

Projekt zavedení regionální slevové karty pro Oblastní organizaci cestovního ruchu Malá Fatra

Bc. Kristína Kostolná

Diplomová práce
2013

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kristína Kostolná**
Osobní číslo: **M11740**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt zavedení regionální slevové karty pro
Oblastní organizaci cestovního ruchu Malá Fatra**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních zdrojů a zpracujte kritickou literární rešerši na dané téma.

II. Praktická část

- Analyzujte mikroregion Malá Fatra a činnost Oblastní organizace cestovního ruchu Malá Fatra od jejího vzniku včetně produktové nabítky.
- Na základě analýz vytvořte doporučení pro projektové řešení.
- Vytvořte projekt zavedení regionální slevové karty pro Oblastní organizaci cestovního ruchu Malá Fatra včetně ekonomické a rizikové analýzy.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- GÚČIK, Marian. Marketing cestovního ruchu. Vyd. 1. Banská Bystrica: DALI-BB pre Slovak-Swiss Tourism, 2011, 264 s. ISBN 978-80-89090-85-3.
INDROVÁ, Jarmila. Cestovní ruch: základy. Vyd. 2. Praha: Oeconomica, 2009, 122 s. ISBN 978-80-245-1569-4.
ORIEŠKA, Ján. Služby v cestovním ruchu. Vyd. 1. V Praze: Idea servis, 2010, 405 [71] s. ISBN 978-80-85970-68-5.
RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 213 s. ISBN 978-80-247-4039-3.
WEAVER, David B. Sustainable tourism: theory and practice. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2006, 240 s. ISBN 075066438X.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Veronika Janíková
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: 22. února 2013
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2013

Ve Zlíně dne 22. února 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním 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;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou 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 nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady 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 – 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 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 diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 2. 5. 2013



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 výtěžku 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 výtěžku dosaženého školou nebo školským č.

ABSTRAKT

Diplomová práca je rozdelená na teoretickú, analytickú a projektovú časť. Teoretická časť približuje čitateľovi pojem destinačný management a s ním spojenú tvorbu produktu. V analytickej časti je predstavený región Malá Fatra a organizácia cestovného ruchu Malá Fatra. Ďalej sú prevedené geografická analýza, SWOT analýza a analýza dotazníka. Projektová časť navrhuje na základe výstupov z analytickej časti zavedenie regionálnej zľavovej karty. Na záver je projekt podrobený ekonomickej a rizikovej analýze.

Kľúčová slova: cestovní ruch, geografická analýza, SWOT analýza, ekonomická analýza, riziková analýza, produkt, logický rámec, destinačný manažment

ABSTRACT

This diploma thesis is divided into theoretical, analytical and project part. The theoretical part approaches a reader the term of destination management, that is closely linked to the creation of product. The analytical part contains a description of Mala Fatra region and regional tourism organization Mala Fatra. Then, it is made a geographic analysis, SWOT analysis and questionnaire analysis. The project part is based on the outcome of the analytical part and according to these findings is proposed the implementation of a new regional discount card. Finally, the project is presented from the economical and risk point of view.

Keywords: tourism, geographic analysis, SWOT analysis, economic analysis, risk analysis, logical framework, product, destination management

Pod'akovanie

Rada by som pod'akovala vedúcej mojej diplomovej práce Ing. Veronike Janíkovej za čas, cenné rady a ochotu venovať sa mi pri spracovávaní tejto diplomovej práce.

Ďalej by som rada pod'akovala Ing. Jánovi Sládkovi za všetky poskytnuté informácie a materiály, ktoré mi ochotne poskytol a bez ktorých by táto práca nemohla vzniknúť.

Na záver patrí veľké pod'akovanie mojej rodine a priateľom za podporu a pomoc v priebehu celého vysokoškolského štúdia.

„Nikdy sa nevzdávaj niečoho, o čom musíš každý deň aspoň raz premýšľať.“

(Winston Churchill)

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 CESTOVNÝ RUCH	12
1.1 DEFINOVANIE ZÁKLADNÝCH POJMOV CESTOVNÉHO RUCHU	12
1.2 TYPOLÓGIA CESTOVNÉHO RUCHU.....	14
1.2.1 Formy cestovného ruchu	14
1.2.2 Druhy cestovného ruchu.....	15
1.3 SLUŽBY V CESTOVNOM RUCHU.....	16
1.3.1 Kvalita služieb cestovného ruchu.....	17
2 DESTINÁCIA A JEJ RIADENIE	19
2.1 DESTINÁCIA	19
2.2 PRODUKT.....	21
2.2.1 Tvorba produktu.....	23
2.3 DISTRIBUČNÉ CESTY	23
2.4 PROPAGÁCIA	24
2.5 CENA.....	25
3 ANALYTICKÉ METÓDY PRÁCE	26
3.1 GEOGRAFICKÁ ANALÝZA.....	26
3.1.1 Lokalizačné faktory	26
3.1.2 Selektívne faktory.....	27
3.1.3 Realizačné faktory	27
3.2 MARKETINGOVÝ VÝSKUM	28
3.2.1 Dotazník	29
3.3 SWOT ANALÝZA.....	30
3.4 LOGICKÝ RÁMEC	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	32
4 OBLASTNÁ ORGANIZÁCIA CESTOVNÉHO RUCHU MALÁ FATRA	33
4.1 HISTÓRIA ORGANIZÁCIE OOCR MALÁ FATRA	33
4.2 ORGÁNY OOCR.....	33
4.3 PREDMET ČINNOSTI OOCR MALÁ FATRA	35
4.4 ČLENOVIA OOCR MALÁ FATRA	36
4.5 ČINNOSŤ OOCR MALÁ FATRA OD JEJ VZNIKU	38
5 GEOGRAFICKÁ ANALÝZA MIKROREGIÓNU MALÁ FATRA	42
5.1 LOKALIZAČNÉ FAKTORY	43
5.1.1 Prírodné atraktivity.....	43
5.1.2 Spoločenské atraktivity	45

5.2	SELEKTÍVNE FAKTORY	49
5.3	REALIZAČNÉ FAKTORY	52
5.4	PRODUKTOVÁ PONUKA OOCR MALÁ FATRA.....	56
6	SWOT ANALÝZA	62
6.1	ZHODNOTENIE SWOT ANALÝZY	63
7	VÝSKUM ZNALOSTI A VYUŽÍVANIA REGIONÁLNEJ ZĽAVOVEJ KARTY.....	66
7.1	DEFINOVANIE CIEĽOV VÝSKUMU	66
7.2	ZBER, ZHROMAŽĎOVANIE A VYHODNOCOVANIE INFORMÁCIÍ	66
7.3	VÝBER VZORKY RESPONDENTOV	67
7.4	VYHODNOTENIE JEDNOTLIVÝCH OTÁZOK	70
8	ZÁVERY ANALYTICKEJ ČASTI.....	76
9	PROJEKT ZAVEDENIA REGIONÁLNEJ ZĽAVOVEJ KARTY.....	79
9.1	CHARAKTERISTIKA A CIEĽ PROJEKTU.....	79
9.2	PROJEKTOVÉ RIEŠENIE	80
9.2.1	Logický rámec projektu.....	82
9.2.2	Potencionálni konkurenti OOCR Malá Fatra	83
9.2.3	Materiálno-technická realizácia projektu	85
9.2.4	Dodávateľské firmy.....	87
9.3	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU	88
9.3.1	Ganttov diagram.....	90
9.4	PERSONÁLNE ZABEZPEČENIE	91
9.5	DISTRIBÚCIA KARTY	92
9.5.1	Akceptačné miesta.....	93
9.6	PROPAGÁCIA PROJEKTU.....	94
9.7	FINANCOVANIE PROJEKTU	96
9.8	NÁKLADY PROJEKTU	96
9.9	RIZIKÁ PROJEKTU	97
10	ZHODNOTENIE PROJEKTU	99
	ZÁVĚR	101
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	103
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	108
	SEZNAM OBRÁZKŮ	109
	SEZNAM GRAFŮ	110
	SEZNAM TABULEK.....	111
	SEZNAM PŘÍLOH.....	112

ÚVOD

Cieľom mojej diplomovej práce je spracovanie projektu zavedenia regionálnej zľavovej karty pre Oblastnú organizáciu cestovného ruchu Malá Fatra.

Hlavným podnetom pre vznik diplomovej práce je absencia štatistických údajov o návštevníkoch v regióne Malá Fatra, keďže bez potrebných dát nie je možné vytvárať adekvátne stratégie, marketingové aktivity a ani cielenie produktov k jednotlivým skupinám návštevníkov. Prostredníctvom regionálnej zľavovej karty organizácia na jednej strane získava údaje o návštevníkoch, a na druhej strane vďaka poskytovaným zľavám motivuje návštevníkov k opätovnej a dlhšej dovolenke v regióne a s tým súvisiacim vyšším spotrebným výdajom.

Keďže v súčasnej dobe je veľmi obtiažne, aby sa na trhu cestovného ruchu presadil jednotliviec, začali vznikať nové zoskupenia podnikateľov, miest a obcí, tzv. destinácie. Destinácie, ktoré napríklad v zahraničnom Rakúsku alebo Nemecku združujú súkromný a verejný sektor už desiatky rokov, no v našej oblasti sa začali zakladať len pár rokov dozadu. Na Slovensku podnietil ich vznik zákon č. 91/2010 Z.z. o podpore cestovného ruchu, ktorý nadobudol platnosť v decembri 2011. Účelom vzniku je silnejšia propagácia destinácie, tvorba spoločných produktov, vzájomná koordinácia, využitie turistického potenciálu a celkový rozvoj turizmu. Jednou z takýchto novovzniknutých destinácií je aj organizácia Malá Fatra, pre ktorú je vypracovaná táto diplomová práca.

Diplomová práca je členená do troch častí – teoretickej, analytickej a praktickej. Teoretická časť je spracovaná formou literárnej rešerše na témy cestovný ruch a destinačné riadenie, kde sú ako podklady využité najnovšie odborné publikácie od uznávaných autorov v oblasti cestovného ruchu. Hlavné výstupy z analytickej časti slúžia prostredníctvom geografickej analýzy regiónu Malá Fatra, SWOT analýzy a dotazníkového prieskumu ako podklad pre projektovú časť a samotné spracovanie projektu.

V projektovej časti je spracované zavedenie regionálnej zľavovej karty organizáciou Malá Fatra, kde kľúčovými faktormi sú definovanie cieľa projektu, harmonogram projektu, personálne a materiálne zabezpečenie, propagácia a na záver ekonomická a riziková analýza.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CESTOVNÝ RUCH

Prostřednictvím cestovního ruchu sa každoročne dostáva do pohybu obrovské kvantum ľudí na celom svete, ktorí dobrovoľne, poväčšine vo svojom voľnom čase, opúšťajú svoje trvalé bydliská za účelom rekreácie, oddychu, poznania, styku s novými kultúrami a z mnohých ďalších dôvodov. (Indrová, 2009, s.7)

Cestovný ruch má podľa Svetovej organizácie cestovního ruchu nielen ekonomický, ale i sociálny či politický význam. Podieľa sa na medzinárodnom porozumení, mieri, prosperity, je nástrojom individuálneho aj kolektívneho uspokojenia a zdrojom vzájomnej tolerancie.

(Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011, s.15)

Najdôležitejším motívom je spravidla zámerná zmena prostredia, prostredníctvom ktorej dochádza k uspokojovaniu potrieb ako napríklad potreby kultúrnych a estetických zážitkov, seberealizácie, potreby pohybu i klúdu, ktoré na mieste bežného životného prostredia v trvalom bydlisku človek nedosiahne. Tím, že cestovný ruch je uskutočňovaný mimo trvalého bydliska, dochádza k dôležitým **ekonomickým fenoménom**. Návštevník sa musí totiž najskôr do cieľového miesta dopraviť, tam musí mať pripravené podmienky pre svoj pobyt a pre využitie svojho voľného času a tým sa stáva významným faktorom rozvoja regionálnych, národných i svetových ekonomík. (Indrová, 2009, s.7)

1.1 Definovanie základných pojmov cestovního ruchu

Ako spomína Indrová (2009, s.12) vo svojej publikácii, za medzník v definíciách cestovního ruchu je považovaná Medzinárodná konferencia o štatistike cestovního ruchu, ktorá sa konala v Ottawe v Kanade v máji 1991 pod vedením Svetovej organizácie cestovního ruchu. Na tejto konferencii sa zúčastnilo 250 predstaviteľov z 91 krajín a hlavným cieľom bola presná klasifikácia a vymedzenie pojmov cestovního ruchu.

Cestovným ruchom (turizmom) bola definovaná činnosť osoby, cestujúcej na prechodnú dobu do miesta mimo jej trvalého bydliska na dobu kratšiu ako je stanovená (u medzinárodného cestovního ruchu je to 1 rok a u domáceho cestovního ruchu 6 mesiacov), pričom hlavný účel cesty je iný ako vykonávanie zárobkovej činnosti v navštívenom mieste.

Subjektom cestovního ruchu je účastník cestovního ruchu. Z pohľadu ekonomiky je to každý, kto svoje potreby uspokojuje spotrebou statkou cestovního ruchu v dobe cestovania

a pobytu mimo trvalého bydliska, zvyčajne vo voľnom čase. Subjekt predstavuje **dopyt** a zároveň spotrebiteľa produktov cestovného ruchu. Z pohľadu štatistiky je účastníkom cestovného ruchu cestujúci, ktorý býva označovaný ako návštevník, turista alebo výletník. (Hesková, 2006, s.13)

Medzi **objekty cestovného ruchu** zaraďujeme všetko, čo sa môže stať cieľom zmeny miesta pobytu účastníka cestovného ruchu. Je to cieľové miesto, podnik alebo inštitúcia cestovného ruchu a zároveň nositeľ **ponuky**. (Hesková, 2006, s.15)

Cieľové miesto býva často označované aj ako destinácia, ale o tomto pojme bude viac popísané a vysvetlené v ďalšej kapitole.

Priemyslom cestovného ruchu nazývame súhrn priamych podnikateľských aktivít a hmotných podmienok cestovného ruchu, a to súbor ubytovacích a stravovacích služieb, činnosť cestovných kancelárií a sprievodných služieb (dopravné, animačné, sprievodcovské, kúpeľné a liečebné služby, zábavný priemysel, výroba suvenírov, finančné služby a iné). (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011, s.18)

Ďalším významným pojmom v chápaní turizmu je **ekonomika cestovného ruchu**, ktorá oproti priemyslu predstavuje pomerne širší pojem, a okrem všetkých aktivít zahrnutých v priemysle cestovného ruchu zahŕňa aj mnohé nepriame ekonomické aktivity spojené s realizáciou cestovného ruchu. (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011, s.18)

Rezident je podľa Zelenku a Páskovej (2012, s. 493) fyzická osoba akejkoľvek národnosti, sídliaca v danej zemi viac ako jeden rok, tiež nazývaná aj miestnym obyvateľom. Môže ním byť teda občan štátu, ale aj dlhodobo zdržiavajúci sa cudzinec a naopak, občania zdržiavajúci sa v zahraničí, nie sú rezidentmi.

Návštevník je akákoľvek osoba, ktorá cestuje do iného miesta ako je miesto jej bežného pobytu, na dobu, ktorá nepresahuje 12 po sebe idúcich mesiacov, a účel cesty je iný ako výkon činnosti odmenenej v rámci navštíveného miesta. Medzi návštevníkov patria **jednodenní návštevníci** (návštevníci, ktorí v navštívenej krajine nestrávia noc v kolektívnom alebo súkromnom ubytovacom zariadení) a **turisti** (návštevníci, ktorí v navštívenej krajine strávia minimálne jednu noc v kolektívnom alebo súkromnom zariadení). (Zelenka, Pálavá, 2012, s.578)

1.2 Typológia cestovného ruchu

Cestovný ruchu má konkrétne podoby, ktorá vyadrujú jeho obsahové a javové stránky. Z tohto hľadiska nachádzame v literatúre najrôznejšie členenia cestovného ruchu podľa toho, ako sa v reálnej podobe prejavuje, či už na strane dopytu alebo ponuky. Najčastejšie sa môžeme stretnúť s delením na **formy** cestovného ruchu a **druhy** cestovného ruchu. (Indrová, 2009, s.17)

1.2.1 Formy cestovného ruchu

Ako vo svojej publikácii opisujú Ryglová, Burian a Vajčnerová (2011, s.19), formy cestovného ruchu zodpovedajú potrebám účastníkov. Všeobecným potrebám odpovedajú základné formy a špecifickým potrebám odpovedajú špecifické formy cestovného ruchu. Medzi tie najzákladnejšie formy patrí:

- rekreačný cestovný ruch - pasívny, ale i aktívny odpočinok vo vhodnom prírodnom prostredí s hlavným cieľom obnovy fyzických a psychických síl, pričom pobyt je kombinovaný s rôznymi oddychovými aktivitami, ktoré majú pozitívny vplyv na organizmus človeka, i jeho duševnú pohodu; (Hesková, 2006, s.22)
- kultúrne-poznávací cestovný ruch - zahŕňa poznávanie histórie, kultúry, tradíc, rôznych ľudových zvyklostí a podobne;
- športovo- turistický cestovný ruch - najčastejšie je spojený s vykonávaním rôznych športových činností, ktoré môžu, ale nemusia vyžadovať fyzickú aktivitu;
- liečebno- kúpeľný cestovný ruch - je zameraný na liečbu, prevenciu, relaxáciu a celkovú obnovu fyzických a duševných síl jednotlivca.

V poslednom období sa čoraz viac rozvíjajú špecifické formy cestovného ruchu, podľa individuálnych požiadaviek a motívov cestovania. Medzi ne zaradíme napríklad:

- | | |
|------------------------------|--------------------------------|
| - mládežnícky cestovný ruch, | - náboženský cestovný ruch, |
| - (eko)agroturistika, | - incentívny cestovný ruch, |
| - vidiecky cestovný ruch, | - gastronomický cestovný ruch, |
| - mestský cestovný ruch, | - nákupná turistika, |
| - kongresový cestovný ruch, | - dark turizmus a iné. |

1.2.2 Druhy cestovného ruchu

Toto rozdelenie pomáha ponúkať a lepšie pripraviť daný produkt cestovného ruchu na trhu pre cieľové skupiny účastníkov cestovného ruchu. Podľa Ryglovej, Buriana a Vajčnerovej (2011, s.20) existujú rôzne kritériá delenia, z ktorých sú následovne spomenuté tie najdôležitejšie.

Podľa vzťahu k platobnej bilancii (import, export, domáca spotreba):

- domáci CR – vykonávajú ho osoby, ktoré trvalo sídlia v zemi, cestujú vnútri zeme a neprekračujú jej hranice; podľa vzťahu k platobnej bilancii ide o domácu spotrebu;
- zahraničný CR – dochádza pri ňom k prekračovaniu hraníc štátu; delí sa na:
 - aktívny cestovný ruch, ktorý chápeme ho ako príjazdy cudzincov do destinácie; ide o export služieb, ktoré turisti využívajú za cudziu menu na území destinácie (devízové príjmy);
 - pasívny cestovný ruch, ktorý predstavuje výjazdy domácich turistov do zahraničia, pričom ide o import zahraničných služieb, za ktoré domáci turisti utracajú svoje finančné prostriedky v zahraničí (devízové výdaje);
- tranzitní CR – predstavuje prejazd cestujúcich cez územie štátu do inej cieľovej krajiny, väčšinou bez prenocovania, alebo ide o pohyb cestujúceho v letiskovom priestore pri medzipristátiach lietadla bez toho, aby musel cestujúci podstupovať colnú či pasovú kontrolu.

Podľa miesta, kde sa realizuje prevažná časť služieb, delíme cestovný ruch na:

- vnútorný cestovný ruch – zahŕňa cestovný ruch na území určitého štátu; patrí sem domáci cestovný ruch a aktívny (príjazdový) cestovný ruch;
- národný cestovný ruch – patrí sem domáci cestovný ruch a pasívny (výjazdový) cestovný ruch, čo znamená výjazdy domácich obyvateľov do cudzej krajiny;
- medzinárodný cestovný ruch – zahrňuje celkový cestovný ruch, pri ktorom dochádza k prekročeniu hraníc štátu, či už pri aktívnom alebo pasívnom cestovnom ruchu.

Podľa dĺžky pobytu na danom území delí Indrová (2009, s.24) cestovný ruch na:

- krátkodobý cestovný ruch - krátka doba pobytu maximálne do 3 prenocovaní;
- dlhodobý cestovný ruch – dĺžka pobytu na danom území je vyššia ako 6 prenocovaní, ale kratšia ako 6 mesiacov u domáceho cestovného ruchu a kratšia ako 1 rok u zahraničného cestovného ruchu.

Podľa ročného obdobia, v ktorom je cestovný ruch realizovaný, sa delí na :

- sezónny cestovný ruch – zahŕňa zväčša dve hlavné sezóny a to letnú a zimnú, ktoré sú obe charakteristické vysokou koncentráciou návštevníkov a s tým spojenou ponukou služieb, najčastejšie s maximálnymi cenami;
- mimosezónny cestovný ruch – je charakteristický nízkou návštevnosťou a obmedzenou ponukou služieb, s čím sú spojené aj nižšie ceny. (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011, s.22)

1.3 Služby v cestovnom ruchu

Každý účastník cestovného ruchu cestuje mimo miesta svojho trvalého bydliska predovšetkým za účelom, aby dosiahol komplexný zážitok odpočinku, poznávania, spoločnosti, rozptýlenia a zábavy, či športového vyžitia. Potreby účastníkov v cestovnom ruchu uspokojujú produkty cestovného ruchu, pričom hlavnou zložkou sú služby.

Tab. 1 Znaký služieb (Zdroj: vlastné spracovanie podľa Oriška, 2010, s.7)

Všeobecné znaky služieb	Špeciálne znaky služieb cestovného ruchu
• vysoká spotreba živej práce pri poskytovaní služieb	• časová a miestna viazanosť služieb na primárnu ponuku cestovného ruchu
• nemateriálnosť služieb	• komplexnosť a komplementárnosť služieb
• účasť zákazníka na procese poskytovania služieb	• nevyhnutnosť poskytovania informácií o službách a ich kvalite
• súlad poskytovania služieb s ich spotrebou	• mnohoborový charakter služieb
• pomínutelnosť služieb	• nevyhnutnosť sprostredkovania služieb
	• dynamika a sezónnosť dopytu po službách
	• zastupiteľnosť služieb
	• neanonymita spotrebiteľa služby

Služba je ekonomický statok s prevažne nehmotným charakterom, ktorý slúži v cestovnom ruchu na uspokojovanie potrieb návštevníkov. Služby majú svoje špecifické znaky, rovnako aj služby v cestovnom ruchu majú svoje špecifiká medzi službami. Viac v nasledujúcej tabuľke. (Orieška, 2010, s.7)

1.3.1 Kvalita služieb cestovného ruchu

„Kto sa naháňa za peniazmi, nikdy ich nedohoní. Robte svoju prácu lepšie než sused. Peniaze za vami pribehnú samé.“ (Tomáš Baťa)

Do cestovného ruchu patrí široké spektrum služieb, ktorých úlohou je uspokojiť potreby a požiadavky účastníka cestovného ruchu. Svetová organizácia cestovného ruchu definovala kvalitu v cestovnom ruchu ako uspokojenie všetkých legitímnych požiadavkov a očakávaní klienta za akceptovateľnú cenu, pričom sú zahrnuté faktory ako bezpečnosť, hygienické prostredie, dosiahnuteľnosť služieb, či súlad s ľudským a prírodným prostredím. (Indrová, 2011, s.20)

Z tejto definície kvality v cestovnom ruchu vyplývajú nasledovné závery:

- čo zákazníkovi sľúbime, to musíme aj naplniť (žiadne negatíva),
- správne nastavená úroveň ceny nesmie kalkulovať s jej ďalších neopodstatneným rastom,
- služba alebo produkt, ktorý je ponúkaný v určitej cene, nemôže vysokou úrovňou služby výrazne prevyšovať zákazníkove očakávanie ,
- kvalitu služby môže dosiahnuť každý podnikateľský subjekt bez ohľadu na jeho postavenie, exkluzívnosť či úroveň luxusu a pod.,
- kvalitu služby v cestovnom ruchu nemôže dosiahnuť subjekt pôsobiaci mimo ľudského a prírodného prostredia,
- kvalita služby podnecuje účastníkov cestovného ruchu k opakovaným návštevám a pomáha tak zabezpečovať udržateľnosť produktov cestovného ruchu. (Indrová, 2011, s.20)

Vysoká kvalita služieb v cestovnom ruchu vytvára vhodné podmienky pre jeho ďalší rozvoj. Súčasný podniky su uvedomujú nutnosť investovať do kvality, pričom spätná väzba prichádza prostredníctvom zvýšeného počtu návštevníkov. (Weaver, 2006, s.111)

Orieška vo svojej publikácii (2010, s.15) uvádza ďalšie znaky kvality služieb cestovného ruchu, a to z pohľadu dopytu, čiže zákazníka a z pohľadu ponuky, čiže producenta služby.

Kvalita služby z pohľadu zákazníka má tieto základné znaky:

- spoľahlivosť – zabezpečenie toho, čo sa sľúbilo,
- serióznosť – schopnosť vyvolať v zákazníkovi dôveru,
- dojem – estetika a vzhľad zariadenia a pracovníkov,
- orientácia na zákazníka – individuálny prístup k zákazníkovi,
- zodpovednosť – ochota poskytovať zákazníkovi pomoc a požadované informácie.

Naopak, kvalita služby a procesov v cestovnom ruchu z pohľadu ponuky, teda producentov, je charakterizovaná nasledovnými znakmi:

- technická vybavenosť – štandardy, kapacity, estetika prostredia;
- pracovníci – ochota pomôcť, empatickosť, odbornosť, zdvorilosť;
- pracovné postupy – bezpečnosť, kvalita, technológia, hygiena;
- marketing – prieskumy konkurencie, spokojnosti, dopytu, nových trendov a iné.

2 DESTINÁCIA A JEJ RIADENIE

2.1 Destinácia

Destinácia, ako pojem subjektu cestovného ruchu (=turizmu), je definovaná ako „...*regionálna, konkurencieschopná, strategicky riadená jednotka ponuky na medzinárodnom trhu.*“ (Palatková, 2011, s.11) Návštevníkovi ponúka odpovedajúci produkt a uspokojuje jeho očakávania, pričom sa snaží o čo najkvalitnejšiu organizáciu reťazca služieb.

Podľa Portera predstavuje destinácia konkurenčnú jednotku (systém) v národnohospodárskom pojatí, ktorého existencia a spôsob fungovania je daný politikou turizmu, politikou územného plánovania, ale aj ekonomickým záujmom či záujmom miestneho obyvateľstva. Postavenie turizmu v hospodárstve destinácie potom zahrňuje niekoľko dôležitých oblastí:

- postavenie turizmu v spotrebe obyvateľstva,
- postavenie turizmu vo vzťahu k ďalším odvetviam,
- tvorba pracovných miest a podnikateľského prostredia,
- regionalistika a rozvoj daného územia,
- životné prostredie,
- globálne dopady na ekonomiku destinácie,
- multiplikačný efekt na ekonomiku destinácie. (Malá, 2002, s.91)

Tak, ako uvádzajú viaceré odborné publikácie zaoberajúce sa destináciami, priame dopady na ekonomiku destinácie majú výdaje turizmu (pr. podiel turizmu na HDP), ďalej devízové príjmy z aktívneho turizmu (pr. podiel devízových príjmov na HDP), devízové výdaje domácich obyvateľov na domáci i pasívny turizmus, a následne aj vplyv turizmu na platobnú bilanciu destinácie. (Weaver, 2006, s.134)

Naopak, medzi nepriame dopady na ekonomiku destinácie patria multiplikačné efekty, či už multiplikátory zamestnanosti, investícií, príjmov a iné.

Destinácia predstavuje fyzickú (geografická lokalita a fyzikálne charakteristiky) a rovnako tak nehmotne sociálne-kultúrnu jednotku (ľudia, tradície, zvyky, história). Destinácie môžu dostať označenie drahé, luxusné alebo lacné, môžu sa vzájomne odlišovať veľkosťou, úrovňou infraštruktúry, atraktivitami, či ekonomickou závislosťou na turizme. Destinácia

je považovaná za súbor príležitostí, ako kombinácia typov turizmu, sezóny, spôsobu organizácie cesty, typu ubytovania a motivácie v určitom čase. (Štěpanovský, 2008, s.8)

Región je podľa zákona č.503/2001 Z.z. o podpore regionálneho rozvoja územne vymedzený priestor na tvorbu a uskutočňovanie regionálnej a štrukturálnej politiky na úrovni druhého stupňa alebo tretieho stupňa podľa klasifikácie štatistických územných jednotiek.

V destinácii predstavuje región miesto pre návštevníka, ktoré nakupuje a spotrebovávajú. Nejde pritom len o potenciál a predpoklady turizmu, ale aj o sekundárnu ponuku (infraštruktúra), ktorá je previazaná s primárnymi atraktivitami, a následne predaj daného miesta či regiónu tak, aby bol vnímaný ako produkt. Z toho vyplýva, že nie každé miesto či región je vnímané klientom ako skutočná destinácia. (Palatková, 2011, s.11)

Destinácia predstavuje produkt, ktorý je zložený z ďalších menších produktov, čo môže zahŕňať buď služby súkromného sektora alebo menšie dielčie destinácie.

Sústredený dopyt po destinácií

Ako uvádza Palatková (2011, s.13), je dôležité dodať, že čím vzdialenejší je zdrojový trh od destinácie, tým väčšie je teritórium vnímanej destinácie. Ak si vezmeme za príklad Slovenskú republiku, tá môže byť vnímaná domácimi alebo blízkymi zahraničnými návštevníkmi ako konkrétna lokalita regionálneho významu.

Návštevníci so susedných zemí budú vnímať Slovenskú republiku ako celok zložený z viacerých menších destinácií, návštevníci zo vzdialenejších európskych zemí ju budú vnímať ako destináciu na úrovni štátu, maximálne hlavného mesta Bratislavy a návštevníci z mimoeurópskych krajín, si zaradia Slovenskú republiku najskôr ako kontinent (európska destinácia) a potom ako súčasť strednej a východnej Európy, či ako postkomunistickú krajinu vo východnej časti Európy.

