

Aplikace destinačního managementu v rozvoji cestovního ruchu v Mikroregionu Zábřezsko

Bc. Jana Zajíčková

Diplomová práce
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva
akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana Zajíčková**
Osobní číslo: **M16393**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Veřejná správa a regionální rozvoj**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Aplikace destinačního managementu v rozvoji cestovního ruchu v Mikroregionu Zábřežsko**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Představte koncept a nástroje destinačního managementu jako nástroje rozvoje cestovního ruchu v území.
- Podejte přehled strategií a nástrojů podpory rozvoje cestovního ruchu v ČR a EU.

II. Praktická část

- Charakterizujte společenské a přírodní předpoklady cestovního ruchu Mikroregionu Zábřežsko.
- Na základě rozhovorů s aktéry představte a vyhodnoťte rozvoj konceptu destinačního managementu v Mikroregionu Zábřežsko.
- Navrhněte projekt k implementaci vybraného prvku destinačního managementu v Mikroregionu Zábřežsko.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:


CAPONE, Francesco. Tourist Clusters, Destinations and Competitiveness. 1st ed. London: Routledge, 2016, 188 s. ISBN 978-1-315-70953-6.
FLETCHER, John et al. Tourism: Principles and Practice. 5th ed. Harlow: Pearson, 2013, 643 s. ISBN 978-0-273-75827-3.
HOLEŠINSKÁ, Andrea. Destinační management jako nástroj regionální politiky cestovního ruchu. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2012, 151 s. ISBN 978-80-210-5847-7.
KOTÍKOVÁ, Halina. Nové trendy v nabídce cestovního ruchu. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 207 s. ISBN 978-80-247-4603-6.
NEJDL, Karel. Management destinace cestovního ruchu. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2011, 204 s. ISBN 978-80-7357-673-8.

Vedoucí diplomové práce: **RNDr. Pavel Bednář, Ph.D.**
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva
Datum zadání diplomové práce: **15. prosince 2017**
Termín odevzdání diplomové práce: **17. dubna 2018**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



RNDr. Pavel Bednář, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

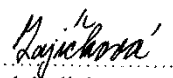
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citovala. V případě publikace výsledků budu uvedena jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 16. 4. 2018

Jméno a příjmení: Bc. Jana Zajíčková


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout projekt na podporu rozvoje cestovního ruchu v Mikroregionu Zábřežsko. K popisu základních turistických možností mikroregionu byly potřebné údaje získány z primárních i sekundárních zdrojů. Primární data byla získána pomocí semistrukturovaného rozhovoru s hlavními představiteli území, na jehož základě bylo možné identifikovat silné a slabé stránky a sestavit tak SWOT analýzu. Zjištěné nedostatky cestovního ruchu v území napomohly k navržení projektu, který by zvýšil atraktivnost území a přilákal nové návštěvníky. Podaný návrh představuje aplikaci určitého prvku destinačního managementu se záměrem posílit destinaci a může být pokládán jako příklad pro následný rozvoj mikroregionu Zábřežsko.

Klíčová slova: Destinační management, mikroregion, cestovní ruch, SWOT analýza, projekt

ABSTRACT

The aim of diploma thesis is to suggest project for tourism development in the Zábřeh microregion. Required information gained from primary and secondary resources was necessary to describe the basic tourism possibilities of the microregion. Primary data was obtained using a semi-structured interview with main representatives of the territory. Based on that was possible identify strengths and weaknesses and complete a SWOT analysis. The identified weaknesses in tourism helped to design the project which would improve attractiveness of the area and attract new visitors. This project represents the application of a particular elements in destination management and can be considered as an example for future development microregion Zábřeh.

Keywords: Destination management, microregion, tourism, SWOT analysis, project

Chtěla bych poděkovat svému vedoucímu práce panu RNDr. Pavlu Bednářovi, Ph.D. za spolupráci a jeho věcné připomínky při odborném vedení práce. Dále děkuji všem aktérům rozhovorů a lidem, kteří mi pomohli při zpracování této práce. Děkuji také své rodinně za trpělivost a podporu, kterou mi v průběhu studia věnovali.

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 DESTINAČNÍ MANAGEMENT	13
1.1 POJEM A ZNAKY DESTINACE	13
1.2 MANAGEMENT DESTINACE	14
1.2.1 Princip 3K	15
1.2.2 Životní cyklus destinace.....	16
1.3 ZDROJE FINANCOVÁNÍ DESTINAČNÍHO MANAGEMENTU V MIKROREGIONU.....	18
1.3.1 Financování z vlastních zdrojů.....	19
1.3.2 Financování z cizích zdrojů.....	20
1.4 MARKETING DESTINACE.....	22
1.4.1 Systém marketingového řízení v destinaci.....	23
2 TERMINOLOGIE A ZÁKLADNÍ ASPEKTY PROBLEMATIKY CESTOVNÍHO RUCHU	25
2.1 DEFINICE CESTOVNÍHO RUCHU	25
2.2 TYPOLOGIE CESTOVNÍHO RUCHU.....	26
2.2.1 Formy cestovního ruchu.....	26
2.2.2 Druhy cestovního ruchu	27
2.3 VLIVY CESTOVNÍHO RUCHU.....	28
2.3.1 Ekonomické vlivy	29
2.3.2 Sociální vlivy.....	29
2.3.3 Environmentální vlivy.....	30
2.4 FAKTORY PŮSOBÍCÍ NA CESTOVNÍ RUCH.....	30
2.4.1 Lokalizační faktory	31
2.4.2 Realizační faktory	31
2.4.3 Selektivní faktory	32
2.5 AKTÉŘI CESTOVNÍHO RUCHU.....	33
3 VZÁJEMNÝ VZTAH CESTOVNÍHO RUCHU A REGIONÁLNÍHO ROZVOJE	35
3.1 REGIONÁLNÍ ROZVOJ	35
3.2 REGIONÁLNÍ POLITIKA	35
3.2.1 Cíle a nástroje regionální politiky	36
4 DESTINAČNÍ MANAGEMENT JAKO NÁSTROJ PODPORY A ŘÍZENÍ CESTOVNÍHO RUCHU V ČR A VYBRANÝCH ZEMÍCH EU	38
4.1 ŘÍZENÍ CESTOVNÍHO RUCHU V ČR.....	38
4.2 PŘÍKLADY ŘÍZENÍ CESTOVNÍHO RUCHU VE VYBRANÝCH ZEMÍCH EU	40
4.2.1 Rakousko.....	40
4.2.2 Slovensko	40
4.2.3 Švýcarsko	41
II PRAKTICKÁ ČÁST	42
5 CHARAKTERISTIKA MIKROREGIONU ZÁBŘEŽSKO	43

5.1	ÚZEMNÍ A SPRÁVNÍ VYMEZENÍ MIKROREGIONU.....	43
5.2	SOCIÁLNĚ EKONOMICKÝ CHARAKTER MIKROREGIONU.....	45
5.2.1	Obyvatelstvo.....	45
5.2.2	Ekonomické ukazatele a trh práce.....	47
6	MAS HORNÍ POMORAVÍ A JEJÍ VZTAH K ROZVOJI CESTOVNÍHO RUCHU V MIKROREGIONU	49
6.1	ZNAČKA JESENÍKY ORIGINALNÍ PRODUKT.....	49
7	CHARAKTERISTIKA LOKALIZAČNÍCH A REALIZAČNÍCH PŘEDPOKLADŮ CESTOVNÍHO RUCHU MIKROREGIONU ZÁBŘEŽSKO	51
7.1	LOKALIZAČNÍ PŘEDPOKLADY V ÚZEMÍ.....	51
7.1.1	Přírodní předpoklady.....	51
7.1.2	Společenské předpoklady.....	52
7.2	REALIZAČNÍ PŘEDPOKLADY CESTOVNÍHO RUCHU V ÚZEMÍ.....	55
7.2.1	Infrastruktura služeb.....	55
7.2.2	Dopravní infrastruktura.....	58
8	ANALÝZA A HODNOCENÍ ROZVOJE DESTINAČNÍHO MANAGEMENTU V MIKROREGIONU ZÁBŘEŽSKO.....	64
8.1	ROZHOVORY S AKTÉRY CESTOVNÍHO RUCHU V ÚZEMÍ.....	64
8.2	ANALÝZA UPLATNĚNÍ PRVKŮ DESTINAČNÍHO MANAGEMENTU V MIKROREGIONU ZÁBŘEŽSKO	70
8.3	SWOT ANALÝZA HODNOCENÍ ROZVOJE DESTINAČNÍHO MANAGEMENTU V ÚZEMÍ.....	72
8.4	SOUHRN ANALYTICKÉ ČÁSTI	75
9	PROJEKT NA PODPORU ROZVOJE CESTOVNÍHO RUCHU V MIKROREGIONU ZÁBŘEŽSKO POMOCÍ APLIKACE DESTINAČNÍHO MANAGEMENTU.....	76
9.1	ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA PROJEKTU	76
9.2	CÍLE PROJEKTU.....	78
9.3	MÍSTO REALIZACE PROJEKTU	78
9.4	CÍLOVÉ SKUPINY PROJEKTU.....	79
9.5	FINANCOVÁNÍ PROJEKTU.....	80
9.6	ZAJIŠTĚNÍ PŘÍPADNÉ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE PROJEKTU	81
9.6.1	Reklama.....	81
9.6.2	Podpora prodeje.....	82
10	ČASOVÁ A NÁKLADOVÁ ANALÝZA, STANOVENÍ RIZIK A PŘÍNOSŮ PROJEKTU	84
10.1	ČASOVÁ ANALÝZA	84
10.2	NÁKLADOVÁ ANALÝZA.....	85
10.3	RIZIKA A PŘÍNOSY PROJEKTU.....	86
10.3.1	Rizika projektu.....	87
10.3.2	Přínosy projektu	89
	ZÁVĚR	90
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	91

