadává specialistům na výzkum.

Podobně jako pro firemní subjekty znamená i pro národní turistickou organizaci marketingový výzkum zkoumání tří oblastí – makroprostředí, úkolového prostředí a výzkum prostředí společnosti destinačního marketingu. [6, s. 84]

2 DESTINAČNÍ MARKETING A CESTOVNÍ RUCH

2.1 Vymezení pojmů

Vymezit pojem „cestovní ruch“ není tak jednoduché jak by se na první pohled mohlo zdát. Řada definic se snaží co nejpřesněji postihnout celou šíři, kterou skutečně zahrnuje, což ovšem není snadné a snad ani možné. Někteří autoři odborné literatury proto používají obecnější vymezení, kdy je zpravidla za cestovní ruch považován přesun lidí z místa na místo z jiných než pracovních důvodů. Pro potřeby této práce používám následující definici cestovního ruchu. Za **cestovní ruch** je označován pohyb lidí mimo jejich vlastní prostředí do míst, která jsou vzdálená od místa jejich bydliště, za různými účely, vyjma mi-grace a výkonu normální denní práce [2, s. 18]. Drobným rozšířením této definice je zařazení segmentu služebních cest, které sice ona definice nepostihuje, ale jsou významným prvkem a mezi cestovní ruch nepochybně patří, i když nesplňují jednu ze základních podmínek pro zařazení do cestovního ruchu a to skutečnost, že nejsou vykonávány v rámci volného času. Cestovní ruch tedy zastřešuje především ubytovací a stravovací služby a dopravu. Kromě těchto základních služeb však zasahuje mnohem širší spektrum činností a dá se říct, že vzájemně propojuje různé obory lidské činnosti, je tzv. multidisciplinární.

Pro zabezpečení služeb uspokojujících potřeby účastníků cestovního ruchu jsou nezbytné určité věcné prostředky, které tvoří **materiálně-technickou základnu cestovního ruchu**. Ta má význam pro funkční využití potenciálu krajiny pro cestovní ruch a pro tvorbu a realizaci zboží a služeb účastníkům cestovního ruchu, čímž se vytvářejí určité materiální předpoklady pro zajištění účasti na cestovním ruchu. Z věcného hlediska materiální základna zahrnuje: budovy a stavby, stroje a zařízení, dopravní prostředky a předměty postupné spotřeby. Rozlišujeme vlastní materiálně-technickou základnu cestovního ruchu, tj. taková, která byla vybudována výlučně nebo převážně pro cestovní ruch a materiálně-technickou základnu využívanou pro cestovní ruch, která zahrnuje zařízení pořizovaná původně k jinému hlavnímu účelu, která jsou však v určitém rozsahu využívána i účastníky cestovního ruchu. [10]

Služby v cestovním ruchu zpravidla nezprostředkovává pouze jeden subjekt, ale je souborem různých služeb od různých subjektů. Svazek různých služeb koncentrovaných v určitém místě nebo oblasti, které jsou poskytovány v návaznosti na potenciál cestovního ruchu tohoto místa, nebo oblasti se nazývá **destinací** [6, s. 16]. Základní členění destinací

vychází z geografických charakteristik a rozlišuje čtyři základní kategorie: kontinentální, národní, regionální a lokální. Geografické členění ovšem nevypovídá nic o potenciálu a charakteru destinace a jeho využití při strategickém plánování je značně omezené. Proto Lue, Crompton a Fesenmair sestavili soubor pěti typů destinací, tzv. **destinační typologii**, na základě předpokladů a využitelnosti destinace pro turismus [6, s. 176]:

- Jediná (hlavní) destinace, kde klienti setrvávají a která je dominantní a sama o sobě cílem cesty.
- Tranzitní destinace sloužící jako průjezdové místo.
- Výchozí destinace, tedy základna, kde klienti přenocují a čerpají většinu služeb, ale pohybují se víceméně mimo tuto destinaci.
- Regionální destinace, kterou vnímá klient pouze jako součást nějakého většího celku.
- Řetězová destinace, která evokuje propojení a přání klienta cestovat do dalších destinací.

K tomu, aby destinace byla konkurenceschopná, musí být její činnost organizována a řízena. Narážíme ovšem na problém, kdo má destinaci řídit a jakým způsobem budou marketingové aktivity destinace financovány. Neschopnost trhu vytvořit samovolně zdroje potřebné pro marketing destinace bývá označován jako tržní selhání, k jehož řešení se užívá tří postupů [6, s. 26].

1. Vytvoření vlastní marketingové agentury z prostředků privátních subjektů prodávajících destinaci. Do šedesátých let byla propagace destinace často výsledkem tohoto přístupu a roli marketingové agentury plnily hospodářské komory, hotelové řetězce, letecké nebo železniční společnosti a další.
2. Intervence veřejného sektoru, jejímž výsledkem jsou veřejně financované organizace destinačního marketingu, podnikatelské subjekty, místní úřady nebo jiné organizace přebírající zodpovědnost za marketing destinace.
3. Kombinace privátního a veřejného způsobu financování s jednoznačným trendem k financování z privátních zdrojů. Hlavním cílem takto vzniklé organizace destinačního marketingu je podle Rity a Moutinha optimalizace příjmů na návštěvníka z klíčových trhů, s ohledem na regionální a sezónní rozložení návštěvnosti, udržení potřebného širokého spektra zdrojových trhů, udržení a zvýšení podílu na nových a

rostoucích trzích, udržení a zvětšení objemu příjezdů a lůžkonocí, zvýšení počtu pracovních míst vytvořených turismem a další. [6, s. 27].

Organizace destinačního marketingu (destination marketing company – DMC), a to státní, polostátní či s převažujícím privátním podílem, je základním řídicím prvkem destinace na několika možných úrovních:

- Lokální turistická organizace (LTO) – např. destinační management města Český Krumlov
- Regionální turistická organizace (RTO) – např. Regionální agentura Beskydy – Valašsko
- Národní turistická organizace (NTO) – např. Czech Tourism
- Kontinentální turistická organizace (ETC) [6, s. 27].

2.2 Specifika marketingu destinace

Specifika marketingu destinace vyplývají podle Seatona a Benetta ze specifík trhu turismu, jeho struktury a heterogenity a rovněž z charakteru služeb cestovního ruchu [6, s. 80]:

1. Turismus bývá označován jako „průmysl, resp. ekonomika v širším pojetí“, což vzhledem k jeho ekonomickému významu není přehnané. Avšak s přihlédnutím k faktu, že tento velmi heterogenní celek se skládá z velkého množství menších subjektů a sektorů (přímo, nepřímo či zprostředkovaně napojených), je síla (např. lobbistická) těchto oddělených částí velmi malá ve srovnání s homogennějšími odvětvími, jakými jsou např. automobilový průmysl.
2. Služby cestovního ruchu se vyznačují nehmatatelností, vysokou mírou heterogenosti a subjektivitou vnímání a poskytování stejné služby, neoddělitelností místa, času čerpání a poskytování služby. Dalším specifikem je dočasné vlastnění (např. časově omezený pronájem hotelového pokoje) a zánik služby, pokud není poskytnuta v daný moment (např. prázdné místo ve vlaku již nikdo nezaplatí).
3. Turismus je více než jiná odvětví určován nabídkou, což do určité míry popírá zásadu orientace na spotřebitele, resp. blíží se prodejnímu stupni marketingu, kdy je primárně dán produkt a k němu je dohledáván kupující. Častý je postup, kdy se úřad jako první rozhodne rozvíjet turismus v destinaci a úvahy o potenciálních klientech jsou až následným krokem. Důsledkem často bývá chybná silná orientace

marketingu destinace spíše na propagační složku marketingového mixu než na důkladné zkoumání potřeb zákazníků.

4. Produkt destinace cestovního ruchu je poskládán z dílčích produktů různých poskytovatelů služeb, což vede k nízké míře kontroly kvality produktu destinace ze strany národních turistických organizací. Národní turistické organizace mají jen malou nebo vůbec žádnou kontrolu nad produktem. Jedinou obranou jsou standardy kontroly kvality, což je však personálně, časově i finančně náročné.
5. Produkce destinace není jednoduché objektivně ocenit, protože zahrnuje fázi předcestovní, fázi cesty samotné a fázi pocestovní, do nichž se promítá vysoká míra subjektivity. Navíc se přidává i fakt, že jde o produkt s vysokou mírou začlenění klienta samotného a s vysokou mírou rizika pro klienta z důvodu nemožnosti dopředu si produkt vyzkoušet či ověřit. Z toho plyne význam ujištění klienta o „bezpečnosti“ produktu a následně vytvoření důvěry. Do produktu v cestovním ruchu vstupují sny a představy nakupujícího, kterým musí manažer produktu porozumět a promítnout je do své nabídky.
6. Trh nabídky je velice volatilní a náchylný na vychýlení vnějších vztahů rovnováhy, kdy může dojít na základě negativních událostí k silné recesi, na niž trh reaguje např. snížením cen nebo modifikací produktu.

2.3 Marketingové řízení destinace

V rámci služeb cestovního ruchu dochází ke vzájemné interakci nejen mezi konkurenty, ale především se na poli poskytovaných služeb střetává veřejný a soukromý sektor a to ve výrazně větší míře, než je tomu v jiných oborech. Je v zájmu všech subjektů působících v destinaci, aby byly schopni vzájemně kooperovat a vytvářet tak vhodné podmínky pro zvýšení atraktivity dané destinace. Taková kooperace ovšem často naráží na komunikační a jiné bariéry. Překonání těchto bariér přináší pozitivní efekt všem zúčastněným subjektům. Organem, který zpravidla zastřešuje udržení a rozvoj nabízených služeb je státní správa, tuto úlohu ovšem často přebírají profesní či oborové organizace pod záštitou státu. Nutnost vzájemné spolupráce vychází ze skutečnosti, že navštívená destinace je zákazníkem vnímána jako celek, musí proto navenek jako celek vystupovat. Na pojem destinace je pak možné nahlížet ze dvou pohledů. Na jedné straně je to soubor hmotných komodit nabízených na určitém vymezeném území, na straně druhé je to soubor nehmotných vjemů vní-

maných zákazníkem při konzumaci jednotlivých nabízených prvků. Cílem efektivního řízení destinace je tedy poznat, jak zákazník vnímá nabízené služby a s využitím tohoto poznání pak připravit vhodnou nabídku. Z toho důvodu se správná a účelná koordinace regionu či destinace stává velmi náročným úkolem. Ideálním nástrojem, který v sobě snoubí výše zmíněné aspekty, je marketingové řízení destinace. Jeho konkrétní aplikace je v literatuře označována jako destinační marketing. V podmínkách západní Evropy a USA se tento pojem začíná objevovat v 70. a 80. letech 20. století. V ČR je jeho konkrétní využití aktuální záležitostí.

2.4 Aplikace marketingového managementu na oblast cestovního ruchu

Management destinace je podle Bartla a Schmidta strategie a cesta pro silné regiony, které mají odvahu ke koncentraci sil pro společný rozvoj, organizaci a aktivní prodej svých klíčových konkurenčních výhod. Touto cestou vznikají destinace, které nabízejí klientovi perfektně zorganizovaný řetězec služeb odpovídající jeho volbě a zahrnující informace a pohodlnou rezervaci, bezchybný průběh pobytu a návrat domů [6, s. 46].

KONKURENCESCHOPNOST Obchodní a ekonomické schopnosti řízení destinace	UDRŽITELNÝ ROZVOJ Schopnost řízení životního prostředí destinace
Strategické plánování Marketing (4P) Management lidských zdrojů Informační management Finanční management Operační management Organizační management	Management historického a kulturního dědictví Management návštěvnosti Komunální management (místní obyvatelstvo) Management kvality vodních zdrojů Management parků a zelených ploch Management kvality vzduchu Kompletní plánování
INFORMAČNÍ SYSTÉM PRO ŘÍZENÍ DESTINACE	
MONITOROVÁNÍ DESTINACE	VÝZKUM V DESTINACI

Tab. 3 Prvky úspěšného "totálního" destinačního managementu [6, s. 48].

2.4.1 Zákazník v cestovním ruchu

Podle Seaton a Bennetta stojí destinační marketing na pěti stavebních prvcích: za prvé je to filosofie a orientace na zákazníka, za druhé analytické postupy a koncepty nutné k rozvíjení filosofie, za třetí techniky sběru dat, za čtvrté plánovací funkce a okruh strategických rozhodnutí, za páté organizační struktura nutná pro uskutečnění plánu [6, s. 23]. Především v duchu prvního zmíněného bodu Lautenborn vytýká systému marketingového mixu podle „P“ to, že se dívá na trh z hlediska prodávajícího, a ne z pohledu kupujícího, a navrhuje nový mix složený ze čtyř „C“, hodnota z hlediska zákazníka (customer value), náklady pro zákazníka (cost to the customer), pohodlí (convenience), a komunikace (communication) [6, s. 133].

Hodnota z hlediska zákazníka – suma hodnoty produktu, služeb, zaměstnanců a image, které kupující z marketingové nabídky získá [4, s. 536]. Nejedná se o prosté ocenění kupovaného výrobku či služby penězi. Každý zákazník při svém nákupu zohledňuje také celou řadu subjektivních parametrů, které mají vliv na jeho nákupní rozhodnutí. Snahou marketérů je, aby hodnota produktu vnímaná zákazníkem byla vyšší než vynaložené náklady.

Náklady pro zákazníka – suma všech finančních, časových, energetických a psychických nákladů spojených s marketingovou nabídkou [4, s. 536]. I zde se jedná o souhrn hmotných a nehmotných prvků, jejichž konečné výše je závislá pouze na osobnosti kupujícího.

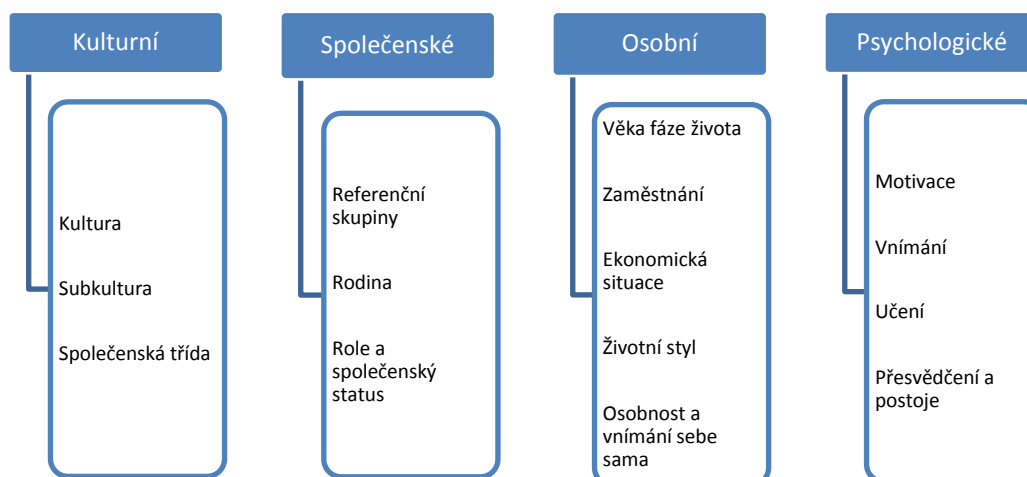
Pohodlí zákazníka – zákazník hodnotí jak vysoká míra jeho osobní angažovanosti je nutná při spotřebě výrobku či služby. Ne vždy však požaduje vysokou hodnotu pohodlnosti. Příkladem z cestovního ruchu je nabídka tzv. asketické dovolené, kdy zákazník dobrovolně absolvuje fyzicky či psychicky náročné programy, např. armádní výcvik.

Komunikace se zákazníkem – do této oblasti spadá především využívání propagačních nástrojů. Důležité je upozornit na skutečnost, že komunikace se zákazníkem nekončí prodejem produktu, ale zahrnuje i poprodejní aktivity.

Cesta k dlouhodobě úspěšnému plnění požadavků zákazníků je zvyšování kvality produktů. Stagnující produkty brzy ztrácejí zákaznickou atraktivitu a objem jejich prodeje se může snižovat. Pro zajištění tržní pozice je tedy nutné nabídnout rostoucí kvalitu nejen produktů samotných, ale i služeb přímo či nepřímo s produktem spojených. K zajištění rostoucí kvality je dnes mnoha společnostmi využíváno komplexní řízení jakosti, Total Quality Management (TQM). Jedná se o programy vytvořené k neustálému zvyšování kvality produktů, služeb a marketingovým procesů [4, s. 546]. Klíčovou roli v těchto programech hraje právě marketing, který je odpovědný za jejich koordinaci. Jeho úkolem je dvousměr-

ná komunikace, tedy od společnosti k zákazníkovi, ale také od zákazníka ke společnosti. Výsledkem by měl být produkt splňující přání a očekávání zákazníků a s tím související vyšší vnímaná hodnota produktu. U takového produktu je možné nastavit vyšší cenu a zajistit tak rostoucí ziskovost firmy.

Problém při aplikaci programů TQM může představovat sběr a analýza informací, především od zákazníků. Každý kontakt se zákazníkem je totiž příležitostí k získání více či méně důležitých, každopádně však cenných informací. Často ovšem dochází k situaci, kdy je sice shromážděno spousta poznatků, ty ale tvoří nesourodý balík údajů. Orientaci do této „informační a datové džungle“ přináší tzv. systém řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management – CRM). CRM zahrnuje sofistikované softwarové a analytické nástroje, které integrují informace o zákaznících z různých zdrojů, provádějí hloubkovou analýzu a výsledky používají pro vybudování silnějších vztahů se zákazníky. CRM integruje všechny informace, které o zákazníkovi mají prodejní, servisní a marketingové týmy, a poskytuje tak komplexní pohled na vztah se zákazníkem. Sbírá a analyzuje informace a poskytuje k nim snadný přístup ze všech možných kontaktních bodů. Firmy používají analýzu CRM pro stanovení hodnoty jednotlivých zákazníků, identifikaci nejlepších cílových zákazníků a customizaci produktů firmy požadavkům jednotlivých zákazníků [4, s. 544]. Získané informace jsou ukládány do tzv. datových skladů. Manažeři firmy jsou pak schopni s pomocí výpočetní techniky vyfiltrovat pro ně potřebná data a provést jejich analýzu. Taková analýza pomáhá k lepší identifikaci zákazníků, jejich preferencí a nákupních zvyklostí. Poznání těchto klíčových faktorů napomáhá k tvorbě hlubších vztahů. Upevňování zákaznických vztahů ale není jediná schopnost systému CRM. S jeho pomocí totiž můžeme zkoumat proces rozhodování spotřebitele při koupi. I když je tento proces mnohdy výrazně individuální, je možné vygenerovat několik typů spotřebitelského chování a na jejich základě provést úspěšnou segmentaci trhu. Základní faktory ovlivňující chování spotřebitele jsou uvedeny v následujícím schématu.



Obr. 5 Faktory ovlivňující chování spotřebitele [2, s. 168]

Tržní segmentace obecně je rozdělení trhu na různé skupiny kupujících s rozdílnými potřebami, charakteristikami či chováním, které mohou vyžadovat odlišné produkty a marketingové mixy [4, s. 547]. K segmentaci je možné použít celou řadu kritérií, které je možné zařadit do dvou nadřazených skupin. Jsou to kritéria sociodemografická (věk, pohlaví, společenský status) a psychografická (motivace ke koupi, názory). Použití prvně zmíněných kritérií je poměrně snadné a výsledné segmenty jsou jasně definované a homogenní. Užití druhé skupiny naráží na řadu úskalí a především získání potřebných dat je velmi náročné. Významným pomocníkem v této oblasti může být zapojení internetových sociálních sítí, které jsou současným fenoménem a dávají marketérům možnost nahlédnout hlouběji do myslí potenciálních i stávajících zákazníků, ovšem v mezích zákonných a také morálních norem. Ideálním segmentačním nástrojem je pak propojení obou výše uvedených skupin kritérií.