Stratégie v destinácii

Úspech strategického marketingového riadenia destinácie spočíva nielen v schopnosti odhadnúť zmeny budúceho vývoja v destinácií, ale najmä schopnosť na tieto zmeny reagovať. Strategický marketingový management destinácie predstavuje aktivity, ktoré sú spojené predovšetkým so stanovovaním cieľov, vytváraním konkurenčných výhod na trhoch pri predaji produktu destinácie a s využívaním marketingového výskumu. (Palatková, 2011)

Destinácia funguje podobne ako firma a jej riadenie je taktiež podobné ako riadenie firmy či organizácie.

„Je možné konštatovať, že firmám, ktoré vyznávajú dôveru, kvalitu, službu zákazníkovi, profesionalitu a znalosti, patrí budúcnosť.“ (Kudzbel, 2012, s.52)

Podľa Portera existujú tri základné typy stratégie:

- stratégia vedúceho postavenia v nákladoch alebo nákladová priorita
 - jej cieľom je dosiahnutie vysokého tržného podielu destinácie s čo najnižšou cenou; dlhodobo nebýva udržiteľná;
 - pr. Chorvátsko, Čierna Hora, Ukrajina, Bulharsko;
- stratégia diferenciacie
 - základom je odlíšiť sa od konkurenčných destinácií štýlom, kvalitou, technológiami a využívať tak predovšetkým silné stránky a príležitosti destinácie; riziko môže predstavovať jednoduché napodobenie inou destináciou;
 - pr. Veľká Británia, Rakúsko, Švajčiarsko;
- niková stratégia
 - nika označuje segment s veľmi špecifickým zameraním, preto je konkurencia obmedzená na minimum; náklady sú vysoké a je možné predávať za vysokú cenu. (Palatková, 2011, 34)

2.2 Produkt

Za produkt sa považuje všetko, čo na trhu upúta našu pozornosť, dá sa získať, používať a spotrebovať, a najmä to, čo má schopnosť uspokojiť prania zákazníka, či už ide o výrobok, službu, značku, myšlienku, organizáciu, osobu alebo ľubovoľné miesto.

Produkty cestovného ruchu (napríklad ubytovacie, stravovacie, dopravné služby a iné) zahŕňajú premenlivý počet hmotných a nehmotných prvkov.

Produkt destinácie cestovného ruchu tvorí:

- primárna ponuka: príroda, prírodné atraktivity,
- sekundárna ponuka: infraštruktúra. (Jakubíková, 2012, s.192)

Tab. 2 Význam produktu v organizácii riadenia destinácie (Zdroj: vlastné spracovanie podľa Palatková, 2012, s.51)

Ponuka		Dopyt
Produkt 3 primárna ponuka sekundárna ponuka cena distribúcia propagácia ↑ Produkt 2 primárna ponuka sekundárna ponuka x x propagácia ↑ Produkt 1 primárna ponuka x x x propagácia	↔ ZÍSKANIE ↔ ? ↔ STRATA	Produkt 3 pohodlná rezervácia produktu zákazníkom - ekonomický prínos pre destináciu (rezidentov) ↑ Produkt 2 komplikovaná rezervácia: zákazník musí hľadať miesto rezervácie - riziko straty zákazníka ↑ Produkt 1 zákazník musí vyhľadať všetky služby, miesto, ktoré chce rezervovať – vysoké riziko straty zákazníka

V tabuľke č.2 na predchádzajúcej strane môžeme vidieť ekonomické pojatie produktu. Ako uvádza Palatková (2012, s.50), rozlišujeme 3 rôzne druhy tvorby produktu:

produkt 1 – tento produkt popisuje primárnu ponuku v destinácii (na internete, v brožúre) bez bližšieho zdelenia zákazníkovi o tom, kde, ako a s akými doplnkovými službami si môže produkt zakúpiť; existuje vysoká pravdepodobnosť straty zákazníka do destinácie, ktorá mu tieto sprievodné služby ponúka;

produkt 2 - tento typ produktu popisuje okrem primárnej aj sekundárnu ponuku, zákazníkovi však neponúka možnosť rezervácie a preto je taktiež možné zákazníka stratiť;

produkt 3 – posledný typ produktu ponúka zákazníkovi kompletný balíček dostupných služieb, tak, že môže okamžite rezervovať;

produkt 3 je z ekonomického hľadiska jediné správne riešenie, dokonca pripomína tvorbu produktov v cestovnej kancelárii.

Typickým znakom produktu cestovného ruchu je závislosť na prítomnosti zákazníka, čiže spotrebiteľa cestovného ruchu a preto výroba i spotreba služby prebiehajú v rovnakom čase a priestore. (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011, s.111)

2.2.1 Tvorba produktu

Tvorba produktu v destinácii sa riadi kombináciou legislatívnych, ekonomických a marketingových pravidiel, pričom je orientovaná na zákazníka. Dôležitá je kvalita, pohodlie, výhodná cena, zážitok, komplexnosť či flexibilita.

Podľa Palatkovej (2012,s.55) patria medzi základné pravidlá tvorby produktu:

- detailná formulácia cieľového trhu a jeho potrieb,
- dôraz na zážitok,
- koncentrácia na kľúčové produkty a konkurenčné výhody,
- možnosť rezervácie pre návštevníkov,
- dôraz na kvalitu,
- využívanie partnerstva,
- dodržiavanie základných technických pravidiel (aktualizácia údajov, kvalitný fotomateriál, vizuálne spracovanie a iné).

Pri spotrebovaní produktu by mal vzniknúť zážitok z pobytu či návštevy destinácie. Preto je možné definovať produkt ako komplex služieb predávaných ako komplexný produkt pod jedným spoločným názvom.

2.3 Distribučné cesty

Distribučnými cestami označujeme všetky spôsoby, ktorými sa produkt dostáva k zákazníkovi. Podoba distribučných ciest destinácie turizmu je daná predovšetkým štruktúrou zdrojových trhov, štátnou reguláciou, legislatívou, cenovou politikou destinácie a podobne. Výber distribučnej cesty predstavuje dlhodobý záväzok, pretože nie je jednoduché ju meniť zo dňa na deň. V posledných rokoch nastali zmeny, kedy klasické distribučné cesty ako rozosielanie ponúk cestovných kancelárií do schránok či prostredníctvom katalógov v cestovných kanceláriách nahrádzajú elektronické cesty (globálne distribučné systémy). (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011, s.122)

Distribučný kanál okrem iného poskytuje informácie prostredníctvom blogov, diskusií, multimediálnych prezentácií pred cestou, počas nej ale i po návrate s nej.

Vďaka internetu môžu aj menšie organizácie s obmedzenými zdrojmi ponúkať vlastné produkty zákazníkom po celom svete. Distribúcia je však obmedzená prístupom k internetu u niektorých cieľových skupín, a to najmä u seniorov. I tak však rastie počet spotrebiteľov, ktorí si informácie o cieľovej destinácii pozrú radšej na internete. (Gúčík, 2011, s.115)

2.4 Propagácia

Propagácia destinácie predstavuje všetky typy komunikácie, ktoré sú použité v správny čas, správnym cieľovým skupinám a ovplyvňujú dopyt z krátkodobého i dlhodobého hľadiska. K najdôležitejším cieľovým skupinám podľa Palakovej (2012, s. 61) patria predovšetkým:

- návštevníci destinácie (domáci i zahraniční, potencionalni i opakovaní, turisti i exkurzionisti, európski i mimoeurópski..),
- obchodníci destinácie (spostredkovatelia, poskytovatelia služieb, veľkoobchodníci),
- rezidenti v destinácií,
- médiá (televízia, rádio, sociálne siete, tlač, internet..),
- verejný sektor (inštitúcie verejného sektoru),
- firmy mimo sektor turizmu (banky, finančné inštitúcie, výrobné fabriky..),
- konkurenčné destinácie.

Ďalej spomína, že prevažná väčšina návštevníkov sa pri rozhodovaní o výbere destinácie inšpiruje skôr ako komerčnými (turistické informačné kancelárie, telefónny predaj, tour-operátori) predovšetkým nekomerčnými zdrojmi informácií. V osobnom styku môže ísť napríklad o inšpirácie od priateľov a známych či tzv. ústnu reklamu. U nekomerčnej neosobnej komunikácie získava potencionalny návštevník informácie najmä z masmédií (tlač, cestovateľské programy, web, sprievodcovské knihy, filmy, sociálne siete a skupiny, videohry a podobne).

Rozvojom informačných technológií sa stal významným marketingovým komunikátorom internet. Čím pôsobivejšia je web stránka destinácie, tým jednoduchšie je zasiahanie globálnej potencionálnej klientely, a to 24hodín denne. Prvky ako zvuk, videosekvencie, či online rezervácia sa v dnešnej dobe stávajú samozrejmosťou. (Gúčik, 2011, s.127)

2.5 Cena

V marketingovom mixe predstavuje cena jediný prvok, ktorý je zdrojom príjmu. Zároveň je hlavným faktorom, ktorý ovplyvňuje rozhodovanie návštevníkov o výbere destinácie. Citlivosť návštevníka na cenu je tým vyššia, čím nižšia je jeho životná úroveň. To znamená, že s rastom životnej úrovne návštevníka stúpa význam ostatných faktorov ovplyvňujúcich jeho rozhodovanie. (Štěpánovský, 2008, s.52)

V turizme je cena na rozdiel od klasického marketingu, kde ju z najväčšej časti kontroluje a stanovuje producent, utváraná veľmi obtiažne (pôsobenie makroekonomických a mikroekonomických vplyvov). Slúži ako nástroj regulácie dopytu po destinácií. Súčasný návštevník vyžaduje čoraz vyššiu kvalitu za čo najnižšiu cenu. Politika cestovného ruchu je tak na národnej úrovni prostredníctvom grantov, úverov, daňových zvýhodnení pre ubytovateľov a ostatné sektory turizmu, schopná ovplyvniť cenovú konkurencieschopnosť destinácie. (Palatková, 2012, s.58)

3 ANALYTICKÉ METÓDY PRÁCE

3.1 Geografická analýza

Geografická analýza udáva predpoklady cestovného ruchu v danej lokalite. Tak, ako je uvedené v publikácii od Ryglovej, Buriana a Vajčnerovej (2011, s.34), geografickú analýzu posudzujeme v troch základných oblastiach, a to v selektívnych, realizačných a lokalizačných faktoroch, ktoré budú definované v nasledujúcich odstavcoch.

3.1.1 Lokalizačné faktory

Lokalizačné faktory predstavujú také podmienky pre cestovný ruch, ktoré sú dané a nemenné na určitom území. Patria sem prírodné podmienky, medzi ktoré zaradíme napríklad klímu, geomorfológiu, hydrologické podmienky, faunu a flóru a potom sú to spoločenské podmienky, ktoré existujú vďaka činnosti ľudí. Medzi spoločenské atraktivity radíme kultúrne pamiatky, zvyky, slávnosti či gastronómiu a podobne.

Tieto podmienky udávajú charakter a druh cestovného ruchu, ktorý sa na danom území bude rozvíjať a taktiež určujú, čím sa bude daná turistická oblasť odlišovať od konkurencie. Ak ide o územie napríklad s množstvom podzemných a minerálnych vôd, pjde pravdepodobne o rozvíjanie kúpeľníctva alebo vodných športov.

Prírodné podmienky

Každá krajina má diferencované prírodné podmienky, ale vo všeobecnosti platí, že čím príjemnejšia klíma a nezvyčajnejšia geomorfologická stavba či exotičnejšia fauna a flóra, tým priaznivejšie predpoklady pre cestovný ruch. Veľa turistov preto vyhľadáva horské a pobrežné oblasti s množstvom geologických a hydrologických výnimočností ako napríklad gejzíry, jazerá, krasové útvary, moria, rieky a podobne, alebo zachovalú a výnimočnú faunu a flóru.

Spoločenské atraktivity

Spoločenskými atraktivitami nazývame najmä kultúrne pamiatky, ktoré sú najcennejšie a najznámejšie v danej oblasti. Tie najneopakovateľnejšie pamiatky sú často chránené ochrannou známkou UNESCO a v rebríčku významnosti patria na prvé miesto. Po nich nasledujú najznámejšie národné pamiatky a po nich miestne, až regionálne pamiatky.

Nejde však len o jednotlivé kultúrne pamätihodnosti, ale aj o originálne zvyky, tradície, slávnosti či gastronómiu. Ďalej sa medzi spoločenské atraktivity radia aj športoviská alebo zábavné parky.

3.1.2 Selektívne faktory

Pomocou selektívnych faktorov sa určuje, či vôbec nejaký turista je ochotný navštíviť a prísť do danej lokality, v akom počte a za akým účelom. Delia sa na objektívne a subjektívne.

K objektívnym faktorom patria demografické podmienky, politická situácia, životné prostredie, urbanizácia a podobne. Medzi subjektívne selektívne faktory patrí úroveň riadenia destinácie a jej módnosť, fond voľného času, vzdelanie či rodinná situácia. Tieto predpoklady predstavujú spotrebiteľské chovanie, ktoré je podmieňované motiváciou, vnímaním a určitými postojmi. Pomocou znalosti týchto faktorov je možné efektívne vytvárať marketingovú segmentáciu a stratégiu.

3.1.3 Realizačné faktory

Realizačné faktory zahŕňajú oblasť dopravy a využitie danej lokality (ubytovacie zariadenia, stravovacie zariadenia a iné služby). Bez dostatočnej kapacity, ponuky a kvality služieb nie je možné prehlbovať cestovný ruch v danej lokalite. Na meranie úrovne realizačných faktorov sa používajú rôzne ukazatele, medzi ktoré patrí napríklad obsadenosť ubytovacieho zariadenia, počet lôžok a počet ubytovacích zariadení, ukazatele kvality stravovacích zariadení, rekreačná návštevnosť, limit využitia územia a profitabilita zariadenia pre obce, občianska vybavenosť (bankové, poštové či obchodné služby), stupeň modernizácie ubytovacích a stravovacích zariadení a podobne.

Doprava

Doprava zabezpečuje spojenie medzi navštevovanou oblasťou a východiskovým miestom návštevníka. Najdôležitejšími parametrami v doprave sú bezpečnosť, rýchlosť a pohodlnosť za primeranú cenu. V poslednej dobe je kladený dôraz taktiež na vplyv na životné prostredie a rozvoj cykloturistiky. Z pohľadu európskeho návštevníka majú výhodu oblasti v blízkosti diaľnic a zo svetového hľadiska predovšetkým lokality v blízkosti medzinárodných letísk.

3.2 Marketingový výskum

Hlavným cieľom marketingového výskumu je poskytnúť objektívne informácie o situácii na trhu, a predovšetkým informácie o zákazníkovi/ spotrebiteľovi.

Marketingový výskum ako jedna z analytických metód, je podľa americkej marketingovej asociácie definovaný ako funkcia, ktorá spája zákazníka, spotrebiteľa a verejnosť s marketingovým pracovníkom pomocou informácií slúžiacich na definovanie a zisťovanie marketingových príležitostí a problémov, k zdokonaľovaniu, hodnoteniu a monitorovaniu marketingových aktivít a k lepšiemu porozumeniu marketingového procesu. (kolektív autorov, 2006)

Proces marketingového výskumu

Podľa P. Kotlera zahrňuje marketingový výskum päť základných krokov:

- definovanie problému a stanovenie cieľov,
- zostavenie plánu výskumu,
- zber a zhromažďovanie informácií,
- analyzovanie informácií,
- prezentácia výsledkov. (Kotler, 2007)

Metódy marketingového výskumu

Základom každého marketingového výskumu je zber primárnych informácií. Hoci ich získavanie je mnohonásobne časovo i finančne náročnejšie ako získavanie sekundárnych informácií, výsledky sú pre manažment vždy cennejšie. Okrem toho rozlišujeme dva typy výskumu. Zatiaľ čo kvantitatívny výskum zrovnáva dáta, ktoré sú získané jednotným postupom s cieľom poskytnúť dostatočne reprezentatívnu vzorku, kvalitatívny berie človeka ako individuum so snahou nájsť jeho príčiny, motívy a dôvody chovania. (Kotler, 2007)

Ako uvádza Kotler, pri kvantitatívnom výskume rozlišujeme tri základné typy:

- pozorovanie,
- dotazovanie (osobné, písomné, telefonické, elektronické),
- experiment.

3.2.1 Dotazník

Dotazovanie je najrozšírenejšia forma výskumu. Celý postup vytvárania dotazníku sa dá rozdeliť do viacerých fází. Najskôr si podľa cieľov výskumu určíme, na čo sa budeme pýtať a zostavíme si základné otázky a kľúčové pojmy. Podľa rôznych metód analýzy si stanovíme rozličné typy odpovedí a následovne zvolíme spôsob, akým budeme pristupovať k jednotlivým respondentom, a to osobne, písomne, telefonicky alebo elektronicky.

Na začiatku celého procesu je potrebné určiť si cieľovú skupinu nášho výskumu. Tá by mala zahŕňať respondentov, ktorých odpovede na otázky budu plne relevantné a postačujúce k vyhodnoteniu výskumu.

Zostavovanie otázok

Návod na formuláciu a zostavenie správnych otázok nenájdeme nikde. Dôležité je, aby mali otázky svoju informačnú hodnotu. Respondent by mal daným otázkam ihneď porozumieť, vedieť ich jednoznačne zodpovedať a označiť odpoveď. Nesprávne zodpovedaná otázka býva príčinou chybných výsledkov výskumu., preto je nevyhnutné dodržiavať niektoré z následovných pravidiel:

- pýtať sa jednoducho a priamo,
- používať všeobecne známy slovník,
- ponúkať zrovnateľné a významovo podobné odpovede,
- používať krátke otázky s jednoznačnými odpoveďami,
- vyvarovať sa nepríjemným, citlivým a zavádzajúcim otázkami.

Pri volení optimálneho počtu otázok vychádzame z dvoch typov princípov. Ak chce výskumník obsiahnuť čo najväčšie množstvo okruhov a návazností, použije rozsiahly, ne-hospodárny **sociologický** dotazník. Ak však zostavujeme otázky stručne, jasne a zrozumiteľne, ide o **ekonomickú** formu dotazovania.

Ešte pred prvou otázkou by mal byť v úvode uvedený názov dotazníku, oslovenie respondenta, vysvetlený cieľ výskumu a prisľub anonymity a nezneužitia údajov. (Kozel, 2006)

3.3 SWOT analýza

SWOT analýza, alebo tiež analýza silných a slabých stránok firmy a analýza príležitostí a hrozieb firmy je jedným z najpreferovanejších možných postupov systematického a prehľadného zachytávania vnútornej a vonkajšej situácie firmy. Vychádza z predpokladu, že firma je schopná dosiahnuť strategický úspech rozvíjaním svojich silných stránok a príležitostí a minimalizáciou slabých stránok a hrozieb.

SWOT analýza je konkrétna, jednoduchá, založená najmä na faktoch, pričom rozlišuje stav, kde sa firma nachádza teraz a kde by sa mohla nachádzať v budúcnosti.

Analýza SW odpovedá najmä na otázky ako:

- čo dokážeme,
- čo chceme,
- kde sme,
- čím sa líšime od iných,
- čo máme k dispozícii a čo môžeme získať, tzv. definíciu marketingovej filozofie.

Analýza OT nám pomáha odpovedať zas na tieto otázky:

- kto sú naši klienti,
- kto sú a mohli by byť naši dodávatelia,
- kto je naša konkurencia, tzv. definícia vonkajšieho okolia.

Detailný popis odpovedí na tieto a podobné otázky umožňuje analytikovi vymedziť možný vývoj javu, ktorý analyzuje. Metóda SWOT sa využíva nielen pri analýze vlastnej inštitúcie či podniku, ale taktiež je veľmi rozšíreným nástrojom pre hodnotenie a posudzovanie jednotlivých klientov, obchodných partnerov či miestnej verejnosti.

Správne spracovaná SWOT analýza umožňuje manažmentu rozhodovať sa kvalitne predovšetkým o stratégií na ďalšie obdobie. Výsledky sú zaznamenávané, pozorujú sa prípadné zmeny a z každého individuálneho bodu sú vyvedené dôsledky a závery. (Blažková, 2007, s.156)

3.4 Logický rámec

Metóda logického rámca spočíva v nadefinovaní základných parametrov celého projektu, pričom tak prináša dôležité informácie o projekte ako celku, ale aj o jeho častiach. Môže byť využívaný na začiatku, v priebehu i na konci projektu. V logickom rámci je uvedený Zámer projektu, Ciele projektu, Výstupy a Činnosti, ďalej riziká a predpoklady, Objektívne overiteľné ukazatele a Prostriedky k overeniu. Výhodou je jeho jednoduchosť, prehľadnosť, jednoznačnosť a objektívne posúdenie projektu. (Hrazdilová- Bočková, 1976, s.93)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 OBLASTNÁ ORGANIZÁCIA CESTOVNÉHO RUCHU MALÁ FATRA

Oblastná organizácia cestovného ruchu je podľa zákona právnickou osobou, ktorá podporuje cestovný ruch na svojom území a pomáha tak vytvárať vhodné podmienky pre rozvoj záujmov všetkých svojich členov. Inak to nie je ani v prípade oblastnej organizácie cestovného ruchu s názvom Malá Fatra, ktorá už druhý rok reprezentuje a zastupuje oblasť severného Slovenska, región Malá Fatra.

4.1 História organizácie OOCR Malá Fatra

Oblastná organizácia cestovného ruchu Malá Fatra vznikla 10. januára 2012 podpísaním zakladateľskej zmluvy. Jej vznik naštartoval paragraf §13 a následovné prijatie zákona č. 91/2010 Z.z. o podpore cestovného ruchu, ktorý nadobudol platnosť 1. decembra 2011 a na Ministerstve dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja Slovenskej republiky bola oficiálne zaregistrovaná 16.1.2012.

V súčasnosti je na Slovensku zaregistrovaných 33 oblastných organizácií cestovného ruchu a 4 krajské organizácie cestovného ruchu.

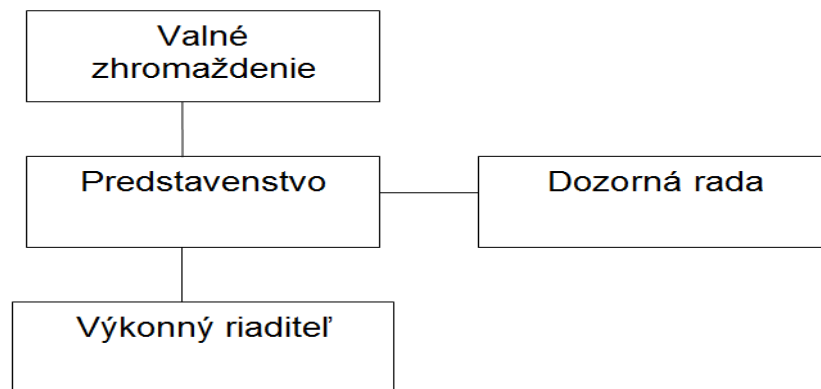
OOCR Malá Fatra je spolu s ďalšími štyrmi oblastnými organizáciami OOCR Rajecká dolina, OOCR Klaster Orava, OOCR REGION LIPTOV a OOCR Kysuce, súčasťou krajskej organizácie cestovného ruchu „Žilinský turistický kraj“.

Organizácia vznikla s úmyslom posilniť spoluprácu v oblasti rozvoja cestovného ruchu na svojom území a území budúcich členov oblastnej organizácie cestovného ruchu.

4.2 Orgány OOCR

Hlavnými orgánmi Oblastnej organizácie cestovného ruchu Malá Fatra, stanovené zákonom, ktorých funkčné obdobie je štvorročné, sú :

- valné zhromaždenie
- predstavenstvo
- dozorná rada
- výkonný riaditeľ



Obr. 1 Organizačná štruktúra organizácie (Zdroj: vlastné spracovanie)

- **valné zhromaždenie**

Valné zhromaždenie je najvyšší orgán, ktorí tvoria všetci členovia OOCR a predsedá mu predseda predstavenstva. Zvoláva sa minimálne dvakrát do roka.

Valné zhromaždenie rozhoduje o všetkých zásadných otázkach OOCR, a to predovšetkým:

- volí a odvoláva predsedu predstavenstva a dozornej rady, členov predstavenstva a výkonného riaditeľa
- rozhoduje o zrušení OOCR, alebo jej zlúčení s inou organizáciou cestovného ruchu
- schvaľuje rozpočet a ročný plán aktivít OOCR
- schvaľuje koncepciu rozvoja cestovného ruchu v rámci regionálnych priorít v súlade s koncepciou cestovného ruchu Slovenskej republiky a iné.

- **predstavenstvo**

Predstavenstvo je riadiaci orgán OOCR, ktorý zabezpečuje jej činnosť a fungovanie v období medzi zasadnutiami valného zhromaždenia. Je štvorčlenné (predseda, podpredseda a dvaja ďalší členovia), pričom obce a ostatné subjekty musia byť zastúpené rovnakým počtom členov.

Na zasadanie predstavenstva je možné prizvať zástupcov z iných oblastí činnosti s cieľom poradenstva v dôležitých otázkach týkajúcich sa cestovného ruchu.

Za predsedu predstavenstva OOCR bol zvolený primátor mesta Žilina Ing. Igor Choma, ktorý vznik novovytvorenej organizácie komentoval takto:

„Verím, že všetci zvolení členovia orgánov OOCR Malá Fatra budú pracovať zodpovedne a že táto nová oblastná organizácia cestovného ruchu bude prínosom pre všetkých jej členov, a aby sa spoločným úsilím zvýšila atraktivita a návštevnosť nášho regiónu.“

- **dozorná rada**

Dozorná rada je poradným orgánom OOCR, pričom obce a ostatné členské subjekty v nej majú rovnaké zastúpenie.

- **výkonný riaditeľ**

Výkonným orgánom OOCR je výkonný riaditeľ, ktorý koná v mene organizácie, realizuje výkon rozhodnutí predstavenstva, je zodpovedný za prevádzku OOCR a realizáciu aktivít OOCR, pričom úzko spolupracuje s predstavenstvom OOCR (interné materiály OOCR Malá Fatra, 2012). Na jeho poste sa doteraz vystriedali dvaja členovia OOCR Malá Fatra. V súčasnosti tento post zastáva od marca 2013 novozvolená výkonná riaditeľka Lucia Faltínová, ktorá do doby svojho zvolenia nebola členom organizácie.

4.3 Predmet činnosti OOCR Malá Fatra

OOCR vznikala s hlavným cieľom propagácie a spoločného marketingu regiónu, ale predovšetkým s úlohou jednotne spolupracovať v rámci jednotlivých subjektov cestovného ruchu, obcami a krajským mestom.

Hlavným predmetom činnosti zapísaným v zakladateľskej zmluve je:

- podpora činnosti svojich členov pri tvorbe a realizácii koncepcie rozvoja cestovného ruchu na území svojej pôsobnosti,
- tvorba a realizácia makretingových a iných oropagačných aktivít cestovného ruchu pre svojich členov doma a v zahraničí,
- presadzovanie spoločných záujmov svojich členov,
- spolupracovanie s orgánmi obcí a inými osobami pri rozvoji územia v rámci svojej pôsobnosti a realizácia programov jeho podpory a rozvoja,

- podporovanie kultúrneho, spoločenského a športového života a zachovanie prírodného a kultúrneho dedičstva,
- organizácia podujatí pre obyvateľov a návštevníkov,
- poskytovanie poradensko-konzultačných služieb svojim členom a iným klientom,
- spracovanie projektov rozvoja cestovného ruchu,
- presadzovanie trvalo udržateľného rozvoja cestovného ruchu ,
- zostavovanie a realizácia koncepcie cestovného ruchu, pričom vychádza z vlastných analýz, krajskej a národnej koncepcie cestovného ruchu,
- vypracovávanie ročného plánu a monitorovacej správy o vývoji cestovného ruchu na svojom území,
- zabezpečovanie tvorby, manažmentu a prezentácie produktov cestovného ruchu na svojom území,
- mapovanie produktov, aktivít a hodnôt cieľového miesta vo svojom území v spolupráci s členmi OOCR a zástupcami odbornej verejnosti,
- zriadenie turistickej informačnej kancelárie,
- a iné.

(zakladateľská zmluva OOCR MF, 2012)

4.4 Členovia OOCR Malá Fatra

Podmienkou vzniku oblastnej organizácie je zakladateľská zmluva podpísaná minimálne piatimi obcami, pričom je dôležité, aby počet prenocovaných návštevníkov v ubytovacích zariadeniach na území zakladajúcich obcí v predchádzajúcom kalendárnom roku bol minimálne 50-tisíc prenocovaní. Každá obec môže byť členom len jednej oblastnej organizácie, pričom jej členmi môžu byť taktiež súkromné podnikateľské subjekty.

Medzi zakladajúcich členov OOCR Malá Fatra, ktorí podpísali 1.12.2011 zmluvu patrili:

- mesto Žilina,
- obec Porúbka,
- obec Teplička nad Váhom,
- obec Radôstka,
- obec Belá,
- obec Gbeľany,
- obec Stará Bystrica,
- obec Terchová,
- obec Lietava,

a ďalších 16 podnikateľských subjektov (hotely, ubytovacie zariadenia, pivovar, ski areál a ďalšie.).

V súčasnosti má organizácia 32 členov, keďže za posledný rok sa k nej pridali ďalšie 3 obce (Krásno nad Kysucou, Nová Bystrica, Zborov nad Bystricou) a 4 podnikateľské subjekty.

O členstvo v OOCR môže na základe prihlášky požiadať obec, fyzická osoba alebo právnická osoba, ktorá podniká alebo pôsobí na území OOCR. Aby mohol byť nový člen schválená predstavenstvom, musí najskôr zaplatiť členský príspevok a podpísať súhlas so stanovami organizácie.

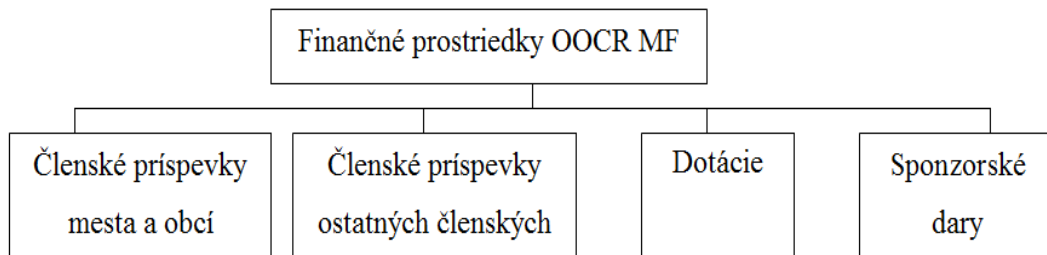
Členské príspevky sa rozdeľujú na:

- vstupný členský príspevok
- ročný členský príspevok
- mimoriadny členský príspevok,

pričom ich výška závisí od intenzity cestovného ruchu a atraktívnosti.