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	96
SEZNAM OBRÁZKŮ	97
SEZNAM TABULEK.....	98
SEZNAM PŘÍLOH.....	99

ÚVOD

Cestovní ruch patří k nejvýznamnějším hospodářským odvětvím, který je od druhé poloviny 20. století pokládán za jednu z celosvětově nejvíce se rozvíjejících ekonomických a společenských aktivit. V regionech umožňuje cestovní ruch ekonomicky zhodnotit kulturní, historické a přírodní zajímavosti, které by bez existence cestovního ruchu zůstaly nevyužity.

Rozvoj cestovního ruchu je spojen se vznikem nových pracovních míst, je podnětem pro nové investice, zlepšování infrastruktury, rozvoje v oblasti služeb a zvyšování životní úrovně místního obyvatelstva. Cestovní ruch může mít i negativní dopady na dané území a jeho okolí. Jednou z hrozeb pro rozvoj regionů je znečišťování životního prostředí, jak frekventovanou dopravou, tak bezohlednými návštěvníky. Hlavní úlohu v této problematice hrají nástroje regionální politiky, které se snaží vyrovnat disparity mezi regiony.

Atraktivnost destinací se v současné době stala důležitým požadavkem návštěvníků. I když je Česká republika v aktivitách spojenými s destinačním managementem teprve na svém začátku, stále se zvyšuje počet zakládaných destinačních společností. Tyto společnosti se pokouší aplikovat prvky managementu destinace s cílem rozvoje cestovního ruchu na daném území. Efektivní řízení destinace cestovního ruchu roste stále na významu. Pro ČR by mohla být inspirativní některá ze zemí států EU, kde můžeme spatřit značný vývoj v rozvoji řízení destinace.

Řízení destinačního managementu je možné chápat jako specifickou formu vedení, která spočívá na koordinaci v oblasti rozhodování, plánování a organizování v destinaci, kooperaci mezi zainteresovanými subjekty cestovního ruchu a vzájemnou komunikací. Bez vzájemné komunikace a spolupráce by v destinaci docházelo k nefunkčnosti a dezorganizaci, která by vedla k neefektivnímu řízení. Důležitou činností je i koordinace jednotlivých aktivit, pomocí jasného přerozdělení kompetencí a zamezení tak jejich duplicit.

Destinace je někdy označována jako produkt cestovního ruchu. K rozvoji destinace slouží správné identifikování marketingové strategie, která prochází určitými fázemi a její nedílnou součástí je i stanovení prvků marketingového mixu, z nichž k nejdůležitějším patří propagace a reklama. Vhodně zvolená reklama a propagace může přilákat turisty a zvýšit povědomí o atraktivitách dané destinace, což je důležitým prvkem rozvoje cestovního ruchu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Na základě východisek, předložených v úvodu práce, bylo za hlavní cíle práce stanoveno posouzení současného konceptu destinačního managementu ve Svazku obcí Mikroregionu Zábřežsko a byl předložen projekt na podporu rozvoje cestovního ruchu mikroregionu pomocí aplikace prvku destinačního managementu, který by zvýšil atraktivnost území a přilákal nové návštěvníky. Jedním z dílčích cílů bylo charakterizovat a analyzovat základní předpoklady mikroregionu v oblasti cestovního ruchu.

Teoretická část slouží k pochopení problematiky destinačního managementu a cestovního ruchu v návaznosti na regionální rozvoj. Teoretické aspekty jsou čerpány zejména z odborné literatury, studií a odborných článků prostřednictvím literární rešerše.

Sekundární data pro zpracování praktické části byla čerpána zejména ze stránek Českého statistického úřadu, z webových portálů jednotlivých obcí a ze strategického dokumentu – Strategie rozvoje mikroregionu Zábřežsko na období 2018 – 2024. Primární data popisující přednosti a nedostatky předpokladů cestovního ruchu, trendy rozvoje, způsob spolupráce a koordinace obcí s mikroregionem byla získána pomocí výzkumu kvalitativního a to semistrukturovaným rozhovorem s hlavními představiteli území. Otázky se zaměřují na význam cestovního ruchu v území, využívané prvky destinačního managementu, s jakými subjekty a jak probíhá spolupráce a koordinace apod. Oslovenou skupinou byli především aktéři veřejného sektoru, z 15 oslovených zástupců jednotlivých obcí bylo uskutečněno celkem 12 rozhovorů, což představuje 80% úspěšnost. K zachování anonymity účastníků rozhovorů nebudou zveřejněny jména ani názvy obcí. Časové období pro sběr těchto dat je vytyčené období tří měsíců, od začátku ledna do konce března. Navázání kontaktu s vybranými účastníky rozhovoru probíhalo pomocí emailové korespondence, telefonních a především osobních rozhovorů. Ze získaných informací o mikroregionu je následně sestavena SWOT analýza vystihující silné a slabé stránky a také příležitosti a hrozby zkoumané lokality. Na základě provedených analýz bude navržen projekt se záměrem zvýšit atraktivnost a počet návštěvníků v mikroregionu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 DESTINAČNÍ MANAGEMENT

Problematika destinačního managementu začala v České republice nabývat na významu na začátku 21. století. V první řadě je důležité pochopit terminologii destinace, která je charakteristická svými určitými znaky a následně z teoretických poznatků vymezit pojem destinační management a jeho specifika.

1.1 Pojem a znaky destinace

V literatuře se můžeme setkat s několika vymezeními pojmu destinace. Holešinská (2012, s. 44-45) obecně destinaci cestovního ruchu definuje jako přirozený celek s jedinečnými znaky (např. služby, atraktivita a infrastruktura cestovního ruchu) odlišující se od ostatních destinací. Pásková a Zelenka (2002, s. 59) dodávají, že se jedná o konkrétní území, ve kterém se tyto znaky nacházejí. Podle Jakubíkové (2012, s. 38) destinaci lidé chápou jako jeden celek. Návštěvníci vnímají prostředí, krajinu, sportovní, rekreační a kulturní vybavenost, nabízené služby, ochotu místních obyvatel a jiné možnosti, se kterými se během svého pobytu setkávají.

Fletcher (2013, s. 118-119) popisuje tři základní typy destinací. První typ je pobřežní destinace, která je součástí přímořského letoviska. Druhým typem je městská destinace, kdy velká města patří ke kulturním atraktivitám již od starověku. Posledním typem jsou venkovské destinace, od klasické krajiny až po národní parky, oblasti divočiny, hor a jezer.

Definice destinace cestovního ruchu v sobě nese základní znaky tohoto pojmu, mezi které Nejdler (2011, s. 51-59) řadí:

1. destinace je definována podle mínění návštěvníka,
2. destinace má geografické ohraničení – stát, region nebo resort,
3. v destinaci se musí nacházet zajímavosti a zařízení poskytující služby, které jsou schopny uspokojit potřeby návštěvníka.

V případě prvního znaku je destinace cestovního ruchu vymezena z pohledu účastníka neboli poptávkou. Pouze účastník bez ohledu na přání nabídky, rozhoduje výběrem určitého místa, zda se jedná či nejedná o destinaci. Rozhodování nejvíce záleží na požadavcích a informovanosti o dané lokalitě jednotlivcem či menší skupinou. Při tomto rozhodování vždy existuje přímý kauzální vztah mezi konkrétním prostorem a potřebou návštěvníka. Podstatnou roli v této souvislosti sehrává čas, poněvadž neustále dochází ke změnám lidských přání a potřeb. Jestliže si účastníci za cíl své cesty vyberou konkrétní oblast, stává

se destinací. V opačném případě destinací není až do doby, kdy si toto území vybere jiný poptávající.