2.5 Význam a úloha cestovního ruchu na venkově

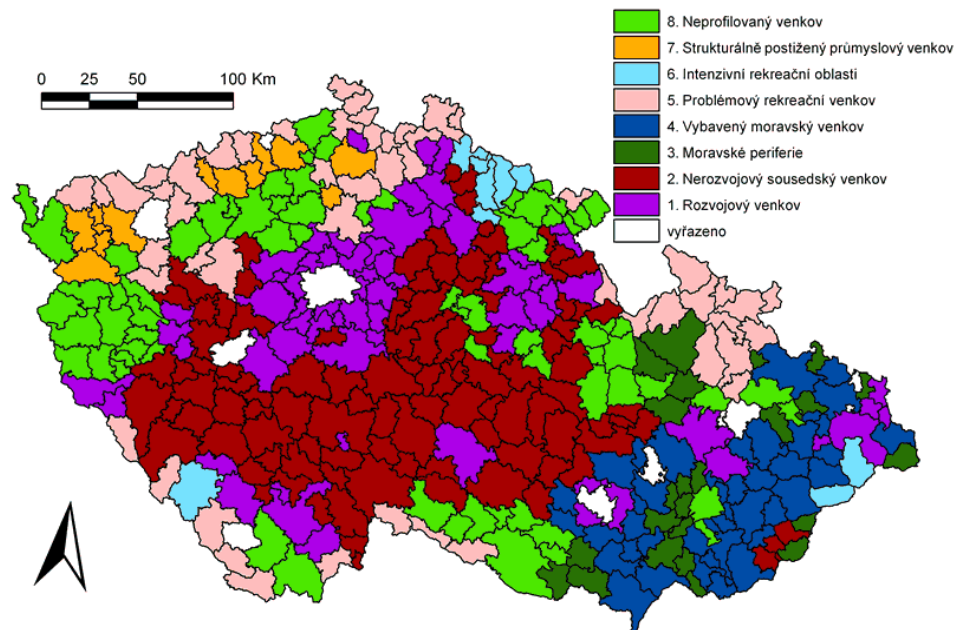
2.5.1 Vymezení venkova a venkovského prostoru

Základem je popsat a vysvětlit slovo venkov. Tento zdánlivě jednoduchý pojem je možné definovat několika způsoby, z nichž některé mohou být značně zavádějící. Příkladem je metodika OECD, která určuje zařazení do venkovského prostoru na základě hustoty zalidnění v jednotlivých krajích. Pokud je hustota zalidnění v kraji menší než 150 os/km², je tento označen za venkovský. Podíváme-li se tímto způsobem na ČR, zjistíme, že celá republika (kromě Prahy) je venkovem. Z tohoto příkladu je zřejmé, že při určování venkova

je nutné upravit kritéria dle specifík každého státu. V našem prostředí se tedy většinou za venkov považují obce s počtem obyvatel nepřesahujícím 2000, v některých případech se tato hodnota zvyšuje na 3000. S ohledem na nehomogenost jednotlivých oblastí není možné vymezení venkova ukončit rozdělením na město a venkov, neboť i venkov je možné dále členit, jak vyplývá z výsledků výzkumného projektu Regionální diferenciací venkovských obcí Česka: disparity a možnosti rozvoje, který byl vypracován na Přírodovědecké fakultě UK a rozčlenil český venkov na 8 typů [24]:

1. **Rozvojový venkov** – poměrně silný populační i hospodářský růst, v oblasti lidských zdrojů velmi vysoký rozvojový potenciál, z hlediska sociálních aspektů a komunitního života spíše nižší.
2. **Nerozvojový sousedský venkov** – špatná občanská vybavenost a ekonomická slabost, nejrychlejší populační stárnutí, vysoká míra tradiční sociální kontroly venkovských komunit a sousedská sounáležitost.
3. **Moravská periferie** – zasahuje pouze na území historických zemí Moravy a Slezska, dobrá občanská vybavenost obcí, ale méně příznivé charakteristiky lidských zdrojů, slabý rekreační potenciál.
4. **Vybavený moravský venkov** – opět výhradně moravsko-slezský typ, velká vybavenost obcí technickou infrastrukturou a veřejnými službami, nejvyšší podíly rodáků a značná občanská angažovanost, nejnižší turisticko–rekreační potenciál.
5. **Problémový rekreační venkov** – zahrnuje velkou část pohraničního území dosídlovaného po druhé světové válce, turisticky atraktivní oblast s vysokým zastoupením objektů druhého bydlení (chalup), problémová z hlediska společenského (nižší index vzdělanosti) a ekonomického (nejvyšší míra nezaměstnanosti).
6. **Intenzivní rekreační oblasti** – nejméně četný typ, turistický ruch a s ním spojené aktivity jako dominantní a prosperující hospodářské odvětví.
7. **Strukturálně postižený průmyslový venkov** – specifická oblast severních Čech, obce dobře vybavené technickou infrastrukturou a spoji veřejné dopravy, mezi lety 1998 a 2005 poskytnuty nejvyšší objemy dotací zdejším právním subjektům, přesto se rozvojový potenciál jeví stále jako nejnižší ve všech sférách rozvoje (ekologické, ekonomické i sociální)

8. **Neprofilovaný venkov** – vyplňuje zbylá území, charakter nejasný a do budoucna nejistý.



Obr. 6 Typologie venkova [24]

2.5.2 Cestovní ruch ve venkovském prostředí

Hlavním důvodem pro vznik venkovské turistiky byla touha obyvatel měst, především průmyslových, po „úniku do jiného světa“, daleko od šedi všedního života. Tyto tendence jsou logicky spjaté s rozvojem průmyslu a je možné je datovat už do druhé poloviny 19. století. K propagaci venkova také bezesporu přispěli umělci, kteří ve svých dílech často opěvovali jeho romantickou podobu. Avšak venkovský cestovní ruch v podobě, jak ho známe dnes, se začal vyvíjet až ve druhé polovině 20. století. Významnou zásluhu na tom má rozvoj automobilové dopravy, který umožnil navštívit širokým vrstvám obyvatel i ty nejzapadlejší kouty. V dnešní době je venkovská dovolená jedním z trendů světového cestovního ruchu, především v evropském prostoru. Vzhledem ke snižující se fyzické náročnosti řady povolání a růstu náročnosti psychické, je dovolená na venkově žádaným produktem. Díky rozsáhlé paletě nabízených atrakcí je venkov schopen uspokojit široké spektrum zákaznických segmentů. Limitující podmínkou je ochota účastníka vyvinout fyzickou aktivitu, která je zpravidla nutná k plnohodnotnému využití potenciálu destinace.

Je nutné zmínit, že ne každá aktivita cestovního ruchu odehrávající se na venkově, je zařazena mezi venkovský cestovní ruch. Zejména v městských periferiích jsou často služby cestovního ruchu pouze doplněním městského turismu a nemohou tak být považovány za

venkovský cestovní ruch, stejně tak mohou být na venkově situovány typicky městské produkty (např. luxusní, velkokapacitní hotely), které ovšem svým charakterem spadají do městského cestovního ruchu a rovněž nemohou být zařazeny do kategorie venkovského cestovního ruchu. Důležité, z hlediska identifikace, je splnění některých atributů, které jsou plně v souladu s venkovem a s venkovským životem. Je to především úzká vazba na krajinu a přírodní prostředí - většina aktivit se odehrává venku, nižší komplexnost služeb v rámci jednoho subjektu, začlenění zemědělství a lesnictví do aktivit cestovního ruchu, malokapacitní ubytování, individuální a velmi osobitý přístup k návštěvníkům a nižší počet hostů. Výše uvedené aspekty jsou tedy přesným opakem velkých turistických center a městského turismu. I díky tomu bývá někdy venkovský cestovní ruch literaturou označován jako alternativní. Velkou výhodou této formy turismu je soulad s principy trvale udržitelného rozvoje cestovního ruchu, které vycházejí především z ohleduplnosti k životnímu prostředí a jeho ochrany. Tyto principy jsou sice obecně popsány pro celou oblast cestovního ruchu, ovšem pouze jeho venkovská forma je plně prakticky aplikuje a dá se říct, že je ze své podstaty ekologická. Krajina a přírodní prostředí jsou totiž hlavní součástí produktu venkovské turistiky a je v zájmu všech subjektů dbát o její zachování.

V souvislosti s venkovským cestovním ruchem je nutné zmínit také úzkou provázanost se zemědělstvím, které bylo po staletí primárním zdrojem obživy venkovanů. Zemědělská činnost se přímo podílí na tvorbě krajinného rázu a může tak přispět nebo naopak uškodit atraktivnosti celého regionu. V současnosti je patrný výrazný útlum zemědělské produkce a především drobní zemědělci jsou často nuceni upustit od svých podnikatelských aktivit. Řešením může být diverzifikace zemědělské činnosti směrem k činnostem nezemědělským. Jako ideální forma se jeví typický produkt venkovské turistiky – agroturistika. Ta umožňuje přirozené propojení služeb cestovního ruchu a zemědělství. Návštěvníkům nabízí možnost aktivně se zapojit do činnosti farmy - především děti ocení možnost blízkého kontaktu s hospodářskými zvířaty. Provozovatelům pak generuje příjmy z ubytování a nabízí možnost odbytu vlastních produktů. Mluvíme-li o produkci farmy, je nutné zmínit také specifickou formu agroturistiky - ekoagroturistiku. Nabídka aktivit je stejná jako u klasické agroturistiky, ale produkty farmy jsou pěstovány tzv. BIO formou, tedy bez použití chemických látek, hnojiv či steroidů v případě živočišné výroby. Pro používání značky BIO je nutné splnit náročné certifikační podmínky ministerstva zemědělství. Vyšší náklady spojené se zajištěním ekologické produkce se nutně promítají do konečné ceny produktu.

Těší se však vysoké oblibě u spotřebitelů a ti jsou zpravidla ochotni tuto vyšší cenu akceptovat. Obzvláště mohou-li se výroby produktu v některé jeho fázi sami účastnit.

Hlavní význam cestovního ruchu pro venkov spočívá v jeho návaznosti na ostatní obory prostřednictvím multiplikačního efektu. Stává se tak jedním z klíčových faktorů při rozvoji venkova. Kromě přímého ekonomického přínosu se pozitivně promítá také do dalších oblastí, především sociální a ekologické. Na prvním místě generuje turismus příjmy poskytovatelům služeb cestovního ruchu, částečně také dalším subjektům s nepřímou vazbou na cestovní ruch (prodejny potravin, opravny, ...) a samozřejmě obci. Tvorbou pracovních míst se podílí na snižování nezaměstnanosti a částečně má vliv také na zvyšování kvalifikace zaměstnanců. V souvislosti se snahou o plnění požadavků návštěvníků se zvyšuje vybavenost domácností a následně také jejich životní úroveň (typickým příkladem může být zajištění internetového připojení). Na občanskou vybavenost má také vliv budování infrastruktury cestovního ruchu, která slouží jak turistům, tak také místním obyvatelům.

3 ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI

Pro potřeby teoretické části jsem čerpal především z literatury týkající se strategického řízení a regionálního rozvoje a z literatury týkající se cestovního ruchu a jeho řízení. K oběma zmíněným oblastem bylo možno nalézt dostatek informačních zdrojů, ať už ve formě knižních publikací, nebo dalších monografických a internetových zdrojů. Problematické ovšem bylo nalézt literaturu zahrnující obě oblasti současně, tedy aplikace strategického řízení na oblast cestovního ruchu. Jedinou českou knihou, která se této oblasti věnuje, je *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu* od Moniky Palatkové. Tato publikace tak byla jedním z hlavních informačních zdrojů, ze kterých teoretická část vychází. Obecně se strategické plánování a strategické řízení objevuje především v návaznosti na firemní marketing a jeho užití na oblast regionálního rozvoje, popřípadě cestovního ruchu je zmiňováno hlavně v dokumentech vydávaných orgány veřejné správy.

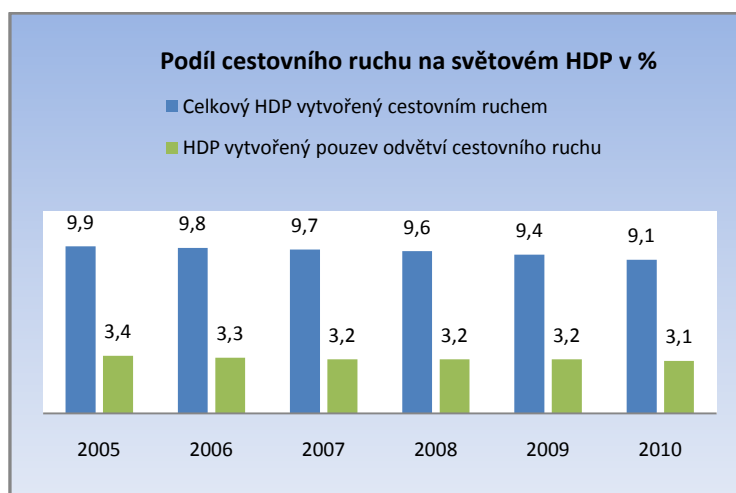
Naprostá většina použitých zdrojů není starší než pět let a není tedy problém s jejich aktuálností. Je to dáno především rozmachem cestovního ruchu v posledních letech. Rozvoj odvětví je doprovázen také vznikem odborné literatury, která se oblastí cestovního ruchu zabývá. Většina titulů je dostupná v některém z mnoha internetových knihkupectví a je tak možné tyto publikace zakoupit. Díky možnosti meziknihovní výpůjčky je navíc i v menší vesnické knihovně možné zapůjčit téměř jakoukoliv odbornou literaturu v rámci ČR a literatura k tématu je tedy bez problémů dostupná.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 ANALÝZA SOUČASNÉ ÚROVNĚ CESTOVNÍHO RUCHU

4.1 Vývoj a současné postavení cestovního ruchu

Během historie prošel cestovní ruch dlouhou cestou rozvoje. V porovnání s jinými oblastmi průmyslu je odvětvím relativně novým. Jeho výraznější rozvoj je patrný až po druhé světové válce a je spojený především s rozvojem železniční, ale také automobilové a především letecké dopravy. Je obecně známé, že dnes cestovní ruch patří celosvětově mezi nejvýznamnější odvětví průmyslu, i když zcela nenaplnuje podstatu průmyslového odvětví. Je spíše souborem služeb, které vzájemnou interakcí tvoří nabídkovou stranu cestovního ruchu. Svým objemem tržeb se cestovní ruch spolu s obchodem s ropou a s automobily řadí mezi hlavní hospodářská odvětví v mezinárodním obchodě. Následující graf zobrazuje podíl služeb cestovního ruchu na světovém HDP. Zelený sloupec zobrazuje **HDP vytvořený výhradně službami cestovního ruchu** tedy hlavně ubytovací a stravovací služby. Vlivem vysokého multiplikačního efektu sektoru cestovního ruchu je však vliv na celkový HDP několikanásobně vyšší. Při započtení dopravních, obchodních a dalších služeb, které sice nejsou primárně zařazeny mezi služby cestovního ruchu, získáme **celkový HDP vytvořený cestovním ruchem**, který zahrnuje i výše zmíněné služby, které by ovšem bez existence cestovního ruchu nebyly čerpány (modrý sloupec).



Obr. 7 Podíl cestovního ruchu na světovém HDP (%)

Zdroj: www.wttc.com [vlastní zpracování]

Podle údajů WTTC (World Tourist and Travel Council), se cestovní ruch v roce 2010 celosvětově podílel 9,1 % na průměrném HDP a 2,8 % světové pracující populace bylo zaměstnáno v sektoru služeb cestovního ruchu. Zahrnuta jsou však pouze pracovní místa

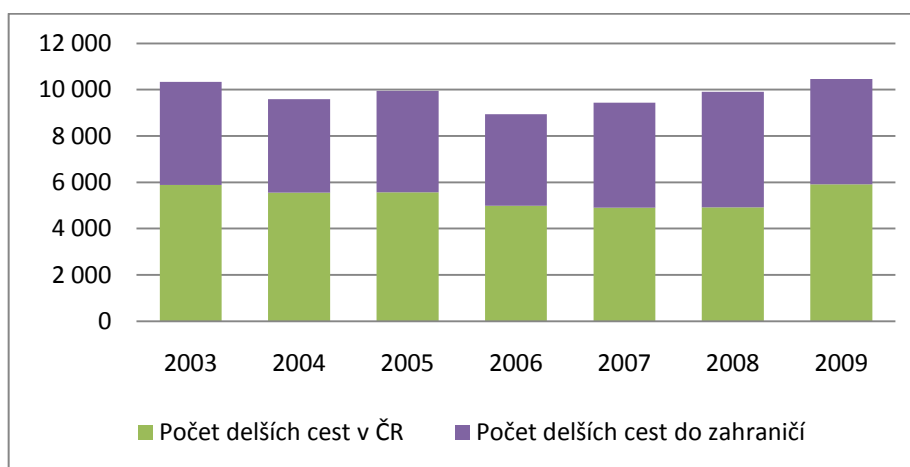
primárně vytvořená cestovním ruchem a není brán ohled na pracovní místa z jiných oborů, především dopravy a maloobchodu, která by bez působení cestovního ruchu nevznikla. Po započtení nepřímých efektů je to cca 12% podíl na světové zaměstnanosti. To souvisí s již zmíněnou vysokou multiplikační schopností působit na ostatní hospodářská odvětví. Na ekonomické výkonnosti sektoru cestovního ruchu se negativně promítl celosvětový hospodářský pokles a vzhledem ke své zbytnosti se poptávka po produktech cestovního ruchu výrazně snížila. Oživení sektoru je zatím velmi pozvolné, rychlejší růst je zaznamenán v Asijských zemích. Státy západní Evropy a USA byly ekonomickým poklesem zasaženy více a proto se zde očekává výraznější růst až v následujících letech. I přesto ale význam cestovního ruchu roste a to především ve venkovských oblastech. Právě na venkově je cestovní ruch považován za jeden z hlavních prvků trvale udržitelného rozvoje, především v evropském prostředí.

4.2 Vývoj cestovního ruchu v České republice

Masový rozvoj cestovního ruchu v ČR je možné sledovat až od roku 1990, tedy od pádu komunistického režimu. Do té doby samozřejmě cestovní ruch existoval, ale nebyla zcela splněna jedna ze tří základních podmínek pro jeho rozvoj, a to možnost svobodně cestovat. V té době vznikl typicky český fenomén – chataření a chalupaření. Dá se říct, že tento způsob trávení volného času přetrval dodnes, i když v daleko menším měřítku. Po pádu komunismu je patrný výrazný nárůst výjezdového cestovního ruchu, mezi lety 1990 a 2000 se náklady obyvatel na výjezdový cestovní ruch zvýšily více než pětinásobně. Ovšem otevření hranic mělo významný vliv také na příjezdový cestovní ruch a především Praha se dostala na přední místo mezi světově nejnavštěvovanějšími metropolemi. Výrazně k tomu přispělo její zapsání mezi památky UNESCO v roce 1992. Postupem času se mezi památky UNESCO zařadily i další objekty a v dnešní době je Česká republika významnou turistickou destinací v rámci Evropy. V současnosti u výjezdového cestovního ruchu v ČR stále vede návštěva přímořských letovisek, následovaná zimní dovolenou především v Alpském prostoru. Podíl těchto typů dovolené však zažívá pokles a začínají se objevovat nové tendence. To souvisí s preferencí aktivního typu dovolené a touze po nových formách rekreace. V důsledku hospodářského poklesu, ale také díky přesycenosti obyvatel tradiční rekreací v přímořských destinacích, se začíná zvětšovat také podíl tuzemských dovolených.

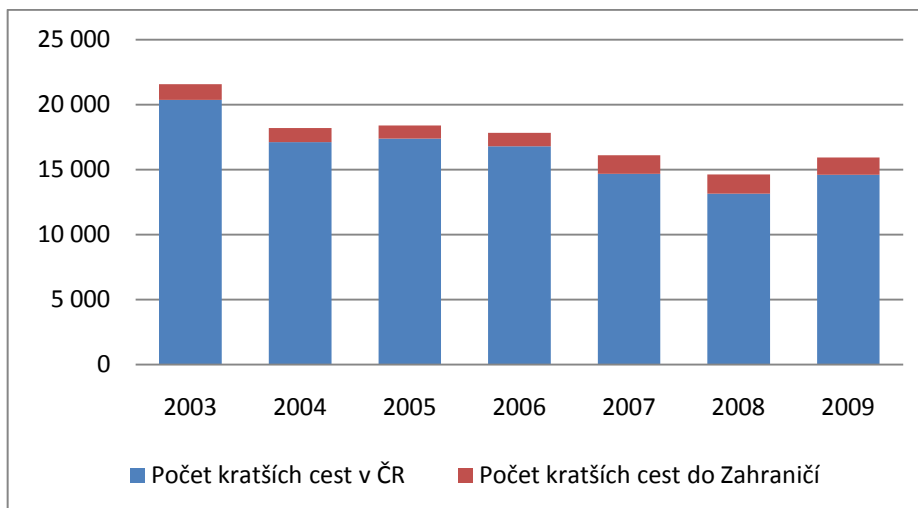
Nemalý podíl na tom má také spuštění propagační akce České centrály cestovního ruchu s názvem „Česko – to letí“

Při porovnání dat ze satelitního účtu cestovního ruchu ČR je patrné, že u domácích turistů dlouhodobě přetrvává převaha domácích rekreačních cest a to jak u delších cest (trvající déle než 4 dny), tak u kratších (trvajících méně než 4 dny). Následující graf zobrazuje počet delších cest rezidentů do ČR a do zahraničí. Od roku 2006 se mírně zvyšoval podíl delších cest do zahraničí, s nástupem ekonomického útlumu je patrný skokový nárůst delších cest v rámci ČR. Zajímavý je fakt, že i přes celosvětový ekonomický pokles došlo k nárůstu absolutního počtu delších cest domácích obyvatel.