4.5 Činnost' OOCR Malá Fatra od jej vzniku

OOCR Malá Fatra má za sebou prvý rok fungovania. Ciele, ktoré si na začiatku svojho založenia stanovila, sa snažila z veľkej časti naplniť. Od svojho vzniku sa snaží koordinovať rozvoj, propagáciu a prezentáciu cestovného ruchu v turistickom regióne Malá Fatra a zároveň maximalizovať využitie jej turistického potenciálu.



Obr. 2 Štruktúra finančných prostriedkov organizácie (Zdroj: vlastné spracovanie)

Všetky **finančné prostriedky**, s ktorými organizácia disponuje, sú získané členskými príspevkami od jednotlivých obcí, ostatných členských subjektov, z dotácií a sponzorských darov.

Činnosť organizácie je rozdelená do niekoľkých kategórií, a to menovite:

- **Nový webový portál**

Z pohľadu marketingu cestovného ruchu je portál www.regionmalafatra.sk jedným z dôležitých nástrojov, vďaka ktorému je možné lákať do oblasti oveľa väčšie množstvo domácich i zahraničných turistov. OOCR sa v priebehu roka sústredila na skvalitnenie množstva dostupných informácií, stránka prešla kompletnými úpravami od návrhu a vzniku nového loga až po popis najvýznamnejších kultúrnych akcií a turistických tipov kam vyraziť. Súčasťou je taktiež pravidelne aktualizovaný kalendár podujatí, databáza podnikateľov, zoznam členov a atraktivít regiónu. Návštevník stránky môže využiť konkrétne ponuky ubytovania, stravovania či iných služieb a to v slovenskom, poľskom a anglickom jazyku.

Financovanie v roku 2012: 60% dotácia + 40% vlastné zdroje.



Obr. 3 Zimné a letné logo OOCR MF (Zdroj: ©Región Malá Fatra, 2013)

- **Marketingové a propagačné aktivity**

Propagačné fotografie a videá

Jednou z dôležitých úloh pre novovzniknutú organizáciu bolo vytvorenie novej propagačnej fotobanky, ktorá dnes obsahuje viac ako 3000 profesionálnych fotografií jednotlivých objektov a krajiny regiónu a ďalej natočenie jedného 5 minútového a dvoch 30 sekundových videospotov, ktoré je dostupné v slovenskej, anglickej a poľskej verzii.

Financovanie v roku 2012: 83% dotácia + 17% vlastné zdroje.

Propagačné materiály

Keďže región pred vznikom OOCR nedisponoval žiadnymi spoločnými propagačnými materiálmi, bolo nanovo zrealizovaných celkovo 13 propagačných materiálov, menovite:

Brožúra <i>TOP</i>	brožúra <i>Kultúra, história, pamiatky</i>
brožúra <i>Gastronómia</i>	brožúra <i>Kúpanie a relax</i>
brožúra <i>Terchovská dolina</i>	brožúra <i>Podujatia</i>
brožúra <i>Žilina a okolie</i>	brožúra <i>Hrady a zámky</i>
brožúra <i>Kysuce</i>	brožúra <i>Ubytovanie</i>
brožúra <i>ZIMA</i>	brožúra <i>Šport a aktivity</i>
brožúra <i>Turistika</i>	

Financovanie v roku 2012: 52% dotácia + 48% vlastné zdroje.

Reklama v médiích

Médiá majú pre organizáciu v cestovnom ruchu významnú úlohu, najmä čo sa týka propagácie regiónu ako celku, ale i jeho jednotlivých atraktivít, činností, podujatí a prezentovania sa, za účelom lákania nových, ale i loajálnych návštevníkov.

Organizácia uskutočnila v uplynulom roku 2012 čoraz viac populárnejšie novinárske cesty, kde hlavným zástupcom printových médií (regionálna tlač i odborné časopisy – pr. COT business) predstavila bližšie región, jeho prednosti a najväčšie atraktivity. Takisto sa prípadní záujemcovia mohli dozvedieť o OOCR Malá Fatra z rádia, reklamy v TV, prostredníctvom e-marketingu (pay-per-clicková reklama, bannerová reklama, rôzne servery) a na tlačových konferenciách, a to nielen vrámci Slovenska, ale i v susedných Čechách a Poľsku.

Financovanie v roku 2012: 40% dotácia + 60% vlastné zdroje.

- **Vzdelávanie, veľtrhy, podujatia**

V decembri 2012 sa uskutočnilo prvé veľké propagačné podujatie pre širokú verejnosť, na ktorom organizácia oboznámila všetkých zúčastnených s bohatou produktovou ponukou na zimnú sezónu 2012/2013, propagačnými brožúrami ale i s celkovou činnosťou OOCR Malá Fatra. Organizácia taktiež prezentovala región v januári 2013, kedy sa zúčastnila najväčšieho slovenského veľtrhu cestovného ruchu Slovakiatour v Bratislave.

- **Cyklotrasy**

Horská a rekreačná turistika sa postupne stávajú plnohodnotnou súčasťou cestovného ruchu a práve preto bolo skvalitnenie cykloturistickej infraštruktúry v destinácii Malá Fatra jednou z prioritných činností OOCR v regióne spojené s vysokou finančnou investíciou (projekt „Jánošíkov kraj- cykloturistický raj! “), a to nielen na povrchovú úpravu terénu, ale i kvalitné a prehľadné informačné značenie (cyklosmerovky, obrázkové/ doplnkové/ emblémové cyklotabulky, infopanely atď.), osadzovanie nových lavičiek, stojanov na bicykle a pstreškov pre cyklistov i peších turistov. Celkovo bolo označených približne 426 km cyklotrás, pričom sa v regióne Žilina vytvorila 500 km dlhá sieť cyklotrás.

Financovanie v roku 2012: 78% dotácia + 22% vlastné zdroje.

- **Historické centrum Žiliny**

Osobitnou činnosťou OOCR bola tvorba nových produktov pre hlavné krajské mesto a zároveň člena organizácie Žilinu, a to vo forme štyroch historických okruhov- Malý okruh mestom Žilina, Veľký okruh mestom Žilina, okruh po Židovských pamiatkach a okruh po Funkcionalistických pamiatkach. Všetky okruhy sú prezentované v rámci novovytvorenej brožúry *Žilina Vás víta*.

Financovanie v roku 2012: 60% dotácia + 40% vlastné zdroje.

- **Iné**

OOCR Malá Fatra od svojho vzniku úzko spolupracuje s Turistickou informačnou kanceláriou mesta Žilina, ktorá od januára 2012 nepôsobí ako príspevková organizácia, ale spadá pod odbor kultúry a športu, cestovného ruchu a miestneho rozvoja Mestského úradu Žilina ako neziskový subjekt. TIK poskytuje turistom bezplatné informácie, bezplatný prístup na internet, sprostredkúva sprievodcovské a tlmočnicke služby, umožňuje zapožičanie bicyklov a mnohé ďalšie aktivity.

5 GEOGRAFICKÁ ANALÝZA MIKROREGIÓNU MALÁ FATRA

V mojej diplomovej práci sa zameriam na spojitosť regiónu Malá Fatra s Organizáciou cestovného ruchu Malá Fatra, keďže samotný pojem Malá Fatra má mnoho rôznych výkladov a nie je jednoznačne definovaný. Častokrát si pod ním človek predstaví národný park Malá Fatra, pohorie Malá Fatra skladajúce sa z Lučanskej a Krivánskej Malej Fatry, alebo jednoducho oblasť v Žilinskom kraji.

Región Malá Fatra, ktorý spadá do pôsobnosti organizácie, sa rozprestiera na severe Slovenska. Jeho základom je nádherná príroda, región v sebe spája tri oblasti, a to Žilinu, Terchovskú dolinu a oblasť Kysúc.

- **Žilina**

Mesto Žilina je štvrtým najväčším mestom Slovenskej republiky a zároveň hlavnou metropolou severného Slovenska. Sídli v nej Žilinský samosprávny kraj, Žilinská univerzita i Žilinská diecéza. Je to krásne a veľkolepé mesto s romantickým nádychom, ktorý básnici nazývajú aj perlou na Váhu. prvá písomná zmienka o území mesta Žilina je z roku 1208 ako „terra de Selinan“ (zem Žiliňany). Na prechádzkach starými uličkami si návštevník môže vychutnať architektúru, akú nenájde nikde na Slovensku. Nachádza sa tu jediné slovenské námestie, kde sa po celom obvode zachovali tzv. laubne alebo podsiene pod meštianskymi domami. Takýto unikát bol ojedinelý aj v celom Uhorsku (Bechný a Mačejková, 2008, s.31). V meste sa počas celého roka konajú spoločenské, kultúrne a športové podujatia, ktoré budú spolu s ostatnými pamätihodnosťami mesta neskôr rozpísané v analýze.

- **Terchovská dolina**

Terchová je centrum Terchovskej doliny a zároveň rodiskom najväčšieho slovenského hrdinu Juraja Jánošíka. Každoročne sa tu koná najväčší folklórny festival na Slovensku s názvom Jánošíkove dni. Obce ako Belá, Gbeľany či Teplice nad Váhom majú svojim hosťom taktiež čo ponúknuť, či už v oblasti poskytovaných služieb alebo nádhernej prírody. Častým cieľom turistov býva dolina Vrátna, ktorá svojou pestrosťou ponúkaných služieb, či už v letnej alebo zimnej sezóne, konkuruje väčším slovenským, ale i zahraničným strediskám.

- **Kysuce**

S touto oblasťou sa spájajú najmä hlboké tradície a vidiecky spôsob života v drsnej prírodnej krajine. Nachádza sa tu taktiež množstvo zachovaných pamiatok, či už vo forme kostolíkov, jedinečného orloja či úvratovej lesnej železničky. Oblasť Kysúc sa svojou nezameniteľne čistou panenskou prírodou a výhľadmi návštevníkom určite vryje do pamäti.

5.1 Lokalizačné faktory

Lokalizačné faktory určujú, čím sa bude daná oblasť odlišovať od konkurencie. Delíme ich na prírodné a spoločenské atraktivity.

5.1.1 Prírodné atraktivity

❖ Hydrologické podmienky

Dominantnou riekou pretekajúcou územím regiónu Malej Fatry je najdlhšia slovenská rieka Váh, ktorej priemerný prietok je ovplyvňovaný Vodným dielom Žilina, ktoré slúži na výrobu elektrickej energie, na povodňovú ochranu, ale aj rekreačné aktivity. Celé územie je odvodňované riekou Váh. Významnejšími riekami sú Rajčianka, Varínka, Radôstka, Bystrica a Zázrivka. Toky majú charakter bystrín, horských potokov a riek, poväčšine s prudším spádom. V oblasti sa taktiež nachádzajú zatopené kameňolomy (Nezbudská Lúčka), vodopády (najmä v oblasti Jánošíkových dier), i tiesňavy.

❖ Klimatické podmienky

Klimatické podmienky sú značne dané polohou a nadmorskou výškou regiónu. Slovenská republika sa nachádza v miernom pásme, kde je ovplyvňované vzduchom z oblasti Atlantického oceánu a z prúdeniami z kontinentálnej časti Eurázie. Keďže väčšina regiónu sa nachádza v horskom podnebí, má to za následok zvýšený počet zrážok, či už v letnom, alebo zimnom období.

❖ Povrch

Z geologického hľadiska patrí Malá Fatra k jadrovým kryšalicko-druho horným pohoriam a je tvorená prevažne druho hornými sedimentárnymi horninami. Usadené horniny druho hôr sú zastúpené tromi jednotkami – obalová vrstva, križňanský a chodšský príkrov. Odolné horniny v chodšskom príkrove, ktoré boli odolné voči erózii, vytvárajú najkrajšie skalné

útvary v Malej Fatre, či už hrebeň Sokolia alebo vrchol Veľký Rozsutec. (nmalafatra, ©2012) Taktiež sa tu nachádza niekoľko mineralogických nálezísk (antimonit, chalkopyrit, molybdén). Z krasových sa tu vyskytujú jaskynné útvary, krasové pramene, priepasti, škrapy, závrty a tiesňavy. Podľa typu reliéfu sa Malá Fatra svojím rozpätím do 1709 m.n.n radí do nižšej vysočiny až vyššej vysočiny, pričom prevažujú stredovysočiny.

Malá Fatra sa v Strečianskom priesmyku rozdeľuje na dve geomorfologické oblasti, a to Krivánsku (najvyšší vrchol Veľký Kriváň 1709 m.n.n) a Lúčanskú Malú Fatru (najvyšší bod Veľká lúka 1476 m.m.m) (minerály, ©2013).

❖ *Fauna*

Fauna v regióne Malá Fatra je pomerne rôznorodá, predovšetkým kôli rozmanitosti biotopov vyskytujú sa tu mnohé zákonom chránené živočíchy. Je to územie významné najmä pre hniezdenie vtákov, ktoré obývajú skalnaté biotopy či horské lúky, napríklad bocian čierny, orol skalný, výr skalný či tetrov obyčajný a mnohé iné.

Medzi najznámejšie cicavce obývajúce lesy Malej Fatry patrí napríklad medveď hnedý, rys ostrovid, mačka divá, alebo početné skupiny srnca hôrneho a jeleňa lesného. (Malá Fatra, ©2013)

Bohaté zastúpenie má taktiež fauna motýľov a chrobákov, rýb, netopierov, plazov a obojživelníkov (užovky, vretenice, mloky či rosničky) (Národná park Malá Fatra, ©2012)

❖ *Flóra*

V oblasti sa prejavuje vertikálne členenie rastlinných spoločenstiev, tak ako takmer po celom území Slovenska. Lesy pokrývajú viac ako 70% celého územia. V najnižších polohách do 700 m.n.n sa nachádzajú prevažne dubovo-hrabové lesy, do 1000 m.n.m sú to bukovo-jedľové lesy a v najvyšších polohách do 1500 m.n.m. sú to jedľovo- smrekové lesy, vyššie už len kosodrevina alebo rozsiahle alpínske lúky (z nich napríklad horec Clusiov či astra alpínska). Okrem toho v lesoch nájdeme v hojnom počte aj borovice či javory. (Malá Fatra, ©2013).

Nachádza sa tu viac ako 110 rastlín, okrem toho vzácné endemity a subendemity. V pásme kosodreviny je častý výskyt obľúbenej čučoriedky obyčajnej.

5.1.2 Spoločenské atraktivity

❖ *Kultúrno- historické atraktivity*

- Lietavský hrad

Hrad Lietava patrí k najrozsiahlejším zrúcaninám na Slovensku. Bol vystavaný v 13. storočí a medzi jeho najznámejších majiteľov patrilo Matúš Čák Trenčiansky, či Juraj Thurzo. (Región Malá Fatra, ©2012)

- Budatínsky hrad

Hrad vznikol v 13. storočí ako strážny hrad na križovatke obchodných ciest, od roku 1945 ho vlastní štát. Najznámejšou expozíciou je drotárska, jediná svojho druhu na svete. V súčasnosti je hrad v rekonštrukcii. (Bechný a Mačejková, 2008, str. 57)

- Hrad Strečno

Hrad z 13. storočia je dnes turistickou atrakciou najmä pre rodiny s deťmi pre veľké množstvo akcií a podujatí. Medzi najznámejšie historické osobnosti žijúce na hrade patrila Žofia Bosniaková.

- Starý hrad

Z tejto zrúcaniny z 13. storočia prezývanej tiež Starhrad alebo Varínsky hrad sa návštevníkom ponúka neopakovateľný pohľad na domanižský meander rieky Váh.

- Hričovský hrad

Jeden z najmenších a najstarších slovenských hradov pochádza z 12. storočia. Dnes je zrúcanina rekonštruovaná dobrovoľníkmi zo Združenia priateľov Hričovského hradu. (Región Malá Fatra, ©2012)

- Bytčiansky zámok

V zámku, ktorý pochádza z renesančného obdobia, sa nachádzala zámocká klenotnica, sobášny palác, lekáreň, škola aj unikátna bibliotéka s vyše 800 zväzkami kníh. (Región Malá Fatra, ©2012)

- Kaštieľ Radoľa

Renesančný kaštieľ je najstaršou kultúrnou pamiatkou oblasti Kysuce. Dnes sa v ňom nachádza expozícia najstaršej dediny Kysúc od paleolitu až po stredovek. (Región Malá Fatra, ©2012)

- Kostol sv. Andreja Svorada a Beňadika v Radôstke

Tento rímsko-katolícky kostol postavený len z dreva a kameňa, je ocenený 2. miestom za vidiecku architektúru vo východnej Európe Európskym inštitútom kultúrnych krás. (Radôstka, ©2008-2012)

- Loretánska kaplnka Žofie Bosniakovej

V kaplnke z 18. storočia boli do r. 2009 uložené mumifikované pozostatky poslednej hradnej panej hradu Strečno Žofie Bosniakovej. (Región Malá Fatra, ©2012)

- Historické centrum Žiliny

Centrum Žiliny má dve námestia, a to Námestie Andreja Hlinku, ktoré je zároveň aj akýmsi symbolom mesta a Mariánske námestie, ktoré bolo v roku 1987 vyhlásené spolu s príslušnými uličkami za Mestskú pamiatkovú rezerváciu. V centre sa nachádza veľké množstvo historických pamiatok, z tých najznámejších a najnavštevovanejších spomeniem Kostol Najsvätejšej Trojice, Makovického dom, Starú radnicu, ktorá je reprezentatívnym sídlom primátora, ale i Dom umenia Fatra, Rosenfeldov palác, Remeselnícky dom a iné. Početné sú taktiež židovské pamiatky, medzi najznámejšie zaradujeme ortodoxnú synagógu, židovský cintorín, neologickú synagógu a mnohé ďalšie. (TIK mesta Žilina, ©2011)

❖ *Kultúrne zariadenia*

- Jánošíkove múzeum

Toto múzeum sa nachádza v obci Terchová, ktorá je zároveň aj jeho rodiskom. Expozícia „Jánošík a Terchová“ predstavuje návštevníkovi tradičnú terchovskú izbu so svätým kútom, murovanou pecou, komínom, ale i fotografiami a dokumentami o národnom hrdinovi Jánošíkovi. (Región Malá Fatra, ©2012)

- Múzeum Kysuckej dediny

Drevené domčeky uprostred rozprávkovej prírody sú sprístupnené verejnosti od mája do októbra. 34 tradičných ľudových stavieb láka nielen turistov, ale i filmárov a okrem priblíženia života v minulosti tu môžete ochutnať aj tradičné slovenské špeciality.

- Historická lesná úvrat'ová železnica Vychylovka

Táto 11 km dlhá trasa je národnou kultúrnou pamiatkou a spolu s oravskou časťou železnice bývalú Kysucko-oravskú lesnú železnicu. Úvrat'ový systém, ktorý prekonáva prevýšenie takmer 220m, je jedným z dvoch, ktoré sa zachovali v Európe dodnes. (Žilinský turistický kraj, ©2013)

- Slovenský orloj v Starej Bystrici

Najpresnejším orlojom na svete a zároveň najväčším na Slovensku sa nachádza v obci Stará Bystrica. Je vyrobený z dreva. (Žilinský turistický kraj, ©2013)

- Prírodovedecká expozícia v Krásne nad Kysucou

Táto expozícia je jednou zo série štyroch slovenských múzeí a poukazuje na faunu a flóru severného Slovenska. Najznámejšou atrakciou je replika mamutej samice v životnej veľkosti, ako i cenné archeologické, historické a etnografické zbierky. (Región Malá Fatra, ©2012)

❖ *Kultúrne a športové akcie*

- Jánošíkove dni

Medzinárodný folklórny festival, ktorý v roku 2012 oslávil už svoje 50. výročie, sa každoročne konáva v rázovitej slovenskej obci Terchová. Ide o najväčší festival tohto druhu na Slovensku so spoluúčasťou popredných umelcov z Talianska, Chorvátska, Švédska, Poľska, Bolívie, Českej republiky, Ruska, Dánska, Portugalska, Rakúska a iných krajín. Tie najväčšie koncerty sa konajú v amfiteátri Nad Bôrami, ktorého kapacita dosahuje 6000 diváckych miest. Neoddeliteľnou súčasťou festivalu je svätá omša za nositeľov ľudových tradícií za sprievodu terchovskej muziky, ľudové veselice, furmani a ich muzika, kolotoče, stánky, púťové atrakcie a mohé ďalšie sprievodné podujatia. (Jánošíkove dni, ©2013)

- Staromestské slávnosti

Najväčší festival severného Slovenska a zároveň aj mesta Žilina sa organizuje vždy v júni pod názvom Staromestské slávnosti, kde sa každoročne, už 18 rokov stretávajú remeselníci a umelci, aby slávnostne prebrali kľúče od mestských brán od primátora mesta a tak na tri dni kralovali mestu oni. Súčasťou slávností sú stánky a trhy ľudových a umeleckých remesiel, okrem toho bohatý kultúrny program a sprievodné vystúpenia domácich a zahraničných hudobných interpretov. (Staromestské slávnosti, ©2013)

- Terchovský budzogáň

Terchovský budzogáň je festival Rockovej hudby, konajúci sa každoročne v auguste v obci Terchová v amfiteátri Nad Bôrami s kapacitou 6000 divákov. Jeho obľúbenosť každoročne rastie, a to aj vďaka zvučným menám interpretov rockovej hudby, z ktorých medzi najznámejšie patrí The Offspring, Sunrise Avenue, Arch Enemy, Helloween a mnohí ďalší. (Terchová, ©2011)

- Mestské divadlo

Mestské divadlo Žilina funguje od roku 1992 a za ten čas stihlo pre svojich divákov priňať množstvo kultúrnych, divadelných a umeleckých hier, inscenácií a produkcií v najvyššej umeleckej kvalite. (Mestské divadlo Žilina, ©2007)

- Mestská krytá plaváreň

Plaváreň bola postavená v roku 1963 a vo vtedajšom Československu to bol jediný 50-metrový olympijsky bazén. Dnes je z areálu obľúbené kúpalisko najmä pre horúce letné dni. (Bechný a Mačejková, 2008, str. 78)

- Stredisko Vrátna Free Time Zone

Stredisko Vrátna je v lete i zime určené pre začiatočníkov i extrémnych športovcov, rekreačných lyžiarov, freeriderov, rodiny s deťmi ale i bežkárov. Takisto je k dispozícii množstvo lanoviek s prevýšením až 750 m a nočné lyžovanie.

- Futbalový štadión MŠK Žilina

Futbalový štadión stojí v meste už od roku 1941 a dnes má kapacitu takmer 11 000 miest pre divákov.

5.2 Selektívne faktory

❖ Demografické podmienky

V demografickom vývoji som sa zamerala predovšetkým na obce a mestá, ktoré sú súčasťou a členmi organizácie Malá Fatra. V budúcnosti sa očakáva pripojenie ďalších obcí. V súčasnosti patrí do organizácie celkovo 10 obcí a 2 mestá, ktoré sú z dvoch rôznych okresov Žilinského kraja. Menovite v okrese Čadca sú to 4 obce a 1 mesto a v okrese Žilina 6 obcí a 1 mesto. Obyvateľstvo tu žije prevažne na vidieku s výnimkou miest.

Tab. 3 Počet obyvateľov k 31.12.2011 miest a obcí regiónu Malá Fatra (Zdroj: vlastné spracovanie podľa ŠÚ SR, 2013)

Názov obce/ mesta	statut	okres	počet obyvateľov k 31.12.2011	MUŽI	ŽENY
Belá	obec	žilina	3357	1655	1702
Gbeľany	obec	žilina	1226	598	628
Krásno nad Kysucou	mesto	čadca	6905	3436	3469
Lietava	obec	žilina	1404	676	728
Nová Bystrica	obec	čadca	2828	1456	1372
Porúbka	obec	žilina	440	210	230
Radôstka	obec	čadca	840	414	426
Stará Bystrica	obec	čadca	2717	1372	1345
Teplička nad Váhom	obec	žilina	3801	1805	1996
Terchová	obec	žilina	4006	2031	1975
Zborov nad Bystricou	obec	čadca	2230	1103	1127
Žilina	mesto	žilina	81515	39151	42364

V celom mikroregióne Malá Fatra je počet žien vyšší ako mužov. Obce majú v priemere okolo 2500 obyvateľov, od najmenej obce Porúbka so 440 obyvateľmi až po najväčšiu obec Terchová s viac ako 4000 obyvateľmi. Krásno nad Kysucou je označované ako najmladšie mesto Slovenska, tento statut prijalo v roku 2001. Krajské mesto Žilina je štvrtým najväčším mestom Slovenskej republiky.

V nasledujúcej tabuľke č.4 je okrem počtu obyvateľov a rozlohy pre zaujímavosť aj rok založenia miest a obcí, z ktorého vyplýva, že väčšina obcí a miest má veľký historický potenciál odrážajúci sa najmä v kultúrno-historických pamiatkach z 12.-16.storočia.

Tab. 4 Hustota obyvateľstva a rozloha v regióne Malá Fatra k 31.12.2011 (Zdroj: vlastné spracovanie podľa ŠÚ SR, 2013)

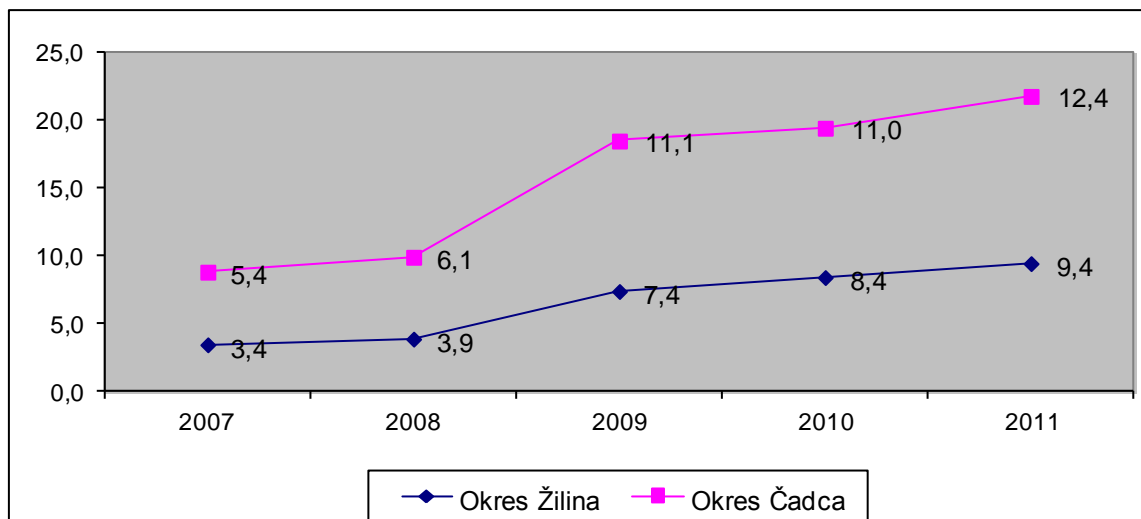
Názov obce/ mesta	rozloha km ²	rok založenia	hustota obyvateľstva na km ²
Belá	38,61	1378	87 obyvateľov/km ²
Gbeľany	7,13	1362	172 obyvateľov/km ²
Krásno nad Kysucou	27,77	1325	249 obyvateľov/km ²
Lietava	10,00	1300	140 obyvateľov/km ²
Nová Bystrica	125,26	1662	23 obyvateľov/km ²
Porúbka	3,45	1362	127 obyvateľov/km ²
Radôstka	13,17	1662	64 obyvateľov/km ²
Stará Bystrica	36,91	1662	74 obyvateľov/km ²
Teplička nad Váhom	10,88	1267	349 obyvateľov/km ²
Terchová	84,54	1598	47 obyvateľov/km ²
Zborov nad Bystricou	18,71	1662	119 obyvateľov/km ²
Žilina	80,03	1208	1019 obyvateľov/km ²

❖ *Ekonomické podmienky*

Tab. 5 Nezamestnanosť v okresoch Žilina a Čadca v rokoch 2007-2011 (Zdroj: vlastné spracovanie podľa ŠÚ SR, 2013)

Nezamestnanosť v %	2007	2008	2009	2010	2011
Okres Žilina					
Muži	2,8	3,2	7,0	8,1	8,5
Ženy	4,3	4,7	7,9	8,9	10,6
Spolu	3,4	3,9	7,4	8,4	9,4
Okres Čadca					
Muži	4,0	4,4	10,1	9,5	10,3
Ženy	7,3	8,3	12,6	13,3	15,2
Spolu	5,4	6,1	11,1	11,0	12,4

Ekonomické ukazatele v tabuľke č.5 poukazujú na percentuálnu nezamestnanosť v okresoch Čadca a Žilina, do ktorých patria obce OOCR Malá Fatra. Nezamestnanosť rastie, v roku 2011 dosahovala u žien v okrese Čadca až 15,2%. Hlavným dôvodom okrem prehlbovania finančnej krízy, je aj nedostatok pracovných miest v okrese Čadca, kde väčšina práceschopného obyvateľstva musí dochádzať za prácou do krajského mesta Žiliny. V regióne patrí medzi najvýznamnejších zamestnávateľov KIA motors, s.r.o a MOBIS Slovakia s.r.o., kde prevláda obsadzovanosť voľných pracovných miest mužmi.



Graf 1 Miera nezamestnanosti v % v okrese Žilina a Čadca 2007-2011 (Zdroj: vlastné spracovanie podľa ŠÚ SR, 2013)

Ako môžeme vidieť v nasledujúcej tabuľke č.6, údaje poskytuje štatistický úrad po delenie územia na kraje. Pri HDP boli posledné aktuálne údaje za rok 2009, preto som uviedla aktuálne údaje za celú Slovenskú republiku. Priemerná nominálna mesačná mzda dosiahla v danom období 695 EUR, pričom celoslovenský priemer za dané obdobie bol 805 EUR. Miera nezamestnanosti v období bola v žilinskom kraji 14,1%, čo znamenalo mierny pokles, slovenský priemer bol 14 %.