Druhý znak je charakteristický tím, že destinace je konkrétní zeměpisný prostor vymezený hranicemi buď přírodními např. Krkonoše, Šumava nebo s dlouhodobým sociálním vývojem (Slovácko). O destinaci tedy nehovoříme pouze jako o jednom územně velikostním typu, ale jako o prostorově relativní struktuře. Destinace jako jeden konkrétní územní celek, který si účastník zvolil coby cíl své cesty, představuje vztah mezi konkrétním segmentem nabídky a poptávky. Destinace a její vzdálenost je vymezena motivací poptávky po návštěvě, velikostí, vzdáleností a v zásadě platí, že čím je rozloha destinace větší, tím je delší vzdálenost území a naopak.

Na základě třetího znaku se v destinaci vyskytují různé formy atraktivit, zařízení a služeb, které pro účastníka cestovního ruchu představují produkt. Zda se stane konkrétní lokalita pro návštěvníka destinací, rozhoduje několik faktorů, a to:

- potřeba klienta, jeho přání a očekávání,
- jeho vnímání, nadání a ochota porozumět obsahu nabídky,
- snadná, jasná a zřetelná komunikace na straně nabídky i poptávky.

1.2 Management destinace

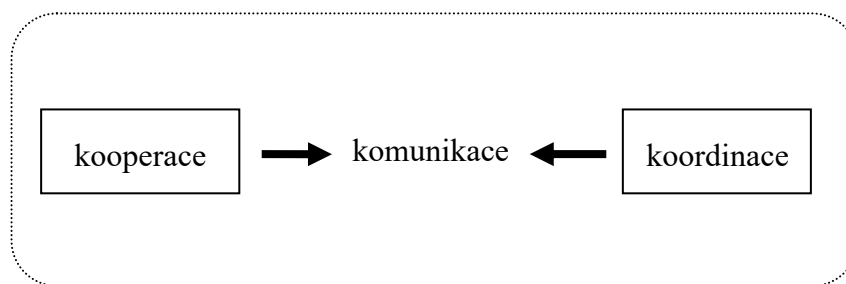
Jak uvádí Robinson (2013, s. 295), destinační management popisuje organizaci, rozvoj, propagaci a řízení konkrétní oblasti, která má vhodné vlastnosti stát se atraktivním místem k návštěvě turistů. Destinační management Palatková (2006, s. 23) chápe jako strategii a postup silných regionů, které se společně seskupují a rozvíjí tak svůj prodej a konkurenční výhodu. Tímto způsobem vznikají destinace zabezpečující klientovi širokou škálu služeb od rezervace pobytu až po návrat domů. Pojetí managementu destinace je typické spíše na regionální než na národní úrovni. To je na národní úrovni především způsobeno větší vzdáleností, obtížnější komunikací a také náročnou proveditelností. Ryglová (2013, s. 163) dodává, že se jedná o způsob řízení destinace, která si klade za cíl zvýšit svoji efektivnost pomocí činností spojených s cestovním ruchem a jeho udržitelným rozvojem. K dalšímu cíli destinačního managementu patří spolupráce mezi jednotlivými zájmovými skupinami (investoři, ochránci životního prostředí, místní obyvatelstvo, lidé nabízející služby), kteří se účastní na rozmachu cestovního ruchu v konkrétní oblasti, zhotovují strategické plány, připravují a přispívají ke spolupráci mezi ziskovým a neziskovým sektorem

a za účelem udržení konkurenceschopnosti na trhu celou destinaci řídí. Proto můžeme destinační management chápat jako proces založený na vzájemné spolupráci mezi veřejno-právními a podnikatelskými subjekty.

1.2.1 Princip 3K

Principy 3K jsou základem fungování destinačního managementu, kde Holešinská (2012, s. 60) pod zkratkou 3K rozumí:

- **kooperaci** účastníků cestovního ruchu,
- **koordinaci** aktivit,
- a oboustrannou **komunikaci**.



Obrázek 1 Princip 3K

Vlastní zpracování dle: Holešinská, 2012, s. 59

Bez vzájemné komunikace a spolupráce by v destinaci docházelo k nefunkčnosti, odcizení a dezorganizaci, jež má za následek ztrátu efektivnosti (Ritchie a Crouch, 2006, s. 97). Řízení destinačního management je na rozdíl od řízení firmy daleko komplexnější proces, jelikož se jedná o specifickou formu řízení, která spočívá na koordinaci v oblasti rozhodování, plánování a organizování v destinaci, kooperaci mezi zainteresovanými subjekty cestovního ruchu a vzájemnou komunikací. Destinace v sobě zahrnuje nejen kulturní a přírodní zajímavosti, ale i aktéry působící v oblasti cestovního ruchu, uvádí Holešinská (2012, s. 60).

Kooperace

Holešinská (2012, s. 61-62) kooperaci vystihuje jako kvalitu společnictví mezi aktéry cestovního ruchu a za schopnost pracovat na kolektivní úloze. Jednotlivé subjekty mezi sebou

nejednají na bázi konkurentů, ale na bázi partnerů. Hlavním cílem kooperace je důraz na rozmach a shodu mezi veřejným a individuálním zájmem s dosažením užitku. Zásadní faktorem úspěšného partnerství je vzájemná důvěra.

Jedná se o spolupráci mezi subjekty v oblasti cestovního ruchu v destinaci, kdy spolupracujícím subjektům vznikají synergické efekty ve formě přidané hodnoty. (KPMG, © 2017)

Koordinace

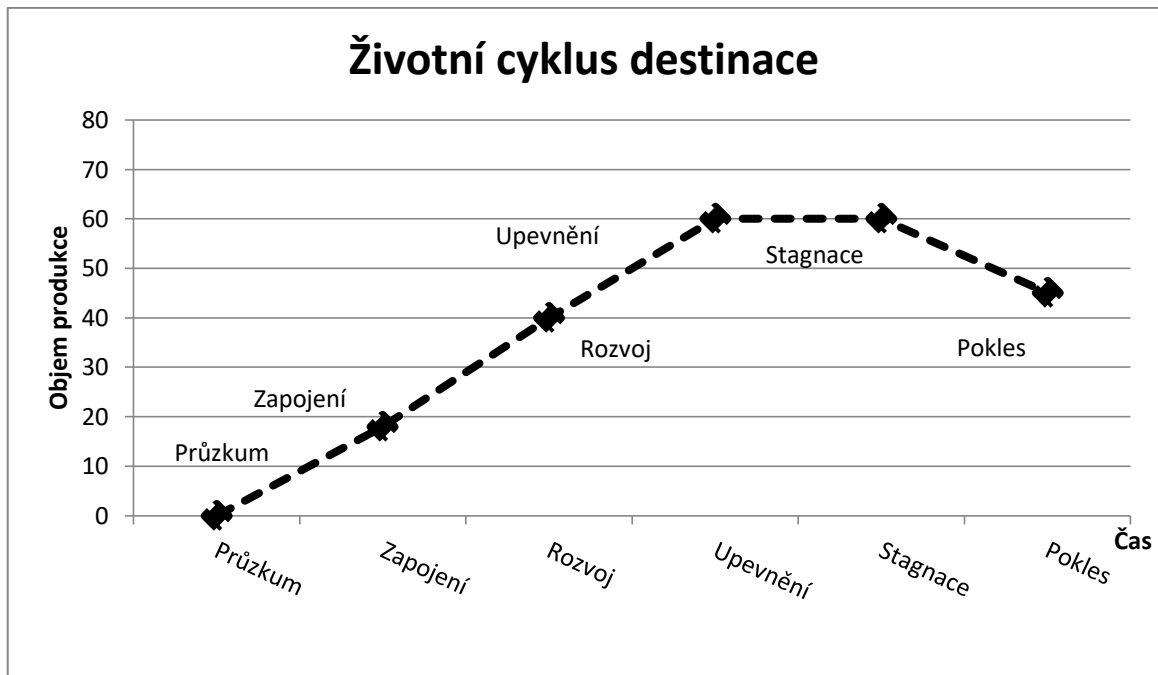
Princip koordinace zajišťuje, věcný, časový, prostorový a finanční soulad s vykonávanými aktivitami v destinaci, které jsou prováděné jednotlivými subjekty cestovního ruchu. (KPMG, © 2017). Aby působení destinační společnosti bylo nejvhodnější, ve vzájemném souladu a nedocházelo tak k neefektivnímu procesu vedení destinace. Úkolem koordinace je vykonávat činnosti destinačního managementu efektivně a to za pomoci jasného přerozdělení kompetencí za provedení konkrétních aktivit a zamezení jejich duplicit. Vhodně uspořádání a organizační struktura destinační společnosti také podporuje efektivitu (Holešinská, 2012, s. 63-64).