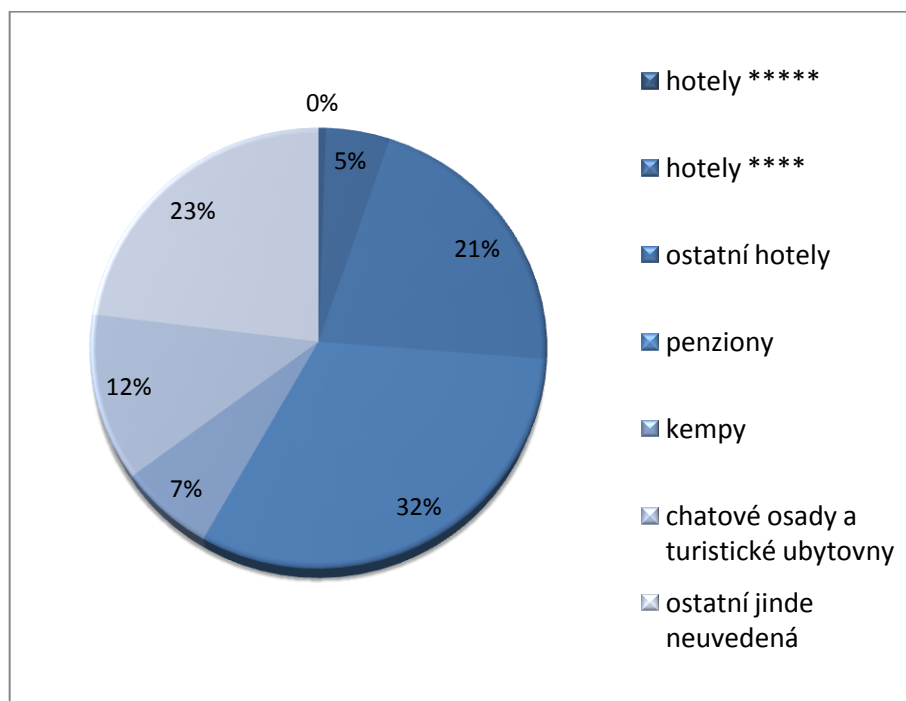
Obr. 8 Domácí a výjezdový cestovní ruch českých rezidentů – cesty delší než 4 dny [26]

Při pohledu na kratší cesty rezidentů je patrná absolutní převaha domácích cest. Vývoj celkového počtu kratších cest rezidentů přibližně kopíruje trend u cest dlouhodobých a po několikaletém snižování objemu tohoto typu cest došlo v roce 2009 k mírnému nárůstu.



Obr. 9 Domáci a výjezdový cestovní ruch českých rezidentů – cesty kratší než 4 dny [26]

Důležitým ukazatelem při analýze cestovního ruchu je struktura ubytovacích zařízení a využívání jejich kapacit. První graf tedy zobrazuje strukturu ubytovacích zařízení dle kategorie. Údaje jsou z roku 2009.

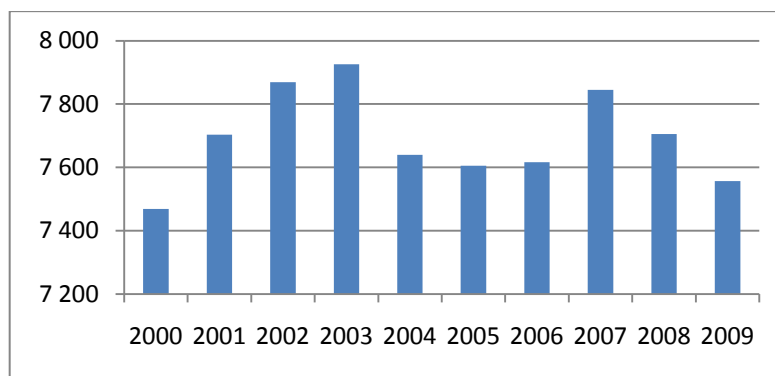


Obr. 10 Struktura ubytovacích zařízení podle typu [26]

Z grafu je možné vypočítat relativně nízký podíl luxusního typu ubytování v podobě čtyř a pěti hvězdičkových hotelů. Kategorie 5 hvězdiček je dokonce v rámci ČR zastoupena necelým jedním procentem a lze předpokládat, že tento typ ubytování je nabízen výhradně v Praze a v Západočeských lázeňských městech (Karlovy Vary, ...). Převažujícím typem

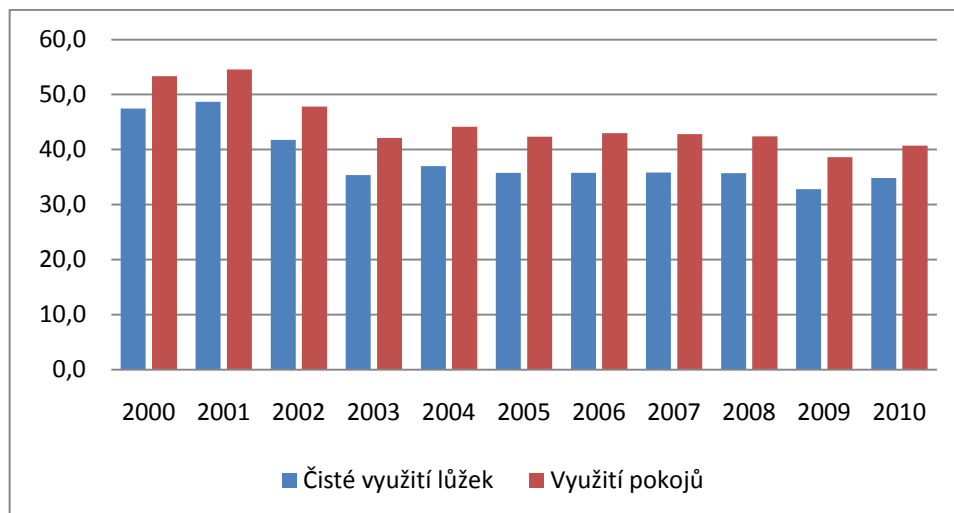
ubytování je zcela jednoznačně penzion. Je to dáno především relativně nízkými náklady na zřízení takového zařízení a také oblibou u turistů.

Při pohledu na celkový počet ubytovacích zařízení v ČR je zřejmý jejich výrazný propad mezi lety 2003 a 2004. Rychlý rozvoj cestovního ruchu spojený s pozitivním ekonomickým vývojem vedl k rychlému nárůstu ubytovacích zařízení. Toto navýšení však nekopírovalo vývoj poptávky po ubytování a mnohá ubytovací zařízení byla nucena ukončit svoji činnost. V roce 2007 dochází ke skokovému nárůstu celkového počtu ubytovacích zařízení, který je způsoben pravděpodobně začátkem programovacího období 2007 – 2013 a čerpáním evropských dotací. V následujících letech je však patrný další pokles až na úroveň let 2004 – 2006. Svědčí to o nasycenosti trhu ubytovacích služeb, které zůstávají dlouhodobě na stabilní úrovni.



Obr. 11 Vývoj počtu ubytovacích zařízení v ČR v letech 2000 – 2009 [26]

Stabilizovanost trhu ubytovacích kapacit ukazuje také následující graf, který zobrazuje využití lůžek a pokojů. Zhruba od roku 2002 se obsazenost pokojů ani lůžek výrazně nemění a nachází se v rozmezí 30 – 40 %. Obecně je uváděno, že k efektivnímu chodu ubytovacího zařízení je nutná průměrná roční obsazenost na úrovni asi 30 %. Z grafu vyplývá, že stávající ubytovací zařízení toto pravidlo splňují, na trhu není příliš prostoru pro masivnější růst počtu ubytovacích zařízení



Obr. 12 Využití lůžek a pokojů v ubytovacích zařízeních v ČR [26]

4.3 Obecné trendy v oblasti cestovního ruchu

Se zvyšující se životní úrovní obyvatel se služby cestovního ruchu stávají dostupnější pro stále širší část populace a v rozvinutých zemích by se dokonce tyto služby daly zařadit mezi základní. Je proto jasné, že veškeré společenské a ekonomické změny se silně promítají i do oblasti cestovního ruchu. Pracovníci v cestovním ruchu by tyto změny měli umět zachytit a použít je při plánování a poskytování služeb. Na trhu cestovního ruchu dnes dochází k převisu nabídky nad poptávkou a právě schopnost přizpůsobit se měnícím se podmínkám může být hlavní konkurenční výhodou. Výčet všech společenských změn by byl velmi obsáhlý. Zaměříme se tedy pouze na ty nejvýznamnější z pohledu cestovního ruchu.

Zvyšování fondu volného času – přesto, že se o dnešním světě mluví jako o příliš hektickém, mají paradoxně lidé nejvíce volného času v historii. V mnoha profesích je zkrácená páteční pracovní doba a častým benefitem je dovolená navíc. Řada lidí si dnes běžně dopřává zimní i letní dovolenou, kterou mnohdy doplňuje také několik prodloužených víkendů. Tím se naskytá příležitost poskytovatelům služeb cestovního ruchu jak zajistit odbyt i v době mimo sezónu.

Lepší zdravotní stav a stárnutí populace – tyto dva pojmy spolu velmi úzce souvisí. Zvyšující se kvalita zdravotní péče má přímý vliv na délku a kvalitu lidského života. Dnešní důchodce je často člověk v dobré kondici, navíc s vybudovaným zázemím a často i relativně dobře finančně zajištěný. V kombinaci s množstvím volného času se tak starší lidé pro poskytovatele služeb cestovního ruchu stávají lukrativním segmentem.

Zdravý životní styl – způsob života, který minimalizuje negativní vlivy na lidský organismus. Kromě stravování sem bezpochyby patří i rekreace a trávení volného času. Patrná je poptávka po „čistých“ destinacích a odklon od masových turistických center. Tyto kritéria zcela naplňuje venkovská turistika, která kromě zdravého prostředí nabízí mnohdy také místní produkty.

Vyšší společenská odpovědnost – je oblast, která se v mnohém shoduje se zdravým životním stylem. Lidé se snaží minimalizovat svůj negativní vliv na životní prostředí a vyžadují to také po poskytovatelích služeb cestovního ruchu. Šanci zaujmout mají nejen produkty s přírodou úzce spjaté nebo v přírodě umístěny, ale také větší turistická centra, která prokazatelně dbají na ekologičnost své činnosti a veřejně to deklarují.

Výše zmíněné aspekty patří víceméně mezi celospolečenské trendy a byl zde popsán jejich vliv na cestovní ruch. Ovšem i celé odvětví cestovního ruchu prochází vývojem a existuje několik zcela nových druhů rekreace.

Zajímavý a pro někoho možná kontroverzní je **gayturismus**. Z názvu je jasné, že se jedná o cestování homosexuálů, ať už v páru či samostatně. Tento segment je pro poskytovatele služeb zajímavý především objemem utrácených prostředků. Důvodem je zpravidla vyšší celkový příjem takovýchto párů a absence výdajů na potomky. Dalším rodícím se fenoménem je tzv. **asketická dovolená**. Tento druh rekreace využívají spíše lidé, kteří se neživí manuálně a jejich práce vyžaduje vysoké psychické nasazení. V rámci asketické dovolené jsou nabízeny nejrůznější programy, zpravidla fyzicky náročné, které mají pomoci zapomenout na pracovní problémy. Typickým příkladem je několikadenní vojenský výcvik nebo náročná manuální práce (v lomu, v lese, ...). Tento pro někoho těžko pochopitelný druh rekreace se těší stále větší oblibě a vznikají nové a nové atrakce. Poněkud méně náročná a možná o to více oblíbená je **agroturistika**. Konzumenti tohoto druhu dovolené se sice mohou také zapojit do prací na farmě, ovšem v daleko klidnějším duchu. Z nově se rodících produktů cestovního ruchu stojí jistě za zmínku také **temná turistika (dark tourism)**. Jedná se o návštěvu míst spojených s tajemnem, často dějiště tragédií či násilných trestných činů, např. dávná pohřebiště. [31]

5 SITUAČNÍ ANALÝZA MIKROREGIONU HORNOLIDEČSKO

Strategická situační analýza je velmi důležitou součástí tvorby strategie, jelikož umožňuje managementu firmy si uvědomit, jaká je současná situace, jaké má firma předpoklady úspěchu, na co by se měl management v současnosti i v budoucnu soustředit a kam by mělo jeho snažení v budoucnu směřovat. Analýza většinou začíná definicí či redefinicí poslání, pokračuje externí analýzou makrookolí a mikrookolí, následuje interní analýza a získané informace management v rámci syntézy shrne a vyhodnotí. [22]

5.1 Charakteristika mikroregionu Hornolidečko

Region se nachází v oblasti střední Moravy u státních hranic se Slovenskou republikou. Území tvoří katastry obcí: **Francova Lhota, Horní Lideč, Lačnov, Lidečko, Střelná, Študlov, Valašská Senice, Valašské Příkazy, Valašská Polanka, Lužná, Prlov, Pozděchov, Leskovec, Seninka, Ústí**. Polovina území Hornolidečska se nachází v oblasti největší chráněné krajinné oblasti, CHKO Beskydy, s velkým množstvím přírodních rezervací. Část území leží také v CHKO Bílé Karpaty a v oblasti Vizovických vrchů. Patří mezi nejhornatější a nejlesnatější území v celé České republice. Jedná se o typický venkovský region s 12 000 obyvateli s rozlohou 175,54 km² se sídly s průměrem 828 obyvatel. Mikroregion je vymezen přirozenými hranicemi, především úpatím Beskyd, Bílých Karpat a Vizovických vrchů a soustavou komunikací. Má nadprůměrně významnou dopravní polohu danou významným silničním tahem východ - západ s navázáním na hranice ČR/SR. Svou polohou a přírodními podmínkami je předurčen k rozvoji aktivit šetrných k životnímu prostředí - především podhorskému zemědělství, cestovnímu ruchu, rozvoji služeb a řemeslné výroby. V mikroregionu nejsou významné průmyslové podniky a také jeho poloha a dostupnost neskýtá podmínky pro rozvoj průmyslové velkovýroby. [28]

5.2 Analýza území

Území států Evropské unie (EU) je pro statistické účely členěno dle stejné metodiky pro všech 27 států do územních celků tzv. NUTS (z fran. Nomenclature des Unites Territoriales Statistique). Česká republika byla historicky tradičně dělena na kraje odpovídající úrovni NUTS III, avšak kvůli vstupu do Evropské unie musela zavést mezi stát a kraje ješ-

tě jeden stupeň členění odpovídající úrovni NUTS II: regiony soudržnosti. Právě na úroveň NUTS II je totiž směřována podpora z fondů EU v cíli Konvergence a částečně též Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost. Kromě tří úrovní NUTS ještě existují dvě nižší úrovně územněsprávního statistického členění, které však již nejsou určující pro rozdělení prostředků z fondů EU. Jedná se o tzv. místní administrativní jednotky (LAU).

- NUTS-0: stát (Česká republika)
- NUTS-1: území nad 3 mil. obyvatel (takové samostatné území není na našem území, proto se spojuje s NUTS-0)
- NUTS-2: region nad 800 tis. obyvatel (podmínku splňují pouze některé kraje, menší kraje jsou spojovány dohromady)
- NUTS-3: kraj
- LAU-1 (dříve NUTS 4): okres
- LAU-2 (dříve NUTS 5): obec

Na území ČR bylo stanoveno celkem 8 regionů NUTS-2: **Praha, Střední Čechy, Severozápad, Severovýchod, Jihozápad, Jihovýchod, Střední Morava, Moravskoslezsko.**



Obr. 13 skladba 14 krajů (NUTS III) do 8 regionů soudržnosti (NUTS II)

zdroj: www.businessinfo.cz

Mikroregion Hornolidečsko je součástí NUTS II Střední Morava, který je tvořen Olomouckým a Zlínským krajem. Z pohledu cestovního ruchu se Česká republika člení na 17 turistických regionů, které částečně kopírují úroveň NUTS III – kraje. Detailnější pohled

na turistické členění vymezuje celkem 40 turistických oblastí. Mikroregion Hornolidečsko je součástí turistického regionu Východní Morava a součástí turistické oblasti Valašsko.

Největším zdrojem pracovních příležitostí pro místní obyvatele jsou drobní a malí podnikatelé (do 10 až 50 zaměstnanců). V oblasti služeb jsou to služby pro obyvatele (kadeřnictví, opravy aut, veřejná správa) a služby v cestovním ruchu. V oblasti výroby jsou to tradiční řemesla (zámečnictví, zpracování dřeva, stolařství, apod.) a zemědělství. Významným prvkem je zde také potravinářská výroba, především výroba tradičních masných produktů, výroba a produkce ekologických produktů. Zemědělství má pro Hornolidečsko nezastupitelný význam, především z hlediska údržby krajiny. Velký význam má pro mikroregion také lesnictví, chov skotu a ovcí. Tradiční je zde také ovocnářství, pěstování ovocných stromů a výroba lihovin. Pro jednotlivé obce jsou typická dlouhá a úzká údolí se značně svažitými pozemky, na nichž se střídají a prolínají lesy, zemědělské pozemky, jalovcové pasíčky, vzácná fauna a flora. Území vymezená katastry jednotlivých členských obcí jsou snadno přístupná železnicí spojující Moravu se Slovenskem nebo silnicí I/57 ve směru Vsetín - Púchov. [28]

5.2.1 Analýza makroprostředí

Marketingové makroprostředí tvoří širší okolí destinace cestovního ruchu, tedy takové společenské vlivy, které působí na mikroprostředí jako celek a ovlivňují i vnitřní prostředí destinace. Nejčastěji se pro označení vlivů makroprostředí používá zkratky PEST nebo PESTEL, kde jednotlivá písmena označují faktory:

- P – politicko-právní,
- E – ekonomické,
- S – sociálně kulturní,
- T – technické a technologické,
- EL – ekologické [2, s. 120]

Politicko-právní prostředí

- Díky vstupu České republiky (ČR) do Evropské unie (EU) a do schengenského prostoru je zajištěna snadná přístupnost českých destinací zahraničním turistům.
- Zvýšená hrozba terorismu a výskyt extrémních živelných katastrof má za následek obavu z cestování do exotických zemí. ČR je z tohoto pohledu bezpečnou destinací a může ze současné situace těžit

- Zvýšený důraz na ekologii a ochranu životního prostředí se projevuje v nutnosti vyhovět mnohdy přísným zákonným normám. Tato opatření zvyšují náklady na poskytování služeb a tím i konečnou cenu výsledného produktu
- Legislativní rámec týkající se cestovního ruchu ve velké míře dbá na ochranu spotřebitele. Hlavní důraz je kladen na transparentnost nabídky a také ochranu osobních údajů zákazníků, se kterou poskytovatelé služeb pracují. Vysoké nároky jsou kladeny také na hygienické podmínky a na bezpečnost potravin. Řadu norem pro oblast cestovního ruchu přebírá ČR z jednotné legislativy EU. Hlavní normou pro cestovní ruch je zákon č. 159/1999 Sb. o některých podmínkách podnikání a o výkonu některých činností v oblasti cestovního ruchu, který se týká především cestovních kanceláří a agentur. Podnikání v cestovním ruchu pak podléhá zákonu č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání.