Tab. 6 Vybrané ekonomické ukazatele v roku 2012 (Zdroj: vlastné spracovanie podľa ŠÚ SR, 2013)

	jednotka	obdobie	hodnota	rast/pokles
HDP (Slovenská republika)	mil. EUR	4.štvrťrok 2012	18212	+2,0%
priemerná nominálna mesačná mzda (Žilinský kraj)	EUR	1.-3.štvrťrok 2012	695	+1,9%
miera nezamestnanosti (Žilinský kraj)	%	1.-3.štvrťrok 2012	14,1	-0,4%

❖ Životné prostredie

Oblasťná organizácia cestovného ruchu Malá Fatra pôsobí na územiach, ktoré patria do Národného parku Malá Fatra a Chránenej krajinskej oblasti Kysuce.

Národný park Malá Fatra tvorí severozápadnú časť Západných Karpát, je to najzápadnejší národný park karpatského oblúka. Nachádza sa tu unikátna fauna a flora (4 vlastné

endemity), prírodné kaňony a veľké množstvo skalných výtvorov, najznámejšie sú známe pod názvom Jánošíkove diery. V rámci územia národného parku a jeho ochranných pásiem (až do 5. stupňa) sa tu nachádza 14 národných prírodných rezervácií, 10 prírodných rezervácií, 5 prírodných pamiatok a 1 chránený areál. Výmera národného parku je 23 262 ha a prevýšenie 1400 metrov na pomerne malej ploche. Oblasť bola zaradená do európskej chránenej sústavy Natura 2000. (Národný park Malá Fatra, ©2012)

CHKO Kysuce

Táto oblasť skladajúca sa z Javorníckej a Beskydskej časti, susedí s ďalšími tromi chránenými územiami (CHKO Beskydy v Českej republike, CHKO Horná Orava a Żywiecki Park Krajobrazowy v Poľsku), preto patrí k jedným z najväčších chránených území strednej Európy. Špecifikom lokality je výskyt sférických pieskovsových kameňov známych ako kysucké gule, ďalej výskytom všetkých šeliem žijúcich na Slovensku, ale i unikátnymi kultúrnymi pamiatkami. (Región Malá Fatra, ©2012)

5.3 Realizačné faktory

❖ Ubytovacie zariadenia

Tab. 7 Cestovný ruch v Žilinskom kraji 2007-2011 (Zdroj: vlastné spracovanie podľa ŠÚ SR, 2013)

Žilinský kraj	2007	2008	2009	2010	2011
počet ubytovacích zariadení k 31.12.	872	988	895	826	781
počet návštevníkov v ubytovacích zariadeniach	689 531	767 274	643 290	658 148	717 041
počet prenocovaní návštevníkov v ubytovacích zariadeniach	2 358 745	2 535 960	2 106 609	2 135 892	2 227 731
počet lôžok v ubytovacích zariadeniach	37 206	39 571	38 574	37 571	36 726

Podiel Žilinského kraja na celkovom počte ubytovacích zariadení v Slovenskej republike v roku 2011 je najvyšší a to viac ako 25%. Z toho je na prvom mieste okres Liptovský Mikuláš s približne 29% ubytovacích zariadení kraja a na druhom mieste okres Žilina s 21%, čo predstavovalo v roku 2011 781 zariadení. Z hľadiska počtu návštevníkov, okres Žilina ubytoval v roku 2011 21% zo všetkých návštevníkov kraja. Údaje za rok 2012 zatiaľ nie sú k dispozícii.

Tab. 8 Počet ubytovacích zariadení v okresoch Žilina a Čadca 2007-2011 (Zdroj: vlastné spracovanie podľa ŠÚ SR, 2013)

	2007	2008	2009	2010	2011
počet ubytovacích zariadení k 31.12.					
okres Žilina	145	164	154	149	148
okres Čadca	82	90	82	76	71
počet návštevníkov v ubytovacích zariadeniach					
okres Žilina	159 574	180 785	158 618	163 541	170 221
okres Čadca	21 585	26 301	22 838	23 214	25 513
počet prenocovaní návštevníkov v ubytovacích zariadeniach					
okres Žilina	471 793	513 593	420 932	419 651	434 600
okres Čadca	74 191	79 090	60 685	59 467	58 002
počet lôžok v ubytovacích zariadeniach					
okres Žilina	6 692	7 049	7 087	7 042	7 302
okres Čadca	2 453	2 597	2 331	2 312	2 215

V tabuľke č.8 môžeme od roku 2008 pozorovať neustály pokles v počte ubytovacích zariadení v oboch okresoch, avšak čo je zaujímavé, počet návštevníkov sa od roku 2009, kedy bol značný prepád zapríčinený najmä finančnou krízou a celosvetovým poklesom v turizme, postupne zvyšuje.

Oblasťná organizácia cestovného ruchu Malá Fatra ponúka na svojom území množstvo ubytovacích kapacít. V regióne sa nenachádza žiaden ***** hotel, Hotel Dubná skala s označením „boutique“ má **** a zvyšných päť hotelov ***. Okrem toho sa v lokalite nachádzajú penzióny, apartmány a jeden autocamping s ***, vyhľadávaný najmä v letnej sezóne. V oblasti Terchová majú najväčšie zastúpenie ubytovacie zariadenia chatového typu, ktorých je celkovo 14, menovite chata Na Samote, chata Uhorčík ***, chata Zuzana, chata Vo Vyhnanej, chata Na Grúni ***, chata U sváka Jana, chata Rajnoha ***, chata Vrátna *, chata U Ďurka *, chata Jánošík, chata Pod Vřškom, chata Ilčík ***, chata Čakan-ka a Nezábudka * a chata U Gregušov *.

Tab. 9 Výpis ubytovacích zariadení OOCR Malá Fatra (Zdroj: vlastné spracovanie podľa ŠÚ SR, 2013)

	Terchová	Žilina
Hotel	Hotel Boboty ***	Hotel Villa Nečas ***
	Hotel Country Saloon Belá ***	Hotel Dubná Skala ****
	Hotel Diery ***	
	Hotel Rozsutec ***	
Penzión	Penzión Goral *	
	Penzión Jánošíkov Dvor	
	Penzión LUKA	
Apartmán	Apartmán Terchová *	
Autocamping	Autocamping Belá ***	

❖ *Stravovacie zariadenia*

Oblasť Malá Fatra je známa najmä výnimočným horským prostredím, ideálnym pre chov oviec, hovädzieho dobytku a spracovávanie mlieka na syrové výrobky. V roku 2011 bolo udelené zemepisné chránené označenie „zázrivskému korbáčiku“. Tento syrový výrobok tu má dlhoročnú tradíciu a pochutiť si na ňom, i iných tradičných regionálnych jedlách ako bryndzové halušky, strapačky, slivkové knedle či pirohy môžu návštevníci v **Jánošíkovej kolibe** alebo **Terchovskej kolibe**, kde sa pripravujú okrem iného aj lahôdky z baraniny, pečené kolená či zabíjačkové špeciality. Žilinská **Bašta RMUT** zas ponúka v atraktívnom prostredí výber z tej najlepšej slovenskej i zahraničnej kuchyne s doplnením o najkvalitnejšie nepasterizované pívá malých českých pivovarov. Nároční gurmáni si prídu na svoje v **reštaurácii Villa Nečas**, ktorá získala ocenenie TREND TOP reštaurácia Žilinského samosprávneho kraja.



Obr. 4 Terchovská koliba

(Zdroj: Región Malá Fatra, ©2012)

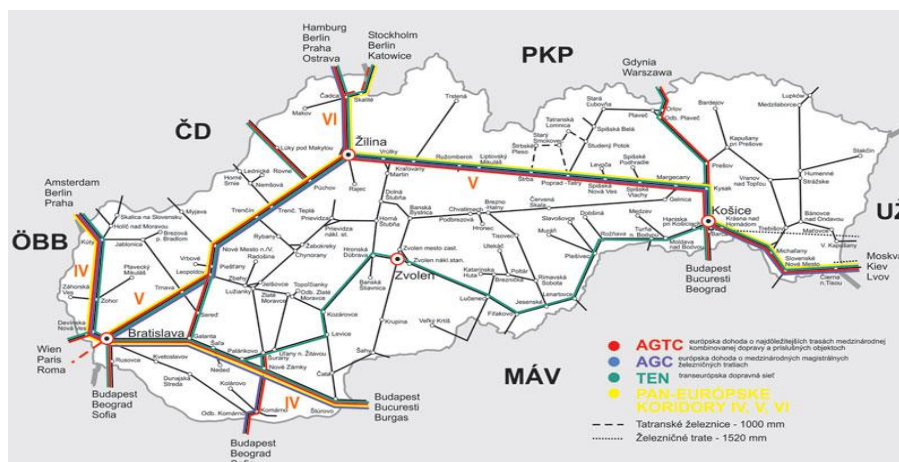


Obr. 5 Tradičná terchovská kuchyňa

(Zdroj: Región Malá Fatra, ©2012)

❖ *Doprava*

Celé okolie Žiliny je veľmi významnou dopravnou križovatkou. Dopravná sústava Žilinského kraja je na európskej úrovni koordinovaná formou multimodálnych koridorov. Najvýznamnejšie miesto tu má cestná a železničná doprava.



Obr. 6 Multimodálne koridory Žilina (Zdroj: Jaga Group, ©2013)

Cestná doprava

Cez Žilinský okres vedú najvýznamnejšie cestné dopravné ťahy z Košíc do Bratislavy. Taktiež zo Žiliny vychádzajú medzinárodné cesty do Českej republiky a Poľska. Cez územie prechádzajú medzinárodné cestné ťahy E50 Česko- Žilina- Košice- Ukrajina, E75 (severjuhozápad) Poľsko- Čadca- Žilina- Maďarsko- Rakúsko, E442 Česko- Makov- Bytča- Žilina s pripojením na E50 a E75. cez územie vedie aj diaľničná sieť, ktorej niektoré úseky sú stále vo výstavbe.

Tab. 10 Dĺžka ciest v km podľa druhu v Žilinskom kraji (Zdroj: vlastné spracovanie podľa ŠÚ SR, 2013)

Dĺžka ciest (km) podľa druhu cesty	2011
Žilinský kraj	
<i>Dĺžka ciest spolu</i>	2 039,66
<i>Cesta I. triedy</i>	506,12
<i>Cesta II. triedy</i>	328,01
<i>Cesta III. triedy</i>	1 118,24
<i>Diaľnice a diaľničné privádzače</i>	69,53

Autobusová doprava

Autobusová doprava je v celom regióne plne pokrytá, zabezpečuje ju akciová spoločnosť Slovenská autobusová doprava Žilina, zabezpečujúca mestskú, prímestskú, diaľkovú i medzinárodnú dopravu. Hlavné autobusové stanice sú AS Žilina a AS Čadca.

Železničná doprava

Cez Žilinu vedú priame železničné prepojenia na Poľsko cez Čadcu na Zwardoň, a z Prahy cez Žilinu na Bratislavu a Košice. Regionálny charakter má železničné spojenie Žilina-Rajec.

Letecká doprava

V obci Dolný Hričov v blízkosti mesta Žilina je vybudované regionálne letisko so štatútom verejného medzinárodného letiska. Prevádzkovateľom je akciová spoločnosť Letisko Žilina. Letecká doprava tu pomáha predovšetkým vnútroštátnemu obchodu a medzinárodným stykom. (Agwntúra pre regionálny rozvoj v Žiline, ©2013)

Cyklodoprava

Po úspešnom projekte v roku 2012, ktorý spracovával značenie cyklotrás v regióne a obnovu cyklistickej infraštruktúry, sa v regióne Žilina nachádza viac ako 500 kilometrová sieť.

❖ Turistické informačné kancelárie

Ak návštevníci regiónu potrebujú poradiť, hľadajú mapky alebo možnosti ako stráviť dovolenku v regióne, sú im k dispozícii tri informačné centrá. A to TIK Žilina, TIK Terchová a TIK Stará Bystrica.

5.4 Produktová ponuka OOCR Malá Fatra

Podľa známych definícií rozumieme pod pojmom produkt cestovného ruchu komplexný balík služieb či zážitkov, ktoré majú za úlohu uspokojiť zákazníkov, a v tomto prípade návštevníkov potreby. Keďže aj samotná organizácia cestovného ruchu je chápaná ako firma, snaží sa svoje „naj“ ponúknuť čo najatraktívnejšie a najpríťažlivejšie. Región Malá Fatra ponúka veľké množstvo možností prežitia skvelej dovolenky. Skĺbujú sa tu zábava s turistikou, tradíciami, kultúrou i športovým vyžitím. Bližší popis produktovej ponuky je opísaný v nasledujúcich odstavcoch.

Turistika

Turistika ponúka predovšetkým vo Vrátnej doline množstvo krásnych prírodných scenérií a obľúbených turistických trás, kde si prídu na svoje milovníci náročnejšej horskej turistiky, ale i pohodovej rodinnej prechádzky či menej náročného terénu. Medzi najnavštevovanejšie miesta patrí súbor tiesňav a kaňonov s pretekajúcou vodou pod názvom Jánošíkove diery, ale i náročnejší výstup na Veľký Rozsutec (1610m.n.m) či Veľký Kriváň (1709m.n.m.). Turisti sa môžu pred, počas i po výletoch občerstviť a najesť sa v priľahlých kolibách, chatách, reštauráciách, náštíviť múzeum alebo okolité kultúrne pamiatky.

- Náučný chodník Jánošíkovým chotárom - pre tých, čo ešte nemajú veľké skúsenosti s vysokohorskou turistikou, alebo ako ideálny výlet pre rodiny s deťmi, je určený táto terchovská trasa, v ktorej sa návštevníci dozvedia veľa zaujímavostí o Terchovej.
- Náučný chodník Fojtov potok- táto trasa vedie cez krásnu kysuckú prírodu, kde si návštevníci môžu vychutnávať lesy, pokoj a ticho.

Cykloturistika

Turistika na dvoch kolesách zaznamenala aj na Slovensku rozmach predovšetkým v poslednom roku. Ani organizácia Malá Fatra nezaostávala. V uplynulom roku 2012 bol aj za dotačnej pomoci zrealizovaný projekt cyklotrás „Jánošíkov kraj – cyklistický raj“, vďaka ktorému je do dnešného dňa v žilinskom regióne viac ako 500km označených cyklotrás s rôznym výškovým profilom, pričom celkové cyklotrasy v Žilinskom kraji tvoria až jednu štvrtinu všetkých cyklotrás na Slovensku. Trasy sú značené technickou normou STN 01 8028 a sú rozčlenené na tri základné skupiny: REKREA (ľahké), SPORT (stredne ťažké) a EXPERT (ťažké).

Zima

- Lyžovanie - Vrátna Free Time Zone je lyžiarske stredisko, ktoré má v ponuke 14 km zjazdoviek pre začiatočníkov, ale aj pre pokročilých až náročných lyžiarov. Spája 5 lokalít a to Paseky, Poludňový Grúň, Príslop, Tížinka a Chleb. Na svoje si prídu snowboardisti aj freerideri. Okrem tradičného lyžovania ponúka stredisko aj množstvo ďalších aktivít, z nich najatraktívnejšie sú uvedené nižšie.

- Snowkiting – s pomocou vetra a špeciálnych kitov sa z obyčajnej jazdy stáva zážitok i v jazde do kopca, pričom lokalita Chleb vo Vrátnej je jednou z najznámejších snowkitových lokalít Európy.
- Snowtubing – obdoba sánkovačky, ale tentokrát na gumových kolesách zaručí zábavné zdolanie svahu nielen deťom, ale i dospelým.
- Snežnicové pochody – vďaka špeciálnej obuvi sa prechádzky zimnou prírodou môžu stať úplne novým zážitkom pre každého nadšeného turistu.
- Skialpinizmus – záujemci majú možnosť spoločne so skúseným sprievodcom zažiť vysokú dávku horského adrenalínu, prechod tými najlepšimi trasami i výučbu práce s lavínovou technikou.
- Bežkovanie - táto obľúbená zimná aktivita v regióne Malá Fatra poteší svojich priaznivcov početnými upravovanými traťami najmä v okolí Kysúc, ale i zvyšku lokality.

Športové aktivity

- Paragliding – malebný kopec Stránik pri Žiline je označovaný ako najlepší kopec na výučbu paraglidingu na Slovensku, pre množstvo bezpečných plôch na pristátie. Pre záujemcov je možnosť absolvovania kuzru lietania, let vo dvojici alebo s inštruktorom.
- Lanové parky – prípadní záujemcovia o adrenalín vo výške od 4-11m môžu otestovať svoje schopnosti v lanovom parku Terchová, alebo žilinskom parku Preles.
- Golf a adventure minigolf – minigolfové areály sa nachádzajú v obci Zázriva, v nákupnom stredisku priamo v centre Žiliny, ale i na Vodnom diele.
- (Horo)lezectvo – región ponúka lezeckú boulderovú stenu K2 i jeden z najväčších outdoorových lezeckých areálov pri obci Porúbka a mnoho prírodných horolezeckých lokalít (lokalita Fajky v oblasti Dolných Dier, Belské skaly, Veľká a Malá sokolia veža v oblasti Obšívanka a iné).
- Plážový volejbal v Žiline, výučba výroby korbáčikov v Zázrivej, kolobežky vo Vrátnej, miniZOO Žilina.

Hipoturistika

- Jazda na koňoch – kurzy jazdy na koni, rekreačné vychádzky s inštruktormi ale i bez nich, si môžu návštevníci regiónu Malá Fatra vychutnávať na ranči v Brodne pri Žiline, v areáli autocampingu Belá, v jazdiarni v Bytčici, alebo v Dolnom Vadičove.

Vodná turistika

- Plte na Váhu – veľkou atrakciou je plavenie sa po najdlhšej slovenskej rieke Váh spolu s v krojoch odetými pltníkmi, od ktorých sa počas plavby dozvedia turisti veľa historických a kultúrnych zaujímavostí. Úsek je dlhý 7 km.
- Rafting a splavovanie – v regióne je najväčším lákadlom splavovanie divokej rieky Belá, ale taktiež o niečo pokojnejšieho Váhu.



Obr. 7 Plte na Váhu

(Zdroj: Región Malá Fatra, ©2013)



Obr. 8 Lyžovačka vo Vrátnej

(Zdroj: Región Malá Fatra, ©2013)

Podujatia

- Jánošíkove dni – najväčší folklórny festival na Slovensku sa každoročne konáva na prelome júla-augusta v rázovitej obci Terchová.
- Terchovský budzogaň – jeden z významných festivalov rockovej hudby si nachádza čoraz viac priaznivcov aj vďaka zvučným menám svetových interpretov. Koná sa v terchovskom amfiteátri Nad Bôrami v Terchovej vždy v auguste.
- Staromestské slávnosti – oslavy tradičných ľudových remesiel a umelcov slávi mesto Žilina na prelome mája a júna.

- Stredoveký deň – vystúpenia šermiarov, sokoliarov, stredoveký rínoček, stredoveká kuchyňa so živou prípravou a konzumáciou jedla, ale i množstvo zručných remeselníkov, to všetko čaká na účastníkov tohto augustového podujatia.
- Žilinské kultúrne leto – leto je obdobím, kedy aj hlavné mesto Žilina navštevuje najviac návštevníkov nielen zo Slovenska, ale i z celej Európy. Preto sú pre všetkých pripravené pravidelné koncerty, divadlá i filmové projekcie priamo na hlavných námestiach.
- Cyrilometodské dni, Country fest Rozmarín, Preteky gazdovských koní, Majstrovstvá v kosení kosou, Fašiangové slávnosti poľovnícke dni sv. Huberta, Európsky pohár v snowboardingu, Európsky pohár v zjazdovom lyžovaní, Európske preteky v cyklotriale a mnoho ďalších podujatí.

Wellness a kúpanie

- Wellnes centrá – región Malá Fatra ponúka relax a oddych s nádherným výhľadom na pohorie Malá Fatra vo wellnes centrách hotela Rozsutec, hotela Boboty, relax centra Terchovec v Terchovej a obľúbeného relax centra Dubná Skala v Žiline, kde okrem bazénov a víriviek čaká na návštevníkov bohatá ponuka saun a masáží.
- Kúpaliská – v meste Žilina sa nachádza mestská krytá plaváreň s tromi vonkajšími a jedným vnútorným bazénom, a taktiež termálne kúpalisko v Stráňavách, kde je na rok 2016 plánovaná dostavba Aquaparku.

Gastronómia

Tým návštevníkom, ktorí chcú región Malá Fatra navštíviť predovšetkým kôli osobitnému gastronomickému zážitku, sa ponúkajú v rázovitých drevených kolibách typické jedlá pre tento región ako bryndzové halušky, zemiakové placky, strapačky, kapustová polievka, zázrivské korbáčiky a mnohé iné. Ochutnať ich je možné v Jánošíkovej a Terchovskej kolibe. Medzinárodná kuchyňa so zameraním na francúzsku, čaká na záujemcov v reštaurácii Villa Nečas, ktorá získala ocenenie TREND TOP reštaurácia 2011 v žilinskom samosprávnom kraji a ďalej pivárska Bašta RMUT, ktorá sa sústreďuje na prípravu tých najlepších tradičných, ale i zahraničných jedál.

Nákupná turistika

Priaznivci a milovníci nakupovania si určite prídu na svoje v 4 veľkých obchodných centrách nachádzajúcich sa priamo v meste Žilina, a to OC Mirage, nákupno- zábavné Aupark, zábavno- obchodné centrum MAXX a nákupné centrum Dubeň. Všetky sú otvorené denne i počas víkendov do neskorých večerných hodín, ale aj počas väčšiny štátnych sviatkov a dňovh pracovného pokoja.

Agroturistika

Agroturistika v regióne Malá Fatra, ktorý je zo všetkých strán obklopený prírodou, nie je ťažké nájsť miesta a zariadenia pre agroturistiku. V mestskej časti Budatín sa nachádza Gazdovský dvor s poníkmi, zajacami, sliapkami, ovcami, husiami a inými hospodárskymi zvieratami, ďalej sa tu nachádzajú tri mini ZOO vo Vrátnej v hoteli Rozsutec, v Terchovej v hoteli Gold a v Žiline. Tí, ktorí hľadajú relax spojený s jazdou na koňoch, zvernice a dokonca i exotické zvery sa odporúča navštíviť ranč v Brodne alebo Ranč Nižné Kamence.

6 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza regiónu Malá Fatra a zároveň aj oblastnej organizácie Malá Fatra slúži na stanovenie silných a slabých stránok regiónu i činnosti organizácie a zároveň určenie príležitosti a hrozieb, ktoré by pre región mohli znamenať v budúcnosti výzvu a naopak, pred ktorými by mala organizácia uskotočniť opatrenia, aby sa predišlo strate návštevníkov, skracovaniu doby prenocovania a nižším výdavkom uskutočňovaným v cestovnom ruchu.

Tab. 11 SWOT analýza OOCR MF (Zdroj: vlastné spracovanie)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • dobrá dopravná infraštruktúra (spojenie s Bratislavou a Košicami, i Poľskom a Českou republikou) • významné a jedinečné turistické ciele (Vrátna dolina, skanzem Vychylovka, jediný slovenský orloj v Starej Bystrici, Kaplnka Žofie Bosniakovej) • medzinárodný význam kľúčových atraktivít a akcií (Jánošíkove dni v Terchovej, európsky unikát lesnej úvratovej železnice) 	<ul style="list-style-type: none"> • rôzne úrovne kvality ponúkaných služieb • nedostatočná propagácia menších turistických cieľov a propagácia akcií (Starý hrad, Hričovský hrad, slávnosti pri výročiach obcí, fašiangové/ vianočné akcie v obciach) • nízky počet sprievodných a doplnkových služieb cestovného ruchu (požičovne automobilov, výučba remesiel..)
<ul style="list-style-type: none"> • prepracovaná web stránka regionmalafatra.sk • psychologicky vnímaná • nedotknuteľnosť prírody • priaznivé predpoklady a podmienky pre rozvoj vidieckej turistiky, agroturistiky a ekoturistiky • zachované tradičné kultúrne a folklórne bohatstvo, množstvo ľudových festivalov • novooznačené trasy pre cykloturistiku a najväčšia sieť cyklotrás v Žilinskom kraji 	<ul style="list-style-type: none"> • absencia 5* hotela pre náročnú klientelu • vysoká sezónnosť ponuky cestovného ruchu • nízka úroveň ponúkaných služieb v ubytovacích zariadeniach v pomere k cene • nízka alebo takmer žiadna jazyková vybavenosť personálu v službách • slabá propagácia menších podujatí a akcií
<ul style="list-style-type: none"> • neporušené životné prostredie • výhodná geografická poloha regiónu • špecifická regionálna gastronómia 	<ul style="list-style-type: none"> • absencia aquaparku v regióne • propagácia novooznačených cyklotrás • absencia kúpeľných kapacít v regióne

Príležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • aktívne získavanie nových členov a to nielen obce ale najmä podnikateľské subjekty • zvyšovanie návštevnosti regiónu cieľenou propagáciou podľa segmentácie návštevníkov • spájanie sa s inými OOCR s cieľom komplexnej celoročnej ponuky produktov cestovného ruchu • oslovovanie domácich a zahraničných touroperátorov, aby zaradili dovolenku v regióne Malá Fatra do svojej ponuky • nové trendy v tvorbe produktov cestovného ruchu • zameranie sa predovšetkým na domáci cestovný ruch • zapájanie sa do medzinárodných projektov • budovanie nových vzťahov so zahraničnými partnermi • vytváranie nových pracovných príležitostí v cestovnom ruchu • zvyšovanie ubytovacích kapacít v rámci regiónu • podpora a rozvoj kongresovej turistiky • tvorba produktov agro a ekoturistiky • rozšíriť možnosti ubytovania 4* a 5* 	<ul style="list-style-type: none"> • silná konkurencia zo strany okolitých OOCR (Region LIPTOV, Rajecká dolina, Orava..) • nedostatočné pokrytie komplexných požiadaviek návštevníkov (chýbajúci aquapark, kúpele, golfové ihrisko) • nespokojnosť návštevníkov s nedostatočnou kvalitou ubytovania a stravovania v pomere ku cene • citlivosť sektoru cestovného ruchu na zmeny v ekonomike • vysoké náklady na marketing a propagáciu ale nízka efektívnosť • slabá technická vybavenosť (platba kreditnými kartami, QR kódy, wifi-spojenie) • obmedzenie finančných zdrojov z dotácií od štátu i Európskej únie • zanedbávanie ochrany kultúrnych pamiatok (Starý hrad) • vznik tzv. preturizovaných bodov (Jánošíkové diery)

6.1 Zhodnotenie SWOT analýzy

Medzi najvýznamnejšie **silné stránky** regiónu patrí predovšetkým veľké množstvo významných a jedinečných atraktivít, ktoré sa nekonajú alebo nenachádzajú nikde inde na Slovensku, dokonca ani v Európe. Ide o najväčší folklórny festival Jánošíkove dni, ktorý každoročne navštívia tisícky návštevníkov, jediný slovenský orloj v Starej Bystrici, či európsky unikát lesnej úvraťovej železnice.

Medzi ďalšie silné stránky patrí nádherná príroda národného parku Malá Fatra, i CHKO Kysuce, ktorá je ideálna pre rozvoj eko i agroturistiky, ktorej sa tu nesmierne darí. Región Malá Fatra má pomerne kvalitnú dopravnú infraštruktúru, ktorá umožňuje priame spojenie nielen s Bratislavou a Košicami, ale i susedným Poľskom a Českou republikou. Organizácia ponúka záujemcom o túto lokalitu prepracovanú webovú stránku, kde si môžu priamo vyhľadať vyhovujúce ubytovanie. A nakoniec sú to určite cyklotrasy, ktoré boli v roku 2012 nanovo pooznačované a sú pripravené na letnú sezónu 2013.

Slabou stránkou je nízka jazyková vybavenosť personálu, či už ide o ubytovacie, stravovacie alebo iné služby. Nevýhodou je taktiež rôzna úroveň ponúkaných služieb, kde za rovnakú cenu dostanete odlišnú kvalitu. V regióne chýba 5* hotel pre náročnejšiu klientelu, ale keďže doteraz neprebehli oficiálne prieskumy, ktoré by potvrdzovali záujem o tento segment, výstavba sa nateraz neplánuje. Od vzniku organizácie Malá Fatra sa kladie dôraz na propagáciu, ale nedostatočne sa to dotýka menších turistických cieľov ako napríklad zrúcanín Hričovského alebo Starého hradu, či menších, ale významných osláv pri výročiach obcí, či fašiangových slávností, ktorých slávenie je v regióne veľmi rozšírené. Pri produktoch cestovného ruchu, ktoré organizácia ponúka, funguje vysoká sezónnosť, čo má za dôsledok viditeľný pokles návštevnosti v medzisezónach. V oblasti chýba aquapark či kúpele, ktoré by dopĺňali komplexnú celoročnú produktovú ponuku. Dostavba aquaparku AQUA EDEN Strážavy je naplánovaná v roku 2016.

Príležitostí pre organizáciu je mnoho. Jednou z nich je vyššia propagácia regiónu podľa segmentácie návštevníkov a to cielenou tvorbou špecifických produktov pre rodiny s deťmi, páry alebo študentov a seniorov. Ďalšou možnosťou pre organizáciu Malá Fatra je zvýšenie kooperácie a prípadne možné fúzie s inými OOCR, či už z hľadiska vyššej formy ponuky (golfový areál Rajec, kúpele Rajecké Teplice), alebo z hľadiska vyššej účinnosti propagácie. Pre organizáciu je dôležité sa zamerať nielen na získavanie domácich návštevníkov, ktorí podľa oficiálnych výsledkov Štatistického úradu Slovenskej republiky tvorili v roku 2012 dve tretiny z celkových návštevníkov, ale i na každoročne narastajúci podiel zahraničných turistov. Lokalita Malej Fatry spĺňa ideálne podmienky pre rozvoj eko a agroturistiky, ktorá si najmä v posledných rokoch získava čoraz viac priaznivcov a záujemcov o takýto priamy „styk s prírodou“. Ďalšou výzvou je nielen sledovať nové trendy v cestovnom ruchu, ale sa im aj prispôbovať, prekladať propagačné materiály do viacerých svetových jazykov a rozširovať kooperáciu so zahraničnými partnermi a organizáciami.