Komunikace

Komunikaci považuje Holešinská (2012, s. 64-65) za hlavní sdělovací prostředek mezi aktéry cestovního ruchu. V destinačním sdružení rozeznáváme komunikaci interní, která probíhá v rámci samotné organizace a externí, tj. s účastníky cestovního ruchu (návštěvníky, místními obyvateli či spolupracujícími partnery). Ke vzájemné výměně informací slouží komunikační kanály, v dnešní době jsou využívány moderní informační a komunikační technologie zajišťující efektivní dorozumívání se.

1.2.2 Životní cyklus destinace

Pásková a Zelenka (2005, s. 151) podotýkají, že produkty destinace procházejí svým životním cyklem. Model znázorňující fáze vývoje produktu je tzv. model životního cyklu produktu. Pro předpověď vývoje cestovního ruchu v destinaci slouží křivka životního cyklu destinace, viz obrázek 2.



Obrázek 2 Životní cyklus destinace

Vlastní zpracování dle: Palatková, 2006, s. 90

Průběh křivky je v praxi podle Nejdla (2011, s. 66) závislý na mnoha proměnných týkající se určité destinace, konkrétní situace, konkrétního tržního prostředí, určité vnější podmínky apod. Důležité je také kdy a v jakých jednotkách je cyklus měřen a jaké jsou indikátory (počet přenocování, turistů, příjmy).

Nejdl (2011, s. 69-71) a Palatková (2006, s. 91) životní cyklus destinace člení do několika základních fází:

1. **Fáze prozkoumávání** – cílová lokalita je objevována nabídkou cestovního ruchu, zisky soukromého sektoru jsou nízké, infrastruktura cestovního ruchu se v dané destinaci nevyskytuje nebo jen pouze v minimálním rozsahu, neexistuje investiční činnost. V této fázi se rozhoduje o tom, zda má území předpoklady stát se destinací.
2. **Fáze zapojení** – destinace se v této etapě začíná pomalu rozvíjet, ale stále není celkovou poptávkou vnímána. Pozvolna se zvyšuje návštěvnost, zisky jsou stále na nízké úrovni, se zvyšující se poptávkou vznikají nové pracovní příležitosti, rozvíjí se infrastruktura turismu. Fáze zapojení tvoří růstovou etapu destinačního cyklu.

3. **Fáze rozvoje** – tato fáze je typická prudkým růstem, zvyšuje se počet návštěvníků v destinaci, rostou příjmy poskytovatelům služeb, tím vzrůstá i zájem investorů o investování v lokalitě. Zvyšuje se množství ubytovacích zařízení, kulturních a sportovních zařízení, doprava apod.
4. **Fáze upevnění** – návštěvnost nadále roste, ale pomalejším tempem než u fáze rozvoje. Konkurenční schopnost území se snižuje a je nutné provést analýzu tržního prostředí. Ceny produktu se začínají snižovat, v území nastává problém z pohledu poptávky, snižuje se výnosnost investic. Důležitým bodem v této fázi je udržení si stávajícího podílu na trhu.
5. **Fáze stagnace** – destinace se nachází ve fázi nasycení a nezískává přírůstky v návštěvnosti. Dále klesá zájem poptávky o území, snižuje se jeho konkurenceschopnost, investice stagnují. Strategickým cílem je zachránit pozici na trhu a zastavit její pokles.
6. **Fáze poklesu** – poslední fáze nastává z důvodu nedostatečných kompetencí a zdrojů. Destinace už není zajímavá pro delší pobyt, počet přenocování rychle klesá, prudce klesá konkurenceschopnost, není postačující modernizace a obnova ubytovacích kapacit cestovního ruchu. Pro turismus je tato fáze negativní.

1.3 Zdroje financování destinačního managementu v mikroregionu

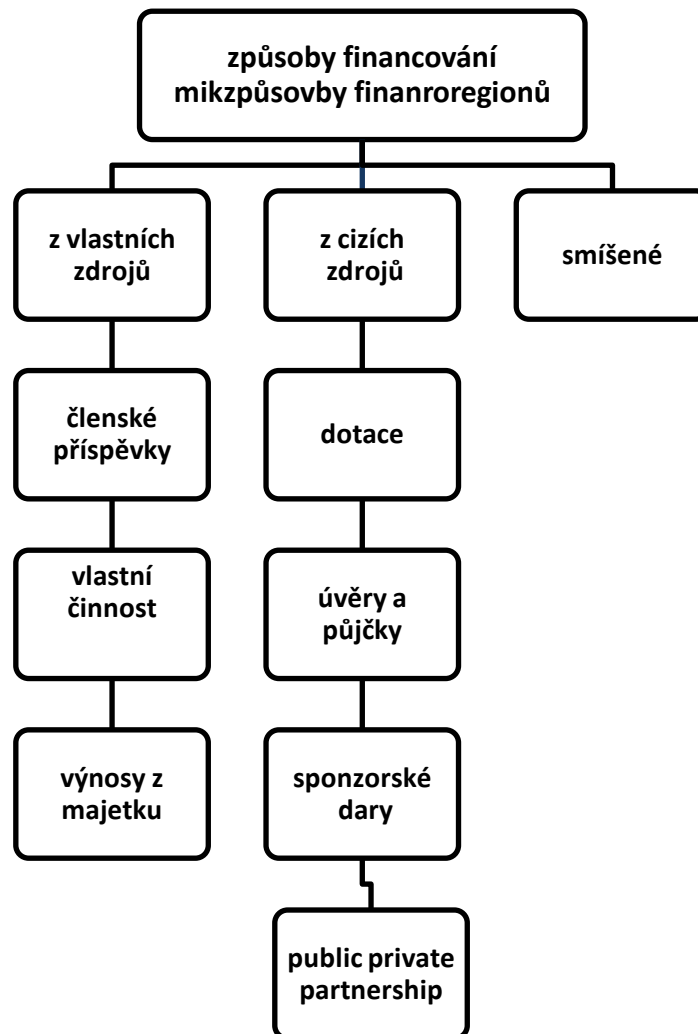
Pro pochopení této kapitoly si v první řadě vymezíme pojem mikroregion, který Rýglová (2011, s. 40) definuje jako území tvořené správními obvody obcí, které se spojily se záměrem dosáhnout společného cíle. Kadeřábková a Peková (2012, s. 23) doplňují, že mikroregiony jsou specifickou formou spolupráce mezi obcemi, kdy každá obec si může zvolit, zda se stane členem dobrovolného svazku obcí či nikoli.

Jak uvádí Divišová (2012, s. 5), hlavním důvodem sdružování obcí do mikroregionu je nedostatek veřejných prostředků potřebných k jejich růstu. Tato spolupráce obcí umožňuje uskutečnit rozvojové programy a projekty, které by samotné obce nemohly realizovat.

Galvasová a kol. (2007, s. 65) poukazuje, že dalším důvodem seskupení obcí je umožnění i malým obcím dosáhnout na vyšší částku z dotačních prostředků. Dalším přínosem obce v mikroregionu jsou úspory, výměna zkušeností, postup proti monopolům apod.

Při financování vzniklých nákladů má mikroregion několik možností jak je hradit, viz obrázek č. 3. Jedná se o financování z vlastních a cizích zdrojů a smíšené financování. Finan-

cování činností v mikroregionu do jisté míry závisí na počtu projektů, které mají být realizovány a výši rozpočtu. Větší počet projektů a finančně náročnější rozpočet přináší potřebu financování z cizích zdrojů.



Obrázek 3 Způsoby financování mikroregionů

Vlastní zpracování dle: Divišová, 2007, s. 6

1.3.1 Financování z vlastních zdrojů

Jedná se o finanční prostředky, které jsou schopny obce v daném regionu poskytnout do společného rozpočtu. K vlastním zdrojům řadíme příspěvky členů mikroregionu, prostředky získané vlastní činností, především služby a v neposlední řadě výnosy z majetku svazku obcí (Divišová, 2007, s. 7).