Ekonomické prostředí

- V celé Evropě je stále patrný ekonomický útlum po nedávné recesi, který se v oblasti cestovního ruchu promítl velmi výrazně. Opětný růst odvětví je velmi pozvolný. Tento faktor však paradoxně může přispět ke zvýšení zájmu o domácí destinace. Útlum odvětví ČR se projevuje poklesem podílu na HDP ČR z 3,6 % v roce 2004 až na 2,9 % v roce 2009.
- Reformní politika současné vlády, především snaha o navýšení sazby DPH u služeb až na plánovaných 17 % povede k výraznému růstu cen služeb (minimálně o výši DPH) a také ke snížení disponibilního důchodu domácích obyvatel. Toto opatření může mít pro domácí cestovní ruch velmi negativní důsledky.
- Platy zaměstnanců v sektoru cestovního ruchu jsou dlouhodobě nejnižší ze všech oborů, průměrná mzda v oblasti ubytování a stravování v roce 2010 činila 12 800 Kč. To má za následek vysokou fluktuaci zaměstnanců a jejich nízké pracovní nasazení. Oba tyto faktory se následně promítají do celkové kvality poskytovaných služeb

Sociálně-kulturní prostředí

- Kromě obecného trendu stárnutí populace je v oblasti demografie patrná další tendence a to zvyšující se počet lidí žijících tzv. single. S tím souvisí i pozdější věk pá-

rů při zakládání rodiny. Doba mezi ukončením studia a založením rodiny je často delší než 10 let a řada lidí tento čas využívá právě k cestování a k rekreaci

- Významný fenomén je také zdravý životní styl. Ten se projevuje rostoucím zájmem o zdravou stravu a o aktivní trávení volného času. Významně ovlivňuje také nákupní rozhodování a kvalita či ekologická šetrnost se stávají důležitým kritériem výběru produktů.
- Hektická moderní společnost klade vysoké nároky na jednotlivce. Především duševně pracující lidé jsou vystaveni každodennímu stresu. V rámci dovolené je tak stále vyhledávanějším typem aktivní dovolená, určená primárně k regeneraci duševních sil.

Technologické prostředí

- Cestovního ruchu se týká pouze omezený okruh možných inovací. Jednou z nich je oblast dopravy. Zvyšující se komfort železniční dopravy a její zrychlování, rostoucí bezpečnost letecké a lodní dopravy, šetrnější a ekologičtější pohony osobních aut. To všechno jsou faktory, které se mohou promítat do cestovního ruchu, a je třeba na ně brát zřetel.
- Největší význam z hlediska technologického pokroku a inovací má pro cestovní ruch rozvoj informačních technologií, především softwarových nástrojů. S jejich využitím je možné zefektivnit distribuční systémy, především oblast rezervací a internetových nákupů. Významná je také úloha informačních technologií v oblasti propagace.
- Nové postupy a technologická řešení se týkají také oblasti gastronomie. Je kladen důraz na ekonomičnost produkce, na rychlost, ale také na kvalitu jak surovin, tak výsledného produktu.

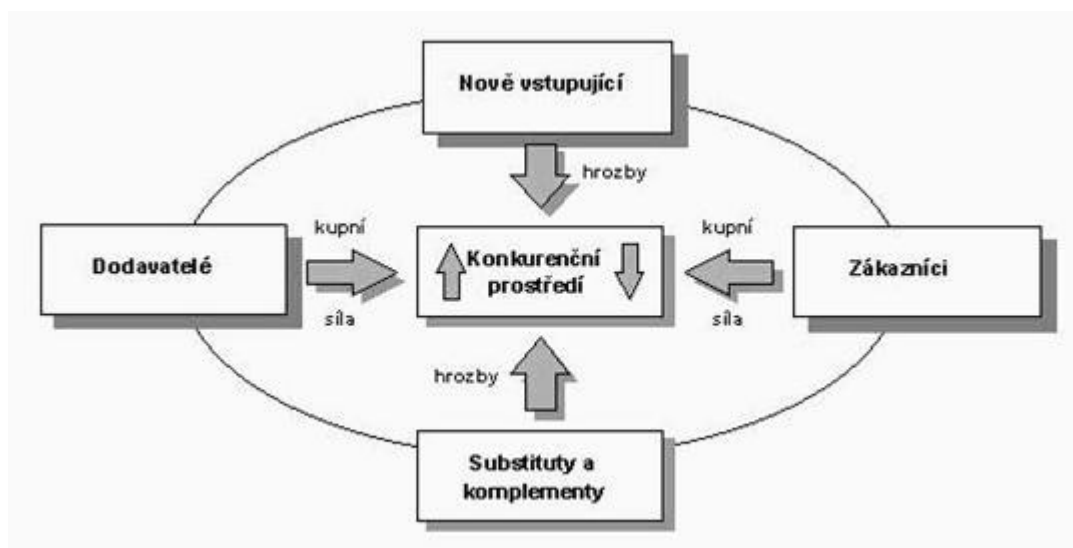
Ekologické prostředí

- Zvýšený zájem společnosti o kvalitu životního prostředí. Vzniká stále více ekologicky založených skupin a jejich hlas se stává významným. Lidé si začínají uvědomovat omezenost zdrojů a šetrný vztah k životnímu prostředí se především v rozvinutých zemích stává normou

- Společnosti a podnikatelé jsou tlačeni k ekologizaci své činnosti a to nejen zákonnými normami, ale především spotřebiteli. V oblasti cestovního ruchu roste zájem o tzv. green tourism, tedy turismus s nulovým, nebo minimální dopadem na životní prostředí.

5.2.2 Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí tvoří síly blízko společnosti, které ovlivňují její schopnost sloužit zákazníkům – společnost, distribuční firmy, zákaznické trhy, konkurence a veřejnost – a které společně vytvářejí systém poskytování hodnoty [2, s. 129]. Vhodnou metodu pro analýzu mikroprostředí je využití Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Jsou to především stávající konkurenční podniky, substituční produkty, potenciální noví konkurenti, dodavatelé a jejich vyjednávací síla a zákazníci a jejich vyjednávací síla.



Obr. 14 Porterův model pěti sil [18]

Stávající konkurenti – na vertikální úrovni se mezi hlavní konkurenty regionu Hornolidečko řadí městský turismus a velká turistická centra v ČR, jejich hlavní výhodou je dobrá dopravní dostupnost a vysoké investice do zázemí a turistické infrastruktury. Kapitálová síla umožňuje také zabezpečení nákladných propagačních nástrojů. Nevýhodou naopak je masovost poskytovaných služeb, absence individuálního přístupu, vysoká koncentrace návštěvníků a mnohdy i vyšší cena. Hornolidečko může svým návštěvníkům nabídnout klidnější prostředí, vysokou míru individuálního přístupu a s pomocí dotačních fondů snížit deficit v oblasti propagace a budování infrastruktury. Na horizontální úrovni jsou konkurenty hlavně další venkovské regiony v rámci ČR. Silné stránky těch úspěšných mohou vyplývat především z jedinečných přírodních a kulturních atraktivit (krasové jeskyně, hra-

dy, zámky,...) nebo z inovátorských přístupů, které lákají nejen návštěvníky, ale také média, která tak region bezplatně propagují. Výhodou může být také geografická pozice (např. u německých hranic). Slabé stránky se projevují především v možnostech a schopnostech spolupráce mezi subjekty uvnitř regionu a společnému postupu při organizaci cestovního ruchu. Region Hornolidečsko může těžit z nadstandardně fungujících vztahů mezi zástupci jednotlivých obcí (starostů) a díky dobré spolupráci se soukromým sektorem v rámci Místní akční skupiny. S jejím přispěním je možné vytvořit platformu pro úspěšně fungující systém cestovního ruchu

Nově vstupující konkurenti – snadná napodobitelnost produktů v cestovním ruchu usnadňuje nově vstupujícím subjektům rychlou adaptaci a vysoká míra transparentnosti jim umožňuje zjistit možná úskalí a eliminovat jejich vliv. Bariéry vstupu na trh téměř neexistují a při dostatku kapitálu nebo při úspěšnosti v čerpání evropských a jiných dotací je možné základní infrastrukturu vybudovat velmi rychle. Nevýhodou nově vstupujících subjektů jsou vysoké náklady na zajištění propagace a při současné vysoké nasycenosti trhu je obtížné prosazení nové destinační značky mezi konkurencí, obzvláště pokud o této destinační není obecné povědomí (zpravidla vycházející z historických konceptů). Možností mikroregionu Hornolidečsko jak snížit riziko ze vstupu nových konkurentů je využívání osvědčené destinační značky Valašsko (kam bezpochyby patří) a zacílení na zatím málo využívané atraktivitu jako jsou folklór a lidové zvyky.

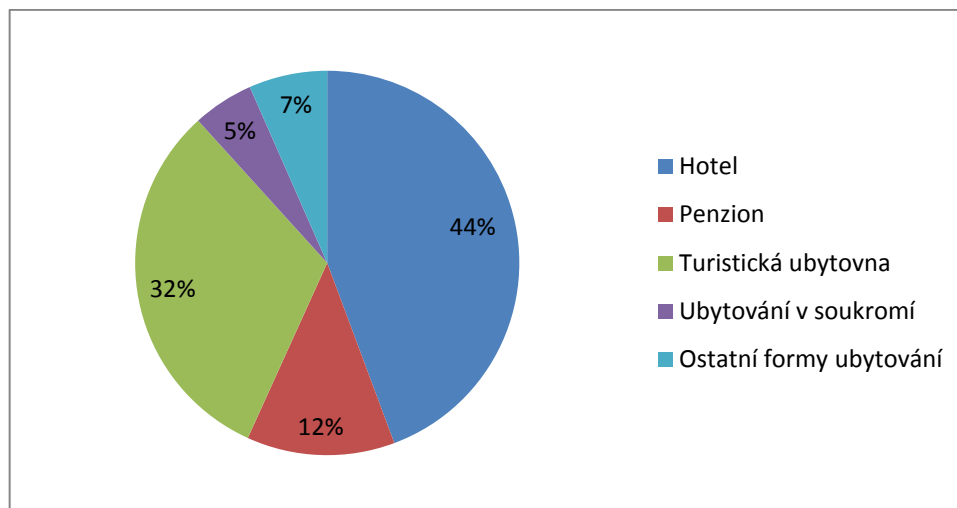
Vznik substitutů – již v předchozím oddíle byla zmíněna snadná napodobitelnost produktů cestovního ruchu, obzvláště venkovského a hrozba vzniku substitutů je zde velmi vysoká. Konkurenční nabídka se může rozšířit o do té doby „náš“ jedinečný produkt a v celém komplexu služeb konkurence bude pro zákazníky atraktivnější. Způsob, jak toto riziko snížit, je vizionářský přístup zástupců Hornolidečska při organizaci cestovního ruchu a důraz na neustálou inovativnost produktů. Vznik substitutů je také v mnohém limitován výlučností některých přírodních, kulturních a jiných památek a objektů. Úzkým napojením produktů na tyto objekty je možné vznik substitutů eliminovat.

Vyjednávací síla kupujících – oblastí, kde se nejvíce projevuje vyjednávací síla kupujících, je rozhodování o ceně. Cestou, jak eliminovat tuto sílu, je v nabídce jedinečných produktů, které je možné nalézt pouze u nás. Vzhledem k individuálnosti této oblasti se tato síla příliš neprojevuje

Vyjednávací síla dodavatelů – poskytovatelé služeb cestovního ruchu v regionu nejsou nijak organizovaní a to ani neformálně. Při prosazování svých zájmů vystupují individuálně a jejich vyjednávací síla je nízká.

5.2.1 Analýza nabídky cestovního ruchu

Svým charakterem je mikroregion Hornolidečsko předurčen k nabídce typických venkovských aktivit a různých typů aktivní dovolené. Významný potenciál je především v oblasti agroturistiky, pro kterou zde jsou ideální podmínky. V současné době se na Hornolidečsku agroturistice v plném slova smyslu věnují pouze dva subjekty a poptávka po jejich produktech značně přesahuje jejich kapacitní možnosti. Další významnou oblastí je nabídka sportovních aktivit, a to jak zimních tak letních. Na Hornolidečsku se nachází celkem 6 lyžařských vleků v délce od 300 do 800 m, problémem jsou téměř nulové investice do této oblasti a s tím spojená zastaralost a enormní závislost na přirozených sněhových podmínkách, které v posledních letech nebyly ideální. V letním období je nabídka sportovních aktivit bohatší, návštěvníci mají možnost využívat zbudovaných sportovních areálů, především v Horní Lidči a ve Francově Lhotě. Nevýhodou těchto aktivit je jejich snadná napodobitelnost a náročné odlišení od konkurence. Největším deficitem oblasti cestovního ruchu na Hornolidečsku jsou základní služby a to ubytování a stravování. Nabídka v této oblasti je zcela nedostačující jak kvalitativně tak kvantitativně a právě tento deficit má pravděpodobně nejvýznamnější podíl na problémech při rozvoji cestovního ruchu. Jak ukazuje struktura ubytovacích zařízení dle lůžkové kapacity, dominantní je nabídka ubytování v hotelech. Typické formy ubytování pro venkovské oblasti, tedy penziony a ubytování v soukromí jsou zastoupeny v regionu jen minimálně.



Obr. 15 Struktura ubytování na Hornolidečsku dle lůžkové kapacity [23]

Obecně lze říci, že nabídka služeb cestovního ruchu je slabá. Souvisí to především s nízkým počtem soukromých subjektů podnikajících v cestovním ruchu a nedostatečně rozvinutou infrastrukturou cestovního ruchu. Tahounem rozvoje cestovního ruchu v regionu je veřejné správa, která má však omezené možnosti, jak finanční tak kapacitní.

Obec	Ubytovací kapacity, stravování a doprovodné služby		
	Název objektu	Počet lůžek	Služby
Francova Lhota	Ranč u zvonu	36	Hucul klub, veřejné tábořiště Pulčín, Westernsaloon u Willyho (víkendy a prázdniny), víceúčelový sportovní areál, lyžařský vlek, opravy a půjčovna kol, další možnosti ubytování v RD
Horní Lideč	Relaxační a turistické centrum	35	Pohostinství, rychlé občerstvení, restaurace, fitcentrum, hřiště, sauna, solárium, tenisové kurty, víceúčelový sportovní areál, internet v obci, půjčovna kol (ČD)
	Chalupa NAPOLI	10	
Lačnov	Rybářský domov	10	Pohostinství, víceúčelové hřiště, veřejné tábořiště, rybaření
Leskovec	---	---	Víceúčelové hřiště
Lidečko	Motorest Čertovy skály	50	Restaurace, tábořiště, vlek
Lužná	Chata U vleku	8	Lyžařský vlek, asfaltové hřiště (v zimě kluziště)
Pozděchov	Ubytovna obecního úřadu	28	Lyžařský vlek, tenisové kurty
Prlov	Agroturistické centrum Hornolidečska	16	Agroturistická farma, vyjíždky na koních (i s povozem), rybaření, lov zvěře,
Seninka	---		Víceúčelové hřiště, rozhledna
Střelná	---		Víceúčelové hřiště
Študlov	Turistická ubytovna	23	Víceúčelové hřiště
Valašská Polanka	Chalupa U Vrchovských	8	Spinning, půjčovna kol, víceúčelové hřiště
Valašská Senice	Horská chata Antarik	35	Restaurace, 2 lyžařské vleky, běžecké trasy, sauna, koupaliště, masáže
	Penzion Severka	8	Agroturistická farma
Valašské Příkazy	---	---	

Tab. 1. Nabídka služeb cestovní ruchu dle obcí

Zdroj: SPL MAS Hornolidečska – upraveno [vlastní zpracování]

Hlavní turistické atraktivity

Architektonické památky – mikroregion Hornolidečsko je místem s bohatou historií. Z dob našich předků se dochovala celá řada zajímavých staveb a jiných architektonických památek. Z velké části se jedná o sakrální stavby převážně z 18. a 19. Století, ale je zde také kostel sv. Kateřiny v obci Lidečko, který pochází již z roku 1511. Významně jsou v regionu zastoupeny také sakrální stavby menších rozměrů, především kamenné kříže, boží muka nebo sochy svatých. Svě místo zde mají samozřejmě také stavby lidové architektury, kterých se nachází v celém regionu okolo patnácti. Další byly přesunuty do skanzenu v Rožnově pod Radhoštěm. Za zmínku jistě stojí také pomníky obětem II. světové války, které jsou spojeny především s partyzánskou činností ve zdejší oblasti.

Pěší turistika – tato oblast je zajišťována především budováním naučných stezek. Téměř každá obec má na svém území jednu či více a na celém území mikroregionu se jich nachází celkem 9 v souhrnné délce okolo 65 km. Důvodem jejich vzniku jsou nízké náklady na vybudování, jejich turistický potenciál je ovšem relativně nízký. Součástí nabídky pěší turistiky jsou i další značené turistické trasy mnohdy napojené na nadregionální sítě turistických tras. Oblast pěší turistiky je na Hornolidečsku poměrně rozvinutá a dobře zajištěna. Nevýhodou jsou nízké ekonomické efekty plynoucí z konzumace tohoto druhu turistiky.

Cykloturistika – výrazně kopcovitý terén zdejší oblasti nahrává spíše aktivním cyklistům než těm rekreačním. Výhodou je dostatečné pokrytí celé oblasti značenými trasami a napojení na nadregionální trasy. Hlavním prvkem nabídky cykloturistiky je Hornolidečská magistrála, která prochází všemi 15 obcemi a jejíž souhrnná délka je 90 km. Terén je však dost náročný a pro méně zdatné cyklisty téměř nesjízdný.

Přírodní bohatství – zatím nejvýznamnější atraktivita z pohledu cestovního ruchu. Zdejší krajina je vyhledávaným cílem nejen pro svůj osobitý charakter, ale především pro vysokou koncentraci zajímavých lokalit. Turisticky oblíbené jsou především skalní útvary, vhodné k horolezectví, ale také další místa jako Národní přírodní rezervace Pulčín - Hradisko, nebo šafránová louka v obci Lačnov. V regionu se také nachází několik významných a památných stromů, jejichž stáří se pohybuje okolo 200 – 300 let, u památného dubu v Horní Lidči se dokonce stáří odhaduje až na 500 let. Příroda a přírodní bohatství je dobrým výchozím bodem pro rozvoj turismu, samo o sobě však v konkurenčním boji nedokáže zaručit úspěch.

Ostatní atraktivita – zde je možné zařadit dvě rozhledny v Senince a ve Francově Lhotě, které se na Hornolidečsku nacházejí a jsou oblíbeným cílem turistů, ve Valašské Senici se nachází koupaliště, které doplňuje turistickou nabídku. Významnou pozici v nabídce turistických atraktivit zaujímá oblast kulturních, společenských a především folklórních akcí. Do dnešních dob se dochovala celá řada zvyků a tradic spojených s životem na venkově, z nichž některé vynikají svou unikátností nejen v rámci ČR, ale v rámci celé Evropy. V průběhu celého roku se v obcích na Hornolidečsku konají více či méně rozsáhlé akce s vazbou na bohatou kulturní minulost regionu. A rozvinutý spolkový život jednotlivých obcí tradice a tradiční akce nejen zachovává, ale také obnovuje ty již domněle zaniklé. Významné akce regionu ukazuje následující tabulka.