Niektoré z **hrozieb** nie je až tak veľmi možné ovplivniť, najmä čo sa týka výraznejších ekonomických zmien, ktoré sa niekoľkonásobne prenášajú do citlivého sektoru cestovného ruchu. Najdôležitejšou úlohou organizácie Malá Fatra je uspokojiť návštevníka v destinácii tak, aby sa opakovane a rád vracal do regiónu. Tým, že sa plánuje výstavba aquaparku a v budúcnosti je možná spolupráca a spojenie s inými oblasťnými organizáciami cestovného ruchu (pr. OOCR Rajecká dolina) ponúkajúcimi napríklad golfové zázemie, či kúpele, sa však môže dariť odvrátiť hrozbu straty návštevníkov a predísť tak silnému tlaku od konkurencie. Čo sa týka technickej vybavenosti a kráčaníu s novými technológiami, v destinácii Malá Fatra sú stále zariadenia a prevádzky, kde návštevníkom nie je umožnené platiť platobnou kartou, v reštauráciách a ubytovacích zariadeniach chýba dostatočné wifi pokrytie, či existuje málo miest, kde sa využívajú čoraz obľúbenejšie QR kódy.

7 VÝSKUM ZNALOSTI A VYUŽÍVANIA REGIONÁLNEJ ZĽAVOVEJ KARTY

7.1 Definovanie cieľov výskumu

Organizácia Malá Fatra, ktorá už druhý rok pôsobí na území okresov Žilina a Čadca, sa od svojho vzniku snaží o zdokonaľovanie a skvalitňovanie ponuky služieb vo svojom regióne. Dotazník bol vytvorený na základe konzultácií a špecifických požiadaviek zástupcov Malej Fatry, a to s **hlavným cieľom**

- zistiť povedomie rezidentov a návštevníkov tohto regiónu o čoraz atraktívnejšom a obľúbenejšom produkte turizmu, konkrétne regionálnej zľavovej karte (keďže sa jedná o produkt, ktorý je na Slovensku známy a využívaný len od roku 2009 a do širšieho povedomia sa dostáva až v posledných 2 rokoch),
- zistiť, v ktorých oblastiach by účastníci turizmu spolu s miestnymi obyvateľmi zľavy na ponuku regionálnych produktov a služieb najviac privítali.

7.2 Zber, zhromažďovanie a vyhodnocovanie informácií

Zdrojmi poskytnutých dát boli rezidenti, domáci turisti, zahraniční turisti i jednodenní návštevníci všetkých vekových skupín. Dotazovanie prebiehalo paralelne osobným dotazovaním v stredisku Vrátna Free Time Zone a online dotazníkom umiestneným na internete.

Dotazovanie vo Vrátnej prebiehalo počas dvoch marcových sobôt, kedy sa v tomto lyžiarskom stredisku aj vďaka priaznivému počasiu nachádzal najväčší počet návštevníkov. Celkovo v teréne oslovila **92** respondentov.

Internetový dotazník, ktorý mal rovnaký obsah ako ten v teréne, bol online k dispozícii od konca februára do polovice apríla 2013. Prostredníctvom tohto typu média dotazník vyplnilo **218** respondentov. Spolu sú teda údaje dostupné od **310** respondentov.

Vyhodnocovanie dotazníkov prebiehalo prostredníctvom služby Google Docs.

7.3 Výber vzorky respondentov

Respondenti boli oslovení náhodne. Z celkového počtu 310 vyplnených dotazníkov bolo 54% žien a 46% mužov.

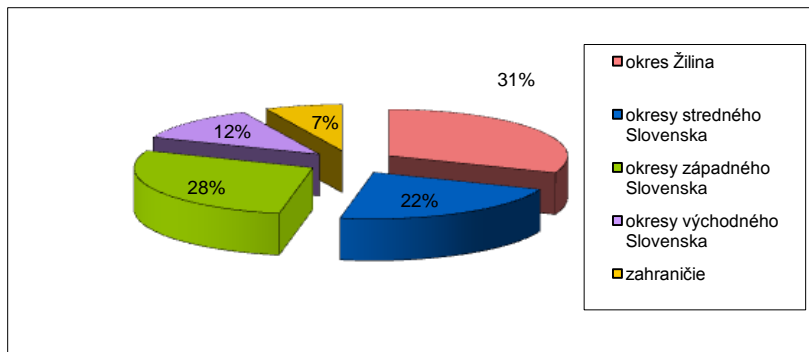
Vekové rozpätie respondentov podľa výsledkov dotazníka bolo nasledovné:

- 30 % vo veku do 25 rokov (93 osôb),
- 38% vo veku 26 - 39 rokov (118 osôb),
- 29% vo veku 40 – 59 rokov (90 osôb),
- 3% nad 60 rokov (9 osôb).

Podľa nameraných hodnôt najvyššie zastúpenie mala veková skupina v rozpätí 26- 39 rokov, kam patrili najčastejšie mladí, zárobkovo činní ľudia spolu s mladými rodinami s deťmi. Približne rovnaký percentuálny podiel 30% tvorili mladí respondenti do 25 rokov a veková skupina 40- 59 rokov, kam patria staršie rodiny s deťmi, staršie páry či single návštevníci a rezidenti.

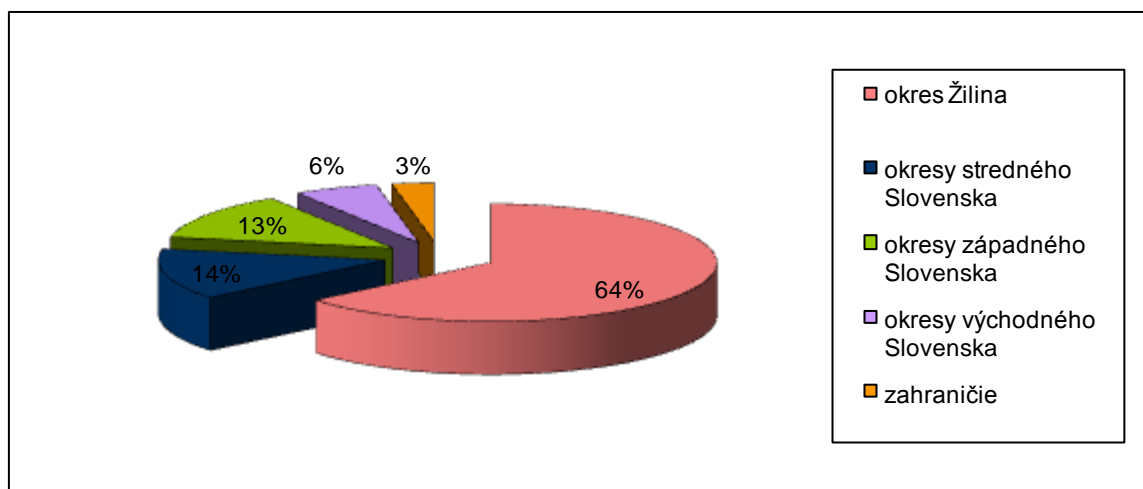
Čo sa týka **bydliska** a pôvodu dotazovaných, z výsledkov vyplýva najvyššie zastúpenie okresu Žilina. Tu je však potrebné rozdeliť hodnotenie na 2 časti, a to dotazovanie v stredu Vrátna Free Time Zone a na internete. Pre upresnenie uvádzam zoznam okresov v jednotlivých častiach západného, stredného a východného Slovenska.

- Západné Slovensko: Bratislava, Dunajská Streda, Hurbanovo, Komárno, Levice, Malacky, Nové mesto nad Váhom, Nitra, Pezinok, Piešťany, Púchov, Senec, Senica, Topoľčany, Trenčín, Trnava a ďalšie.
- Stredné Slovensko: Banská Bystrica, Bytča, Brezno, Čadca, Dudince, Kysucké Nové Mesto, Liptovský Mikuláš, Lučenec, Martin, Prievidza, Revúca, Ružomberok, Zvolen a Žilina a ďalšie.
- Východné Slovensko: Bardejov, Humenné, Košice, Michalovce, Poprad, Prešov, Rožňava, Stropkov, Trebišov a ďalšie.



Graf 2 Bydlisko Vrátna Free Time Zone (Zdroj: vlastné spracovanie)

Na grafe č.2 môžeme vidieť, že v stredisku Vrátna Free Time Zone, prevládajú návštevníci z okresu Žilina, čiže domáci návštevníci, ktorí tvoria 31% z celkového počtu a za nimi nasledujú okresy západného Slovenska s 28%, pre ktoré je mnohokrát práve región Malá Fatra voľbou číslo 1 pre kvalitnú zimnú lyžovačku či letnú turistiku. Výrazné je 22% zastúpenie okresov stredného Slovenska. Zvyšných 7% tvorili návštevníci prevažne z Čiech a Poľska.

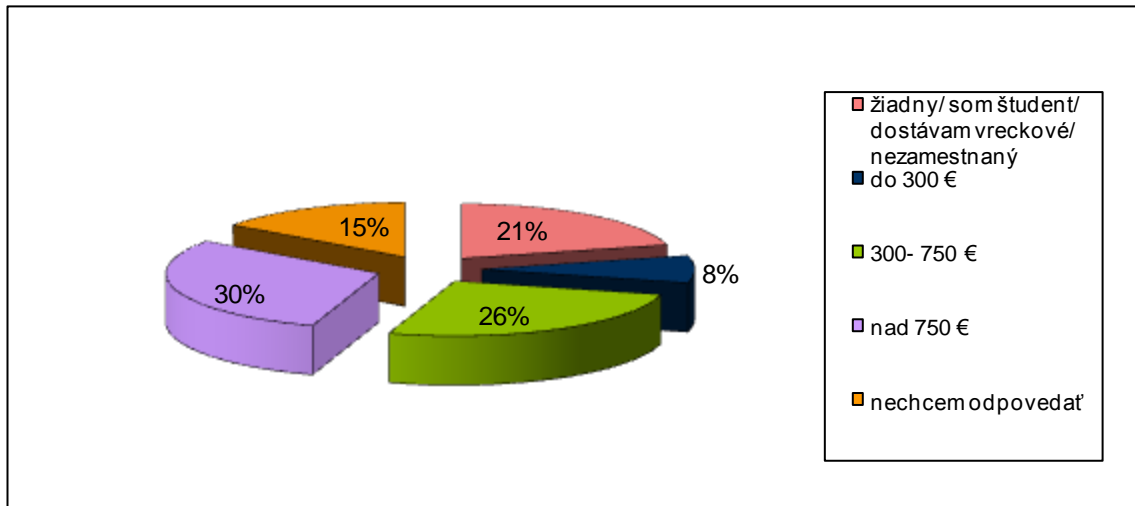


Graf 3 Bydlisko celkovo (Zdroj: vlastné spracovanie)

Na grafe č.3, ktorý znázorňuje percentuálne rozloženie respondentov z celkového počtu 310, môžeme vidieť jednoznačne najvyšší podiel dotazovaných zo žilinského okresu a to 64%, nasledujú účastníci dotazovania zo stredného (14%), potom západného (13%) a nakoniec východného Slovenska zo 6%. Najnižší podiel majú zahraniční návštevníci s 3%.

Příjmová skupina

V otázke, ktorá zisťovala hrubý mesačný príjem, boli možnosti odpovedí rozdelené na roz-
pätie do 300€ (minimálna mzda), od 300-750 € (minimálna až priemerná mzda), nad 750€
(nadpriemerná mzda). Ak bola pre respondenta otázka citlivá, mohol zaznačiť, že nechce
odpovedať.

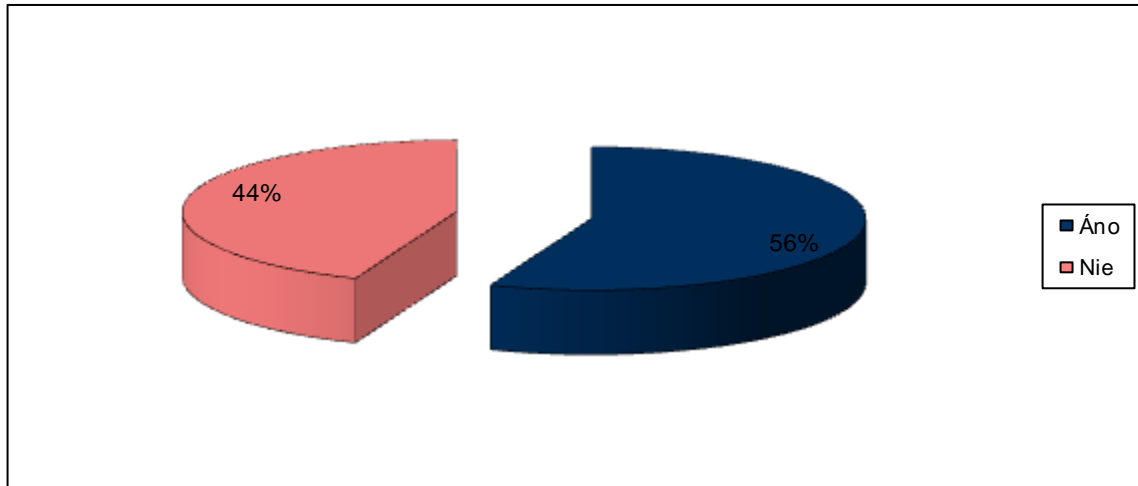


Graf 4 Hrubý mesačný príjem (Zdroj: vlastné spracovanie)

Ako môžeme vidieť na grafe č. 4, 30% zastúpenie mali respondenti s hrubým mesačným vyšším ako 750 €, potom 26% príjmová skupina so 300-750 € mesačne. Jednu pätinu tvorili respondenti bez príjmu, študenti a nezamestnaní a len 8% opýtaných malo príjem menší ako 300€. 15% respondentov nechcelo na túto otázku odpovedať.

7.4 Vyhodnotenie jednotlivých otázok

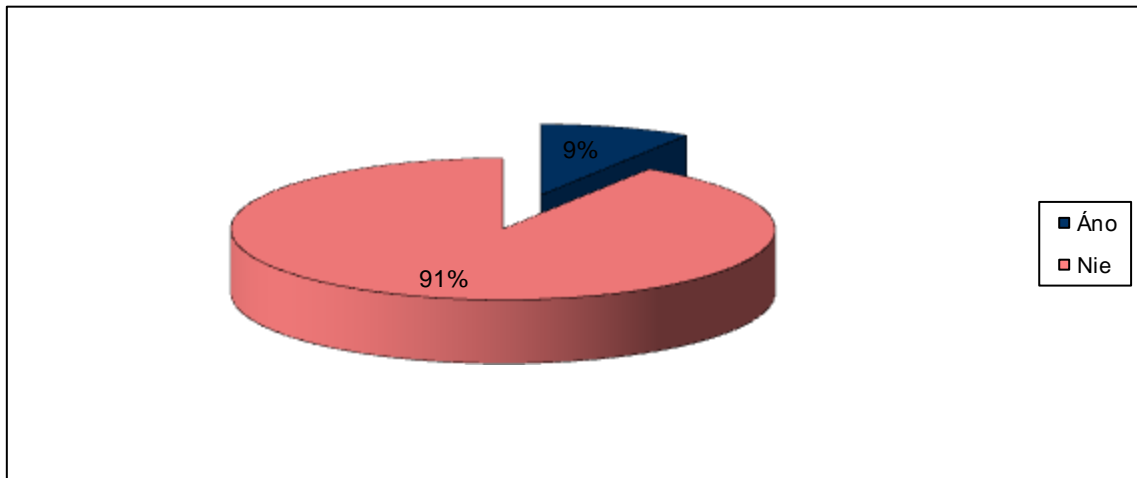
Otázka č.1: Poznáte pojem „regionálna zľavová karta“?



Graf 5 Povedomie o pojme „regionálna zľavová karta“ (Zdroj: vlastné spracovanie)

Na prvú otázku odpovedalo kladne celkovo 174 respondentov, čo predstavuje takmer 56% všetkých opýtaných, ktorí poznajú pojem regionálna zľavová karta. Nie je to veľa, ani ale málo, pretože pojem sa čoraz častejšie spomína i v médiách a dostáva sa tak postupne do povedomia obyvateľov Slovenska. Ak by sa mala hodnotiť detailnejšie znalosť regionálnej karty, najviac kladných odpovedí bolo zaznamenaných u žien, a to vo veku do 25 rokov. Najnižšie povedomie o kartách mali z percentuálneho hľadiska muži nad 60 rokov, len 15%. Z pohľadu bydliska poznalo pojem „regionálna zľavová karta“ najviac dopytovaných zo stredného Slovenska (89%), čo môže byť spôsobené najmä tým, že v týchto regiónoch je karta využívaná a známa už viac ako 3 roky a veľmi rýchlo sa rozširuje aj v ďalších organizáciách cestovného ruchu (Liptov Region Card, Orava Pass, Vysoké Tatry Card, Tatry Pass, Park Snow Card a pod.). Čo sa týka výšky príjmu, zo všetkých kladne odpovedajúcich respondentov takmer 75% tvorili vyššie príjmové skupiny (zhodne skupina nad 750€ a skupina zarábajúca 300- 750€).

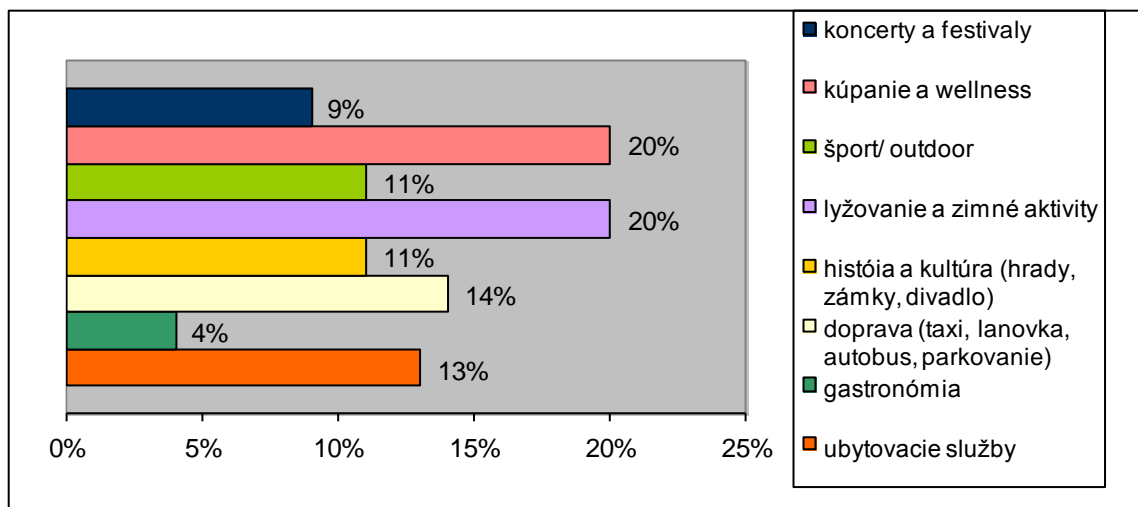
Otázka č.2: Využili ste niekedy, resp. využívate takýto typ zľavovej karty?



Graf 6 Využívanie regionálnej zľavovej karty (Zdroj: vlastné spracovanie)

Zo všetkých opýtaných len 9% (28 ľudí) odpovedalo, že využíva služby a výhody takejto zľavovej karty. Čo je však dôležité povedať, pri bližšej identifikácii týchto respondentov, išlo takmer v 60% o mužov vo veku 40- 59 rokov, príjmu nad 750 €, ktorí trávili dovolenku v kruhu priateľov a známych a pochádzali zo stredného Slovenska alebo okresu Žilina. Hneď za nimi využívali najviac tieto karty respondenti vekovej skupiny 25- 39 rokov. Čo bolo porozuhodné, ani jeden respondent, ktorý trávi dovolenku single, tento typ produktu nevyužíva. Takisto túto kartu nevyužívajú respondenti z východného a západného Slovenska, čo môže byť spôsobené tým (ako je uvedené aj v predchádzajúcej otázke), že v týchto regiónoch nie sú zľavové karty veľmi rozšírené a známe.

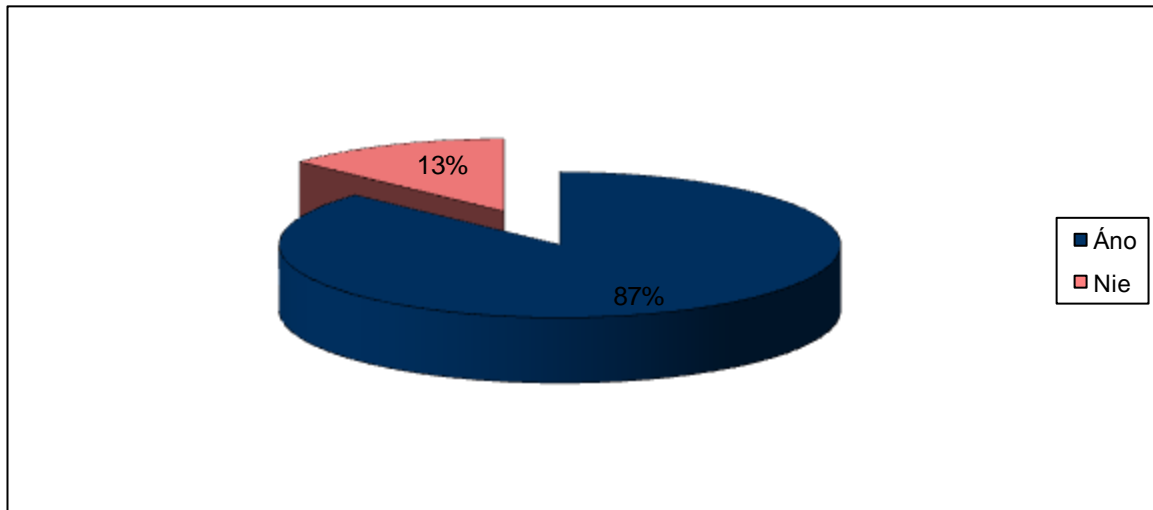
Otázka č.3: Ak áno, v akých oblastiach ste tieto zľavové karty využili/využívate ?



Graf 7 Využívanie zľavových kariet (Zdroj: vlastné spracovanie)

Pri zisťovaní oblastí, v ktorých respondenti majú skúsenosť s regionálnymi kartami, tieto zľavové služby využívajú, sa potvrdili očakávané výsledky. Keďže každý región či organizácia cestovného ruchu, má vo svojej produktovej ponuke pre zľavovú kartu svojich „ľahúňov“, teda najatraktívnejšie produkty ponúkané celoročne, ide takmer v každom prípade o celoročnú možnosť kúpania a wellness (aquapark, kúpele) a zimné lyžovanie premenené v lete na lanovkové zľavy pre letnú turistiku. Vo výsledkoch na grafe č.7 môžeme vidieť rovnaký 20% podiel práve pre možnosti kúpania a wellness a lyžovania a zimných aktivít. Za nimi nasledujú s 14% zľavy na dopravu a s 13% zľavy z ubytovania. Veľmi významnými a využívanými zľavami sú kultúrne a historické zľavy na atraktivity v danom regióne. Tie využívalo 11% respondentov rovnako ako zľavy na outdoorové športy. Časté ponúkané zľavy sú i v gastronomických zariadeniach (4% respondentov ich využíva) a na koncertoch a festivaloch s 9%.

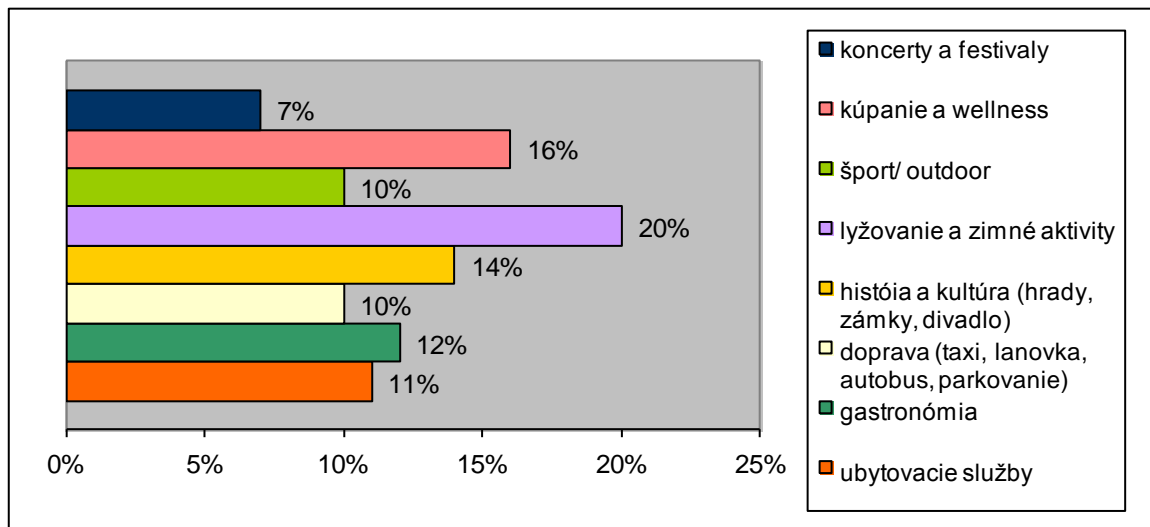
Otázka č.4: Mali by ste záujem o zľavovú kartu, ktorá by Vám umožňovala čerpať rôzne výhody?



Graf 8 Záujem o kartu v regióne Malá Fatra (Zdroj: vlastné spracovanie)

Ako je možné vidieť na grafe č.7, záujem o kartu je jednoznačný. Až 87% opýtaných (270 respondentov) má záujem o kartu v regióne Malá Fatra. Zvyšných 13% respondentov, ktorí o kartu nemali záujem, boli prevažne študenti vo veku do 25 rokov, bez príjmu, z východného a západného Slovenska. Čo je porozuhodné, nezáujem o kartu nevyjadril z príjmovej skupiny nad 750€ ani jeden respondent, môžeme teda povedať, že čím vyšší príjem a vyššia životná úroveň respondentov, tým vyšší záujem o regionálne zľavové karty, keďže takýto typ kariet je napríklad v Rakúsku či Nemecku už viac ako 30 ročným štandardom.

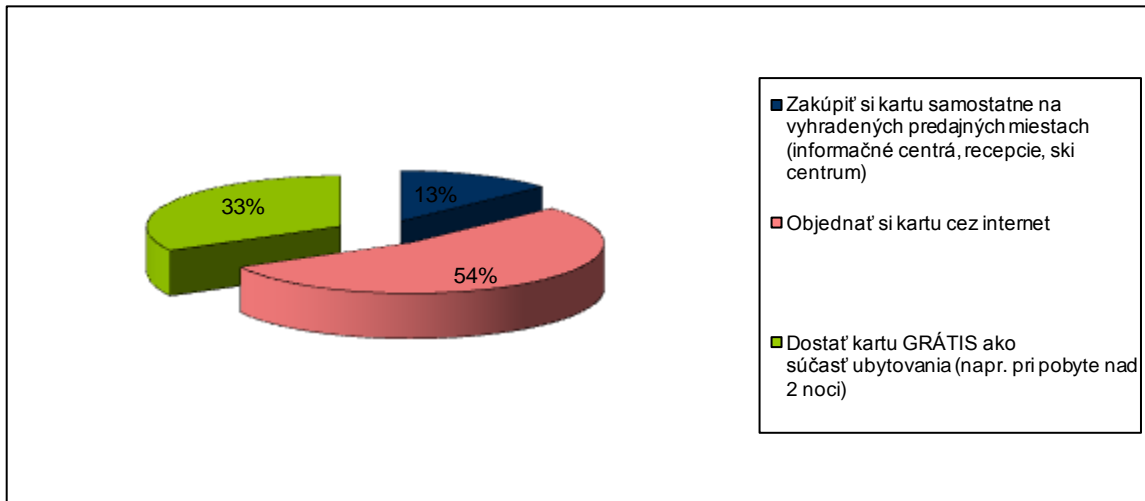
Otázka č.5: Ak áno, v ktorých oblastiach by ste tieto výhody najviac uvítali?



Graf 9 Možnosti využitia karty v regióne Malá Fatra (Zdroj: vlastné spracovanie)

V kľúčovej otázke č.5 mali respondenti odpovedať a vyjadriť svoj názor, v ktorých oblastiach by zľavy na regionálnej karte najviac privítali a využívali. Odpovede mohli byť zčasti ovplyvnené dotazovaním v stredisku Vrátna Free Time Zone, kde boli respondentami lyžiarri, snowboardisti a ostatní nadšenci zimných športov. Aj napriek týmto skutočnostiam, výsledky jednoznačne ukazujú na najvyšší percentuálny podiel 20% u zliav na lyžovanie a zimné aktivity a 16% na zľavy v oblasti kúpania a wellness. Za nimi nasledovali s 14% zľavy v oblasti histórie a kultúry, kde má región Malá Fatra naozaj široké spektrum ponuky. Respondenti by rovnako privítali výhodné cenové pobytové balíky v ubytovacích zariadeniach (11%), v gastronomických zariadeniach (12%), ale i u outdoorových športoch (10%) či zľavách na koncerty a festivaly (7%).

Otázka č.6: Ktorú z uvedených možností by ste uprednostnili na získanie regionálnej zľavovej karty?



Graf 10 Spôsob distribúcie karty (Zdroj: vlastné spracovanie)

Podľa výsledkov k otázke č.6 vidíme na grafe č.8, že viac ako polovica respondentov, a to 54%, by uprednostňovala zakúpenie a objednanie si takejto zľavovej karty cez internet. Na druhom mieste s 33% sa umiestnila možnosť dostať kartu grátis k ubytovaniu nad 2 noci, čo je štandard, ktorý využíva takmer každá organizácia cestovného ruchu, a umožňuje tak návštevníkom získať a využívať zľavy bez akéhokoľvek poplatku. Ako posledná skončila možnosť zakúpenia si karty osobne (13%) v predajných miestach v regióne Malá Fatra. Túto alternatívu až z 70% preferovali najmä respondenti vo veku od 40-59 rokov, ktorý cestujú na dovolenky najčastejšie s rodinami alebo s priateľmi a známymi.