Členské příspěvky

Více než 80% mikroregionů využívá ke svému financování z vlastních zdrojů příspěvky, které vybrala od svých členů. Výše členských příspěvků je stanovena podle počtu obyvatel nacházejících se v členských obcích. Příspěvky tvoří pouze malou část (přibližně 20%) celkových příjmů a výdajů (Ministerstvo vnitra České republiky, © 2018). Divišová (2007, s. 7-8) doplňuje stanovení členského příspěvku podle počtu obyvatel, kdy sazbu na jednoho obyvatele určuje každoročně valná hromada mikroregionu. Existují však i jiné způsoby stanovení výše členského příspěvku, např. podle potřeby či jednorázovým příspěvkem, procentním podílem obce, dohodou obcí mikroregionu apod. Členské příspěvky se nejčastěji používají k financování provozu svazku obcí. Příspěvky od členů mikroregionu je možné rozlišovat podle dvou systémů, kterými jsou vybírány:

- **Benefitní systém** – tento systém je vhodný, pokud je svazek obcí zřízen k realizaci určitého projektu. Konečný příspěvek je například vypočítaný dle katastrální výměry obce.
- **Solidární systém** – výše členského příspěvku je skoro vždy stanovena pevnou sazbou vynásobenou počtem obyvatel a využívá se v případě dlouhodobé kooperace jednotlivých obcí.

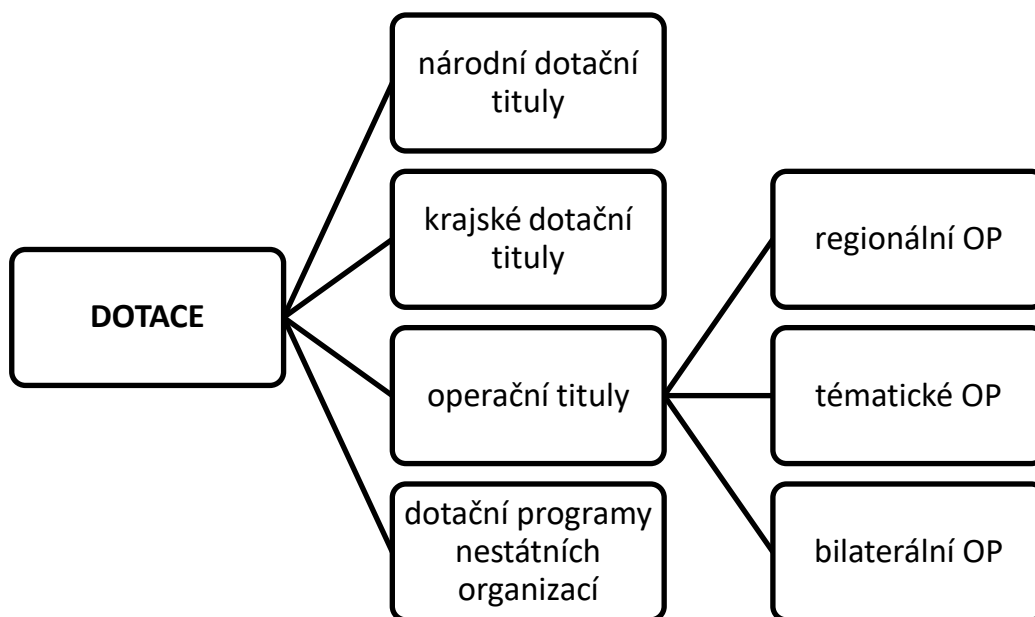
Tyto systémy se v praxi prolínají. Benefitní systém se hojně využívá při realizaci menších projektů, např. čistírny odpadních vod, svoz komunálního odpadu atd. Z příspěvků od členů vybrané pomoci solidárního systému jsou téměř vždy hrazeny náklady na běžný provoz mikroregionu.

1.3.2 Financování z cizích zdrojů

Do této skupiny řadíme peněžní prostředky, které mikroregion není schopný sám uhradit. Jedná se o dotace, úvěry, sponzorské dary a systém Public-Private-Partnership neboli PPP.

Dotace

Dotace jsou dle Divišové (2007, s. 8-17) velmi důležitou položkou, při financování z cizích zdrojů. V mikroregionu se obvykle nacházejí menší obce, jimž realizace nákladnějších projektů neumožní jejich rozpočty. Proto jsou dotace vhodnou metodou jak na peněžní prostředky dosáhnout.



Obrázek 4 Dotace

Vlastní zpracování dle: Divišová, 2007, s. 9

Národní dotační tituly jsou financovány příslušnými ministerstvy a některými státními fondy (např. Státní fond životního prostředí). Dotace určené mikroregionům jsou zejména vypisovány ministerstvem pro místní rozvoj, které je zaměřeno na podporu rozvoje a obnovy venkova, dále ministerstvem kultury, jež podporuje program památkové péče a regionální a národnostní kultury, a v neposlední řadě ministerstvem životního prostředí, které pomáhá projektům s pozitivním vlivem na udržitelný rozvoj a životní prostředí.

Krajské dotační tituly jsou obvykle doplňkové zdroje patřící k národním dotačním titulům. Dotace jsou obcím mikroregionů vypláceny z jednotlivých krajů.

Operační programy (OP) dále dělíme na regionální OP, tematické OP a bilaterální OP.

- Regionální OP jsou financovány Evropským fondem pro regionální rozvoj a základními cíli jsou: zlepšení dopravní dostupnost, rozvoj v oblasti cestovního ruchu, lepší podmínky pro obyvatele na venkově a ve městech.
- Tematické OP - v programovém období 2014-2020 se nachází deset OP: OP Doprava, Integrovaný regionální OP, OP Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, OP Výzkum, vývoj a vzdělání, OP Životní prostředí, Program rozvoje venkova, OP Zaměstnanost, OP Technická pomoc, OP Praha – pól růstu, Operační program rybníkářství (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR © 2012).

- Bilaterální OP jsou poskytovány v rámci kohezní politiky a jedná se o OP přeshraniční spolupráce, OP Nadnárodní spolupráce a OP Mezuregionální spolupráce.

Dotační programy nestátních organizací – jedná se o administrativně méně náročné dotace vyhlášené nadacemi velkých firem, jako Nadace ČEZ, která podporuje regiony, aktivity dětí a pomáhá handicapovaným občanům. Další nadací je VIA s programem SouSedíme si.

Úvěry

Úvěr je vhodný pokud peněžní prostředky nelze získat jinou cestou. Je důležité uvědomit si, že poskytnutí úvěru mikroregionu v sobě nese náklady v podobě úroků a je jistou zátěží pro rozpočet (Divišová, 2007, s. 8).

Sponzorské dary

Tento druh financování má nepravidelný charakter a jedná se spíše o formu náhodného daru. Ve finančním plánu není možné s takovým příspěvkem počítat (Divišová, 2007, s. 8).

Systém Public-Private-Partnership (PPP)

Jedná se o spolupráci mezi veřejným a soukromým sektorem. Hlavním důvodem spolupráce je poskytnutí zdrojů ze soukromého do veřejného sektoru, který nemá dostatek finančních prostředků. Posléze se soukromý subjekt začne do jisté míry podílet na tvorbě projektu od návrhu, vyhotovení, provedení až po samotné financování (Divišová, 2007, s. 18).

1.4 Marketing destinace

Pro pochopení této kapitoly je nutné vymezit si pojem marketing, ten Kotler a Keller (2016, s. 34) definují jako činnost zabývající se identifikací a uspokojováním společenských a lidských potřeb. Za nejstručnější definici marketingu považují „*uspokojování potřeb ziskově*“. American Marketing Association stanovila pro pojem marketing následující formální definici: Marketing je činností, souborem institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro klienty, zákazníky, partnery a celou širokou veřejnost. (AMA, © 2017)

Jak uvádí Palatková (2006, s. 76) management a marketing jsou spolu v úzkém vztahu. Destinační marketing slouží jako důležitý nástroj vstupování destinace jak na mezinárodní trh, tak i domácí trh turismu na národní, regionální i lokální úrovni. Marketing destinace bývá také označován za duši marketingu v cestovním ruchu.

1.4.1 Systém marketingového řízení v destinaci

Palatková (2011, s. 21-24) proces marketingového řízení destinace chápe jako souhrn několika aktivit, počínaje marketingovým výzkumem, stanovením poslání a vize destinace, určení cílů, plánování marketingového mixu a měřením, kontrolou a hodnocením marketingové práce konče.

Marketingový výzkum destinace

Wang a Pizam (2011, s. 102) uvádějí, že hlavním cílem marketingového výzkumu destinace je pochopit přirozenou interakci mezi návštěvníky a poskytovateli služeb cestovního ruchu v destinaci. Tato interakce představuje poptávku i nabídku mezi těmito stranami. V dnešní vysoce konkurenční době na trhu v oblasti cestovního ruchu je důležité znát včasné, přesné a relevantní informace, které jsou nezbytné nejen pro nově vznikající destinace, ale i pro ty stávající.