Akce	Obce	Stručná charakteristika
Fašankové průvody	Téměř všechny obce	Masopustní průvody masek procházející obcemi za doprovodu hudby. Objevují se masky tradiční i nově zhotovené či inovované
Velikonoční pletení korbáčů	Střelná Valašská Polanka Horní Lideč	V době před Velikonocemi se v některých obcích konají setkání zájemců o lidové zvyky a tradice v době Velikonoc. Návštěvníci si mohou vyzkoušet pletení pomlázek, malování kraslic a další zvyky předků
Ovčácké dny	Prlov	Významná akce vycházející z tradice pasení ovcí na Valašsku. Návštěvníci si mohou vyzkoušet činnosti spojené s chovem ovcí, nechybí ukázky lidových řemesel a možnost okusit či zakoupit tradiční produkty.
Folklórní festivaly	Horní Lideč Lidečko	Nově založené akce spojené s vystoupením folklórních a hudebních souborů z ČR i zahraničí
Valašské dožínky	Študlov, Střelná Horní Lideč Lačnov, Lidečko Valašská Polanka	Akce konaná na konci léta jako poděkování za úrodu. Místní obyvatelé se často účastní oblečení v lidových krojích. Součástí programu je úvodní mše svatá, následuje průvod a hlavní část programu, který tvoří vystoupení folklórních souborů
Poutě a hody	Téměř všechny obce	Konají se v průběhu celého roku, každá obec má termín stanovený podle svátku patrona obce.
Jarmarky	Lidečko, Lužná	Lokální trhy s místní produkcí, program je doplněn folklórními vystoupeními
Mikulášské obchůzky	Téměř všechny obce	Klasická dvojice čerta Mikuláše je na Hornolidečsku doplněna průvodem dalších několika postav lišících se podle jednotlivých obcí. Tato forma Mikuláše byla běžná v 18. a 19. Století v celé střední Evropě, dnes se vyskytuje pouze na Hornolidečsku a Valašskoklobucku
Adventní zvyky	Téměř všechny obce	Podobně jako před Velikonocemi se i v době adventní mohou obyvatelé i návštěvníci setkat a připomenout si a vyzkoušet Vánoční lidové zvyky.
Další akce menšího významu: pálení čarodějnic, sportovní akce, kácení máje, košty domácích produktů (zelí, slivovice, ...), turistické pochody a další		

Tab. 4 Významné kulturní, společenské a folklórní akce na Hornolidečsku [vlastní zpracování]

5.3 SWOT analýza

SWOT analýza je metoda, jejíž pomocí je možno identifikovat silné (**S**trengths) a slabé (**W**eaknesses) stránky, příležitosti (**O**pportunities) a hrozby (**T**hreats), spojené s určitým projektem, typem podnikání, podnikatelským záměrem, politikou (ve smyslu opatření) apod. Jedná se o metodu analýzy užívanou především v marketingu, ale také např. při analýze a tvorbě politik (*policy analysis*). Díky tomu je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti. Základ metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 výše uvedených základních skupin. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu. [30]

Silně stránky

- Řada významných přírodních atraktivit – celkem 10 zvláště chráněných území a řada dalších kulturních či přírodních památek. Atraktivní krajina na rozmezí Moravskoslezských Beskyd a Bílých Karpat.
- Rozsáhlá síť naučných stezek - 65 km naučných stezek a další množství značených turistických tras s návazností na nadregionální trasy (národní i mezinárodní).
- Vhodné podmínky pro cykloturistiku – 90 km dlouhá Hornolidečská magistrála, sjízdnost většiny značených naučných stezek a jejich vzájemná propojenost.
- Bohatý kulturní a folklórní život v regionu – dva mezinárodní folklórní festivaly, průměrně 2 – 3 významné folklórní akce v každé obci v průběhu celého roku
- Výborná vybavenost obcí pro sportovní vyžití – dvě komplexní sportovní centra se zastřešenou halou, víceúčelové hřiště s umělým povrchem v každé obci mikroregionu.

Slabé stránky

- Kvalitativně i kvantitativně slabá nabídka ubytování – pouze dva subjekty nabízí ubytování typu penzion a jen čtyři ubytování v soukromí. Hromadná ubytovací zařízení jsou bez dlouhodobějších investic.

- Kvalitativně i kvantitativně slabá nabídka stravovacích služeb – pouze čtyři obce z celkových patnácti má na svém území restauraci či jiné stravovací zařízení.
- Nedostatečná nabídka zimní dovolené – pouze jeden ze šesti lyžařských vleků je vybaven systémem umělého zasněžování.
- Nízký počet soukromých subjektů podnikajících v cestovním ruchu, téměř nulová nabídka doprovodných služeb CR (půjčovny vybavení, opravy, ...)
- Nízká angažovanost zdejších obyvatel na rozvoji cestovního ruchu, především z řad podnikatelských subjektů

Příležitosti

- Dotační politika EU, která může napomoci k vybudování infrastruktury cestovního ruchu.
- Vybudování rychlostní silnice R49 – přinese lepší dopravní obslužnost a zvýší kvalitu zdejšího prostředí odklonem kamionové dopravy.
- Začlenění pod silnou destinační značku Valašsko a destinační management Zlínského kraje – pravidelné vydávání aktuálních propagačních materiálů, společná propagace na národních i mezinárodních veletrzích cestovního ruchu.
- Rostoucí zájem turistů o alternativní formy cestovního ruchu především venkovskou turistiku a agroturistiku.
- Zájem významných investorů z oblasti cestovního ruchu o Hornolidečsko.

Ohrožení

- Pravidla dotační politiky EU a objemy prostředků z nich, se mohou po roce 2013 rapidně změnit a především obce nebudou mít dostatek kapitálu na rozvoj cestovního ruchu.
- Zhoršení legislativních podmínek pro rozvoj drobného a středního podnikání.
- Nedostatek koncepčnosti a podpory ze strany státní správy, různých státních orgánů a organizací.
- Snížení disponibilního důchodu jednotlivců a domácností v důsledku reformních kroků vlády a následný pokles poptávky po produktech cestovního ruchu.
- Změna v preferencích turistů směrem k pasivnímu trávení dovolené.

Konfrontační matice SWOT analýzy mikro-regionu Hornolidečsko		silné stránky					slabé stránky					
		Řada významných přírodních atraktivit	Bohatá síť naučných stezek	Vhodné podmínky pro cykloturistiku	Dobrá vybavenost obcí pro sportovní využití	Bohatý kulturní a folklórní život v regionu	Slabá nabídka ubytování	Slabá nabídka stravovacích služeb	Nedostatečná nabídka zimní dovolené	Nízký počet soukromých subjektů z CR	Nízká angažovanost obyvatel na rozvoji CR	součet
příležitosti	Dotační politika EU	0	+	+	+	++	+	+	+	+	+	+10
	Vybudování rychlostní silnice R49	0	0	+	+	++	-	+	+	+	-	+5
	Začlenění pod silnou destinační zn.	++	+	+	+	++	--	-	-	-	--	0
	Rostoucí zájem turistů o alternativní formy CR	+	+	+	+	++	--	-	-	-	-	0
	Zájem investorů o Hornolidečsko	+	+	+	+	+	+	++	-	0	-	+6
ohrožení	Pravidla dotační politiky EU	+	0	-	-	+	--	-	-	-	-	-6
	Zhoršení legislativních podmínek	0	0	-	0	0	-	-	-	-	0	-5
	Nedostatečná podpora st. správy	-	0	-	-	-	-	--	-	-	0	-7
	Snížení disponibilního důchodu jednotlivců a domácností	+	+	+	0	-	-	0	0	--	0	-1
	Změna preferencí turistů	0	0	0	0	+	-	-	0	-	--	-4
součet		+5	+5	+3	+3	+9	-9	-3	-4	-6	-7	

Legenda: (++) velmi dobré, (+) dobré, 0 neutrální, (-) špatné, (--) velmi špatné

Komentář k výsledkům

Mezi **silnými stránkami** se jako hlavní devíza mikroregionu Hornolidečsko jeví bohatý kulturní a folklórní život zdejších obyvatel. Je to oblast, která v cestovním ruchu nabývá na významnosti a je zde tedy jistý potenciál. Úpadek těchto kdysi běžných aktivit láká svou výjimečností a vzhledem k povaze zdejších obyvatel lze předpokládat stálost konání těchto akcí i při negativních vlivech ve společnosti. Potvrdil se také význam kvalitně zbudované sítě turistických tras, která je základním kamenem zdejší turistické nabídky a nevyžaduje téměř žádné udržovací investice. Ukázalo se také, že samotná atraktivní krajina bez zajištění potřebné turistické infrastruktury, nemá dostatečný růstový potenciál.

Ve výčtu **slabých stránek** se jako nejvýznamnější jeví absence ubytovacích kapacit. Vyplyvá to ze samotné podstaty cestovního ruchu. Bez ubytovaných hostů mikroregion stává pouze cílem výletů z okolí a hlavní ekonomická přidaná hodnota z pobytu v místě se vytrácí. Významného počtu minusových bodů dosáhla také nízká angažovanost místních lidí na rozvoji služeb cestovního ruchu. V myslích lidí stále není cestovní ruch chápán jako důležitý prvek ekonomické stability venkova a není zde zatím příliš rozvíjen. S tím souvisí také celkově nízký počet subjektů podnikajících v cestovním ruchu

Jako hlavní **příležitost** se celkem logicky jeví dotační politika EU. Rozpočty obcí jsou zatíženy budováním základních potřeb obcí a občanské vybavenosti a vyčlenění mnohdy značných částek na rozvoj služeb a systému cestovního ruchu je téměř nemožné. Stejně tak v soukromém sektoru je finanční pomoc z prostředků státu a EU výrazným stimulem pro budování zázemí pro cestovní ruch. Rozvoji cestovního ruchu by napomohl také příchod jednoho či více větších investorů, kteří mají dostatečnou sílu na budování především ubytovacích a stravovacích kapacit. Významná by pro region byla také výstavba plánované rychlostní silnice, která by na jedné straně zvýšila dopravní dostupnost regionu a zároveň by přispěla ke snížení dopravní zátěže v samotných obcích.

Z tabulky vyplývá, že velkou **hrozbou** pro rozvoj turismu v regionu by bylo omezení či výpadek evropských grantů. Bez této pomoci by se jen obtížně hledaly prostředky na koncepční budování infrastruktury cestovního ruchu. Ještě významnějším ohrožením z pohledu cestovního ruchu je ale nedostatečný zájem státní správy o rozvoj cestovního ruchu. Ten musí být chápán jako efektivní nástroj venkovského rozvoje a ne pouze jako jistá nástavba „důležitějších“ průmyslových odvětví.

KOMENTÁŘ K ANALYTICKÉ ČÁSTI

Z analýzy turistické situace mikroregionu Hornolidečsko vyplývá, že cestovní ruch byl dosud jednou z opomíjených oblastí při rozvoji. Je však možné sledovat postupnou změnu přístupu k této problematice a narůstající zájem o rozvoj turistiky. Bohužel se tento zájem projevuje zatím spíše u zástupců veřejné sféry. Podnikatelé v cestovním ruchu využívají ke své činnosti zázemí mnohdy zbudované již před rokem 1989 bez výraznějších investic. Jejich celkový počet je vzhledem k regionu velmi nízký a zapojení do organizace cestovního ruchu v regionu téměř nulové. Na nízké úrovni je také kooperace těchto subjektů a vzájemná doplňkovost služeb. Celkově jsou nabízené služby až na výjimky, na nízké úrovni a větší část poskytovatelů hostinských služeb je orientována spíše na místní klientelu, o čemž svědčí nepříliš atraktivní prostředí a pouze udržovací investice. Výrazný je také deficit v oblasti ubytovacích služeb, kde převažuje typ turistická ubytovna, což řadu potenciálních návštěvníků může odradit.

Co se týká turistických atraktivit, je hlavním lákadlem příroda a přírodní prostředí. Z toho vyplývá dominující forma nabízených aktivit – pěší turistika a cykloturistika. K tomu se přidává pestrá nabídka nejrůznějších sportovních aktivit na zbudovaných sportovištích. Na budování turistických atraktivit se hlavní měrou podílejí zástupci veřejné správy, což má někdy za následek tendence k budování takových atrakcí, jež mohou být zařazeny také do oblasti občanské vybavenosti.

6 PROJEKT

6.1 Strategická vize a cíl

Stanovení vize

Mikroregion Hornolidečsko jako místo pro klidnou rodinnou dovolenou s širokou nabídkou agroturistických aktivit, výjimečné svým bohatým kulturním a především folklórním životem. Místo, kde návštěvník není jen turistou, ale stává se po dobu své dovolené „místním občanem“ a má možnost poznat a zapojit se do běžného života zdejších lidí.

Strategické cíle

- Budování základní i nástavbové infrastruktury cestovního ruchu.
- Zvýšení doplňkovosti služeb mezi jednotlivými subjekty – formování místního partnerství.
- Společný postup veřejného a soukromého sektoru při koordinaci cestovního ruchu v regionu.

6.2 Projektové řešení

V souladu s vymezením strategických cílů zahrnuje projektové řešení způsoby, jak tyto cíle naplnit. V případě budování infrastruktury cestovního ruchu je, vzhledem k omezenosti zdrojů a kapacit, součástí projektu nastavení rámce a podmínek pro další rozvoj. Samotná aplikace a konkrétní plnění bude závislé na schopnosti soukromých subjektů využít tyto podmínky a s pomocí soukromých investic zajistit naplnění cíle. Dále se projekt zabývá vytvořením systému cestovního ruchu se zapojením subjektů veřejného i soukromého sektoru, který přispěje k lepší koordinaci služeb na území mikroregionu. Následným krokem pak bude zapojení místních obyvatel do tohoto systému a vytvoření konkrétních produktů zahrnujících prvky ze života zdejších obyvatel.

6.2.1 Název a popis projektu

Název projektu: Valachem v srdci

Popis projektu:

Realizátorem projektu je Sdružení obcí Hornolidečska, které je klíčovým subjektem při rozvoji mikroregionu. Projekt je rozdělen na dvě etapy. První etapa je zaměřena na místní obyvatele a subjekty. Předmětem této části projektu je vybudování systému cestovního

ruchu, především nastartování spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem, mezi podnikateli v cestovním ruchu navzájem, a mezi zemědělstvím a cestovním ruchem. Snahou bude zvýšení zájmu místních obyvatel o cestovní ruch a jeho rozvoj v regionu. Součástí této etapy bude také studie potenciálu cestovního ruchu a jeho rozvoje. Mezi hlavní aktivity bude patřit mapování lokalit a objektů s potenciálem k využití pro cestovní ruch, vzdělávací akce zaměřené na cestovní ruch a jeho aplikaci ve venkovském prostředí, podnikání v cestovním ruchu a rozvoj služeb cestovního ruchu.

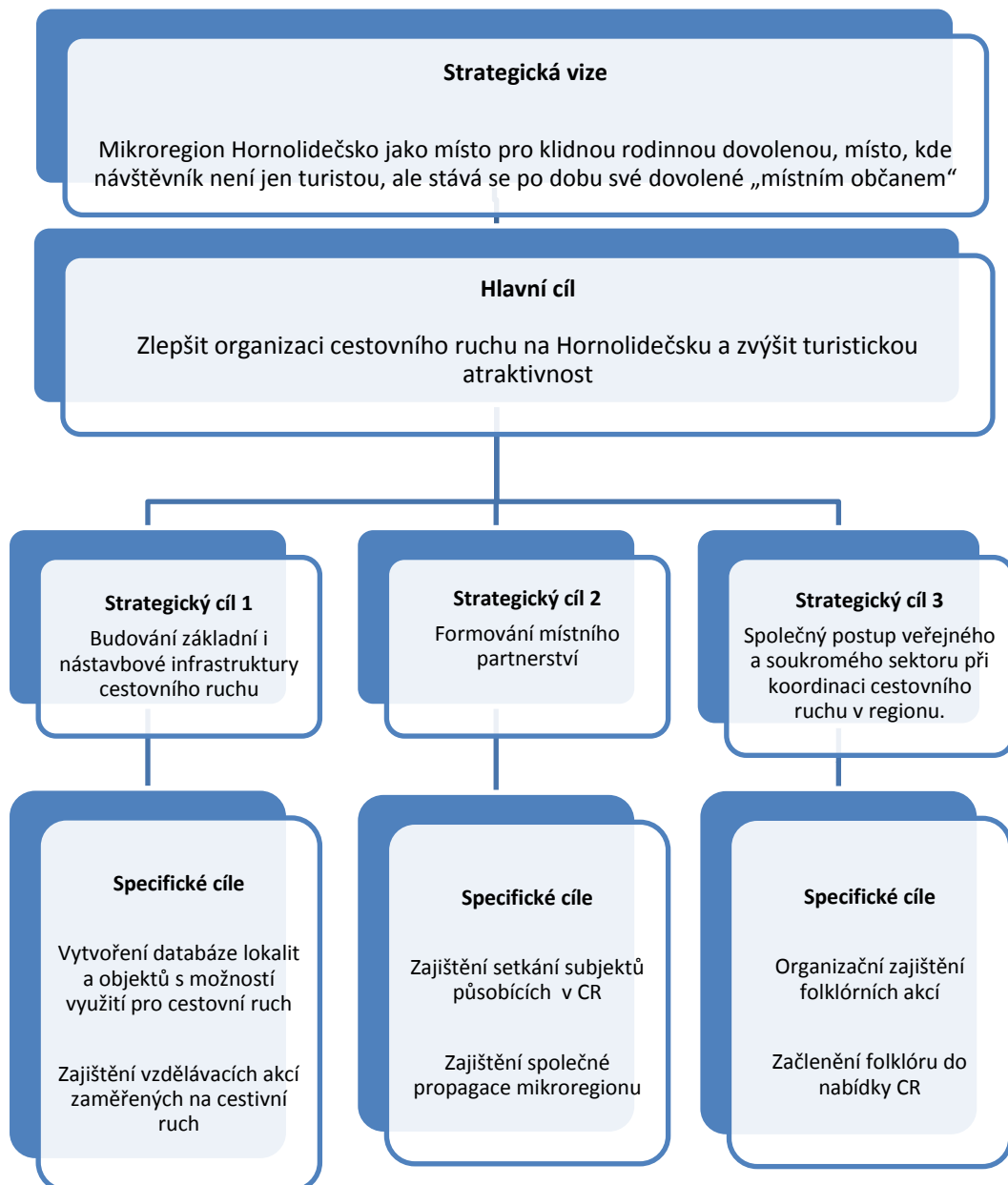
Druhá etapa projektu je zaměřena na turisty a návštěvníky v regionu, zahrnuje propagaci a propagační akce pro širokou veřejnost. Organizační zajištění folklórních akcí a jejich zapojení do nabídky cestovního ruchu ve spolupráci s poskytovateli služeb cestovního ruchu. Záměrem je ukázka života zdejších obyvatel návštěvníkům a jejich přímé zapojení do těchto akcí.

Hlavní cíl projektu:

- Zlepšit organizaci cestovního ruchu na Hornolidečsku a zvýšit turistickou atraktivnost

Specifické cíle projektu:

- Vytvoření databáze lokalit a objektů s možností využití pro cestovní ruch
- Zajištění tří vzdělávacích akcí pro subjekty působící v cestovním ruchu na Hornolidečsku a pro subjekty s potenciálem pro podnikání v cestovním ruchu.
- Zajištění dvou společných setkání pro subjekty působící v cestovním ruchu se zaměřením na koordinaci a rozvoj cestovního ruchu.
- Zajištění společné propagace mikroregionu Hornolidečsko výrobou propagačních materiálů a prezentací na dvou veletrzích cestovního ruchu.
- Organizační zajištění dvou folklórních akcí.
- Začlenění folklórních akcí do turistické nabídky formou balíčku.



Obr. 16 Strategický rámec [vlastní zpracování]

Hlavní identifikované problémy

S pomocí analytických metod bylo definováno několik problémových okruhů, které brání rozvoji cestovního ruchu v mikroregionu Hornolidečsko. Týkají se především vybudování infrastruktury cestovního ruchu a systému cestovního ruchu uvnitř regionu. Problémem je také nízké odlišení nabídky a snadná napodobitelnou služeb nabízených v rámci cestovního ruchu

Problémový okruh č. 1 Chybějící základní infrastruktura cestovního ruchu.

Pro zajištění rozvoje cestovního ruchu na Hornolidečsku i kdekoliv jinde je podstatné mít vybudovanou základní infrastrukturu CR, především pak ubytovací a stravovací služby. Bez vybudované ubytovací kapacity se stane mikroregion Hornolidečsko pouze cílem jednodenních výletů z okolních destinací, nebo tzv. tranzitní destinací. Je proto nutné návštěvníkům nabídnout kompletní nabídku, tak aby v co největší míře konzumoval služby v našem regionu. Náklady na budování takové nabídky jsou relativně vysoké a jejich efektivnost bez obecné podpory spekulativní. Na druhé straně leží v jednotlivých obcích nevyužité nebo neefektivně využívané objekty, které by mohly sloužit k rozvoji cestovního ruchu. K tomuto účelu je možné využít také tzv. brownfields. Je však třeba tato místa zmapovat a informovat případné investory o jejich existenci a o možnosti jejich využití. Součástí těchto informací by v ideálním případě měly být i podmínky, za kterých je možné tyto objekty k podnikání získat.

Problémový okruh č. 2 Nedostatečná úroveň spolupráce subjektů působících v CR.

Mikroregion Hornolidečsko stál dlouhou dobu stranou zájmu turistů a cestovní ruch byl pouze okrajovou činností, což má za následek jak nízký počet subjektů působících v této oblasti, tak nízkou úroveň kapacit pro rozvoj CR, jak bylo zmíněno v předchozím bodě. Chybějící kapacity jsou budovány velmi pozvolně a jednotliví poskytovatelé služeb se navzájem často neznají, popřípadě vůči sobě zaujímají negativní postoj plynoucí ze vzájemné konkurence. Negativně se na tomto faktu projevuje i vysoká fluktuace provozovatelů významnějších ubytovacích a stravovacích zařízení. Vzájemná komunikace je na nízké úrovni, což se vyznačuje vysokou substitucí služeb uvnitř území, namísto prosazování komplementárnosti. Nejednotnost subjektů působících v cestovním ruchu také snižuje vyjednávací pozici vůči státní správě, která může jednotlivé požadavky chápat jako prosazování individuálních potřeb jednoho subjektu a ne jako zlepšení podmínek pro celý systém. Absence i třeba neformální struktury mezi podnikateli v cestovním ruchu je limitující také z pohledu účasti v rozhodujících orgánech Místní akční skupiny Hornolidečska, která hraje důležitou roli na uceleném rozvoji území.