8 ZÁVERY ANALYTICKEJ ČASTI

Región Malá Fatra združuje tri oblasti – historickú Žilinu, kultúrными podujatiami a horskými panorámami nabitú oblasť Terchovej a Kysuce, oblasť plnú tradícií a nedotknutej prírody. Práve vďaka tomu je Malá Fatra považovaná za jeden z **najrozmanitejších regiónov**. Dominantou regiónu je najdlhšia slovenská rieka Váh, ktorá preteká celým územím a vytvára tak spolu s ďalšími menšími riekami vynikajúce podmienky pre rekreačné aktivity (plte, splavovanie, rafting) a turistiku (meandre, vodopády, tiesňavy). Priemerná teplota vzduchu dosahuje v lete +18°C a v zime -4°C, pričom snehová pokrývka zostáva 60-80 dní v roku. Územie tak má veľmi dobré predpoklady rovnako pre zimnú a letnú turistiku, aktivity a rozvoj cestovného ruchu. Fauna a flóra sú pomerne rôznorodé, a typické pre polohy s nadmorskou výškou od 300-1700 m.n.m.. Prevažnú časť územia pokrývajú lesy plné zákonom chránených živočíchov a vzácných rastlín (Národný park Malá Fatra a CHKO Kysuce). Región Malá Fatra je **bohatý na historické a kultúrne pamiatky** (hrady, zámky, kaštiele). Každoročne sa tu konávajú viaceré **významné národné, ale i medzinárodné podujatia** (folklórny festival Jánošíkove dni, festival rockovej hudby Terchovský budzogán, Staromestské slávnosti mesta Žiliny a podobne). Do pôsobenia organizácie Malá Fatra patria celkovo 2 mestá a 10 obcí v dvoch okresoch Žilinského kraja (okres Žilina a okres Čadca). Miera nezamestnanosti i výška priemernej nominálnej mzdy sa pohybujú na úrovni slovenského priemeru. Čo sa týka realizačných faktorov, v Žilinskom kraji na nachádza **najviac ubytovacích zariadení** na Slovensku, z toho regiónu Malá Fatra patrí 2. miesto, hneď za regiónom Liptov. Celkovo je evidovaných v pôsobnosti Malej Fatry (okres Žilina a Čadca) 219 ubytovacích zariadení s kapacitou 9517 lôžok. Mesto Žilina je **významnou dopravnou križovatkou** stredoeurópskej úrovne, predovšetkým v cestnej a železničnej doprave. Zabezpečuje hlavné **spojenie medzi Českou republikou, Slovenskou republikou a Poľskom**. V produktovej ponuke regiónu Malá Fatra dominuje cez letnú sezónu turistika, ktorá láka vďaka prírodnej rozmanitosti a jedinečným vysokohorským scenériám i množstvo zahraničných turistov. Naopak, v zimnej sezóne láka oblasť turistov najmä na lyžovanie a s ním spojené zimné aktivity (snowtubing, snežnice, snowkiting a iné). Okrem toho takmer počas celého roka majú návštevníci regiónu možnosť navštíviť množstvo hradov, zámkov či kaštieľov, niektoré z európskych unikátov (lesná úvratňová železnica vo Vychylovke, funkčný drevený orloj v Starej Bystrici) a iné. Pre športových nadšencov je k dispozícii **500km obnovených**

cyklotrás, možnosti vodnej turistiky, hipoturistiky, agroturistiky, paraglidingu, lanové a golfové parky či oddych a relax v podobe wellness zariadení a **tradičnej regionálnej gastronómie**.

Výstupy SWOT analýzy pre projekt

- zachované tradičné a kultúrne bohatstvo
- výhodná geografická poloha regiónu
- medzinárodný význam vybraných atraktivít (festival Jánošíkove dni, lesná úvratňová železnica)
- okrem domácich návštevníkov **orientácia najmä na návštevníkov z Českej republiky a Poľska**
- príležitosť tvorby celoročných komplexných konkurencieschopných produktov

Výstupy dotazníkového prieskumu pre projekt

- viac ako polovica respondentov poznala pojem „regionálna zľavová karta“
 - z toho takmer 90% boli dotazovaní zo stredného Slovenska a okolia Žiliny
 - z toho 75 % príjmová skupina nad 300 €
- tí respondenti, ktorí kartu využívajú, uplatňujú zľavy predovšetkým na **lyžovanie a zimné aktivity** a zľavy na **kúpanie a wellness**
- takmer 90% opýtaných **má záujem o regionálnu kartu** v oblasti Malá Fatra
- najvyšší záujem je o zľavy v oblasti **lyžovania a zimných aktivít (skipasy)** a v oblasti poskytovania **kúpania a wellness**, nasleduje záujem o **históriu a kultúru** a hneď za ňou zľavy v oblasti **gastronómie**
- **internet** ako užitočná forma distribúcie karty (uprednostňuje 54% respondentov)
- **osobné zakúpenie** na distribučných miestach preferované vekovou skupinou 40-59 rokov

Na základe predchádzajúcich analýz je vytvorenie nového produktu, a to regionálnej karty, tou správnou voľbou pre organizáciu Malá Fatra. Veľké množstvo historických a kultúrnych objektov, wellness a gastronomických zariadení, lyžiarské strediská či podujatia dávajú veľký priestor pre možné poskytovanie zliav a a druhej strane poskytnú návštevníkom rôznorodú a komplexnú ponuku produktov cestovného ruchu.

9 PROJEKT ZAVEDENIA REGIONÁLNEJ ZĽAVOVEJ KARTY

V tejto časti práce bude riešené predovšetkým vytvorenie projektu regionálnej zľavovej karty, ktorá by mala pomôcť regiónu Malá Fatra k upevneniu silnejšej pozície na trhu. V úvode kapitoly uvádzam hlavný cieľ projektu a v ďalších kapitolách jeho samotné riešenie, distribúciu, propagáciu, ale aj ekonomickú a rizikovú analýzu, ktoré sú nevyhnutné k vytvoreniu uceleného produktu cestovného ruchu, akým zľavová karta definitívne a s určitosťou je.

9.1 Charakteristika a cieľ projektu

Regionálna zľavová karta je karta s čiarovým kódom a unikátnym číslom, ktorá umožňuje jej držiteľovi čerpať na vymedzenom území regiónu rôzne zľavy na ponuku služieb partnerských výletných miest, atraktivít, dopravcov, obchodov a gastronomických zariadení.

Táto karta zároveň predstavuje celoročný marketingový produkt, ktorý môžu využívať nielen návštevníci destinácie, ale i jej rezidenti.

Karta je osobná, neprenosná a označená špeciálnym čiarovým kódom.

Hlavné ciele projektu:

- zber a analýza dát o návštevníkoch regiónu
- strategické zvyšovanie návštevnosti a počtu prenocovaní v destinácii Malá Fatra (zvýšenie spotrebných výdavkov v regióne)
- motivácia návštevníkov regiónu k opätovnej návšteve
- zvýšenie konkurencieschopnosti destinácie Malá Fatra

Vedľajšie ciele projektu:

- komplexná ponuka služieb regionálnych produktov
- zlepšovaniu imagu destinácie Malá Fatra
- vytvorenie povedomia o „modernej destinácii“
- podpora turizmu a rozvoj regiónu.

9.2 Projektové riešenie

Proces tvorby produktu je dlhodobejšia a taktiež kontinuálna aktivita, ktorej úlohou je pružne reagovať na zmeny trhu, či už v oblasti makroprostredia, alebo mikroprostredia. Pri tvorbe produktu, v tomto prípade zavádzania regionálnej zľavovej karty, je nevyhnutné si zodpovedať nasledovné otázky:

- Komu je produkt určený?

Produkt je určený každému návštevníkovi regiónu Malá Fatra, ale taktiež aj rezidentom, ktorí môžu rovnaké zľavy a benefity využívať tiež.

- Aký bude obsah produktu?

Regionálna zľavová karta destinácie Malá Fatra bude poskytovať zľavy vo výške 10- 50% na rôzne atrakcie, ubytovanie, atraktivity, podujatia či gastronomické zážitky v regióne.

- Akú hodnotu/úžitok prinesie nášmu regiónu?

System zľavových kariet priniesie organizácií podrobnú štatistiku návštevníkov a informácie potrebné pre tvorbu ďalších produktov a marketingových stratégií, vyššiu konkurencieschopnosť regiónu, zlepšenie imagu a vnímania destinácie.

- Akú hodnotu/úžitok prinesie návštevníkovi?

Všetkým účastníkom turizmu budú poskytované zľavy až do výšky 50%, držiteľ karty bude mať k dispozícii prehľad o najväčších atrakciách v regióne, systematicky a prehľadne usporiadaných podľa kategórií.

- Je zaistená previazanosť na národné a regionálne produkty?

Áno, každý držiteľ zľavovej karty dostane tlačeneho sprievodcu, ktorý bude obsahovať zoznam každého ponúkaného produktu v regióne spolu s výškou zľavy, kontaktnými údajmi, otváracou dobou, krátkym popisom či možnosťami využitia.

Zľavová karta Malá Fatra dáva možnosť aj externým partnerom a poskytovateľom služieb cestovného ruchu (ktorý nepatria priamo do organizácie OOCR Malá Fatra), aby sa zapojili do projektu a ich produkt spolu so zľavou bol zaradený medzi zľavy regionálnej karty Malá Fatra.

- Ako sa produkt odlišuje od konkurencie?

Regionálne karty fungujú takmer v každom regióne Slovenska. Karta v regióne Malá Fatra bude jedinečná portfóliom ponúkaných produktov, či už historického, kultúrneho, prírodného, športového či gastronomického charakteru, osobitého pre tento región.

Kartu bude možné využiť okrem zľavového systému aj ako bodový systém, dobíjací systém či prípadné prepojenie na mestskú hromadnú dopravu a stravovanie.

- Aké aktivity musia byť realizované pre úspešné zavedenie produktu?

Samotné zavedenie karty si vyžaduje dôkladnú analýzu trhu, zistenie záujmu o takýto typ produktu, ktoré segmenty majú najvyšší záujem a podobne. Ďalej je potrebné analyzovať konkurenciu, vypracovať ekonomickú a rizikovú analýzu, porovnať cenové ponuky systému regionálnych kariet, zhodnotiť prínosy projektu a pripraviť adekvátnu vhodnú propagáciu a komunikáciu nielen s verejnosťou, ale aj členmi organizácie Malá Fatra.

- Splňuje produkt koncept udržiteľnosti?

Zavedenie regionálnej zľavovej karty je pre región významný krok do budúcnosti, keďže sa očakáva rastúci záujem so strany poskytovateľov zliav, pričom karta nie je obmedzená počtom poskytovaných benefitov ani počtom zainteresovaných subjektov cestovného ruchu. Nové technológie a trendy otvárajú do budúcnosti široký aspekt využitia karty, či už ako dobíjaciu kartu s peňažným obnosom alebo využívanie v doprave v rámci regiónu.

- Sú ciele projektu merateľné?

Áno, keďže využívanie karty umožňuje spravovateľovi systému kontrolovať a neustále vyhodnocovať štatistiku (návštevnosť regiónu, využívanie jednotlivých služieb, dĺžka prenocovaní, cieľové skupiny pre jednotlivé produkty atď.).

9.2.1 Logický rámec projektu

Logický rámec nám slúži ako prehľad všetkých potrebných činností projektu, pričom je využitý aj ako spätná kontrola toho, či bolo všetko dodržané vecne i časovo podľa harmonogramu.

LOGICKÝ RÁMEC Projekt: <i>Zavedenie regionálnej zľavovej karty organizáciou cestovného ruchu Malá Fatra</i>			Celkové náklady organizácie
Zámer	Objektívne overiteľné ukazovatele	Prostriedky overenia	21 600- 24 600,- €
1. Zavedenie regionálnej zľavovej karty organizáciu cestovného ruchu Malá Fatra	1. Rozsiahlejšia produktová ponuka organizácie 2. Viac zainteresovaných podnikateľských subjektov a obcí 3. Viac pracovných miest v regióne	1. Interné dokumenty organizácie 2. Obchodný register SR 3. Štatistika úradu práce	
Cieľ	Objektívne overiteľné ukazovatele	Prostriedky overenia	Riziká/ Predpoklady
1. Zvýšenie konkurencieschopnosti destinácie 2. Podpora turizmu a rozvoj regiónu	1. Predaj regionálnych zľavových kariet 2. Zvýšenie návštevnosti regiónu 3. Dĺžka prenocovaní v regióne	1. Centrálny PC s údajom o počte predaných kariet 2. Dáta Štatistického úradu SR 3. Interné dáta organizácie	1. Nezáujem o kartu 2. Nízky počet predaných kariet 3. Vyšší počet návštevníkov v regióne 4. Efektívna marketingová kampaň

Obr. 9 Logický rámec projektu, časť 1. (Zdroj: vlastné spracovanie)

Výstupy projektu	Objektívne overiteľné ukazovatele	Prostriedky overenia	Riziká/ predpoklady
1. Regionálna karta so zľavami 2. Nové zmluvy s poskytovateľmi zliav 3. Nový propagačný web	1. Predaná karta 2. Zoznam poskytovateľov zliav 3. Návštevnosť webovej stránky	1. Centrálny PC so softwarom monitorujúci počet predaných kariet 2. Zmluva medzi OOCR MF a poskytovateľom zľavy 3. Statistika návštevnosti webovej stránky	1. Nezáujem o kartu =málo dostupných dát 2. Nedodržanie zmluvných podmienok 3. Slabá propagácia webovej stránky a nízka návštevnosť
Kľúčové činnosti	Zdroje	Harmonogram	Riziká/ Predpoklady
1. Analýza OOCR Malá Fatra 2. Dotazníkový prieskum 3. Ekonomické zhodnotenie projektu 4. Projektové riešenie 5. Propagácia a marketing projektu	1. Interpretácia výsledkov, interné materiály organizácie 2. Dotazníky 3. Konkurencia, interné materiály organizácie 4. Interné materiály organizácie, emaily, telefóny, objednávkové listy, zmluvy o projekte 5. Interné materiály, emaily, telefóny	1. 1-2/2013 2. 3-4/2013 3. 4-5/2013 4. 6-10/2013 5. 8-12/2013	1. Komplexné informácie o produktoch a regióne 2. Úspešne realizovaný výskum 3. Kvalitne vypracované podklady pre nákladovú a rizikovú analýzu 4. Výhodné podmienky zmluvy 5. Vhodne cieľná a efektívna komunikácia, komplexné informácie

Obr. 10 Logický rámeč projektu, časť 2. (Zdroj: vlastné spracovanie)

9.2.2 Potencionálni konkurenti OOCR Malá Fatra

Regionálna zľavová karta ako úspešný marketingový produkt destinácie, sa na Slovensku po prvýkrát objavila v roku 2009, a to konkrétne v letnej sezóne v destinácii Liptov. Odvtedy šla príkladom mnohým iným organizáciám cestovného ruchu vrámci Slovenska, avšak pre Región Malá Fatra predstavujú hlavnú konkurenciu najmä zľavové karty, ktoré pokrývajú a zasahujú do územia Krajskej organizácie cestovného ruchu Žilinský turistický kraj:

- Bratislavská mestská karta
- Horehronie Region Card
- Karta Levičana
- **Liptov Region Card**
- **Orava Pass**
- Park Snow Card
- Piešťanská regionálna karta
- TATRY Card
- **Tatry Pass**
- Teplická karta
- VIP Card Bojnice

V nasledujúcej tabuľke sú karty porovnané najmä z hľadiska ceny, doby platnosti, dĺžky fungovania či výšky ponúkaných zliav.

Tab. 12 Základné informácie o konkurenčných kartách (Zdroj: vlastné spracovanie)

	LIPTOV Region Card	ORAVA Pass	TATRY Pass
Realizátor projektu	Klaster Liptov	Klaster Orava	Tatry Mountain Resorts
Začiatok projektu	Leto 2009	Zima 2010	Zima 2012/2013
Typ vernostného programu	zľavy	zľavy	zber bodov
Výška ponúkaných zliav	5- 50%	5- 40%	1€ = 1 bod
Cena karty	3€ (max 10€)	17€ (SINGLE), 25€ (FAMILY)	5 €
Platnosť karty	2 sezóny (Leto, Zima)	12 mesiacov	12 mesiacov
Možnosť dostať kartu GRÁTIS k ubytovaniu	ÁNO	ÁNO	ÁNO
Možnosť zakúpenia karty cez internet	ÁNO	NIE	ÁNO
Spôsob aktivácie karty	recepce, internet	recepce	internet
Infolinka zľavovej karty	ÁNO	NIE	ÁNO
Obmedzenie využitia služieb (zliav)	1x/ deň	1x/ deň	1x/ deň
Možnosť zbierať body z viacerých kariet na jedno konto	-	-	ÁNO
Vrátenie karty po skončení pobytu	NIE	ÁNO (ak bola grátis)	ÁNO (ak bola grátis)
Propagačný web	www.liptovcard.sk	www.oravapass.sk	www.tatrypass.sk

Špeciálne dodatky: zľavy *Liptov Region Card* využívajú deti do 6 rokov zdarma vo výške ako rodič, *Orava Pass FAMILY* môžu využívať naraz 2 rodičia a maximálne 3 deti, *Tatry Pass* si môžu zakúpiť ľudia starší ako 15 rokov.

Na základe dostupných informácií a existujúcich regionálnych kariet v okolitých oblastiach sa organizácia Malá Fatra rozhodla pre vytvorenie vlastnej regionálnej karty. Základné informácie o novej karte sú uvedené v následovnej tabuľke č.13.

Tab. 13 Základné informácie o zľavovej karte v regióne Malá Fatra (Zdroj: vlastné spracovanie)

Regionálna zľavová karta pre Región Malá Fatra	
Realizátor projektu	Región Malá Fatra
Začiatok projektu	Zima 2013/2014
Typ vernostného programu	zľavy
Výška ponúkaných zliav	10- 50%
Cena karty	Predpokladaná cena 5- 7€
Platnosť karty	2 sezóny (Leto, Zima)
Možnosť dostať kartu GRÁTIS k ubytovaniu	ÁNO
Možnosť zakúpenia karty cez internet	ÁNO
Spôsob aktivácie karty	recepce, internet
Infolinka zľavovej karty	ÁNO
Obmedzenie využitia služieb (zliav)	1x/deň
Vrátenie karty po skončení pobytu	NIE
Propagačný web	ÁNO

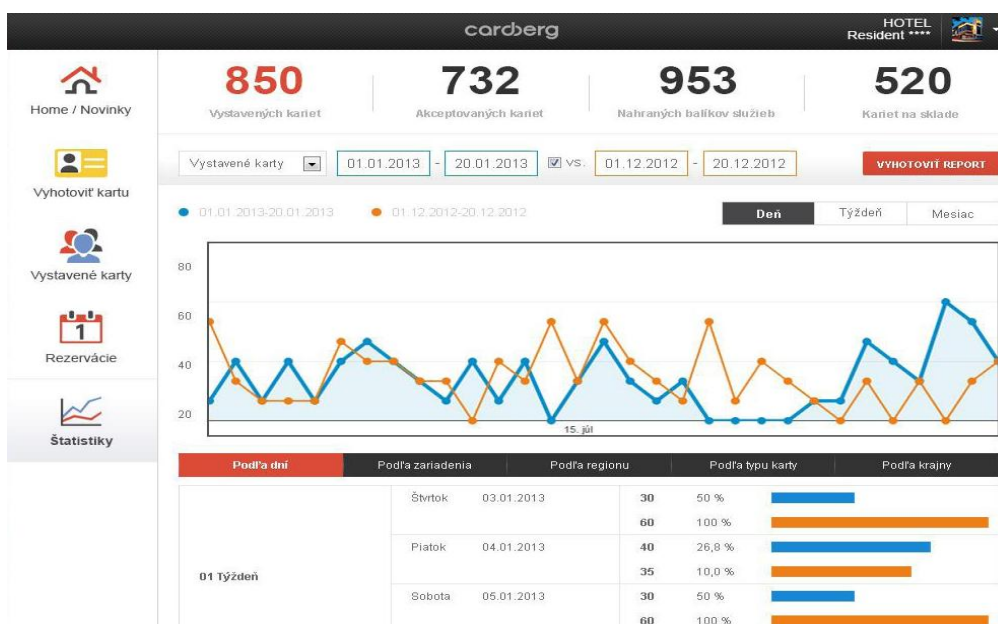
9.2.3 Materiálno-technická realizácia projektu

Techonológia karty spočíva v čítacom zariadení, softwari, centrálnom softwari, online pripojení a operačnom systéme.

Dodávateľské firmy ponúkajú v cene špecifický softwarový systém, pomocou ktorého je možné implementovať regionálnu kartu do celého regiónu Malá Fatra. Súčasťou softwarového riešenia sú aj plastové alebo dvakrát fóliované ID karty, pričom ich grafiku si navrhuje klient, čiže v tomto prípade OOCR Malá Fatra.

Všetky operácie, ktoré budú prostredníctvom zľavovej karty realizované, sú evidované centrálnym serverom, vďaka ktorému sa získava presná a prehľadná evidencia s možnosťou štatistického vyhodnocovania. Pomocou rôznych filtrov si môže organizácia nastaviť grafy, kde bude sledovať vývoj celého procesu, od vystavenia karty až po jej akceptáciu

návštevníkom. Štatistiky je možné sledovať v reálnom čase, spracovávať z nich reporty, či analyzovať pomocou grafov.



Obr. 11 Ukážka štatistiky vyhodnotenej systémom (Zdroj: Cardberg, ©2013)

Tieto štatistiky je možné využiť aj v procese marketingového plánovania.

Každá karta obsahuje **ID číslo** a **čiarový kód**, prípadne ešte **číselný kód**, ktoré sa následne priradia k osobným údajom konkrétneho držiteľa karty a tým sa stáva osobnou a neprenosnou. Druhou možnosťou je automatické vygenerovanie kódu, ktorý je priradený k novému držiteľovi karty. Systém umožňuje kompletný prehľad vystavených kariet, spätné dohľadanie informácií o využívaní karty, zablokovanie karty na žiadosť jej držiteľa i vystavenie duplikátu pri strate.

Predajné miesto karty

- partner projektu „Regionálna zľavová karta“, ktorý vo svojom zariadení predáva a vydáva karty (ubytovacie zariadenie, turistická informačná kancelária, ski-centrum),
- musí byť členom OOCR Malá Fatra,
- miesto s PC, nainštalovaným softwarom,/internetovým pripojením.

Akceptačné miesto karty

- partner projektu „Regionálna zľavová karta“, ktorý poskytuje zľavu na službu či
- produkt,

- nemusí byť členom OOCR Malá Fatra,
- miesto s PC, nainštalovaným softwarom/ internetovým pripojením.

Každý návštevník, ktorý si zakúpi regionálnu zľavovú kartu, dostane automaticky k nej **tlačeného sprievodcu (brožúru)**, ktorá bude obsahovať popis jednotlivých produktov. O každom produkte budú dostupné informácie o výške poskytovanej zľavy, kontaktné údaje, popis produktu pre návštevníka a otváracie hodiny.

Okrem toho bude organizácia musieť zabezpečiť propagačné letáky, nálepky, billboardy a nový web.

9.2.4 Dodávateľské firmy

Ak je zakázka, ktorú chce organizácia realizovať, vyššia ako 10 000 € (prípád projektu regionálnej zľavovej karty), musí výber vhodného dodávateľa systému prebehnúť cez verejné obstarávanie podľa zákona NR SR č. 25/2006 Z.z. o verejnom obstarávaní (uvedené v stanovách organizácie).

Na slovenskom trhu v súčasnosti pôsobia viaceré spoločnosti zaoberajúce sa systémom zľavových kariet. Vo verejnom obstarávaní očakáva organizácia finálne rozhodovanie medzi záujemcami CardBerg, s.r.o. a Sitour, s.r.o.

Tab. 14 Dodávateľia systému zľavových kariet Cardberg a Sitour (Zdroj: vlastné spracovanie)

názov spoločnosti	Cardberg	Sitour
<i>rok vzniku</i>	2012	1992 SR (dcérska spoločnosť Sitour Austria, vznik 1964)
<i>právna forma</i>	s.r.o.	s.r.o.
<i>krajiny pôsobenia</i>	SK	SK, CZ, I, DE, A, CHE, F, USA, CAN, JPN
dĺžka zákazky spolu	1 mesiac	2-3 mesiace
<i>dodávka kariet</i>	1 mesiac	1-2 mesiace
<i>zaškolenie</i>	1 mesiac	1-3 mesiace (podľa počtu výdajných/akceptačných miest)
<i>dohoda o výške poskytovaných zliav</i>	1 mesiac	1-3 mesiace (podľa počtu výdajných/akceptačných miest)
<i>tvorba výdajných/akceptačných miest</i>	1 mesiac	1-3 mesiace (podľa počtu výdajných/akceptačných miest)

výdajné miesto		
<i>PC</i>	áno	áno
<i>internetové pripojenie</i>	áno	áno
<i>nainštalovaný software</i>	áno	cez online link
<i>atramentová tlačiareň</i>	nie	áno
akceptačné miesto		
<i>PC</i>	áno	áno
<i>internetové pripojenie</i>	áno	áno (nie je nevyhnutné)
<i>čítačka čiarových kódov</i>	áno (nie je nevyhnutné)	nie (len v prípade nedostupnosti internetu)
karta		
<i>typ</i>	plastová karta	2x fóliovaná karta
<i>vizuál</i>	na dodanej karte	tlačí sa až na výdajnom mieste
<i>grafika</i>	karta s ID kódom + grafikou	karta bez ID kódu a grafiky (dodatočné na výdajnom mieste)
<i>bezpečnosť</i>	ID kód	ID kód+ čiarový kód+ číselný kód
<i>formát</i>	85x54x0,76mm	A4 so zabudovanou kartou 85x54x0,76mm
Cena		
<i>cena za kus pri 20 000 ks</i>	0,14 €	0,14 €
<i>cena za 20 000 ks</i>	2 800 €	2 800 €
<i>cena za licenciu (ročne)</i>	7200 € (1.rok)	12 000-15 000 € (1.rok)
	7200 € (2.rok)	9 500-12 500 € (2.rok)
	7200 € (3.rok)	8 000-11 000 € (3.rok)

Spoločnosť Sitour je dcérskou spoločnosťou rakúskej matky, ktorá má v krajine v oblasti cestovného ruchu takmer 50 ročnú úspešnú tradíciu. Na druhej strane, spoločnosť Cardberg vznikla v roku 2012 ako reakcia na novelu zákona č. 386/2011 Z.z. o podpore cestovného ruchu a s tým súvisiaci zvýšený dopyt na trhu cestovného ruchu po úspešných produktoch cestovného ruchu (regionálne karty, rezervačné systémy, marketing a pod.).

9.3 Časový harmonogram projektu

Celková realizácia projektu zavedenia regionálnej zľavovej karty trvá približne 12 mesiacov. Nižšie uvádzam detailnejší popis jednotlivých činností projektu.

- 1) **Analýza OOCR Malá Fatra** – v prvej fázi projektu, ktorá trvala približne 2 mesiace, bolo potrebné analyzovať región Malá Fatra, organizáciu Malá Fatra a jej fungovanie. Okrem produktovej ponuky bola spracovaná aj podrobná geografická

analýza. Na základe získaných informácií boli následne vytypovaní potencionálni poskytovatelia zliav.

- 2) **Dotazníkový prieskum** – nasledujúca časť projektu sa týkala dotazníkového prieskumu, a to v dvoch fázach. 2 týždne prebiehalo osobné dotazovanie v stredisku Vrátna Free Time Zone a súčasne s ním internetové dotazovanie, ktoré bolo ukončené v polovici apríla. Dáta boli následne spracované a vyhodnotené.
- 3) **Ekonomické zhodnotenie projektu** – v tejto fázi bol projekt podrobený nákladovej a rizikovej analýze. Vyžadovalo si to dostatočné informácie o financovaní projektu či cenách jednotlivých nákladových položiek projektu. Tento proces trval približne 2 týždne.
- 4) **Projektové riešenie** – samotné projektové riešenie je časovo najnáročnejšie. Prvým úkonom v tejto fázi je vyhlásenie verejného obstarávania na dodávateľa systému kariet, keďže pre organizáciu sa jedná o investíciu vyššiu ako 10 000,-€ (stanovy organizácie o verejnom obstarávaní). Zo zákona vyplývajúce skutočnosti vymierajú dobu od vyhlásenia výzvy, cez analyzovanie prihlásených cenových ponúk až po výber najvhodnejšieho dodávateľa a podpisu zmluvy s ním na 2 mesiace. Oslovovanie potencionálnych poskytovateľov zliav a dohadovanie o výške poskytovanej zľavy bude prebiehať v mesiacoch august a september. V závere projektového riešenia je potrebné zabezpečiť všetky právne záležitosti pri podpisovaní zmlúv medzi organizáciou cestovného ruchu a poskytovateľmi zliav, ktoré by mali byť dokončené začiatkom októbra.
- 5) **Propagácia a marketing projektu** – poslednou fázou projektu je jeho samotná propagácia a marketing. Táto fáza trvá približne 4 mesiace. Organizácia Malá Fatra musí najskôr navrhnuť vizuál, logo a názov karty, aby sa mohlo začať s ďalšími činnosťami ako vytvorenie propagačného webu karty, tlač propagačných materiálov (brožúry ku karte, plagáty, nálepky pre poskytovateľov zliav a podobne). Časovo najnáročnejšia úloha je vyhotovenie a distribúcia kariet, ktorá môže trvať 4-8 týždňov. Zaškolenie poskytovateľov zliav a výdajných miest pre karty prebieha súčasne so všetkými spomenutými propagačnými aktivitami.

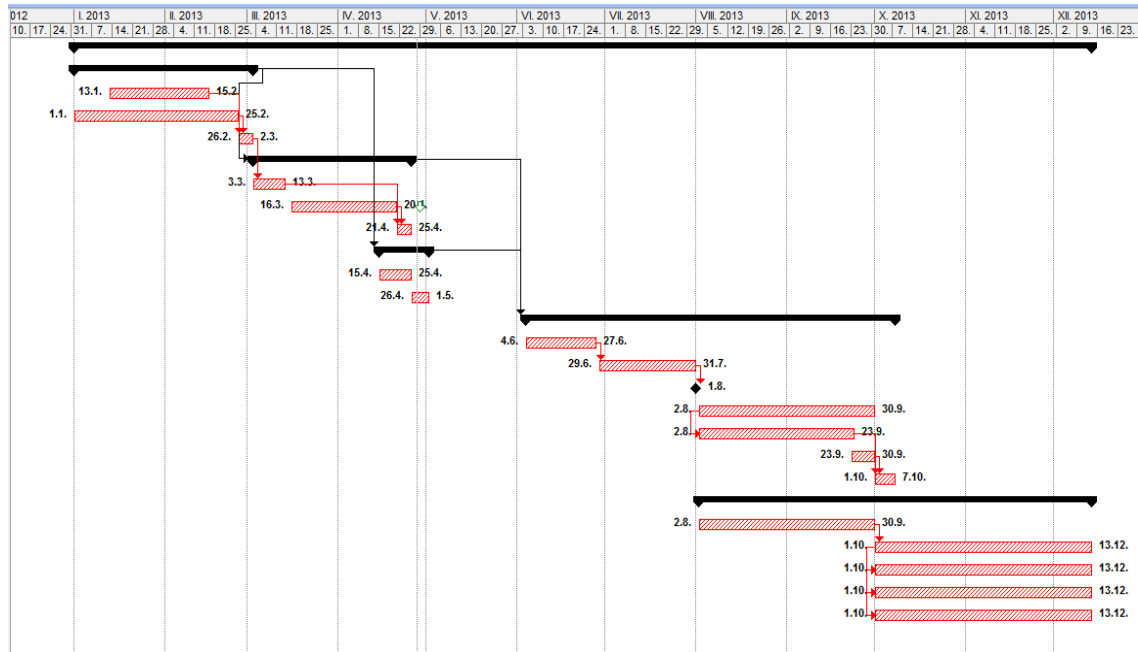
Následne, po skončení všetkých fáz projektu, je možné začať s predajom regionálnych zľavových kariet návštevníkom.