Poslání, vize a cíle destinace jsou podle Palatkové (2006, s. 32) zpravidla formulovány obecně, např. růst spokojenosti se službami v území, zvýšení počtu návštěvníků, zdokonalení image destinace, oslovení výnosnějšího segmentu apod. Na rozdíl cíle destinace by měly být měřitelné a měl by být stanoven termín dosažení těchto cílů, např. do dvou let zvýšit počet návštěvníků ze současných 10 % na 15%. Jak uvádí Palatková (2011, s. 23) destinace se pokaždé soustředí na více cílů.

Strategie destinace

Základem strategie destinace je způsob, jakým bude dosaženo marketingových cílů. Její součástí je rozhodnutí o marketingových nákladech, marketingovém mixu a alokaci marketingových zdrojů.

Marketingový mix destinace

K prosazování svých cílů využívá destinace nástroje marketingového mixu. V oblasti cestovního ruchu je uplatňován model 8P, jak uvádí Weavera Lawton (2010, s. 197-201):

- **Produkt** (product) – jedná se o soubor základních a doplňkových služeb, které jsou návštěvníkům nabízeny (stravování, ubytování, doprava, směnárenské a obchodní služby apod.) k uspokojení jejich potřeb. Specifickými vlastnostmi produktu je nehmatatelnost, neoddělitelnost s jeho poskytovateli, neskladovatelnost a převážně má sezonní charakter.

- **Cena** (price) je důležitým prvkem boje s konkurencí a ovlivňování trhu. Cena je odvozena od typu nabízené služby a reguluje poptávku v konkrétní destinaci.
- **Distribuce** (place) – ke konečnému zákazníkovi se produkt dostává distribučními kanály a to buď přímo (podnik – konečný zákazník) nebo nepřímo (podnik - zprostředkovatel – konečný zákazník).
- **Propagace** (promotion) – aby byl vzbuzen zájem o produkt cestovního ruchu, musí být osloveny různé segmenty trhu, a to pomocí reklamy, osobního prodeje, podpory prodeje či Public Relations, což představuje vztahy s veřejností.
- **Lidé** (people) – nedomyšlitelnou součástí marketingového mixu tvoří lidé, protože právě lidé ovlivňují kvalitu služeb v destinaci. Tuto skupinu tvoří turisté, zaměstnanci společností, místní obyvatelstvo atd.
- **Spolupráce** (partnership) – stále více subjektů cestovního ruchu mezi sebou začíná spolupracovat. Výhodné je to především pro malé a střední podniky, jimž spolupráce zajišťuje obstat v boji s konkurencí nadnárodních podniků.
- **Tvorba balíků služeb** (packaging) – tyto balíky služeb zahrnují širokou škálu služeb cestovního ruchu, které jsou zákazníkům nabízeny v atraktivní a výhodné podobě. Nákupem tohoto uceleného balíku služeb klient výrazně ušetří, než kdyby jednotlivé služby kupoval zvlášť.
- **Tvorba programů** (programming) zahrnuje úkoly, postupy, časové rozvrhy a činnosti, které by měly zvýšit konzumaci služeb zákazníkem (potápěčské kurzy, společenské akce, jednodenní výlety apod.).

Realizace strategie destinace

Úspěšná realizace strategie území funguje na tzv. modelu společnosti McKinsey7 „S“, jehož prvky jsou strategie, systém a struktura (hardware) a styl, dovednosti, zaměstnanci a sdílené hodnoty (software).

Hodnocení, měření a kontrola marketingového úsilí

V poslední fázi marketingového řízení se přezkoumává průběh a dosahování stanovených cílů. To do značné míry může zkomplikovat neúplné nebo chybějící informace bez kterých není možné pečlivě prozkoumat kontrolované prostředí.

2 TERMINOLOGIE A ZÁKLADNÍ ASPEKTY PROBLEMATIKY CESTOVNÍHO RUCHU

Capone (2016, s. 13) považuje cestovní ruch za jednu z největších a nejrychleji rostoucích odvětví světové ekonomiky. Cestovní ruch představuje podle Nejdla (2011, s. 9) rozmanitý soubor problematik především z oblasti sociální, ekonomické a environmentální. Robinson a kolektiv (2013, s. 3) dodávají, že cestovní ruch je pro většinu lidí známým pojmem. Pro mnoho turistů je cestovní ruch zdrojem zábavy nebo relaxace a lidé ho většinou vykonávají během volna v práci či v důchodě. Každý rok stovky milionů návštěvníků cestuje a proběhne miliarda turistických výletů.

2.1 Definice cestovního ruchu

Již na počátku 20. století se Piccard a Morgenroth pokoušeli definovat pojem cestovní ruch. To do jisté míry souvisí se vznikem cestovního ruchu jako teoretické disciplíny a také s rozvojem vzdělávání v tomto oboru (Kotíková, 2013, s. 15). Rygllová (2011, s. 17) podotýká, že cestovní ruch bývá vymezen několika způsoby, v žádné odborné literatuře nenajdeme jednotnou definici této problematiky.

Pojem cestovní ruch Indrová (2011, s. 9) charakterizuje jako činnost osob, které po dobu kratší než jeden rok cestují do lokalit mimo své obvyklé působiště. Kotíková (2013, s. 15) doplňuje, že cestovní ruch je odvozen od slova cestování. Cestování můžeme obecně charakterizovat jako cesty spojené s dočasným pobytem na jiném místě než místo svého bydliště. Na rozdíl od cestovního ruchu, kde se cestování stává jevem hromadným a specializované organizace zabezpečují specifické služby jako je například doprava, ubytování, stravování atd.

I přes vznik desítek různých definic Beránek (2013, s. 15) uvádí, že v kanadském městě roku 1991 na konferenci pořádanou Světovou organizací cestovního ruchu (WTO, nyní UNWTO) vznikla mezinárodně uznávaná definice cestovního ruchu, na které se shodlo 250 reprezentantů z 91 zemí a zní takto: „*Cestovní ruch je činnost osoby cestující na přechodnou dobu do místa mimo její běžné životní prostředí, a to na dobu kratší než je stanovená, přičemž hlavní účel její cesty je jiné než vykonávání výdělečné činnosti v navštíveném místě.*“

Trh cestovního ruchu má celou řadu specifík vyplývajících zejména z charakteru služeb a klientů. Mezi základní specifické rysy trhu cestovního ruchu Ryglová (2011, s. 22) uvádí:

- podnikání v cestovním ruchu je dlouhodobou záležitostí,
- produkt má nehmotný charakter, tudíž ho nelze vyrábět na sklad,
- značná míra závislosti na výskytu přírodních a historických atraktivitách,
- výrazná sezónnost,
- značné ovlivnění poptávky a nabídky přírodními faktory, jako je počasí,
- velký podíl lidské práce,
- časové a místní oddělení spotřeby, nabídky a poptávky (např. cestovní kancelář prodá zájezd v zimě na letní pobyt v zahraničí pomocí internetové cestovní agentury),
- mezinárodní charakter apod.

2.2 Typologie cestovního ruchu

Cestovní ruch můžeme členit a identifikovat podle určitých rysů, například podle forem či druhů cestovního ruchu.

2.2.1 Formy cestovního ruchu

Dle Kotíkové (2013, s. 20) jsou druhy cestovního ruchu výstupem členění podle motivu účasti na cestovním ruchu, ten se dále dělí na cestovní ruch vykonávaný v rámci volného času a cestovní ruch, který obsahuje služební a obchodní cesty (Kotíková 2013, s. 22).

Podle motivu mezi základní druhy cestovního ruchu Ryglová (2011, s. 20) řadí:

- **kulturně poznávací CR** – spojen s poznáváním dané země, jako je její historie, kultura, zvyky, tradice, atd.,
- **rekreační CR** – se uskutečňuje v určitém rekreačním prostředí (lesy, hory, vody) a přispívá zejména k obnově fyzických či duševních sil člověka,
- **léčebný a lázeňský CR** – zaměřen na léčebné kúry, relaxaci, ale i prevenci a celkovou obnovu psychických i fyzických schopností jednotlivce,
- **sportovně turistický** – jedná se především o zájem lidí aktivně odpočívat, návštěvníci vyhledávají účast na sportovních aktivitách.

Jayapalan (2001, s. 25 - 26) doplňuje druhy cestovního ruchu o:

- **duchovní a náboženské** – návštěva posvátných míst či účast na poutích do posvátných náboženských míst,
- **vzdělávací** – je podnikáno za účelem získání nových vědomostí,
- **pro potěšení** – cestování přináší lidem potěšení, pomáhá jim dostat se z každodenní rutiny.