Problémový okruh č. 3 Zapojení návštěvníků do života regionu

Dnešní turista při své cestě či dovolené hledá především nevšední zážitky a jedinečné produkty. Tuto potřebu částečně naplňuje přírodní bohatství, které je na Hornolidečsku výjimečné, ovšem samo o sobě není dostatečným lákadlem pro dlouhodobější pobyty návštěv-

níků a je často cílem pouze jednodenních výletů z okolních regionů. Při propagaci se na Hornolidečsku často mluví o přirozené dobrotě a pohostinnosti zdejších lidí, která ovšem nemůže být odkryta bez vzájemného kontaktu. Ten se bohužel v mnoha případech omezuje pouze na setkání s personálem ubytovacího či stravovacího zařízení, kde zpravidla převládá obchodní forma nad partnerskou. Lidský potenciál však není vyčerpán pouhým kontaktem s místním obyvatelstvem. To právě bohatství vyplývá z bohaté kulturní historie, kterou dnes reprezentuje stále aktivní folklórní život a dodržování lidových tradic a obyčejů. Po celý rok se ve zdejších obcích koná řada zajímavých akcí s hojnou účastí místních obyvatel a jejich rodinných příslušníků ze vzdálenějších míst. Zapojením těchto akcí do nabídky cestovního ruchu vzniknou atraktivní produkty jedinečného charakteru a přispěje to k provázanosti života místních obyvatel a návštěvníků.

Cílové skupiny:

- podnikatelé v cestovním ruchu na Hornolidečsku,
- obyvatelé mikroregionu Hornolidečsko,
- návštěvníci regionu.

Udržitelnost projektu

Po ukončení realizace projektu by měl vzniklý systém být schopen fungovat čistě z iniciativy podnikatelských subjektů v cestovním ruchu. Databáze objektů využitelných pro cestovní ruch a databáze subjektů působících v CR, bude dále aktualizována a využívána. Nově vzniklé subjekty budou moci do tohoto systému vstoupit bez nutnosti vynakládat finanční prostředky. Kapitálovou účast by vyžadovaly pouze případné aktivity při propagaci nebo tvorbě konkrétních produktů, tato účast by navíc byla podmíněna zapojením do dané aktivity. Co se týká folklórních akcí uvedených v projektu, jejich konání bylo zajištěno před realizací projektu a jistě bude i po něm. Ovšem v případě úspěchu ze stran účasti turistů a návštěvníků na těchto akcích je možné očekávat zapojení subjektů z cestovního ruchu se snahou zvýšit úroveň celé akce a přilákat další potenciální návštěvníky.

Jak přispěje realizace projektu k rozvoji služeb cestovního ruchu?

Realizace projektu umožní podnikatelům v cestovním ruchu již podnikajícím, nebo potenciálním získat cenné informace pro další činnost, nebo pro rozvoj činností nových. S pomocí veřejné správy pak budou podporovány investice do cestovního ruchu. Vzniklý systém umožní podnikatelům navázat vztahy mezi sebou a svou případnou organizovaností

dává silný hlas při rozhodování o rozvoji celého regionu především v oblasti cestovního ruchu. Umožní těmto subjektům získat přehled o místním trhu a připravovat společné produkty namísto tvrdého konkurenčního boje. Připravované vzdělávací akce nabídnou možnost lépe poznat současné teoretické poznatky a jejich konkrétní praktické aplikace z oblasti cestovního ruchu. Subjektům mimo cestovní ruch, především obyvatelům, ale také zemědělcům umožní vzdělávací akce poznat způsoby využití volných kapacit především k ubytování, ale i k jiným účelům. Díky vzájemným setkáním mohou také vznikat nová partnerství ať už formální či neformální, která umožní vzájemnou spolupráci rozšíření turistické nabídky v regionu (např. spojení řemeslné výroby a ubytovacích služeb může nabídnout zajímavý konečný produkt). Veřejná správa získá silného partnera při rozvoji cestovního ruchu a především poznatky a zpětnou vazbu přímo od lidí z oboru.

Druhá etapa projektu podpoří zachování tradičních akcí v regionu. V případě úspěchu takto nastavených produktů dojde k navýšení finančních prostředků ke konání těchto akcí a s tím spojenou jejich vyšší úroveň. V rámci doprovodných akcí je také možnost zapojit místní soubory ať už hudební, taneční či jiné a přispět tak k rozvoji jejich činnosti. Úspěch a vysoký zájem o navštívení akce může být přínosný také pro místní obchodníky, kterým umožní prodej jejich sortimentu v místě konání akce.

6.2.2 Partneři projektu

Veřejná správa – subjekty veřejné správy organizované ve Sdružení obcí Hornolidečska budou hlavním realizátorem projektu. Zástupci za jednotlivé obce se budou účastnit všech připravovaných společných setkání a podle možností také vzdělávacích akcí. Jedním z hlavních úkolů bude vytipování vhodných lokalit a objektů s potenciálem k využití pro cestovní ruch na jejich území. Kromě vyčlenění takto definovaných míst bude důležité také stanovit podmínky využití pro soukromé subjekty, především zvýhodněný nájem, nižší kupní cena a další stimuly vyplývající z možností dané obce.

Místní akční skupina Hornolidečska (MASH) – je orgánem, který je zaměřen na rozvoj regionu a sdružuje subjekty soukromého, veřejného a neziskového sektoru. MASH se zabývá projektovou činností a řízením projektů z Programu rozvoje venkova (IV osa Leader). Úkolem MASH je koordinace celého projektu a jeho manažerské zajištění. Požadované činnosti bude MASH vykonávat dodavatelsky a ponese odpovědnost za realizaci jednotlivých aktivit.

Podnikatelé v cestovním ruchu – patří zde především provozovatelé ubytovacích a stravovacích zařízení, ale také provozovatelé turistických atrakcí, půjčoven, apod. jejich úkolem bude aktivní účast na dvou plánovaných společných setkáních a také účast na vzdělávacích akcích. V ideálním případě by na konci projektu měla vzniknout aliance podnikatelů v cestovním ruchu se snahou dále prohlubovat partnerství a podílet se na rozvoji CR v regionu. Z jejich středu by měl být zvolen zástupce či reprezentant pro jednání s veřejnou správou, který by se zároveň měl stát členem řídicích orgánů MASH. Dalším úkolem těchto subjektů bude účast na tvorbě balíčku a u vybraných zařízení také začlenění těchto balíčků do nabídky.

Ostatní podnikatelské i nepodnikatelské subjekty a obyvatelé – ti všichni by měli mít možnost se účastnit vzdělávacích akcí. Počítá se také s jejich zapojením při konaných folklórních akcích. Zástupce zemědělců, neziskových organizací, příp. zástupce dalších sektorů by se měl účastnit také společných jednání. V ideálním případě se podaří motivovat další subjekty k provozování aktivit cestovního ruchu a jejich zapojení do vytvořeného systému.

6.2.1 Specifikace balíčku služeb

Součástí projektu je vytvoření balíčku služeb, který obsahuje účast na společenských či folklórních akcích konaných v mikroregionu Hornolidečsko. Nabídka těchto akcí v regionu je bohatá, ne každá z těchto akcí však disponuje dostatečným potenciálem. Při výběru vhodné akce je nutné vzít v úvahu několik hledisek a důležitých faktorů. Jedním z nich je rozsah akce. Ideálním řešením jsou akce pořádané za účasti více obcí, kde se předpokládá také vyšší účast místních obyvatel. Významná je rovněž atraktivnost akce, která je sice hůře měřitelná, ale je možné vycházet z údajů o počtu návštěvníků v minulých letech (alespoň rámcově). Po výběru akce je nutné sestavit balíček tak, aby byl turisticky zajímavý. Samozřejmostí, se kterou se počítá, je zahrnutí ubytování. Na přání zákazníka je možné v rámci balíčku zapůjčit valašský kroj, který by měl přispět ke snazšímu splynutí s místním obyvatelstvem a dodat návštěvníkovi vyšší pocit sounáležitosti. Balíček by měl obsahovat více než jen možnost navštívit konkrétní akci, dle možností ubytovatele je vhodné zajistit např. vyjížďku povozem, popř. přímo na koni, vstup do relaxačního centra v Horní Lidči nebo další vhodné aktivity. Do ceny balíčku je možné zahrnout také drobný dárek či upomínkový předmět (hrníček, láhev slivovice, řemeslný výrobek, ...), který nemusí být v nabídce deklarován. Rozsah aktivit balíčku bude závislý na délce pobytu, primárně se počítá s víkendovým balíčkem (možnost prodlouženého víkendu). Vzhledem k tomu, že je

balíček připravován v rámci projektu, by jeho cena měla být zaváděcí. Důležitá je otázka začlenění návštěvníků na akci. Pouhá informace o místě konání, příp. doprava na místo, je nedostačující. Proto by měl poskytovatel balíčku (ubytovatel) zajistit „průvodce“, který se bude návštěvníkům věnovat, průběh akce komentovat, apod. Je možné využít jednoho průvodce pro všechny případné návštěvníky, což ale není ideální stav. Průvodce by se měl s účastníky seznámit ještě před samotnou akcí a snažit se o navázání „kamarádského“ vztahu, aby byla posílena neformální přátelská atmosféra.

6.2.2 Specifikace propagačních aktivit

Jednou z významných aktivit projektu je zajištění propagace a mikroregionu, především formou výroby nových propagačních materiálů a také účastí na dvou veletrzích cestovního ruchu.

Současné propagační materiály Hornolidečska jsou financovány především z dotačních finančních prostředků a je zde pravidly výrazně omezená možnost propagace soukromých subjektů. Proto je v rámci projektu plánováno vydání propagačního materiálu ve spolupráci se soukromým sektorem tak, aby bylo možné efektivně propagovat poskytovatele služeb cestovního ruchu. Předběžně se počítá s vyhotovením image publikace formátu A5, v rozsahu cca 20 – 25 stran. Součástí bude představení turistických atraktivit a zajímavých míst a také představení subjektů podnikajících v cestovním ruchu a jejich nabídky. Bude také vyhotoven jednodušší leták či brožura s informacemi o vytvořeném balíčku služeb v návaznosti na folklórní akce.

Další aktivita týkající se propagace Hornolidečska je plánovaná účast na dvou veletrzích cestovního ruchu. Vzhledem k zacílení na tuzemské turisty budou vybrány veletrhy konané v ČR. Jako nejvhodnější v návaznosti na územní dosah byly zvoleny Reginotour Brno pro Moravu a Holiday World v Praze pro Čechy, které se konají vždy v lednu respektive únoru. V rámci snížení celkový nákladů bude k prezentaci využit společný stánek Východní Moravy. Pro jasnou identifikaci a zvýšení zájmu návštěvníků bude obsluha stánku oblečena ve valašských krojích. Důležitá je nabídka místních specialit, která přiláká širší okruh zájemců. Vhodné je také začlenění prvků řemeslné výroby do expozice – např. využitím služeb místních řemeslníků, kterým by bylo umožněno svou produkci zároveň prodávat.

6.2.3 Fáze projektu

Celý projekt je záměrně rozdělen na dvě etapy. Obě jsou rozdílného charakteru, ale mají společný hlavní cíl. Realizací obou etap projektu bude konečný efekt maximalizován, pokud by však z jakéhokoliv důvodu nastaly problémy s realizací jedné ze dvou etap, je možné úspěšně dokončit alespoň jednu část. Obě etapy na sebe vzájemně časově navazují tak, aby při realizaci druhé etapy mohly být využity výstupy první etapy, a aby tak byly beze zbytku splněny všechny specifické cíle projektu vytýčené v úvodu.

1. Přípravná část

Hlavním úkolem přípravné části je připravit základní dokument s popisem projektu, jeho jednotlivých částí, cílů a výstupů. V dokumentu musí být popsány aktivity projektu, přínos pro vymezené cílové skupiny a konkrétní výstupy. Zpracovaný dokument bude sloužit jako podklad při jednání s podnikateli o možném zapojení do projektu. V souvislosti s tím musí být jasně definovány přínosy pro všechny subjekty, s jejichž zapojením se v projektu počítá, aby byly k účasti na projektu dostatečně motivovány. Jako jeden z významných motivačních prvků bude sloužit vytvořená databáze brownfields a dalších míst s potenciálem k využití pro cestovní ruch. Subjekty, které se stanou součástí systému, získají přehled o takových lokalitách a objektech v obcích, důležitou součástí bude také předběžné nastavení podmínek pro jejich využití např. v podobě nižší kupní ceny, výhodných nájemních podmínek či dalších pobídek.

Následuje mapování subjektů z oblasti cestovního ruchu i dalších dotčených oborů a jejich kontaktování v souvislosti s projektem. V této fázi je důležité oslovit především všechny subjekty podnikající v CR a z jejich středu vybrat vhodné osoby do organizačního týmu celého projektu. S jejich přispěním pak bude detailně dopracován základní dokument tak, aby v něm byly zapracovány i návrhy a postřehy přímo od dotčených podnikatelů. Konkretizace dokumentu bude řešena také se zástupci MAS Hornolidečska, kteří mají s projektovou činností bohaté zkušenosti. Součástí finálního dokumentu musí být také přesný časový harmonogram projektu a rozpis dílčích aktivit projektu s co nejpřesnějším odhadem finálního rozpočtu. K minimalizaci rizik vzniklých při realizaci projektu je důležité provést rizikovou analýzu, s jejíž pomocí je možné předem definovat případná rizika a navrhnout jejich řešení, aby byl zajištěn plynulý průběh realizace projektu.

Finální fází první etapy je definování oblastí, na které budou zaměřeny vzdělávací akce a výběr vhodných lektorů a školitelů. Důležité je také zmínit formu společné propagace. Po-

čítá se především s výrobou propagačních materiálů a účastí na veletrzích cestovního ruchu. V přípravné fázi tedy musí být navržen předběžný obsah a rozsah vydávaných propagačních materiálů a konkretizována forma propagace na zmíněných veletrzích.

Druhá etapa projektu bude vycházet z vytvořeného dokumentu. Před jeho realizací je nutné provést průzkum folklórních aktivit v mikroregionu a určit akce s vysokým turistickým potenciálem. Vybrané akce pak musí být podrobně popsány a musí být vytvořen jejich program. Na základě tohoto popisu je možné stanovit míru zapojení a finanční náročnost spolupřátelství. Součástí přípravné fáze je také nutné určit, které z podnikatelských subjektů se budou akce účastnit a jakým způsobem zakomponují výsledný balíček do své nabídky.

2. Realizační část

Prvním bodem realizační části bude vytvoření databáze subjektů přímo působících v cestovním ruchu nebo v oblastech s návazností na cestovní ruch. Po prvotním kontaktu budou všichni seznámeni na společné setkání, kde bude podrobně představen plánovaný projekt. V rámci této aktivity bude nutné zajistit vhodné prostory a drobné občerstvení pro účastníky.

Dále bude nutné oslovit vybrané lektory pro plánované školení. Domluvit s nimi harmonogram přednášek a další podmínky, včetně školících prostor. Účastníci se budou muset přihlásit předem, aby bylo jasné, kolik lidí se dané přednášky zúčastní. Školení bude pro účastníky bezplatné, plánovaná je pouze symbolická částka na drobné občerstvení.

Kromě školení bude uspořádáno také jedno společné pracovní setkání, kde bude projednán současný stav cestovního ruchu v regionu, potřeby této oblasti a aktivity vedoucí k rozvoji cestovního ruchu v mikroregionu Hornolidečsko. Předmětem jednání bude také společný postup při propagaci, návrh propagačních aktivit a řešení formy propagačních materiálů. V rámci propagace bude zajištěna účast na významných národních veletrzích cestovního ruchu.

Po ujasnění podoby propagačních materiálů budou sesbírány podklady od jednotlivých subjektů a bude vyhlášeno výběrové řízení na dodavatele propagačních materiálů. S vítězným dodavatelem bude uzavřena smlouva a budou mu předány podklady ke zpracování. Propagační materiály týkající se druhé etapy projektu budou zahrnutы v této zakázce a bu-

dou realizovány buď ve stejné době nebo později, pokud ještě nebudou k dispozici informace o vybraných folklórních akcích.

Druhá etapa projektu bude zahájena analýzou připravovaných folklórních akcí v regionu a zhodnocením jejich turistického potenciálu. Budou vybrány dvě konkrétní akce, které budou podpořeny v rámci projektu. Manažeři projektu se spojí s organizátory těchto akcí a domluví formu zapojení akce do projektu. Z tohoto jednání vyplyne také konkrétní částka nutná k požadovanému průběhu akce. Po ujasnění programu budou osloveni poskytovatelé služeb cestovního ruchu a ti, kteří budou mít zájem se zapojit na organizaci nebo budou chtít zapojit folklórní akci do svého balíčku, se setkají na společném jednání k tomuto bodu. Na tomto jednání bude přesně definována jejich role a podoba připravovaného balíčku.

Přípravná část	
1. Etapa	
	Vypracování předběžného projektového dokumentu
	Stanovení cílů projektu
	Stanovení cílových skupin
	Stanovení rámcového rozpočtu
	Popis řešení projektu
	Mapování objektů vhodných k využití pro CR a studie jejich využitelnosti
	Mapování subjektů podnikajících v cestovním ruchu nebo na cestovní ruch navázaných
	Zorganizování 1. společného setkání – získání prvotní zpětné vazby od soukromého sektoru
	Dopracování projektového dokumentu do finální podoby
	Zajištění financování celého projektu
	Stanovení harmonogramu projektu
	Zajištění cyklu vzdělávacích akcí zaměřených na cestovní ruch
2. Etapa	
	Mapování folklórních akcí v obcích Hornolidečska
	Výběr vhodných akcí
	Stanovení programu akcí a možností zapojení v rámci aktivit projektu
	Zajištění účinkujících na folklórních akcích
Realizační část	
1. Etapa	
	Organizace jednotlivých přednášek
	Zorganizování 2. společného setkání – workshop se zaměřením na organizaci a rozvoj cestovního ruchu na Hornolidečsku.
	Zajištění výroby propagačních materiálů v souvislosti s projektem
	Organizační zajištění účasti na veletrzích cestovního ruchu
2. Etapa	
	Zajištění výroby propagačních materiálů
	Vytvoření balíčků s folklórními akcemi
	Pronájem ozvučení a další potřebné techniky na folklórní akce
	Organizační zajištění folklórních akcí
	Závěrečné vyhodnocení projektu

Tab. 5 Seznam aktivit projektu

	Popis	Objektivně ověřitelné ukazatele	Prostředky ověření	Rizika
Účel	Zvýšit turistickou atraktivitu Hornolidečska	Zvýšení návštěvnosti regionu alespoň o 10 % oproti současnému stavu	Údaje od poskytovatelů ubytovacích služeb	Nezájem turistů o mikroregion Hornolidečsko
Cíl	Vytvoření databáze využitelných objektů a lokalit Vytvoření spolupráce mezi subjekty podnikajícími v cestovním ruchu Zapojení kulturního a společenského života obyvatel do nabídky cestovního ruchu	Počet objektů zahrnutých v databázi Počet subjektů zapojený do projektu Počet akcí zapojený do nabídky cestovního ruchu Počet návštěvníků akcí z řad turistů	Databáze objektů vzniklá v rámci projektu Databáze subjektů vzniklá v rámci projektu Závěrečná zpráva projektu Údaje od poskytovatelů ubytovacích služeb	Nezájem obcí o využití těchto objektů pro cestovní ruch Nezájem o zapojení do projektu ze strany podnikatelských subjektů Nezájem turistů o návštěvu o kulturních a společenských akcí
Výstupy	Seznam využitelných objektů Vzniklá organizovaná aliance subjektů ze sektoru cestovního ruchu Nově vytvořené propagační materiály Vytvoření balíčku služeb zahrnujícího návštěvu folklórní akce	Počet objektů zahrnutých v databázi Sepsané memorandum o spolupráci mezi subjekty Počet kusů nově vzniklých materiálů Počet balíčků obsahujících návštěvu folklórní akce	Databáze objektů vzniklá v rámci projektu Databáze subjektů vzniklá v rámci projektu Fyzická kontrola materiálů Údaje od poskytovatelů služeb cestovního ruchu	Neochota obcí nabídnout výhodnější podmínky Nízký počet spolupracujících subjektů Nekvalitní podklady pro tvorbu propagačních materiálů Nezájem o vytvoření balíčků zahrnujících folklórní akce
Aktivity	Mapování vhodných objektů Společná jednání Vzdělávací akce Výroba propagačních materiálů Organizace folklórních akcí	Vzniklé databáze Zápisy z jednání Fotografie Vytvořené materiály ZDROJE: SOH: 278 000 Kč Podnikatelé: 70 000 Kč		Špatná organizace Nedostatečný zájem Neochota spolupráce

Tab. 6 Logický rámec projektu

6.2.4 Finanční plán projektu

Financování bude stejně jako celý projekt rozděleno do dvou etap. První etapa bude zahrnovat především náklady na vnitřní studii využitelných objektů, dále na organizaci a zajištění společných setkání a připravovaných vzdělávacích akcí. Nejvyšší položkou rozpočtu bude zajištění propagačních materiálů a propagace obecně. Část výdajů bude potřeba na zaplacení honorářů pro školitele za pronájem prostor, případně potřebné techniky. Tvorbu databáze a kontakt s podnikateli zajistí manažeři MAS Hornolidečska. Jejich úkolem bude také konkrétní organizace setkání a vzdělávacích akcí. Budou rovněž pověřeni sběrem údajů na propagační materiály a připraví výběrové řízení na jejich dodavatele. Organizačně i personálně zajistí také účast na veletrzích cestovního ruchu.