9.3.1 Ganttov diagram

Prostřednictvím Ganttova diagramu je možné zpracovat přehledný grafický harmonogram jednotlivých fází projektu. V programe Microsoft Project som vpisovala do stĺpca „název úlohy“ jednotlivé činnosti projektu, ktoré sú zoradené do prehľadnejších podskupín. Projekt bol zahájený 1. januára 2013, kedy sa začalo pracovať na analýzách organizácie. Ukončenie projektu je naplánované na 13. decembra, kedy sa bude konať na Hlinkovom námestí v Žiline spolu so sprievodným programom slávnostné otvorenie zimnej sezóny 2013/2014 a zároveň prezentácia nového produktu organizácie Malá Fatra- regionálnej zľavovej karty.

	Název úlohu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Předchůdci
1	<input type="checkbox"/> Zavedenie regionálnej zľavovej karty	347 dny	1.1. 13	13.12. 13	
2	<input type="checkbox"/> Analýza OOCR Malá Fatra	61 dny	1.1. 13	2.3. 13	
3	Produktová analýza	34 dny	13.1. 13	15.2. 13	
4	Geografická analýza	56 dny	1.1. 13	25.2. 13	
5	Vytypovanie poskytovateľov zliav	5 dny	26.2. 13	2.3. 13	3;4
6	<input type="checkbox"/> Dotazníkový prieskum	54 dny	3.3. 13	25.4. 13	2
7	Zber dát (osobné dotazovanie)	11 dny	3.3. 13	13.3. 13	5
8	Zber dát (internetové dotazovanie)	36 dny	16.3. 13	20.4. 13	
9	Vyhodnocovanie dát	5 dny	21.4. 13	25.4. 13	8;7
10	<input type="checkbox"/> Ekonomické zhodnotenie projektu	17 dny	15.4. 13	1.5. 13	2
11	Nákladová analýza projektu	11 dny	15.4. 13	25.4. 13	
12	Riziková analýza projektu	6 dny	26.4. 13	1.5. 13	
13	<input type="checkbox"/> Projektové riešenie	126 dny	4.6. 13	7.10. 13	6;10
14	Vyhlasenie verejného obstaravania na d	24 dny	4.6. 13	27.6. 13	
15	Vyhodnotenie ponúk z verejného obsta	33 dny	29.6. 13	31.7. 13	14
16	Výber dodávateľa systému a podpis zn	1 den	1.8. 13	1.8. 13	15
17	Oslovovanie potencionálnych poskytov	60 dny	2.8. 13	30.9. 13	
18	Dohoda o výške poskytovanej zľavy	53 dny	2.8. 13	23.9. 13	17SS
19	Príprava zmluvy (OOCR MF vs. posky	8 dny	23.9. 13	30.9. 13	
20	Podpis zmluvy	7 dny	1.10. 13	7.10. 13	18;19
21	<input type="checkbox"/> Propagácia a marketing projektu	134 dny	2.8. 13	13.12. 13	
22	Vizuál a logo karty	60 dny	2.8. 13	30.9. 13	
23	Vytvorenie webu pre kartu	74 dny	1.10. 13	13.12. 13	22
24	Propagačné materiály	74 dny	1.10. 13	13.12. 13	23SS
25	Vyhotovenie a distribúcia kariet	74 dny	1.10. 13	13.12. 13	23SS
26	Zaškolenie poskytovateľov zliav	74 dny	1.10. 13	13.12. 13	23SS
27					

Obr. 12 Zoznam úloh v programe MS projekt (Zdroj: vlastné spracovanie)



Obr. 13 Ganttov diagram spracovaný prostredníctvom programu MS projekt (Zdroj: vlastné spracovanie)

9.4 Personálne zabezpečenie

Ak má projekt regionálnej zľavovej karty fungovať efektívne a úspešne, je potrebné, aby ho riadili ľudia primeranej odbornosti a vzdelania. Nie v každom regióne na Slovensku, v ktorom fungujú regionálne karty, je však reálne zabezpečiť a vyčleniť z rozpočtu organizácie finančné prostriedky na osobitného pracovníka, ktorý by mal v kompetencii kompletne riadenie regionálnej karty. Avšak k bezproblémovému chodu projektu je nevyhnutný.

Názov pracovnej pozície: **Region Card koordinátor**

Náplň práce:

- uzatváranie zmlúv s ubytovateľmi a partnermi projektu,
- poradenstvo pri zostavovaní profilu „produktu“ do regionálnej zľavovej karty,
- oslovovanie potencionálnych poskytovateľov zliav a ponúkajú členstva v projekte,
- technické zabezpečenie systému,
- inštalácie systému novým partnerom projektu,
- aktualizácia zmien a kontrola údajov týkajúcich sa ponúkaných produktov a zliav,

- návrh a zostavenie „sprievodcov“ (brožúry) pre zimnú a letnú verziu karty,
- marketingové návrhy na propagáciu karty pre letnú a zimnú sezónu,
- koordinácia www-stránky propagujúcej regionálnu zľavovú kartu,
- organizácia školení pre partnerov projektu,
- poradenská činnosť a poskytovanie informácie na zákazníckej help linke,
- **spracovávanie štatistických dát** (predaj karty, zdrojové trhy atď.) a iné.

Vedúca projektu: Lucia Faltínová, MA, výkonný riaditeľ OOCR MF

Region Card koordinátor: Bc. Kristína Kostolná, prax

Externé subjekty: zhotovitelia zákaziek prostredníctvom verejného obstarávania (dodávateľ systému kariet, propagátor projektu).

9.5 Distribúcia karty

Distribučné cesty a siete sú základným prvkom marketingového mixu a slúžia predovšetkým k tomu, aby sa produkt dostal k zákazníkovi v správnom čase a na správnom mieste.

Keďže regionálna karta je zdrojom informácií o využívaní infraštruktúry turizmu a služieb a takisto významným marketingovým nástrojom, je dôležité, aby bola prípadným záujemcom distribuovaná čo najoptimálnejším a najefektívnejším spôsobom.

V úvodnej fázi projektu sa predpokladá zapojenie všetkých členov organizácie Malá Fatra, nečlenovia organizácie budú oslovovaní dodatočne prostredníctvom výzvy od OOCR MF.

Spôsoby distribúcie karty:

1) výdajné miesta

- Ubytovacie zariadenia

hotely: Hotel Boboty ***, Hotel Country Saloon Belá ***, Hotel Diery ***,

Hotel Rozsutec ***, Hotel Villa Nečas ***, Hotel Dubná Skala ****

penzióny: Penzión Goral *, Penzión Jánošíkov Dvor, Penzión LUKA

apartmány: Apartmán Terchová *

autocamping: Autocamping Belá ***

chaty: Na Samote, chata Uhorčík ***, chata Zuzana, chata Vo Vyhnaněj,
chata Na Grúni ***, chata U sváka Jana, chata Rajnoha ***, chata Vrátna *,
chata U Ďurka *, chata Jánošík, chata Pod Vříškom, chata Ilčík ***,
chata Čakanka a Nezábudka *, chata U Gregušov *

- Turistické informačné kancelárie – TIK Žilina, TIK Terchová, TIK Stará Bystrica
- Strediská – Vrátna Free Time Zone

2) internet

- internet – kartu si bude možné objednať aj cez novovytvorený propagačný web, kde po vyplnení formulára bude klientovi zaslaná karta do 14 dní.

9.5.1 Akceptačné miesta

Akceptačné miesta (viac v kapitole 9.2.3.) budú poskytovať zľavy od 10-50% na svoje produkty, služby a gastronómiu. Potencionálni poskytovatelia zliav budú oslovovaní organizáciou Malá Fatra prostredníctvom ponuky, v ktorej im budú vysvetlené podmienky spolupráce, obsah a ciele projektu, cena a iné základné informácie. Poskytovatelia budú mať možnosť zaradiť svoj produkt či službu do jednej z týchto kategórií:

- 1) kúpanie a wellnes
- 2) gastronómia
- 3) história a kultúra
- 4) pohyb, šport a príroda
- 5) iné služby

+ v zimnej sezóne bude doplnená kategória 6) zima a lyžovanie.

V jednotlivých kategóriách budú **regionálne** zľavy zaradené následovne (príklady):

- 1) wellnes centrá v hoteloch Dubná skala, Rozsutec, Terchovec, Boboty; kúpalisko Žilina a kúpalisko Stráňavy;
- 2) reštaurácia Villa Nečas, pivárska bašta RMUT, Jánošíkova a Terchovská koliba;

- 3) zľavy na kultúrne podujatia (festival Jánošíkove dni, Terchovský budzogáň), vstupy do hradov a zámkov, múzeí, skanzemov, prehliadky mesta so sprievodcom a iné;
- 4) paragliding, lanové parky, golf a adventure minigolf, horolezectvo, plážový volejbal, jazda na koňoch, plte na Váhu, rafting a splavovanie;
- 5) zľava s nákupou v nákupných centrách (OC Mirage, OC MAXX, Aupark, nákupné centrum Dubeň), výhodnejší kurz v zmenárni;
- 6) skipasy v lyžiarskom stredisku Vrátna Free Time Zone, lyžiarskom stredisku Stránik-Teplička nad Váhom, lyžiarskom stredisku Strečno- Ostredok, snowkiting, snowtubing, snežnicové pochody, požičovne lyží/ bežiek/snowboardov a iné.

9.6 Propagácia projektu

Internetové stránky

Jednou z najdôležitejších propagačných foriem sa stane **novovytvorený webový portál**, ktorý bude obsahovať všetky dôležité informácie o regionálnej zľavovej karte. Na týchto stránkach bude mať držiteľ karty (ale i potencionálny záujemca) možnosť dozvedieť sa základné podmienky fungovania karty, prehľad všetkých ponúkaných zliav s krátkym popisom atrakcie či produktu a výškou zľavy. Na stránke bude ďalej uverejnený zoznam výdajných (predajných) miest karty, mapa regiónu, zmluvné podmienky využívania karty, ako aj online formulár pre možnosť zakúpenia karty priamo cez stránku. Webový portál bude dostupný minimálne v 3 jazykových mutáciách (slovenskom, poľskom a anglickom prevedení).

Náklad približne **600,- €**. (Zdroj: <http://www.kevar.sk/index.php?rkm=cennik>)

Printové materiály (brožúra Sprievodca zľavami, plagáty, etikety)

Súčasťou zakúpenej regionálnej zľavovej karty bude aj tlačaná brožúra **Sprievodca zľavami**, v ktorej držiteľ karty nájde prehľad všetkých ponúkaných zliav spolu s krátkym popisom produktu/ atrakcie, otváracími dobami, odkazom na www stránky, a to všetko v troj-jazyčných variáciách v slovenskom, anglickom a poľskom jazyku.

Každé akceptačné miesto dostane farebnú kruhovú **etiketu** (nálepku), a **plagát** A3, ktoré budú na viditeľnom mieste informovať návštevníka, že v zariadení je možné uplatniť

zľavu. Okrem toho budú rozmiestnené po regióne Malá Fatra farebné propagačné **letáky** a farebné plagáty. Úvodný počet akceptačných miest je stanovený na cca 60.

Na začiatok projektu sa počíta s počtom objednaných kariet 20 000 kusov, preto aj počet brožúr (sprievodcov) je 20 000.

Tab. 15 Počet a cena propagačných materiálov (Zdroj: vlastné spracovanie podľa cenníka firmy XY v Žiline)

názov	formát	väzba	farebnosť	papier	cena za kus	počet kusov	výsledná cena
brožúra	10x21cm	V1	4+4	150g krieda lesklá	0,097 €	20 000	1940,00 € bez DPH
farebná kruhová etiketa	10cm priemer	-	-	-	1,585 €	60	95,00 € bez DPH
farebný leták	10x21cm	-	4+0	135g krieda	0,077 €	2 000	154,00 € bez DPH
farebný plagát	A3	-	4+0	135g krieda	2,012 €	400	805,00 € bez DPH
						spolu s DPH	3600 €

Billboardy

Billboardy sú významným propagačným médiom, preto je odporúčané ich umiestniť na hlavné dopravné ťahy v okolí Žiliny, Bratislavy a okolí stredného Slovenska. Celkovo cca 8-10 billboardov. Cena od 100€/mesiac + tlač od 30,-€/500x240cm. Výhodné je umiestnenie billboardov po dobu minimálne 2 mesiacov pred oficiálnym začiatkom predaja kariet v regióne.

Náklad približne (10ks x (100 € +30 €) x 2mesiace) **2600 €**.

Výstavy a veľtrhy

Karta bude propagovaná ako nový produkt OOCR Malá Fatra na každom veľtrhu, ktorého sa organizácia zúčastní, a to nielen na Slovensku, ale aj v Českej republike a Poľsku.

9.7 Financovanie projektu

Na projekt „Regionálna zľavová karta“ bola v rozpočte organizácie na rok 2013 vyčlenená čiastka 10 000 €, pričom tieto finančné prostriedky nemajú presne špecifikovaný účel využitia. Keďže sa jedná o dotáciu od štátu, všetky financie musia byť využité v roku 2013. Ďalšie potrebné finančné prostriedky budú zabezpečené z vlastných zdrojov organizácie a sponzorských darov.

9.8 Náklady projektu

Ako môžeme vidieť v tabuľke 16, celkové náklady na projekt zavedenia regionálnej zľavovej karty tvoria položky licencia, náklady na zhotovenie kariet, printové propagačné materiály (plagáty, brožúry, etikety), ďalej prenájom a výroba billboardov a zhotovenie nového webu pre kartu. Mzdové náklady v tomto prípade nezapočítavam (výkonná riaditeľka a praktikantka). Celkovo sa očakáva cenovo výhodnejšia ponuka od spoločnosti Cardberg, s.r.o., avšak vyššia efektivita, dlhoročné know-how, skúsenosti a 100% zabezpečenie systému v prípade porúch a výpadkov od spoločnosti Sitour, s.r.o.

Tab. 16 Kalkulácia celkových nákladov projektu (Zdroj: vlastné spracovanie)

	Cardberg, s.r.o	Sitour, s.r.o.
licencia/rok	7 200 €	12 000- 15 000 €
zhotovenie kariet/ 20 000ks	2 800 €	2 800 €
printové materiály	3 600 €	3 600 €
billboardy	2 600 €	2 600 €
nový web pre kartu	600 €	600 €
SPOLU	16 800 €	21 600- 24 600 €

Aj napriek vyšším nákladom odporúčam spoločnosť Sitour, s.r.o, najmä pre jej dlhoročné skúsenosti a **know-how** v oblasti poskytovania služieb v cestovnom ruchu. Zmluva sa uzatvára na 3 roky, ale náklady na licenciu sa každoročne znižujú aj o niekoľko tisícov eur, navyše ak organizácia predáva dostatočné množstvo kariet, vstupné náklady na licenciu sa jej môžu vrátiť už do jedného roka.

9.9 Riziká projektu

S každým projektom je spojené veľké množstvo rizík, ktoré ho môžu ovplyvniť v predprojektovej, projektovej či poprojektovej fáze. Najväčším rizikom práve v procese prípravy projektu, je oslovenie potencionálnych poskytovateľov zliav (nezarátavam sem členov organizácie, u ktorých sa predpokladá 100% zapojenie do projektu), ktorí nemusia mať **záujem o projekt**. Hlavnými dôvodmi môžu byť financie alebo nesympatizovanie k podobným typom projektov.

Ako ďalšie riziko som uviedla **konkurenciu** regionálnych kariet v okolitých regiónoch, predovšetkým Orave, Liptove, či Tatrách, kde tieto karty úspešne fungujú niekoľko rokov. Silná propagácia kariet u konkurencie môže značne ovplyvniť návštevníkov v rozhodovaní o návšteve toho- ktorého regiónu, poskytujúceho výhodnejšie zľavy i atraktívnejšie produkty. Správne zvolená propagačná kampaň má eliminovať riziko plynúce z nezájmu návštevníkov o kúpu karty.

Tab. 17 Prehľad rizík projektu (Zdroj: vlastné spracovanie)

Riziko	Miera rizika	Eliminácia
neochota subjektov zapojiť sa do projektu	vysoká	kvalitne pripravené podklady
konkurencia okolitých regionálnych kariet	stredná	kvalita produktu, výhodná výška zliav, kvalita poskytovaných služieb
nedostatočné personálne zabezpečenie	vysoká	vytvorenie pracovnej pozície koordinátora karty
nízky finančný rozpočet projektu	vysoká	zabezpečenie financií z vlastných zdrojov, dotácií, sponzorských darov
neefektívna propagácia projektu	vysoká	správne zvolené komunikačné kanály
nezáujem návštevníkov o kartu	stredná	efektívna propagácia
nesprávne zvolená cenová stratégia	stredná	prieskum trhu, dôkladná analýza cenových stratégií

Veľkým rizikom pre celý projekt môže byť šetrenie **finančných prostriedkov** práve v personálnej oblasti. Keďže táto funkcia si vyžaduje pomerne veľký objem činností (viac v kapitole 9.4), je vhodné vytvoriť pracovnú pozíciu koordinátora karty, ak nie na plný úväzok, minimálne brigádne alebo na čiastočný pracovný úväzok.

Do dnešného dňa je vyčlenených na projekt 10 000,- € zo štátnych dotácií, avšak projekt si vyžaduje oveľa vyšší rozpočet (viď kapitola 9.8). Tieto chýbajúce finančné prostriedky je možné čerpať z rezerv, členských príspevkov, sponzorských darov, či dotácií na nasledujúci kalendárny rok.

Riziko predstavuje aj nesprávne zvolená **cenová stratégia**, keďže konečná cena karty môže ovplyvniť návštevníkovo správanie o kúpe/ nekúpe karty.

10 ZHODNOTENIE PROJEKTU

Projekt zavedenia regionálnej zľavovej karty si vyžaduje nielen pevné finančné zázemie, ale i dôkladnú prípravu a s ňou súvisiace analýzy. Projekt začal v januári 2013 geografickou analýzou regiónu a analýzou produktovej ponuky OOCR MF, pokračoval marcovo-aprílovým dotazníkovým prieskumom, ktorým sa zisťoval záujem o zavedenie karty a ďalej bude pokračovať projektovým riešením a činnosťami, ktoré budú potrebné pre úspešné dokončenie a zavedenie karty (verejné obstarávanie, propagácia). Ukončenie projektu je naplánované na 13. decembra 2013, keby sa bude konať v Žiline slávnostné otvorenie zimnej sezóny 2013/2014, kde organizácia uvedie kartu ako svoj nový produkt.

Celkové trvanie projektu od analýz až k zavedeniu karty do predaja je 12 mesiacov.

Projekt bude podporovať v regióne tieto činnosti:

- rozvoj cestovného ruchu v prospech obyvateľov a podnikateľských subjektov,
- koordinácia všetkých zainteresovaných subjektov a spoločná tvorba produktu,
- rast konkurencieschopnosti a kvality produktu,
- tvorba rozpoznateľnej identity a značky regiónu,
- efektívna propagácia.

Pre potreby riadenia celého projektu, jeho neskoršej koordinácie, zabezpečovania zmlúv a aktualizácie údajov, spracovávania štatistík a iných kompetentných činností, bude v organizácii vytvorená nová pracovná pozícia Region Card koordinátor.

Regionálna karta bude ponúkať zľavy od 10- 50% a jej platnosť bude dve sezóny, teda zimnú a letnú. Zakúpiť kartu si bude možné jednak prostredníctvom výdajných miest (recepcie ubytovacích zariadení, turistické informačné kancelárie, stredisko Vrátna) a taktiež prostredníctvom webovej stránky, ktorá bude vytvorená špeciálne pre propagáciu karty.

Keďže sa jedná o investíciu vyššiu ako 10 000,- €, výber dodávateľa systému kariet sa uskutoční prostredníctvom verejného obstarávania. Počas procesu obstarávania sa OOCR MF zameria na tvorbu vizuálu karty a uzatváranie zmlúv o výške zľavy so subjektami a podnikateľmi. Po uzatvorení zmluvy medzi poskytovateľom zľavy a organizáciou Malá Fatra, bude každý poskytovateľ označený nálepkou o poskytovaní zľavy (akceptačné miesta).

Propagácia regionálnej karty bude zabezpečená prostredníctvom webovej stránky, billboardov umiestnených na hlavných dopravných ťahoch v okolí Žiliny, taktiež formov printových letákov a brožúr a prezentovaním na veľtrhoch a výstavách. Náklady na vytvorenie novej webovej stránky sú 600,-€, za zhotovenie 10 billboardov zaplatí organizácia 2600,-€ a na pokrytie nákladov na tlač brožúr, farebných kruhových etikiet, farebných letákov a farebných plagátov je vykalkulovaná celková suma 3600,-€.

Financovanie projektu je zabezpečené štátnou dotáciou v hodnote 10 000,-€, zvyšné finančné prostriedky budú čerpané z vlastných zdrojov organizácie (členské príspevky, mimoriadne výdavky, rezervy, sponzorské dary). Náklady, ktoré si projekt vyžaduje, sú závislé predovšetkým na cenových ponukách dodávateľov systému kariet vo verejnom obstarávaní. Keďže na slovenskom trhu pôsobia dvaja významní dodávatelia, v kapitole 9.2.4. sú spracované ich predbežné cenové ponuky. Spoločnosť Cardberg, s.r.o. ponúka licenciu celkovo za 7200,-€ na rok, pričom výrobná cena jednej karty pri 20 000 ks je 0,14,-€ a spoločnosť Sitour, s.r.o., ktorá ponúka licenciu v rozmedzí od 12 000- 15 000,-€ (detailnejšie až vo verejnom obstarávaní), kde výrobná cena za kartu pri 20 000ks je rovnako 0,14,- €.

V kapitole 9.8. sú vykalkulované dve varianty celkových nákladov projektu, zahŕňajúce marketingové položky, licenciu a náklady na výrobu kariet. Kalkulácie sa od seba odlišujú finančnou čiastkou za poskytnutie licencie/ rok za systém, ktorá sa priamoúmerne navyšuje s dosiahnutými úspechmi, skúsenosťami, pozitívnymi referenciami a know-how konkrétnej firmy. Celkové náklady organizácie pre variantu so spoločnosťou Cardberg, s.r.o. sú 16 800,-€ a pre variantu so spoločnosťou Sitour, s.r.o. je to 21 600- 24 600,- €.

Každý projekt, a najmä ten finančne náročnejší, si so sebou nesie určité riziko. V prípade projektu zavádzania regionálnej karty je najväčším rizikom nezáujem subjektov a podnikateľov v cestovnom ruchu zapojiť sa do projektu a poskytovať zľavy. Preto je dôležitá dôkladná príprava podkladov a ich prezentácia. Dôležité je taktiež zvoliť správne ciele a efektívnu marketingovú kampaň, bez ktorej sa verejnosť o karte nedozvie. Súvisí s tým aj ďalšie riziko nízkeho finančného rozpočtu a nedostatočného personálneho zabezpečenia, ktoré je však možné eliminovať napríklad prostredníctvom vytvorenia novej pracovnej pozície. Včasná identifikácia rizík projektu pomáha zamedziť a pomôcť riešiť prípadné nedostatky a hrozby ešte pred zahájením predaja kariet samotným návštevníkom regiónu.

ZÁVĚR

Cieľom diplomovej práce bolo spracovanie projektu týkajúceho sa zavedenia nového produktu- regionálnej zľavovej karty pre oblastnú organizáciu cestovného ruchu Malá Fatra, ktorý má dopomôcť k zvýšeniu konkurencieschopnosti tejto destinácie a zároveň zabezpečiť zber dát, ktoré budú následne slúžiť ako podklad pre tvorbu nových stratégií či marketingu organizácie Malá Fatra.

V teoretickej časti diplomovej práce som spracovala základné informácie z odbornej literatúry nielen všeobecne o cestovnom ruchu, ale i konkrétnejšie o destinačnom riadení a tvorbe produktu pre destináciu. Následne sú charakterizované základné analytické metódy diplomovej práce, a to geografická analýza, marketingový výskum, SWOT analýza a metóda logického rámcu.

Analytická časť zahŕňala tri časti. V prvej som vypracovala geografickú analýzu regiónu Malá Fatra, prostredníctvom ktorej boli opísané všetky prírodné a spoločenské atraktivity nachádzajúce sa v regióne spolu s demografickými, selektívnymi a realizačnými podmienkami a zároveň aj podrobná produktová ponuka organizácie Malá Fatra. V druhej časti som spracovala SWOT analýzu, vďaka ktorej som identifikovala silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby organizácie Malá Fatra. Posledná časť analýz bola venovaná dotazníkovému výskumu, kde som interpretovala výsledky respondentov ohľadom záujmu, distribúcie a možného využitia regionálnej zľavovej karty. Výstupy zo všetkých troch analýz mi slúžili ako podklad pre projektovú časť.

V projektovej časti bol konkrétne rozpracovaný postup zavedenia regionálnej karty a všetky činnosti, ktoré musí organizácia Malá Fatra zrealizovať na to, aby mohla byť karta úspešne distribuovaná a predávaná návštevníkom. V tejto časti som postupne definovala hlavné a vedľajšie ciele celého projektu, na základe dostupných informácií a konkurencie som vytvorila súhrn základných parametrov pre kartu organizácie Malá Fatra a následne som zostavila harmonogram jednotlivých projektových fáz. Postupne som spracovala personálne a materiálne zabezpečenie projektu, možnosti distribúcie karty a formy propagácie. V závere som celý projekt podrobila nákladovej a rizikovej analýze, pričom som uviedla aj hlavné zdroje financovania. Všetky dôležité informácie, čísla a činnosti sú zosumarizované v záverečnom zhodnotení projektu.

Vďaka spracovávaníu vybranej témy som mala možnosť stretnúť sa a komunikovať s odborníkmi v cestovnom ruchu, ale i ľuďmi, ktorí majú bez ohľadu na vyštudovaný obor či titul, dlhoročné a najmä praktické skúsenosti s pôsobením v turizme. Dozvedela som sa množstvo cenných informácií, obohatila som sa o nové poznatky z oblasti turizmu, ktoré som využila nielen v diplomovej práci, ale i v prospech môjho osobného vedomostného rozvoja.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižné zdroje

BECHNÝ, Lubo, Alena MAČEJKOVÁ, 2008. *Žilina a okolie*. Žilina: Knižné centrum, 129 s. ISBN 978-80-8064-323-2.

BEDNARČÍK, Zdeněk, 2008. *Marketingový výzkum*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 176 s. ISBN 978-80-7248-489-8.

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

GÚČIK, Marian, 2011. *Marketing cestovného ruchu*. Banská Bystrica: DALI-BB pre Slovak-Swiss Tourism, 264 s. ISBN 978-80-89090-85-3.

HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, Kateřina, 2010. *Firemní inovační politika: studijní podklady k seminářům*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 93 s. ISBN 978-80-7318-951-8.

INDROVÁ, Jarmila, 2009. *Cestovní ruch: (základy)*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica, 122 s. ISBN 978-80-245-1569-4.

INDROVÁ, Jarmila, Petr HOUŠKA a Zdenka PETRŮ, 2011. *Kvalita ve službách cestovního ruchu*. Praha: Oeconomica, , 169 s. ISBN 978-80-245-1766-7.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. Vyd. 2. Praha: Grada, 320 s. ISBN 978-80-247-4209-0.

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada, 280 s. ISBN 80-247-0966-X.

KUDZBEL, Marek, 2012. *Actionmanagement: prvý česko-slovenský manuál baťovského podnikania*. Bratislava: Marada, 303 s. ISBN 978-80-970079-5-9.

MALÁ, Vlasta, 2002. *Základy cestovního ruchu*. Praha: Oeconomica, 98 s. ISBN 8024504391.

MALÝ, Václav, 2008. *Marketingový výzkum: teorie a praxe*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica, 181 s. ISBN 978-80-245-1326-3.

ORIEŠKA, Ján, 2010. *Služby v cestovním ruchu*. V Praze: Idea servis, 405 [7] s. ISBN 978-80-85970-68-5.

PALATKOVÁ, Monika, 2006. *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: jak získat více příjmů z cestovního ruchu*. Praha: Grada, 341 s. ISBN 80-247-1014-5

PALATKOVÁ, Monika, 2011. *Marketingový management destinací: strategický a taktický marketing destinace turismu, systém marketingového řízení destinace a jeho financování, řízení kvality v destinaci a informační systém destinace*. Praha: Grada, 207 s. ISBN 978-80-247-3749-2.

RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ, 2011. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada, 213 s. ISBN 978-80-247-4039-3.

ZELENKA, Josef a Martina PÁSKOVÁ, 2012. *Výkladový slovník cestovního ruchu*. Kompletně přeprac. a dopl. 2. vyd. Praha: Linde Praha, 768 s. ISBN 978-80-7201-880-2.

WEAVER, David B., 2006. *Sustainable tourism: theory and practice*. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann, 240 s. ISBN 075066438X.