2.2.2 Druhy cestovního ruchu

Ryglová (2011, s. 20-21) mezi základní druhy cestovního ruchu řadí členění podle: vztahu k platební bilanci, místa realizace, délky pobytu, způsobu financování, počtu účastníků, způsobu účasti, ročního období apod.

Podle **vztahu k platební bilanci**:

- **domácí** – charakteristický osobami dlouhodobě sídlícími v zemi, které se pohybují uvnitř dané země a nepřekračují její hranice, ve vztahu k platební bilanci hovoříme o domácí spotřebě,
- **zahraniční** – zde dochází k překračování hranic, rozlišujeme zahraniční cestovní ruch:
 - **aktivní** neboli příjezdový CR, kde cizinci přijíždějí do dané země, jedná se o export služeb, které turisté získávají za cizí měnu (devizový příjem),
 - **pasivní** (výjezdový CR), domácí turisté cestují do zahraničí, zde turisté utrácejí peněžní prostředky v zahraničí (devizový výdej), hovoříme tedy o dovozu neboli importu zahraničních služeb,
- **tranzitní** – do této skupiny patří osoby, které přes dané území pouze projíždějí nebo osoby, které se pohybují v letištním prostoru při mezipřistání letadla, aniž by prošly pasovou kontrolou a celním odbavením.

Podle **místa realizace**:

- **vnitřní** – jedná se o domácí cestovní ruch, kde cesty jsou realizovány obyvateli vlastního státu nepřekračující státní hranice a pobyty a příjezdy cizinců do dané země neboli také příjezdový CR,
- **národní** – je součástí domácího cestovního ruchu a tzv. výjezdového CR, kde obyvatelé dané země cestují do cizích destinací,

- **mezinárodní** – zahrnuje veškerý cestovní ruch, jak příjezdový tak výjezdový, kdy jsou při cestování překročeny hranice státu.

Podle **délky pobytu** dělíme cestovní ruch na:

- **krátkodobý** - doba pobytu nepřesáhne tři přenocování,
- **dlouhodobý** - pobyt trvá déle než tři přenocování.

Podle **způsobu financování**:

- **vázaný** (sociální) – účast je vázána na splnění nějaké podmínky, například pacient v lázních, členství v organizace, náklady jsou částečně hrazeny ze společných fondů, jako jsou nemocenské pojištění či podnikové fondy,
- **volný** (komerční) – účast není formálně nijak podmíněna, každý účastník si hradí náklady vynaložené na cestování sám, služby jsou volně přístupné a ceny jsou určeny na základě dohody.

Dle **počtu účastníků**:

- **individuální** – cestovního ruchu se turista účastní sám nebo se svoji rodinou,
- **kolektivní** – je uskutečňován skupinou více osob.

Podle **způsobu účasti** neboli **zabezpečení cesty**:

- **organizovaný** – pobyt a cestu zabezpečuje zejména cestovní kancelář nebo jiný zprostředkovatel,
- **neorganizovaný** – služby spojené s cestovním ruchem si účastník organizuje sám.

Podle **ročního období**

- **sezonní** – v tomto období se vyskytuje vysoký počet návštěvníků, ti si ovšem v sezonním období za služby připlatí,
- **mimosezonní** – zde je naopak nízký počet návštěvníků a služby jsou poskytovány za ceny nižší.

2.3 Vlivy cestovního ruchu

Holešinská (2012, s. 21) popisuje samotné vlivy cestovního ruchu z pozitivního či negativního hlediska. Přínosy cestovního ruchu Nejdla (2011, s. 25) vymezuje jako výsledky pozitivních procesů, které vedou ke snížení negativních jevů a to hlavně díky působení cestovního ruchu v území. Cestovní ruch je v rámci praktického hlediska analyzován podle různých

ných kritérií. Z pohledu sociálně-ekonomického se tyto přínosy dělí na ekonomické a neekonomické, kde neekonomické se dále člení na sociální a ekologické. Pozitivní i negativní vlivy jak ekonomické tak i neekonomické jsou současně vnější (exogenní) nebo vnitřní (endogenní).

2.3.1 Ekonomické vlivy

Ekonomické vlivy Holešinská (2012, s. 21) dělí na makroekonomické a mikroekonomické. K pozitivním makroekonomickým vlivům řadí tvorbu nových pracovních míst a zvýšení nabídky práce, zvyšování investic, růst životní úrovně. Naopak místní inflace, odliv kapitálu, selhání při oslovení turisty nebo spekulace na trhu s nemovitostmi patří mezi negativní makroekonomické účinky.

Ekonomické přínosy Nejdí (2011, s. 27-34) hodnotí a popisuje dle různých indikátorů v odlišné vypovídající hodnotě a rozsahu podrobnosti, kde mezi podstatné patří: **Účast na tvorbě hodnot**, o něž se zvyšují celkové bohatství státu a hrubý domácí produkt. V přímém vztahu se jedná o přidání vlastní hodnoty k nakoupeným surovinám či polotovárům, např. cestovní kanceláře vytvořením různých balíčků služeb, který pak prodají jako finální produkt. **Vztah ke státnímu rozpočtu**, kde do státního rozpočtu plynou finance formou daní, zejména daň z příjmů fyzických a právnických osob, daň z přidané hodnoty či daň spotřební. Dalšími přínosy jsou ve **vztahu k platební bilanci**, **vlivu na rozvoj územních celků** a v neposlední řadě na **vzniku pracovních a podnikatelských příležitostí**, kdy turismus vytváří stálé (městské hotely) či sezonní (kempy) příležitosti. Za negativní ekonomické dopady považuje Holešinská (2012, s. 23) sezonnost odvětví, jež má za následek přijímání na krátkodobé pracovní pozice obvykle nezkušené a nekvalifikované zaměstnance.

2.3.2 Sociální vlivy

Tyto přínosy v současné době nabývají na významu a jsou úzce spojeny s přínosy ekonomickými. Lidé pohybující se v oblasti cestovního ruchu si většinou musí doplnit pracovní znalosti a dovednosti, seznámit se s kulturou návštěvníků, naučit se cizím jazykům a tím tak přispívají k zájmu o vzdělání a k osobnímu rozvoji obyvatelstva (Nejdí, 2011, s. 34-36). Holešinská (2012, s. 22-23) popisuje tyto vlivy i z hlediska psychologického, kde pozitivní roli hraje posílení místní hrdosti a společenského ducha či politicko-administrativního typu vlivu, který má za kladný následek zvýšení povědomí o daném re-

gionu a jeho významu. Na druhé straně k záporným sociálním vlivům řadí eventuální nárůst kriminality, předělávání místních akcí a zvyklostí k obrazu turistů, změnu sociálního uspořádání atd.

2.3.3 Environmentální vlivy

Problematika dopadů na životní prostředí se podle Nejdla (2011, s. 36-38) stala nedílnou součástí cestovního ruchu. Zájmem turismu je uchovat takové životní prostředí, které zásadně přispívá k atraktivitě a dalšímu rozvoji cestovního ruchu. Holešinská (2012, s. 23) podotýká, že pokud si na dané území chce své lákavé zdroje udržet, musí usměrňovat jejich užívání v zájmu udržitelnosti, protože se jedná o zdroje vzácné a značně omezené. Mezi základní environmentální dopady lze uvést tvorbu chráněných přírodních území, jakou jsou národní parky, přírodní rezervaci či chráněné krajinné oblasti.

Lednický a Pyka (2011, s. 42-43) dodávají, že k rozvoji cestovního ruchu v území je zapotřebí přirozené a kvalitní životní prostředí. Proto musí být ochrana životního prostředí zájmem státu, regionu, tak i samotné lokality. Pozitivním přínosem cestovního ruchu je rozvoj turismu v méně rozvinutých oblastech, který přinese pokrok v budování technické infrastruktury, zvýšení úrovně bydlení i života, občanského vybavení v území. Naopak negativní přínos cestovního ruchu se projevuje změnou charakteru přírody výstavbou zařízení či zasazením nepatřičných rostlin, které mnohdy zahluší původní flóru a dojde tak k zániku typického charakteru krajiny. Dalším negativním dopadem v důsledku zvýšené koncentrace turistů je zvýšení úrovně znečištění životního prostředí. Vznik nákladů spojených s vytvářením chráněných území a krajinných celků, které se stanou pro turisty atraktivní, avšak návštěvnost musí být v určité míře regulována, aby se přírodní památky zachovaly.