V rámci druhé etapy budou plánované výdaje nižší, počítá se především s platbou za výrobu propagačního materiálu k balíčkům a folklórním akcím. Část rozpočtu bude zahrnovat také organizace folklórních akcí, především výdaje na ozvučení a další technické zajištění akcí. Do nákladů projektu bude započítáno také občerstvení souborů, případně jejich doprava do místa konání akce. S honorářem pro vystupující se nepočítá, soubory většinou vystupují zdarma, placen bude pouze hudební doprovod některých souborů. U většiny aktivit zatím není znám konkrétní dodavatel požadované služby. Uvedené ceny jsou získány ze zveřejněných ceníků obvyklých dodavatelů těchto služeb. Některé vycházejí z předchozích čerpání těchto služeb. Konkrétní podoba plánovaného rozpočtu projektu je uvedena v následující tabulce.

Subjekt	Aktivita	Cena v Kč
1. etapa		
MAS Hornolidečska	Studie vhodných objektů a jejich využitelnosti	25 000
MAS Hornolidečska	Mapování podnikatelských subjektů a navázání kontaktu	5 000
MAS Hornolidečska	Organizační zajištění dvou setkání podnikatelů a dalších subjektů včetně občerstvení	6 000
MAS Hornolidečska	Organizační zajištění tří vzdělávacích akcí včetně občerstvení	12 000
Vybraný dodavatel	Pronájem sálu a potřebné techniky na vzdělávací akce a setkání	20 000
Vybraní lektori	Lektorské služby	21 000
MAS Hornolidečska	Výběrové řízení na dodavatele propagačních materiálů	5 000
Vybraný dodavatel	Zhotovení propagačních materiálů	120 000
MAS Hornolidečska	Organizační a personální zajištění účasti na veletrzích	15 000
Cena celkem za první etapu		229 000
2. etapa		
Vybraný dodavatel	Zhotovení propagačních materiálů	30 000
Vybraný dodavatel	Zajištění techniky na dvě folklórní akce	15 000
Obec Velké Karlovice	Zapůjčení dřevěných prodejních stánků	5 000
Vybraný dodavatel	Občerstvení pro účinkující na obou akcích	50 000
Cimbálová muzika	Hudební doprovod vystupujících souborů	16 000
Vybraný autodopravce	Doprava souborů	3 000
Cena celkem za druhou etapu		119 000
Celková cena projektu		348 000

Tab. 7 Plánovaný rozpočet projektu „Valachem v srdci“

6.2.5 Zdroje financování projektu

Hlavním investorem projektu bude Sdružení obcí Hornolidečska, které se bude na financování podílet nejvyšší měrou. Dále se počítá se spoluúčastí podnikatelských subjektů, které by se měli podílet především na propagačních aktivitách projektu a při realizaci folklórních akcí. Projekt nebude generovat příjmy a vstup na akce bude pro návštěvníky bezplatný. Místní podnikatelé dostanou možnost prodávat na akcích svůj sortiment. Podmínkou bude úhrada za půjčení stánku ve výši 500 Kč. Prodejní prostor bude poskytnut zdarma. Přesný rozpočet akce a struktura financování, jsou uvedeny v následující tabulce.

Subjekt	Aktivity	Částka v Kč
Sdružení obcí Hornolidečska	Studie vhodných objektů a jejich využitelnosti, mapování podnikatelských subjektů a navázání kontaktu, organizační zajištění dvou setkání podnikatelů a dalších subjektů včetně občerstvení, organizační zajištění tří vzdělávacích akcí včetně občerstvení, pronájem sálu a potřebné techniky na vzdělávací akce a setkání, lektorské služby, výběrové řízení na dodavatele propagačních materiálů, částečně zhotovení propagačních materiál 1. etapy (100 000 Kč)	194 000
Sdružení obcí Hornolidečska	Zajištění techniky na dvě folklórní akce, občerstvení pro účinkující na obou akcích, hudební doprovod vystupujících souborů, doprava souborů	84 000
Podnikatelské subjekty	Částečně zhotovení propagačních materiál 1. etapy (20 000 Kč), organizační a personální zajištění účasti na veletrzích, zhotovení propagačních materiálů 2. etapy,	65 000
Uživatelé stánků	Zapůjčení dřevěných prodejních stánků	5 000
Celková částka		348 000

Tab. 8 Přehled financování projektu „Valachem v srdci“

6.2.6 Časová analýza projektu – Metoda CPM

Aktivity projektu byly podrobně rozepsány v seznamu aktivit a tento seznam bude sloužit také jako podklad pro síťovou analýzu. Jednotlivé aktivity však již nebudou rozděleny podle etap a částí, ale budou analyzovány současně. Dojde také k jistému zestručnění, kdy některé aktivity budou zahrnuty do komplexních celků a nebudou rozepisovány podrobně do dílčích detailů jako v uvedeném seznamu aktivit. Jednotlivým aktivitám budou přiřazeny délky trvání a navazující činnosti. K vyhodnocení analýzy byl použit program WinQSB

Název činnosti	Označení	Délka trvání činnosti (týdny)	Předcházející činnost
Příprava projektové dokumentace	A	4	Žádná
Mapování subjektů působících v cestovním ruchu a mapování vhodných lokalit pro rozvoj CR	B	6	A
Zorganizování 1. společného setkání	C	2	B
Dopracování projektového dokumentu do finální podoby	D	2	A, C
Zajištění financování projektu	E	3	D
Zajištění a uspořádání vzdělávacích cyklů	F	12	C
Zorganizování 2. společného setkání	G	1	E, F

Zajištění výroby propagačních materiálů	H	4	G
Organizační zajištění účasti na veletrzích cestovního ruchu	I	2	G
Mapování kulturních a folklórních akcí v regionu	J	3	G
Zajištění výroby propagačních materiálů 2. etapy	K	3	H, I, J
Organizace a realizace folklórních akcí	L	26	J, K
Závěrečné hodnocení projektu	M	3	L

Tab. 9 Základní činnosti při realizaci projektu „Valachem v srdci“

Program WINQSB vygeneruje kritické cesty projektu (činnosti bez časových rezerv) a s jeho pomocí lze snadněji určit délku realizace projektu. Tento nástroj umožňuje relativně snadno sestavit detailní časový plán projektu a dobu na realizaci jednotlivých aktivit. Přínosem je hlavně transparentní zobrazení návaznosti činností v rámci projektu a eliminace prodlužování celkové délky realizace.

Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		4
2	B	A	6
3	C	B	2
4	D	A,C	2
5	E	D	3
6	F	C	12
7	G	E,F	1
8	H	G	4
9	I	G	2
10	J	G	3
11	K	H,I,J	3
12	L	J,K	26
13	M	L	3

Obr. 17 Řešení v programu WinQSB

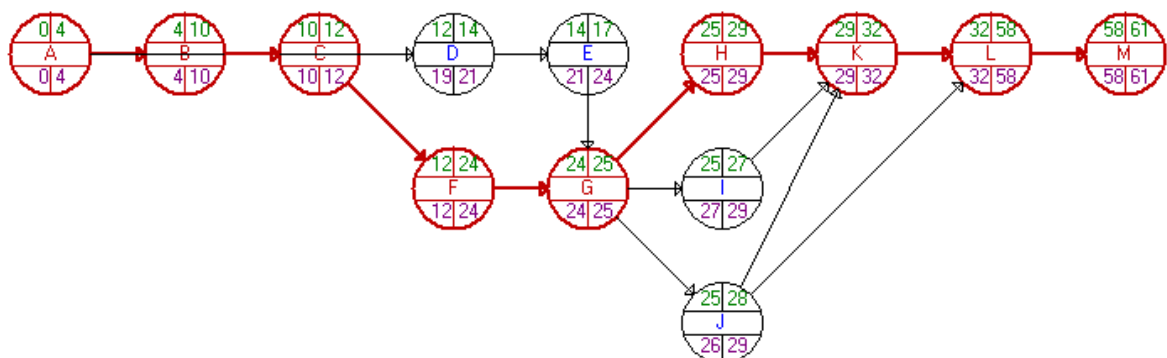
	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	4	0	4	0	4	0
2	B	Yes	6	4	10	4	10	0
3	C	Yes	2	10	12	10	12	0
4	D	no	2	12	14	19	21	7
5	E	no	3	14	17	21	24	7
6	F	Yes	12	12	24	12	24	0
7	G	Yes	1	24	25	24	25	0
8	H	Yes	4	25	29	25	29	0
9	I	no	2	25	27	27	29	2
10	J	no	3	25	28	26	29	1
11	K	Yes	3	29	32	29	32	0
12	L	Yes	26	32	58	32	58	0
13	M	Yes	3	58	61	58	61	0
	Project Completion Time	=			61	weeks		
	Number of Critical Path(s)	=			1			

Obr. 18 Řešení v programu WinQSB

	Critical Path 1
1	A
2	B
3	C
4	F
5	G
6	H
7	K
8	L
9	M
Completion Time	61

Z vygenerovaných tabulek vyplývá, že projekt má jednu kritickou cestu a doba jeho realizace je 61 týdnů. Na obrázku č. 18 jsou zobrazeny všechny aktivity projektu, u těch, které neleží na kritické cestě, je v posledním sloupci zobrazena také časová rezerva těchto aktivit. Obrázek č. 19 nám zobrazuje pouze aktivity, které leží na kritické cestě.

Obr. 19 Kritická cesta



Obr. 20 Řešení v programu WinQSB

6.3 Časový harmonogram projektu

Fáze projektu	2012							
	5	6	7	8	9	10	11	12
Příprava projektové dokumentace	X							
Mapování subjektů působících v cestovním ruchu a mapování vhodných lokalit pro rozvoj CR		X	X					
Zorganizování 1. společného setkání			X					
Dopracování projektového dokumentu				X				
Zajištění financování projektu					X			
Zajištění a uspořádání vzdělávacích cyklů					X	X	X	
Zorganizování 2. společného setkání							X	
Zajištění výroby propagačních materiálů								X

Tab. 10 Časový harmonogram projektu na rok 2012 [vlastní zpracování]

Fáze projektu	2013											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Zajištění výroby propagačních materiálů	X											
Organizační zajištění účasti na veletrzích	X											
Mapování kulturních a folklórních akcí v regionu	X											
Zajištění výroby propagačních materiálů 2. etapy		X										
Organizace a realizace folklórních akcí			X	X	X	X	X	X	X			
Závěrečné hodnocení projektu										X		

Tab. 11 Časový harmonogram projektu na rok 2013 [vlastní zpracování]

Celková délka realizace projektu je 18 měsíců. Začátek je plánován na květen roku 2012, tak aby letní měsíce byly využity k mapování subjektů a k prvnímu kontaktu s nimi. Začátek projektu je takto stanoven i proto, aby vzdělávací akce nezasahovaly do letní turistické sezóny, kdy jsou podnikatelé v cestovním ruchu nejvíce vytíženi. Zároveň je důležité, aby byly do konce roku 2012 respektive do začátku roku 2013 zhotoveny propagační materiály, aby je bylo možné použít na největší veletrh cestovního ruchu Regiontour v Brně. Na začátku roku většina obcí připravuje kulturní kalendáře na následující rok. Na základě těchto informací může proběhnout mapování připravovaných kulturních akcí a výběr těch nejvhodnějších pro začlenění do připravovaného balíčku. Až budou vybrány vhodné akce a stanoven jejich program, může být zhotoven propagační materiál. Až po zmapování bude možné určit, které akce jsou svým charakterem a programem nejvhodnější, proto není na začátku projektu možné stanovit jejich přesný termín. Pravděpodobně se ale bude konat v letních měsících. Poslední fází projektu je vyhodnocení, které je plánováno na říjen roku 2013.

6.4 Riziková analýza projektu

Při přípravě projektové dokumentace je důležité zahrnout do plánování také možná rizika projektu. Popsání rizik již v přípravné fázi dává možnost se na vzniklá rizika připravit a eliminovat jejich působení. I riziko je tedy možné řídit. Řízení rizik zahrnuje z pohledu rizikového inženýrství následující procesy:

- Analýzu rizik skládající se z:
 - Identifikace rizik (nalezení hrozících nebezpečí)
 - Posouzení rizik (určení pravděpodobnosti vzniku rizika)
 - Odezvy na rizika (nalezení vhodných reakcí na zjištěná rizika)
- Sledování rizik – zajišťujeme neustále, zda se nezměnila hodnota rizika, zda nevzniklo nové riziko nebo zda nepominulo nebezpečí, které jsme identifikovali. Dále sledujeme, zda není potřeba realizovat nějaké opatření, které jsme si připravili jako odezvu na riziko [16, s. 116]

K vyhodnocení rizika je použita následující stupnice:

Pravděpodobnost/četnost výskytu rizika:

- častá 4 (častý výskyt, nebezpečí je trvalé)
- občasná 3 (lze očekávat, že nebezpečí nastane několikrát)
- malá 2 (vyskytne se někdy během životního cyklu projektu, je rozumné předpokládat, že nebezpečí nastane)
- nepravděpodobná 1 (výskyt je nepravděpodobným, ale možný, lze předpokládat, že nebezpečí může výjimečně nastat)

Stupeň rizika:

- katastrofický 4 (Ohrožení a zastavení dalšího vývoje projektu, pokud nemá být projekt ukončen, je třeba provést zásadní opatření k obnovení vývoje)
- kritický 3 (Zásadní narušení vývoje projektu, případně jeho pozastavení. Vyžaduje opatření k tomu, aby bylo dosaženo požadovaných parametrů v plánovaných termínech)
- významný 2 (Narušení vývoje projektu. Správným řízením je možno dosáhnout požadovaných parametrů v plánovaných termínech)

- nevýznamný 1 (Nepodstatné narušení vývoje projektu. Operativním řízením lze obnovit plánovaný vývoj)

Riziko	Prs-t výskytu	Stupeň rizika	Výsledek	Řešení
Nedostatek finančních prostředků	2	4	8	Zajištění dalších zdrojů financování (např. z fondů EU)
Nezájem soukromých subjektů o zapojení do systému	3	3	9	Dostatečná motivace pro zapojení (kvalitní popis přínosů pro podnikatele a občany)
Nedostatek vhodných lektorů ke vzdělávání	1	2	2	Navázání spolupráce s vysokou školou
Nezájem o vzdělávací akce	4	2	8	Maximální možná propagace v regionu
Nízký počet nabídnutých objektů pro cestovní ruch	2	2	4	Přesná specifikace výhod plynoucích ze zapojení do systému
Nezájem vedení obcí na úspěšné realizaci projektu	2	3	6	Dostatečná motivace pro zapojení (kvalitní popis přínosů pro veřejnou správu)
Nepříznivé počasí v den konání akcí	3	1	3	Zajištění náhradních prostor
Nedodržení harmonogramu realizace	2	2	4	Důsledná kontrola dodržování časového plánu jednotlivých aktivit ze strany manažera projektu
Nezájem podnikatelů o vytvoření balíčku služeb	3	1	3	Doplnění balíčku službami obce (poukaz na konzumaci v obecní hospodě, dárek, či dárkový předmět,)
Nezájem turistů o akci a balíček	3	2	6	Důsledná propagace balíčku, přímé oslovení stávajících zákazníků.

Tab. 12 Analýza rizik projektu [vlastní zpracování]

Komentář k rizikové analýze

Z provedené analýzy vyplývá, že největším rizikem projektu je nedostatečný zájem subjektů ze soukromého sektoru, ať už v cestovním ruchu podnikajících nebo s potenciálem k podnikání v tomto oboru. Pokud se nepodaří získat dost partnerů, výstupy projektu by nemohly být naplněny. Klesla by důvěra nejen dalších soukromých subjektů v tento systém, ale také důvěra subjektů z veřejného sektoru. Klíčové je tedy zajistit dostatečně motivující prvky, aby byly popsány pozitivní efekty projektu a upozornovat na téměř nulové riziko plynoucí ze zapojení do systému. Jako další významné riziko se jeví nezáměr o vzdělávací akce ze stran odborné i laické veřejnosti. Kvalitní informace, moderní přístupy a praktické příklady dobré praxe jsou nezbytnou podmínkou pro kvalitní fungování vytvořeného systému cestovního ruchu. Pokud se tyto informace nedostanou k provozovatelům a občanům v regionu, bude velmi těžké zajistit efektivnost celého projektu. Způsob, jak zajistit účast, je masivní informační kampaň uvnitř regionu s využitím veškerých dostupných prostředků – web, obecní rozhlas, obecní zpravodaje, letáky, plakáty, osobní kontakt, ... Fatální může být pro realizaci projektu také nedostatek finančních prostředků. Ty jsou zásadním faktorem realizace drtivé většiny všech projektů. Jednou z hlavních možností alternativního financování je využití fondů Evropské unie. Projekt svým charakterem splňuje podmínky pro získání dotace hned z několika možných dotačních programů. Dalšími riziky jsou nezáměr veřejné správy o realizaci projektu. Vzhledem k současnému vstřícnému přístupu k problematice cestovního ruchu v regionu se však dá očekávat podpora projektu. Mohou se ale najít zástupci obcí, kteří nebudou mít zájem tímto způsobem CR podpořit nebo se omezí pouze na pasivní účast, což také není ideální. Výpadek některé obce z projektu bude mít za následek nižší efektivnost dopadu projektu na celé území Hornolidečska. Manažer projektu by měl být schopen popsat výhody plynoucí ze zapojení do projektu, aby toto riziko minimalizoval. S nezájmem na straně zákazníků se může setkat nabídka balíčků. Je proto nutné připravit balíčky co nejatraktivněji a podpořit je silnou propagací. Jedním z vhodných způsobů může být oslovení zákazníků, kteří už na Hornolidečsku byli. Důležitá je také prezentace v rámci vybraných veletrhů cestovního ruchu. Ostatní rizika zmíněná v analýze nemají tak silný vliv na celý projekt, jejich výskyt není příliš pravděpodobný, nebo je možné je snadno eliminovat.

6.5 Hodnocení projektu

Po ukončení všech plánovaných aktivit projektu proběhne hodnocení ex-post. Průběžné hodnocení vzhledem ke krátké době trvání projektu není nezbytně nutné, bude probíhat pouze průběžná kontrola dodržování stanoveného časového plánu projektu. Výstupem hodnocení bude písemná zpráva o realizaci jednotlivých aktivit a jejich úspěšnosti. Kontrola úspěšné realizace celé strategie proběhne 5 let od začátku projektu tedy v roce 2017. K hodnocení bude sloužit soubor indikátorů stanovených v následujících tabulkách.