Elektronické zdroje

interné materiály OOCR Malá Fatra

AGENTÚRA PRE REGIONÁLNY ROZVOJ V ŽILINE. Okres Žilina. *arrza.sk* [online], ©2013 [cit. 2013-04-06]. Dostupné z: http://www.arrza.sk/okres_zilina.php

ARCHITEKTÚRA, STAVEBNÍCTVO, BIZNIS. Ako udržovať železnice na Slovensku v pohybe. *Asb.sk* [online], ©2013 [cit. 2013-04-01]. Dostupné z: <http://www.asb.sk/ako-udrzovat-zeleznice-na-slovensku-v-pohybe/galeria/1236/44805/#gallery-image-wrapper>

E-OBCE SLOVENSKO. Žilinský kraj. *E-obce.sk* [online], ©2006-2010 [cit. 2013-04-06]. Dostupné z: <http://www.e-obce.sk/kraj/ZA.html>

JÁNOŠÍKOVE DNI. O festivale. *Janosikovedni.sk* [online], ©2013 [cit. 2013-04-05]. Dostupné z: <http://www.janosikovedni.sk/2013/>

MALÁ FATRA. Fauna a flóra. *Mala-fatra.com* [online], ©2013 [cit. 2013-03-12]. Dostupné z: <http://mala-fatra.com/fauna-fatra/>

MESTO ŽILINA, TURISTICKÁ INFORMAČNÁ KANCELÁRIA. Židovské pamiatky. *Tikzilina.eu* [online], ©2011 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: <http://www.tikzilina.eu/197.0/zidovske-pamiatky/>

MESTSKÉ DIVADLO ŽILINA. História. *Divadlozilina.eu* [online], ©2007 [cit. 2013-04-01]. Dostupné z: <http://www.divadlozilina.eu/mestske-divadlo-zilina>

MINERÁLY A HORNINY SLOVENSKA. Geologická stavba Malej Fatry. *Minerality.sk* [online], ©2013 [cit. 2013-01-24]. Dostupné z: http://www.minerality.sk/files/lok/201-300/234_mala_fatra_geolo_stavba.htm

MINISTERSTVO DOPRAVY, VÝSTAVBY A REGIONÁLNEHO ROZVOJA SLOVENSKEJ REPUBLIKY. Zákon č. 503/2011 Z.z. o podpore regionálneho rozvoja. *Telecom.gov.sk* [online], ©2006-2011 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.telecom.gov.sk/index/index.php?ids=88106>

NÁRODNÝ PARK MALÁ FATRA. Neživá príroda. *Npmalafatra.sk* [online], ©2012 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://www.npmalafatra.sk/uzemie/prirodne-pomery/neziva-priroda/>

NÁRODNÝ PARK MALÁ FATRA. Živočíšstvo. *Npmalafatra.sk* [online], ©2012 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://www.npmalafatra.sk/uzemie/prirodne-pomery/zivocisstvo/>

NÁRODNÝ PARK MALÁ FATRA. Územie NP Malá Fatra. *Npmalafatra.sk* [online], ©2012 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://www.npmalafatra.sk/uzemie-np-mala-fatra/>

OBEC RADOSTKA. Kostol sv. Andreja a Beňadika. *Radostka.sk* [online], ©2008-2012 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: <http://www.radostka.sk/clanok/kostol-sv-andreja-svorada-a-benadika/>

OBEC TERCHOVÁ. Podujatia. *Terchova.sk* [online], ©2011 [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: <http://www.terchova.sk/podujatia/terchovsky-budzogan>

ORAVAPASS. Ako to funguje. *Oravapass.sk* [online], ©2013 [cit. 2013-04-05]. Dostupné z: <http://www.oravapass.sk/index.php?lang=sk&menuid=281>

REGION CARD LIPTOV. Vaša karta. *Liptovcard.sk* [online], ©2009 [cit. 2013-04-05]. Dostupné z: http://www.liptovcard.sk/zima/vasa_karta.php

REGIÓN MALÁ FATRA. Hričovský hrad. *Regionmalafatra.sk* [online], ©2012 [cit. 2013-03-03]. Dostupné z: <http://www.regionmalafatra.sk/co-vidiet/hrady-a-zamky/hricovsky-hrad/>

REGIÓN MALÁ FATRA. Bytčiansky zámok. *Regionmalafatra.sk* [online], ©2012 [cit. 2013-03-03]. Dostupné z: <http://www.regionmalafatra.sk/co-vidiet/hrady-a-zamky/bytciansky-zamok/>

REGIÓN MALÁ FATRA. Loretánska kaplnka Žofie Bosniakovej. *Regionmalafatra.sk* [online], ©2012 [cit. 2013-02-21]. Dostupné z: <http://www.regionmalafatra.sk/co-vidiet/kultura-a-historia/loretanska-kaplnka-zofie-bosniakovej/>

REGIÓN MALÁ FATRA. Kaštieľ Radoľa. *Regionmalafatra.sk* [online], ©2012 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.regionmalafatra.sk/co-vidiet/hrady-a-zamky/kastiel-radola/>

REGIÓN MALÁ FATRA. Prírodovedná expozícia v Krásne nad Kysucou. *Regionmalafatra.sk* [online], ©2012 [cit. 2013-02-26]. Dostupné z: <http://www.regionmalafatra.sk/co-vidiet/skanzeny-a-muzea/prirodovedna-expoziciav-krasne-nad-kysucou/>

REGIÓN MALÁ FATRA. Kysuce. *Regionmalafatra.sk* [online], ©2012 [cit. 2013-02-26]. Dostupné z: <http://www.regionmalafatra.sk/co-vidiet/prirodne-zaujímavosti/kysuce/>

STAROMESTSKÉ SLÁVNOSTI. Aktuálne. *Staromestske-slavnosti.sk* [online], ©2013 [cit. 2013-04-01]. Dostupné z: <http://www.staromestske-slavnosti.sk/2012/aktualne/>

ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY. Základné údaje zo Sčítania obyvateľov, domov a bytov 2011 za Žilinský kraj podľa okresov. *Portal.statistics.sk* [online], © 11.10.2012 [cit. 2013-04-01]. Dostupné z: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=54748>

ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY. Databáza regionálnej štatistiky. *Px-web.statistics.sk.sk* [online], ©2009 [cit. 2013-04-06]. Dostupné z: <http://px-web.statistics.sk/PXWebSlovak/>

ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY. Aktuality Žilina. *Portal.statistics.sk* [online], © 11.10.2012 [cit. 2013-04-01]. Dostupné z: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=665>

ŠTĚPÁNOVSKÝ, Richard. B. Studie organizace cestovního ruchu (destinačního managementu). In: *Sdružení Krušné hory - západ* [online]. Prosinec 2008 [cit. 2012-03-27]. Dostupné z : <http://www.skhz.cz/destinacni-management/file/f9b9317548319b9c740effb7e4afde62.pdf/>

TATRYPASS. O programe Tatrypass. *Tatrypass.sk* [online], ©2005-2012 [cit. 2013-04-06]. Dostupné z: <http://www.tatrypass.sk/ako-funguje-tatrypass/o-programe-tatrypass.html>

ŽILINSKÝ TURISTICKÝ KRAJ. OOCR Malá Fatra. *Ztk.sk* [online], ©2013 [cit. 2013-04-05]. Dostupné z: <http://www.ztk-kocr.sk/category/oocr-mala-fatra/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a pod.	A podobne
AS	Autobusová stanica
atď.	A tak ďalej
CR	Cestovný ruch
CHKO	Chránená krajinná oblasť
MF	Malá Fatra
NR SR	Národná rada Slovenskej republiky
OC	Obchodné centrum
OOCR	Oblasťná organizácia cestovného ruchu
PC	počítač
s.r.o.	Spoločnosť s ručením obmedzeným
SR	Slovenská republika
ŠÚ SR	Štatistický úrad Slovenskej republiky
Sv.	Svätý
Z.z.	Zbierky zákonov

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1</i> Organizačná štruktúra organizácie.....	34
<i>Obr. 2</i> Štruktúra finančných prostriedkov organizácie	38
<i>Obr. 3</i> Zimné a letné logo OOCR MF	39
<i>Obr. 4</i> Terchovská koliba	54
<i>Obr. 5</i> Tradičná terchovská kuchyňa.....	54
<i>Obr. 6</i> Multimodálne koridory Žilina	55
<i>Obr. 7</i> Plte na Váhu	59
<i>Obr. 8</i> Lyžovačka vo Vrátnej.....	59
<i>Obr. 9</i> Logický rámec projektu, časť 1.	82
<i>Obr. 10</i> Logický rámec projektu, časť 2.	83
<i>Obr. 11</i> Ukážka štatistiky vyhodnotenej systémom	86
<i>Obr. 12</i> Zoznam úloh v programe MS projekt	90
<i>Obr. 13</i> Ganttov diagram spracovaný prostredníctvom programu MS projekt	91

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Miera nezamestnanosti v % v okrese Žilina a Čadca 2007-2011	51
Graf 2 Bydlisko Vrátna Free Time Zone	68
Graf 3 Bydlisko celkovo	68
Graf 4 Hrubý mesačný príjem	69
Graf 5 Povedomie o pojme „regionálna zľavová karta“	70
Graf 6 Využívanie regionálnej zľavovej karty	71
Graf 7 Využívanie zľavových kariet	72
Graf 8 Záujem o kartu v regióne Malá Fatra	73
Graf 9 Možnosti využitia karty v regióne Malá Fatra	74
Graf 10 Spôsob distribúcie karty	75

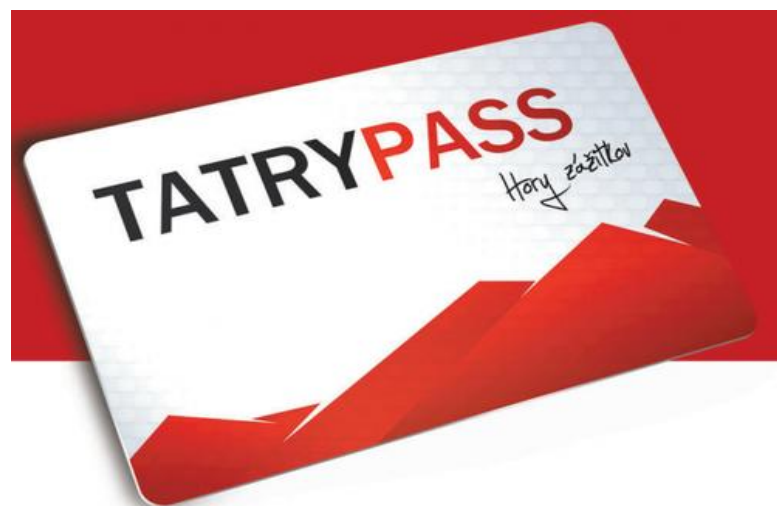
SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1</i> Znaký služieb	16
<i>Tab. 2</i> Význam produktu v organizácii riadenia destinácie	22
<i>Tab. 3</i> Počet obyvateľov k 31.12.2011 miest a obcí regiónu Malá Fatra	49
<i>Tab. 4</i> Hustota obyvateľstva a rozloha v regióne Malá Fatra k 31.12.2011.....	50
<i>Tab. 5</i> Nezamestnanosť v okresoch Žilina a Čadca v rokoch 2007-2011	50
<i>Tab. 6</i> Vybrané ekonomické ukazatele v roku 2012.....	51
<i>Tab. 7</i> Cestovný ruch v Žilinskom kraji 2007-2011.....	52
<i>Tab. 8</i> Počet ubytovacích zariadení v okresoch Žilina a Čadca 2007-2011	53
<i>Tab. 9</i> Výpis ubytovacích zariadení OOCR Malá Fatra	54
<i>Tab. 10</i> Dĺžka ciest v km podľa druhu v Žilinskom kraji.....	55
<i>Tab. 11</i> SWOT analýza OOCR MF.....	62
<i>Tab. 12</i> Základné informácie o konkurenčných kartách	84
<i>Tab. 13</i> Základné informácie o zľavovej karte v regióne Malá Fatra.....	85
<i>Tab. 14</i> Dodávatelia systému zľavových kariet Cardberg a Sitour	87
<i>Tab. 15</i> Počet a cena propagačných materiálov	95
<i>Tab. 16</i> Kalkulácia celkových nákladov projektu	96
<i>Tab. 17</i> Prehľad rizík projektu	97

SEZNAM PŘÍLOH

- PI Konkurenčné regionálne karty
- PII Plán aktivít OOCR MF
- PIII Dotazník
- PIV Smernica o verejnom obstarávaní

PŘÍLOHA P I: KONKURENČNÉ REGIONÁLNE KARTY



PŘÍLOHA P II: PLÁN AKTIVÍT OOCR MF

Plán aktivít OOCR Malá Fatra na rok 2013 s výhledem do roku 2016

- Akvizícia nových členov v rámci definovaného územia OOCR
- Definovanie krátkodobých a dlhodobých cieľov destinácie, OOCR a jej členov v nadväznosti na koncepcčné dokumenty
- Analýza vývoja návštevnosti, zamestnanosti
- Spolupráca a pri tvorbe a realizácii dotazníkového zisťovania u návštevníkov regiónu – najmä dôvody pre návštevu a spokojnosť so službami
- Priebežné dopĺňanie fotobanky a videospotov
- Aktualizácia destinačného webu, preklady do iných jazykov
- Grafické spracovanie a tlač prezentačných a iných materiálov
- Tvorba produktov a pobytových balíkov pre letnú a zimnú sezónu
- Vzdelávanie členov v oblasti ponuky pobytových balíkov a tvorby produktu
- Vzdelávanie v oblasti kvality služieb
- Propagácia a marketing OOCR v rôznych médiách
- Spoluúčasť na výstavách, veľtrhoch a podujatiach významných pre OOCR
- Aktívna spolupráca s ostatnými organizáciami pôsobiacimi v cestovnom ruchu (najmä SACR, KOOCR, ostatné OOCR, MAS a pod)
- Historické centrum mesta Žilina – pokračovanie vo vyznačovaní historických objektov (napr. Mariánske námestie), tvorba máp a produktov
- Realizácia a tvorba nových historických okruhov (napr. Sakrálny okruh)
- Udržiavanie existujúcich turistických chodníkov, cyklotrás a bežeckých trás
- Kúpa licenčných práv k mapám a ich tlač
- Značenie nových cyklotrás v rámci existujúceho projektu
- Údržba a sprístupnenie významných historických budov a objektov v meste Žilina
- Marketingová podpora kultúrnych a športových podujatí
- Kalendárium 2013, 2014
- Príprava projektu regionálnej zľavovej karty
- Efektívna komunikácia s členmi o realizovaných podujatiach v destinácii a ich možnej participácii.

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK



Vážený návštěvník,

v rámci skvalitnenia ponuky služieb v regióne Malá Fatra Vás chceme požiadať o vyplnenie nasledovného **anonymného** dotazníka. Hlavným cieľom je zistiť povedomie návštevníkov o regionálnych zľavových kartách a ich možnom využití v regióne Malá Fatra. Vaše odpovede budú spracované a použité tiež ako podklad pre diplomovú prácu.

Ďakujeme za Vašu ochotu!

Bc. Kristína Kostolná, diplomantka

1) Poznáte pojem „regionálna zľavová karta“ ?

- áno
- nie

(Regionálna zľavová karta je karta s čiarovým kódom a unikátnym číslom, ktorá umožňuje jej držiteľovi čerpať na vymedzenom území regiónu rôzne zľavy na ponuku služieb partnerských výletných miest, atrakcií, dopravcov, obchodov a gastronomických zariadení.)

2) Využili ste niekedy, resp. využívate takýto typ zľavových kariet? (LIPTOVcard, TATRY card, OravaPass, SenecHolidayCard..)

- áno
- nie

3) Ak áno, v akých oblastiach ste tieto zľavové karty využili/ využívate? (možnosť viacerých odpovedí)

- ubytovacie služby
- gastronómia
- doprava (taxi, lanovka, bus, parkovanie..)
- história a kultúra (hrady, zámky, divadlo)
- lyžovanie a zimné aktivity
- šport/ outdoor
- kúpanie a wellness
- koncerty a festivaly

4) Mali by ste záujem o zľavovú kartu v regióne Malá Fatra, ktorá by Vám umožňovala čerpať rôzne výhody? Ak nie, uveďte prosím dôvod.

(Pozn. Región Malá Fatra spája oblasti Terchová/Vrátna, Žilina a okolie, Kysuce)

- áno
- nie _____

5) Ak áno, v ktorých oblastiach by ste tieto výhody najviac uvítali?
(možnosť viacerých odpovedí)

- ubytovacie služby
- gastronómia
- doprava (taxi, lanovka, autobus, parkovanie..)
- história a kultúra (hrady, zámky, divadlo)
- lyžovanie a zimné aktivity
- šport/ outdoor
- kúpanie a wellness
- koncerty a festivaly

6) Ktorú z uvedených možností by ste uprednostnili na získanie regionálnej zľavovej karty?

- Zakúpiť si kartu samostatne na vyhradených predajných miestach (informačné centrá, recepcie, ski centrum..)
- Objednať si kartu cez internet
- Dostať kartu GRÁTIS ako súčasť ubytovania (napr. pri pobyte nad 2 noci)

Pohlavie: žena muž

Vek:

- do 25 rokov
- 26-39 rokov
- 40-59 rokov
- 60 a viac rokov

Aký je Váš najčastejší spôsob trávenia dovolenky?

- single (jednotlivec)
- páry
- rodiny s deťmi
- priatelia a známi

Bydlisko:

- okres Žilina
- okresy stredného Slovenska
- okresy západného Slovenska
- okresy východného Slovenska
- zahraničie _____

Aký je Váš hrubý mesačný príjem?

- žiadny/ som študent/ dostávam vreckové/nezamestnaný
- do 300 €
- 300 - 750 €
- nad 750 €
- nechcem odpovedať

PŘÍLOHA P IV: SMERNICA O VEREJNOM OBSTARÁVANÍ

Oblasťná organizácia cestovného ruchu „MALÁ FATRA“

SMERNICA O VÝKONNOM RIADITEĽOVI

§ 1 Pôsobnosť

1. Smernica o výkonnom riaditeľovi (ďalej len „smernica“) oblasťnej organizácie cestovného ruchu „MALÁ FATRA“ (ďalej len „OOCR“) vychádza z príslušných ustanovení Stanov „MALÁ FATRA“.
2. Smernica upravuje postavenie a pôsobnosť výkonného riaditeľa, upravuje spôsob ukladania úloh, kontroly plnenia úloh a spôsob určovania odmeny výkonnému riaditeľovi.

§ 2 Postavenie a pôsobnosť výkonného riaditeľa

1. Výkonný riaditeľ je výkonným orgánom OOCR.
2. Výkonný riaditeľ realizuje výkon rozhodnutí predstavenstva, je zodpovedný za prevádzku OOCR a realizáciu aktivít OOCR, pričom úzko spolupracuje s predstavenstvom OOCR.
3. Výkonný riaditeľ je oprávnený konať v mene OOCR v rozsahu ustanovenom Stanovami OOCR a smernicami OOCR.
4. Výkonný riaditeľ je viazaný uzneseniami valného zhromaždenia.
5. Výkonný riaditeľ má právo zúčastňovať sa zasadnutí ostatných orgánov OOCR s hlasom poradným a požadovať o zaradenie bodov do programu zasadnutia, pričom ostatné orgány OOCR majú povinnosť vyhovieť jeho žiadosti.
6. Výkonný riaditeľ je povinný predkladať na každom zasadnutí predstavenstva správu o plnení úloh a činnosti OOCR.
7. Výkon funkcie výkonného riaditeľa je upravený zmluvou o výkone funkcie výkonného riaditeľa s maximálne štvorročnou dobou platnosti.
8. Zmluva o výkone funkcie výkonného riaditeľa musí okrem zákonných náležitostí obsahovať minimálne tieto ustanovenia:
 - a) vymedzenie predmetu zmluvy s odkazom na schválenie kandidáta na výkon funkcie výkonného riaditeľa valným zhromaždením podľa platných stanov OOCR a smerníc OOCR,
 - b) vymedzenie pôsobnosti výkonného riaditeľa a práva výkonného riaditeľa konať v mene OOCR podľa ustanovení tejto smernice,
 - c) vymedzenie povinností výkonného riaditeľa s jasným stanovením podmienky dosiahnutia strategických cieľov vymedzených v strategických dokumentoch OOCR,
 - d) vymedzenie právomocí výkonného riaditeľa s odkazom na túto smernicu,
 - e) jasné ustanovenie povinnosti výkonného riaditeľa konať s odbornou starostlivosťou,
 - f) spôsob ukončenia zmluvy vrátane jasne ustanoveného práva valného zhromaždenia odvolať výkonného riaditeľa z jasne stanovených dôvodov, ktoré budú obsiahnuté v zmluve o výkone funkcie výkonného riaditeľa,
 - g) zodpovednosti výkonného riaditeľa za škodu spôsobenú OOCR pri výkone funkcie výkonného riaditeľa a spôsob jej náhrady,
 - h) povinnosti OOCR voči výkonnému riaditeľovi,
 - i) klauzula o mlčanlivosti o skutočnostiach, ktoré sú predmetom výkonu funkcie výkonného riaditeľa,

- j) výšku a spôsob stanovenia odmeny za výkon funkcie výkonného riaditeľa, pričom zmluva musí byť v súlade s ustanoveniami tejto smernice,
 - k) iné ustanovenia, o ktorých tak rozhodne valné zhromaždenie.
9. Ak zvolenej osobe zanikne funkcia výkonného riaditeľa z dôvodu odvolania valným zhromaždením, výkonný riaditeľ môže až do zvolenia nového výkonného riaditeľa vykonávať právne úkony týkajúce sa výlučne bežnej prevádzky OOCR a postupovať výlučne podľa pokynov valného zhromaždenia.
 10. Ak zvolenej osobe zanikne funkcia výkonného riaditeľa, je táto osoba povinná zabezpečiť odovzdanie agendy a zverených vecí novozvolenej osobe a poskytnúť plnú súčinnosť pri preberaní agendy a zverených vecí. O odovzdaní agendy vrátane zverených vecí sa spíše protokol podpísaný osobou, ktorej funkcia zanikla a osobou, ktorá bola zvolená ako orgán na výkon príslušnej funkcie.

§ 3

Právomocí výkonného riaditeľa pri riadení OOCR

1. Výkonný riaditeľ rozhoduje o všetkých otázkach týkajúcich sa vnútorného aj vonkajšieho riadenia OOCR, ktoré neboli zverené inému orgánu OOCR.
2. Výkonný riaditeľ najmä:
 - a) zostavuje koncepčné dokumenty OOCR,
 - b) realizuje všetky úlohy vyplývajúce z koncepčných dokumentov OOCR, stanov OOCR a ostatných zmluvných vzťahov OOCR,
 - c) vypracováva všetky smernice týkajúce sa fungovania OOCR dovnútra i vonok a predkladá ich predsedovi predstavenstva,
 - d) zodpovedá za hospodárenie s majetkom OOCR a za vedenie účtovníctva podľa osobitného predpisu,
 - e) predkladá predstavenstvu návrh rozpočtu na príslušný rok a realizuje schválený rozpočet,
 - f) zodpovedá za vedenie zoznamu členov OOCR a právnych vzťahov vyplývajúcich z členstva OOCR,
 - g) riadi činnosť OOCR vrátane priameho riadenia zamestnancov OOCR a vzťahov vyplývajúcich z pracovnoprávných pomerov zamestnancov k OOCR.
3. Výkonný riaditeľ v spolupráci s pracovnými skupinami OOCR, predstavenstvom OOCR a členmi OOCR vypracováva dlhodobý strategický plán rozvoja OOCR a operatívne plány pre jednotlivé oblasti fungovania OOCR vrátane ročných plánov aktivít.
4. V oblasti strategického a operatívneho riadenia OOCR je výlučnou právomocou výkonného riaditeľa príprava a spracovanie smerníc s cieľom zvýšiť výkonnosť OOCR.
5. Výlučnou právomocou výkonného riaditeľa je koordinácia práce všetkých komisií a pracovných skupín a zamestnancov OOCR, racionálne zadefovanie prác a kontrola plnenia úloh OOCR vyplývajúcich zo schválených plánov úloh.
6. V oblasti ekonomicko-finančnej je výlučnou právomocou výkonného riaditeľa vypracovávať strategické a operatívne plány činnosti vrátane finančných kalkulácií projektov, koordinácie finančnej politiky OOCR v súlade so strategickými dokumentmi rozvoja OOCR a zabezpečenie financovania potrieb OOCR.
7. V oblasti personálneho riadenia spoločnosti je výlučnou právomocou výkonného riaditeľa riadenie personálnej politiky OOCR, zabezpečenie kvalitných pracovných zdrojov pre všetky zložky organizačnej štruktúry OOCR a riadenie ľudských zdrojov OOCR.
8. V oblasti poskytovania služieb je výlučnou právomocou výkonného riaditeľa zabezpečenie objednávanie vstupov pre poskytovanie služieb, zabezpečenie kontinuálneho priebehu poskytovania služieb a kontrola kvality poskytovaných služieb.
9. V oblasti tvorby produktov cestovného ruchu destinácie a poskytovania služieb OOCR je právomocou výkonného riaditeľa rozhodovať, v súlade so strategickými dokumentmi, ročným

plánom aktivít a rozpočtom OOCR o využití zdrojov OOCR najmä na vývoj, propagáciu a poskytovanie nových produktov cestovného ruchu a služieb OOCR, zdokonaľovanie poskytovania osvedčených produktov cestovného ruchu a iných služieb v snahe zväčšiť konkurencieschopnosť OOCR a jej členov na tuzemskom a zahraničnom relevantnom trhu a zvýšiť podiel svojho územia (destinácie) na trhu.

§ 4

Spôsob a rozsah konania výkonného riaditeľa v mene OOCR

1. Výkonný riaditeľ OOCR je oprávnený rozhodovať a podpisovať v mene OOCR listiny a dokumenty týkajúce sa strategického a operatívneho riadenia činnosti OOCR, najmä:
 - a) výberu, prijímania a odmeňovania zamestnancov OOCR so súhlasom predstavenstva,
 - b) udeľovania pokynov zamestnancom OOCR a kontroly plnenia stanovených úloh,
 - c) poskytovania údajov krajskej organizácii OOCR, ministerstvu a agentúre podľa osobitného predpisu,
 - d) realizácie uznesení valného zhromaždenia OOCR adresované priamo výkonnému riaditeľovi,
 - e) realizácie uznesení predstavenstva OOCR týkajúcej sa operatívnej činnosti OOCR,
 - f) poskytovania vyhlásení a stanovísk pre médiá a reprezentácie OOCR vo vzťahu k médiám,
 - g) koordinácie činnosti komisií a zamestnancov OOCR,
 - h) rokovania s členmi OOCR, potenciálnymi členmi OOCR, obchodnými partnermi, investormi, zástupcami bánk a finančných inštitúcií,
 - i) vedenia agendy týkajúcej sa členov OOCR vrátane plnenia povinností členov,
 - j) posudzovania a prípravy zmlúv obchodnej povahy.
2. Výkonný riaditeľ je oprávnený rozhodovať a podpisovať za OOCR listiny a dokumenty týkajúce sa ekonomicko-finančnej činnosti, najmä:
 - a) vypracúvania podkladov pre finančné a bankové ústavy,
 - b) korešpondencie s finančnými a bankovými ústavami,
 - c) poisťenia majetku OOCR a jej zamestnancov,
 - d) zabezpečenia spracovania účtovníctva v súlade s platnými právnymi predpismi,
 - e) zabezpečenia riadneho výpočtu a platenia daní a ostatných povinných odvodov podľa osobitných predpisov,
 - f) vypracúvania strategických plánov a projektov OOCR,
 - g) vypracúvania rozpočtu OOCR,
 - h) zabezpečenia ochrany hnutelného a nehnuteľného majetku OOCR,
 - i) zabezpečenia odpredaja nepotrebného majetku,
 - j) zabezpečenia postúpenia ťažko vymožiteľných pohľadávok,
 - k) zabezpečenia riadnej splatnosti pohľadávok OOCR,
 - l) zabezpečenia riadneho a včasného plnenia záväzkov OOCR,
 - m) výberu a zriadenia vhodných zabezpečovacích inštitútov zabezpečujúcich splatnosť pohľadávok a záväzkov spoločnosti.
3. Výkonný riaditeľ je oprávnený rozhodovať a podpisovať za OOCR listiny a dokumenty týkajúce sa činnosti personálneho riadenia, najmä:
 - a) vypísania výberového konania na obsadenie pracovných miest, vrátane zabezpečenia publicity tohto konania,
 - b) prijímania zamestnancov, s výnimkou podpisovania pracovných zmlúv za OOCR, ktorú má predseda predstavenstva,
 - c) tvorby a schvaľovania systému merania výkonnosti zamestnancov,
 - d) tvorby a schvaľovania motivačného systému,
 - e) odborného rastu zamestnancov,
 - f) organizácie odborných školení, prednášok a seminárov pre zamestnancov,
 - g) zabezpečenia bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci,

- h) organizácie školení bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci v spolupráci so špecializovanými organizáciami,
 - i) korešpondencie so štátnymi orgánmi a orgánmi štátnej správy a samosprávy vzťahujúcej sa na zamestnancov.
4. Výkonný riaditeľ je v oblasti tvorby produktov cestovného ruchu a poskytovania služieb OOCR oprávnený rozhodovať a podpisovať za OOCR listiny a dokumenty týkajúce sa činnosti tejto oblasti, najmä:
- a) objednávania vstupov pre tvorbu produktov cestovného ruchu a poskytovania služieb,
 - b) zabezpečovania subdodávok pre tvorbu produktov cestovného ruchu a poskytovania služieb,
 - c) zabezpečovania vypracovania projektov,
 - d) zabezpečovania kvality poskytovaných služieb,
 - e) riadenia projektov a poskytovaných služieb,
 - f) optimalizácie kapacít OOCR,
 - g) spolupráce s externými organizáciami pri zabezpečení vývoja, tvorby, propagácie a poskytovania produktov cestovného ruchu a ostatných služieb poskytovaných OOCR.

§ 5

Odmena a spôsob stanovenia odmeny za výkon funkcie výkonného riaditeľa

1. Za výkon funkcie výkonného riaditeľa patrí výkonnému riaditeľovi mesačná odmena.
2. Výška mesačnej odmeny za výkon funkcie výkonného riaditeľa je 1000,- eur netto.
3. Zmenu výšky mesačnej odmeny za výkon funkcie výkonného riaditeľa schvaľuje predstavenstvo OOCR.
4. Predstavenstvo môže v závislosti od kritérií uvedených v bode 4 schváliť výkonnému riaditeľovi mimoriadnu odmenu najviac vo výške jeho trojmesačnej odmeny.

§ 6

Záverečné ustanovenia

1. Smernica o výkonnom riaditeľovi bola schválená na zasadnutí valného zhromaždenia dňa a týmto dňom nadobúda platnosť a účinnosť.