Indikátor	jednotka	Současný stav	Plánovaná hodnota
Subjekty zapojené do společné aliance	počet	0	10
Databáze lokalit a objektů využitelných pro CR	počet	0	1
Veletřhy s účastí mikroregionu hornolidečsko	počet	1	2
Nové propagační materiály	ks	0	1500
Databáze subjektů podnikajících v CR	ks	0	1
Zorganizované vzdělávací akce	počet	0	3
Balíčky se začleněním folklórních akcí	počet	0	1

Tab. 13 Přehled hodnotících indikátorů projektu v roce 2013

Indikátor	jednotka	Současný stav	Plánovaná hodnota
Subjekty zapojené do společné aliance	počet	10	20
Zastoupení ubytování typu penzion	%	12	20
Zastoupení ubytování v soukromí	%	5	10
Lůžková kapacita mikroregionu	počet	260	300
Agroturistická zařízení	počet	2	4
Veletřhy s účastí mikroregionu hornolidečsko	počet	2	3
Zorganizované vzdělávací akce	počet	3	5
Balíčky se začleněním folklórních akcí	počet	1	5

Tab. 14 Přehled hodnotících indikátorů strategie v roce 2017 (výchozí rok 2013)

6.6 Dopady realizace projektu

Úspěšnou realizací projektu by mělo dojít k naplnění všech tří vytýčených cílů. Druhý a třetí cíl mohou být naplněny již realizací projektu a v následujících letech se může partnerství a společný postup dále prohlubovat. Naplnění prvního cíle bude otázkou několika dalších let s ohledem na nutnost výraznějších investic. Aktivita projektu jsou jakousi startovní čarou pro subjekty působící v cestovním ruchu a impulsem pro obyvatele k účasti na cestovním ruchu. Realizace projektu přispěje k formování místního partnerství a zvýší doplňkovost služeb cestovního ruchu. Po skončení aktivit projektu se počítá s další činností jeho aktérů, tentokrát již z iniciativy soukromého sektoru a to minimálně ve formě pravidelných setkání. Cílem je vznik partnera veřejné správy pro rozhodování o podobě cestovního ruchu a jeho rozvoji v regionu. Motivací pro subjekty působící v CR je skutečnost, že v následujících letech se budou připravovat podmínky pro další programovací období 2014 – 2020 a v souvislosti s tím bude připravován také nový strategický plán Leader (SPL). Pokud bude vytvořená aliance dostatečně aktivní, může výrazně přispět ke stanovení rámcových podmínek pro rozvoj cestovního ruchu. Kombinace vytvořeného seznamu lokalit a objektů vhodných k využití pro cestovní ruch, lépe nastavených podmínek v rámci SPL a přílivem dalších finančních prostředků z EU, může být výrazně zlepšen stav základní infrastruktury cestovního ruchu v regionu a tím dojde k naplnění prvního vytýčeného cíle. Finálním výsledkem úspěšné implementace strategie bude navýšení celkového počtu návštěvníků v mikroregionu a zvýšení ekonomických přínosů z cestovního ruchu.

SHRNUTÍ POZNÁTKŮ Z PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Projektová část vychází především z výsledků a poznatků analytické části, která pomohla odhalit nedostatky v oblasti cestovního ruchu na Hornolidečsku. Hlavním cílem projektu je podpořit rozvoj cestovního ruchu především díky lepší spolupráci mezi subjekty v cestovním ruchu a také díky spolupráci veřejného a soukromého sektoru. Nezbytnou součástí je také vyšší angažovanost místních obyvatel.

Projekt „Valachem v srdci“ si klade za cíl vytvoření funkčního systému na organizaci cestovního ruchu. Je zaměřen na lidi žijící v mikroregionu a samozřejmě také na turisty. Těmto dvěma záměrům odpovídá rozčlenění projektu na dvě etapy. První z nich má přinést zlepšení do vnitřní organizace cestovního ruchu a jejími hlavními aktivitami je organizace společných jednání a vzdělávacích akcí. Podnikatelé v cestovním ruchu by měli od veřejné správy převzít iniciativu k rozvoji služeb CR a stát se významným partnerem při jednání o dalším směřování regionu. Druhá etapa má prokázat smysluplnost té první a je jakýmsi prvním výstupem spolupráce. Jejími hlavními aktivitami je propagace Hornolidečska formou účasti na veletrzích cestovního ruchu a také výrobou propagačních materiálů se zahrnutím soukromé sféry. Další významnou aktivitou je vytvoření balíčku služeb, který integruje kulturní dědictví a život místních obyvatel do nabídky cestovního ruchu.

Součástí projektového řešení je podrobný popis aktivit a partnerů projektu, časová analýza a harmonogram a riziková analýza. Byl nastaven také finanční rámec projektu, který stanovil jeho celkové náklady ve výši 348 000 Kč. Nositelem projektu je Sdružení obcí Hornolidečska, které se na realizaci podílí nejvyšší měrou.

Výsledkem projektu by měl být fungující systém cestovního ruchu, který bude plně schopný řídit a organizovat cestovní ruch a jeho rozvoj v regionu. Naplněním stanovených cílů projektu dojde ke zlepšení vybavenosti regionu pro cestovní ruch, vzniknou nová partnerství v této oblasti a bude zlepšena koordinace celé oblasti cestovního ruchu na Hornolidečsku.

ZÁVĚR

Diplomová práce je rozdělena na tři části – teoretickou, analytickou a projektovou.

Teoretická část se dělí na dvě kapitoly. První z nich se zabývá regionálním rozvojem a regionálním marketingem. Je zde také popsán proces strategického plánování a využití marketingových metod při tvorbě strategie. Druhá kapitola je zaměřena na cestovní ruch a destinační marketing. Definiuje hlavní nástroje destinačního marketingu a zabývá se také konkrétní aplikací cestovního ruchu ve venkovském prostředí.

Analytická část se zabývá vývojem a současným postavením cestovního ruchu obecně a v ČR. Je zde zmíněna jeho úloha a v grafické podobě jsou zpracovány vybrané ukazatele. Větší část této kapitoly je pak věnována analýze cestovního ruchu v mikroregionu Hornolidečsko, která zahrnuje analýzu území, analýzu nabídky cestovního ruchu. Pomocí analýzy PESTEL a Porterova modelu je analyzováno vnitřní a vnější prostředí mikroregionu. Součástí analytické části je rovněž SWOT analýza.

S pomocí výsledků analytické části byla v poslední – projektové části stanovena vize a strategické cíle mikroregionu Hornolidečsko v oblasti cestovního ruchu. Na základě těchto cílů byl pak vypracován projekt směřující k jejich naplnění. Hlavním cílem projektu je vytvoření funkčního systému cestovního ruchu, postaveného na spolupráci soukromého a veřejného sektoru. Tento systém by pak měl být schopen naplnit vytýčené cíle a přispět k rozvoji služeb cestovního ruchu v mikroregionu Hornolidečsko.

Vzhledem k úzkému kontaktu s vedoucími představiteli mikroregionu Hornolidečska a nepříliš vysoké finanční náročnosti projektu považuji jeho realizaci za uskutečnitelnou a domnívám se, že cíl mé práce byl splněn. Projekt je schopný nastartovat úspěšnou spolupráci místních aktérů cestovního ruchu na jeho úspěšném rozvoji.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] HORNER, Susan, SWARBROOKE, John. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času : Aplikovaný marketing služeb*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2003. 488 s. ISBN 80-247-0202-9.
- [2] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.
- [3] JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění : art marketing v praxi*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 284 s. ISBN 978-80-247-2724-0.
- [4] KOTLER, Philip, et al. *Moderní marketing : 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha : PBTisk, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [5] PATALAS, Thomas. *Guerillový marketing : Jak s malým rozpočtem dosáhnout velkého úspěchu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2484-3.
- [6] PALATKOVÁ, M. *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 224 s. ISBN 80-247-1014-5
- [7] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing : Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha : Grada publishing, a.s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [8] WOKOUN, René, et al. *Regionální rozvoj*. 1. Vyd. Praha : Linde praha, 2008. 475 s. ISBN 978-80-7201-699-0
- [9] MOUTINHO, Luiz. *Strategic management in tourism*. 1st edition. Glasgow : CABI Publishing, 2000. 349 s. ISBN 0-85199-282-X.
- [10] PETRŮ, Z. *Základy ekonomiky cestovního ruchu*. 2. upr. vyd. Praha: Idea Servis, 2007. 124 s. ISBN 978-80-85970-55-5
- [11] VYSTOUPIL, Jiří, et al. *Atlas cestovního ruchu České republiky*. Praha : Ministerstvo pro místní rozvoj, 2006. 159 s. ISBN 80-239-7256-1.
- [12] DOLEŽAL, Jan, et al. *Projektový management podle IPMA*. První vydání. Praha : Grada publishing, a.s., 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
- [13] STRÍBRNÁ, Marie. *Venkovská turistika a agroturistika*. 1. vydání. Praha : Profi Press, s.r.o., 2005. 65 s. ISBN 80-86726-14-2.

- [14] BARKER, Stephen; COLE, Rob. *Projektový management pro praxi : Co nejlepší projektoví manažeři vědí, říkají a dělají*. První vydání. Praha : Grada publishing, a.s., 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2838-4.
- [15] VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. První vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- [16] SMEJKAL, Vladimír; RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. rozšířené vydání. Praha : Grada publishing, a.s., 2006. 300 s. ISBN 80-247-1667-4.

SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

- [17] *Regiony : Metodická podpora regionálního rozvoje* [online]. Druhá aktualizace. GaREP, 2006, 2009 [cit. 2011-03-10]. Regiony a regionalizace. Dostupné z WWW: <http://www.regionaldevelopment.cz/index.php/regiony_red.html>.
- [18] *Strategické plánování* [online]. 2011 [cit. 2011-03-10]. Strategické plánování. Dostupné z WWW: <http://www.econsulting.cz/strategicke_planovani.html>.
- [19] GALVASOVÁ, Iva, et al. *Spolupráce obcí jako faktor rozvoje* [online]. Vydání první. Brno : Gergetown, 2007 [cit. 2011-03-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.garep.cz/publikace/spoluprace-obci-jako-faktor-rozvoje.pdf>>. ISBN 80-251-20-9.
- [20] Regionální a municipalitní marketing : Dílčí výzkumná zpráva za 3. problémový okruh. In *Řízení regionální a místní správy* [online]. Ostrava : Ministerstvo pro místní rozvoj, leden 2006 [cit. 2011-03-13]. Dostupné z WWW: <http://www.dhv.cz/regstrat/vav/dvz3_regiomarketing.pdf>.
- [21] VÁCLAVKOVÁ, Renáta. Podstata a smysl strategického řízení regionálního rozvoje v České republice. In *Regionální disparity a hospodářské subjekty v územním rozvoji* [online]. Ostrava : [s.n.], 5.11.2010 [cit. 2011-03-14]. Dostupné z WWW: <http://disparity.vsb.cz/regdis_2010/pdf/16_regdis_%202010.pdf>.
- [22] *Portál Strateg.cz* [cit. 2011-03-14]. Realizace strategie. Dostupné z WWW: <<http://www.strateg.cz>>.
- [23] CZEKAJ, Petr, et al. Stanovení strategických cílů. In *Systémové a metodické aspekty tvorby strategií rozvoje regionů (VÚSC) České republiky : Metodická příručka* [online]. Most : [s.n.], září 1998 [cit. 2011-03-20]. Dostupné z WWW: <http://www.dhv.cz/regstrat/SRRk/MetREG/MetREG.htm#_Toc506693759>.
- [24] PERLÍN, Radim. Typologie venkovského prostoru. *Deník veřejné správy* [online]. 19.7.2010, 2/2010, [cit. 2011-03-31]. Dostupný z WWW: <<http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6438321>>.
- [25] *Svaz měst a obcí České republiky* [cit. 2011-03-31]. Dostupné z WWW: <<http://www.smocr.cz>>.
- [26] *Veřejná databáze ČSÚ* [cit. 2011-4-10]. Dostupný z WWW: <<http://vdb.czso.cz>>.

- [27] *Oficiální stránky místní akční skupiny Hornolidečska* [cit. 2011-4-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.mashornolidecska.cz/archiv-aktualit/64.html>>.
- [28] *Oficiální stránky sdružení obcí Hornolidečsko* [cit. 2011-4-10]. Dostupný z WWW: <<http://hornolidecsko.cz/>>.
- [29] *Oficiální stránky České centrály cestovního ruchu* [cit. 2011-4-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.czechtourism.cz/>>.
- [30] *Otevřená encyklopedie Wikipedie* [cit. 2011-4-13]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org>>.
- [31] *Portál Cestovatel.cz* [cit. 2011-4-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.cestovatel.cz>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CR	Cestovní ruch
CRM	Customer relationship management
DMC	Destination marketing company
MIS	Marketingový informační systém
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (Organizace OSN pro výchovu, vědu a kulturu)
TQM	Total quality management
WTO	World Tourism Organisation
WTTC	World Tourism and Travel Council

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1</i> Vzájemná závislost mezi podnikovým strategickým plánováním, marketingovým strategickým a operativním plánováním [7, s. 19].....	17
<i>Obr. 2</i> Podstata tvorby strategického plánu [vlastní zpracování].....	20
<i>Obr. 3</i> Proces strategického řízení [7, s. 19].....	22
<i>Obr. 4</i> Marketingový informační systém (MIS) [2, s. 136].....	25
<i>Obr. 5</i> Faktory ovlivňující chování spotřebitele [2, s. 168]	35
<i>Obr. 6</i> Typologie venkova [24].....	37
<i>Obr. 8</i> Podíl cestovního ruchu na světovém HDP (%).....	42
<i>Obr. 9</i> Domácí a výjezdový cestovní ruch českých rezidentů – cesty delší než 4 dny [26].....	44
<i>Obr. 10</i> Domácí a výjezdový cestovní ruch českých rezidentů – cesty kratší než 4 dny [26].....	45
<i>Obr. 11</i> Struktura ubytovacích zařízení podle typu [26]	45
<i>Obr. 12</i> Vývoj počtu ubytovacích zařízení v ČR v letech 2000 – 2009 [26].....	46
<i>Obr. 13</i> Využití lůžek a pokojů v ubytovacích zařízeních v ČR [26]	47
<i>Obr. 14</i> skladba 14 krajů (NUTS III) do 8 regionů soudržnosti (NUTS II).....	50
<i>Obr. 15</i> Porterův model pěti sil [18]	54
<i>Obr. 16</i> Struktura ubytování na Hornolidečsku dle lůžkové kapacity [23]	57
<i>Obr. 17</i> Strategický rámec [vlastní zpracování]	69
<i>Obr. 18</i> Řešení v programu WinQSB.....	83
<i>Obr. 19</i> Řešení v programu WinQSB.....	84
<i>Obr. 21</i> Řešení v programu WinQSB.....	84
<i>Obr. 20</i> Kritická cesta.....	84

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Porovnání strategické a taktického plánování [9 s. 260]</i>	18
<i>Tab. 2 Marketingové cíle a marketingové strategie [1, s. 251]</i>	23
<i>Tab. 3 Prvky úspěšného "totálního" destinačního managementu [6, s. 48]</i>	32
<i>Tab. 4 Významné kulturní, společenské a folklórní akce na Hornolidečsku [vlastní zpracování]</i>	61
<i>Tab. 5 Seznam aktivit projektu</i>	78
<i>Tab. 6 Logický rámec projektu</i>	79
<i>Tab. 7 Plánovaný rozpočet projektu „Valachem v srdci“</i>	81
<i>Tab. 8 Přehled financování projektu „Valachem v srdci“</i>	82
<i>Tab. 9 Základní činnosti při realizaci projektu „Valachem v srdci“</i>	83
<i>Tab. 10 Časový harmonogram projektu na rok 2012 [vlastní zpracování]</i>	85
<i>Tab. 11 Časový harmonogram projektu na rok 2013 [vlastní zpracování]</i>	85
<i>Tab. 12 Analýza rizik projektu [vlastní zpracování]</i>	87
<i>Tab. 13 Přehled hodnotících indikátorů projektu v roce 2013</i>	89
<i>Tab. 14 Přehled hodnotících indikátorů strategie v roce 2017 (výchozí rok 2013)</i>	89

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Kulturní a přírodní bohatství Hornolidečska

Příloha P II: Katastrální vymezení mikroregionu Hornolidečsko

Příloha P III: Turistické oblasti ČR

PŘÍLOHA P I: KULTURNÍ A PŘÍRODNÍ BOHATSTVÍ HORNOLIDEČSKA

Obec	Památky	Obec	Památky
Francova Lhota	<ul style="list-style-type: none"> - Pozdně barokní kostel sv. Štěpána Uherského z r. 1786 - „Kobzova“ lípa 300-400 let - Kamenný kříž pod kostelem 	Študlov	<ul style="list-style-type: none"> - Roubená chalupa z 19. Stol - Hrádek – chráněné území s bohatou faunou a flórou
Horní Lideč	<ul style="list-style-type: none"> - Repliky valašských staveb – studna, zvonice - Nález s doklady pravěkého osídlení - Kostel sv. Václava z roku 1994 - Kaple sv. Václava z r. 1929 - Sýpka z 18. stol - Socha panny Marie, kamenné kříže - Památný dub 500 let 	Prlov	<ul style="list-style-type: none"> - Rybník se vzácnou faunou - Vývěr sirnatých vod - Pomník zdejších občanů, umučených za II.sv. války - Údolí Pozděchůvky s přírodně meandrujícím tokem
Lačnov	<ul style="list-style-type: none"> - Roubená usedlost se studnou z r. 1811 - Lačnovské rybníky s možností rybolovu - Lačnovské skály, vhodné pro horolezectví - Výskyt vzácného šafránu bělokvětého 	Střelná	<ul style="list-style-type: none"> - Kostel panny Marie - Zvonice z r. 1837 - Usedlost čp. 18 dokládající původní zástavbu - Lípa z konce 17. stol.
Leskovec	<ul style="list-style-type: none"> - Hrob a pomník obětí nacismu - Památník partyzánského hnutí - Vzácná fauna v okolí 	Seninka	<ul style="list-style-type: none"> - Roubená chalupa z r. 1832 - Květnaté louky s teplomilnou květenou
Lidečko	<ul style="list-style-type: none"> - Kostel sv. Kateřiny z r. 1511 - Přírodní památka Čertovy skály 	Valašská Polanka	<ul style="list-style-type: none"> - Dřevěné valašské stavby - Kamenný kříž z r. 1779 - Kostel sv. Jana Křtitele z r. 1778 - Vzácná flóra
Lužná	<ul style="list-style-type: none"> - Zvonice z 18. stol. - Soubor kamenných valašských sklípků - Údolí Luženky s meandrujícím tokem 	Valašská Senice	<ul style="list-style-type: none"> - Typická Valašská architektura - Kamenné a dřevěné kříže - Přírodní rybník
Pozděchov	<ul style="list-style-type: none"> - Kostel sv. Jiří z r. 1710 - Evangelický kostel z r. 1895 - Lovecký zámek Trubiska - Boží muka 	Valašské Příkazy	<ul style="list-style-type: none"> - zachovalá dřevěná stavba, ukázka lidové architektury - Kaple ve středu obce - Boží muka, dřevěný kříž
Ústí	<ul style="list-style-type: none"> - Socha sv. Jana Nepomuckého - Zachovalá lidová architektura 		

PŘÍLOHA P II: KATASTRÁLNÍ VYMEZENÍ MIKROREGIONU HORNOLIDEČSKO



PŘÍLOHA P III: TURISTICKÉ OBLASTI ČR



1. Praha
2. Střední Čechy - západ
3. Střední Čechy - jihovýchod
4. Střední Čechy - severovýchod - Polabí
5. Jižní Čechy
6. Šumava - východ
7. Chodsko
8. Plzeňsko
9. Tachovsko - Stříbrsko
10. Západočeský lázeňský trojúhelník
11. Krušné hory - západ
12. Krušné hory a Podkrušnohoří
13. České středohoří a Žatecko
14. Děčínsko a Lužické hory
15. Máchův kraj
16. Lužické hory a Ještědský hřbet
17. Frýdlantsko
18. Jizerské hory
19. Český ráj
20. Krkonoše - západ
21. Krkonoše - střed
22. Krkonoše - východ
23. Podzvičinsko
24. Kladské pomezí
25. Hradecko
26. Orlické hory a Podorlicko
27. Pardubicko
28. Chrudimsko - Hlinecko
29. Svitavsko
30. Vysočina
31. Moravský kras a okolí
32. Brno a okolí
33. Podyjí
34. Lednicko - Valtický areál
35. Slovácko
36. Střední Morava - Haná
37. Zlínsko
38. Beskydy - Valašsko
39. Ostravsko
40. Podří
41. Opavské Slezsko
42. Těšínské Slezsko
43. Jeseníky