2.4 Faktory působící na cestovní ruch

Ryglová (2011, s. 34-39) dělí faktory ovlivňující cestovní ruch do tří základních skupin, na faktory lokalizační, realizační a selektivní. Lokalizační faktory můžeme dále členit na přírodní a společenské atraktivity, které uspokojují možnou poptávku (jinak řečeno „co se dá vidět“). O jejím využití rozhodují realizační faktory, tedy ubytování, doprava a jiné služby spojené s cestovním ruchem („jak se tam dostat, kde se najíst a přenocovat“). Faktory selektivní zase řeší řízení, spolupráci, politickou situaci či vnímání destinace hosty (tedy „zda někdo přijde, a pokud ano, tak kdo a kolik“).

2.4.1 Lokalizační faktory

Lokalizační faktory jsou prakticky neměnné a jsou dány konkrétním územím. Přírodní podmínky jsou vnímány charakterem terénu (reliéf), klimatem, faunou, flórou a vodními podmínkami. Na rozdíl od přírodních podmínek společenské atraktivity vznikly činností lidí (např. zvyky, památky, gastronomie atd.).

Přírodní podmínky

Obecně při hodnocení těchto podmínek platí, že čím přívětivější klima, exotičtější rostliny a živočichové, skvostnější scenerie, tím větší předpoklad pro cestovní ruch. Proto cestovatelé vyhledávají krasové či horské oblasti, čistá moře a jezera, národní parky apod.

Společenské atraktivity

K nejvíce navštěvovaným společenským zajímavostem patří především památky, kde rozhodující význam mají ty nejproslulejší či nejcennější. Nejvýznamnější památky jsou zapsané ve Světovém seznamu kulturního dědictví UNESCO. Další atraktivitou pro cestovní ruch jsou různé události, slavnosti a zvyky, v dnešní době je také velký zájem o gastronomii. Společenské atraktivity mají vazbu na hustotu osídlení a platí: čím větší je počet obyvatel, tím větší je množství pořádaných společenských lákavostí.

2.4.2 Realizační faktory

Realizační faktory umožňují danou oblast dosáhnout pomocí dopravy a využít, ve formě různých služeb (ubytování, stravování a další zařízení). S nedostatkem kapacity služeb je nemožné využít potenciál v dané lokalitě. Bez náležité nabídky služeb není možné sestavit turistické produkty a nabízet tak oblast na trhu. Značnou míru hraje i kvalita, kde bez dostatečné kvality služeb není možné dlouhodobě udržet či dokonce zvyšovat ekonomický přínos cestovního ruchu. Existuje celá řada ukazatelů sloužících k hodnocení realizačních faktorů, jako jsou: počet zařízení, ve kterých se může návštěvník ubytovat, počet lůžek, množství míst u stolu, skladba a počet návštěvníků na konkrétním místě, ukazatel kvality stravovacích a ubytovacích zařízení, občanská vybavenost ve formě směnárenské, obchodní či bankovní služby, velikost přepravních možností a jejich kvalita atd.

Doprava

Hlavní činností dopravy je zajišťování spojení mezi výchozí lokalitou účastníka a zamýšlenou návštěvou destinace cestovního ruchu. Jedna ze základních otázek při rozhodování

cestovatele je rychlost, bezpečnost, jednoduchost a pohodlnost dopravy za přiměřenou cenu. Čím delší je vzdálenost mezi destinací a zemí účastníka, tím má tato otázka větší váhu. Nepříjemnosti spojené s cestováním by měli být co nejmenší, tím do značné míry přispívají organizátoři dovolených, kteří poskytují různé přepravní služby (převoz z nádraží nebo letiště, přistavení vozidla, aj.).

Infrastruktura služeb

Aby potenciál cestovního ruchu v dané destinaci maximalizovat ekonomické efekty, je nezbytné maximalizovat služby (ubytovací, stravovací, přepravní apod.), které pro dané území generuje vysoké příjmy.

2.4.3 Selektivní faktory

Selektivní neboli stimulační faktory podněcují vznik a rozvoj cestovního ruchu. K těmto faktorům například patří stupeň spolupráce mezi jednotlivými subjekty, úroveň řízení destinace, míra veřejné podpory, schopnost naplnit přání cílové skupiny atp.

Hamarneh (2011, s. 12-14) tyto faktory obecně dále člení na objektivní a subjektivní stimulační faktory.

Objektivní stimulační faktory

Objektivní stimulační faktory dále dělíme na faktory:

- **politické** – sem řadíme vnitropolitickou situaci (četnost střídání vlád, charakter politického systému), mírové uspořádání státu či možnost volného pohybu kapitálu a osob. Pokud v zemi panuje stabilní politické klima, rozvoj cestovního ruchu se stává intenzivnějším, a naopak,
- **ekonomické** – zde řešíme otázku, kolik je mezi lidmi volného kapitálu nebo jaká je možnost čerpání prostředků z Evropských fondů na rozvoj cestovního ruchu, pokud lidé nemají dostatek finančních prostředků, první co omezí je kultura a cestovní ruch,
- **demografické** – v cestovním ruchu se promítají veličiny, jako je počet obyvatel a jeho střední délka života, ekonomická aktivita, mobilita apod. Lidský faktor v cestovním ruchu vystupuje buď jako pracovní síla nebo jako jeho účastník. Zvyšující se životní úroveň eventuálních cestovatelů má značný vliv na rozvoj cestovního ruchu,

- **administrativní** – mezi tyto faktory řadíme zákony, vyhlášky, maximální výši prostředků na pobyt na jeden den, potřebu očkování atd.

Subjektivní stimulační faktory

Velký vliv na stimulační faktory má řada psychologických jevů ovlivňující rozhodování spotřebitelů, kde velkou roli hraje propagace, reklama, módnost, zkušenost apod. Důležitou roli v těchto faktorech hraje i přívětivost místních občanů k potencionálním návštěvníkům poskytnout jim jejich potřeby. Platí zde pravidlo, čím je větší rozmanitost nabízených možností pro hosta, tím atraktivnější je nabídky pro jeho osobní uspokojení.

2.5 Aktéři cestovního ruchu

Spolupráce subjektů cestovního ruchu může podle Holešinské (2012, s. 62) probíhat třemi různými způsoby, a to spoluprací mezi:

- podnikatelskými subjekty,
- veřejnoprávními subjekty,
- veřejnoprávními a podnikatelskými subjekty, neboli public-private-partnership (PPP).

McCool a Moisey (2008, s. 287) doplňují, že spolupráce subjektů ČR by měla probíhat i s místními obyvateli.

Nejefektivnější forma spolupráce je mezi veřejným a soukromým sektorem (PPP), protože jako jediná může naplňovat aktivity a cíle destinačních společností. Tato kooperace zajistí konkurenceschopnější a silnější profil území. Díky těmto formám jsme schopni rozlišit skupiny aktérů, mezi kterými by v oblasti cestovního ruchu měla probíhat kooperace. Rozeznáváme soukromý, veřejný a dobrovolný sektor a místní obyvatelstvo (Holešinská 2012, s. 62-63).

Soukromý sektor

Tato skupina aktérů cestovního ruchu je především tvořena malými a středními podnikatelskými subjekty nabízejícími velkou škálu služeb základní turistické infrastruktury. Aktéry tohoto sektoru jsou provozovatelé a hoteliéři pohostinství, cestovní agentury, dopravci a mnoho dalších služeb týkající se cestovního ruchu (půjčovny kol, provozovatelé vleků, atd.). K hlavním aktivitám v otázce spolupráce soukromého sektoru přísluší vstřícnost a schopnost poskytnout odborné poznatky a přístup ke zdrojům financování, které mohou

vést k rozmachu služeb a zařízení cestovního ruchu. K další činnosti patří zodpovědnost za normy svého odvětví a dohlížení na dodržování etiky. Poslední aktivitou se soukromý sektor snaží přispívat k ochraně životního prostředí a zachování kulturního dědictví, účastnit se na vzdělávací a výzkumné činnosti a s veřejným sektorem spolupracovat na zajištění bezpečí a bezpečnosti.

Veřejný sektor

Veřejný sektor je v ČR podstatným aktérem cestovního ruchu, který je zároveň běžným iniciátorem kooperace v cestovním ruchu. K subjektům veřejného sektoru řadíme ministerstva, obecní a městské úřady, správy chráněných krajinných oblastí či národních parků, Národní památkový ústav apod. V oblasti cestovního ruchu k základním činnostem zařízení veřejného sektoru patří poskytování služeb místním obyvatelům s cílem uspokojení veřejného užitku.

Dobrovolný sektor

Mezi aktéry dobrovolného sektoru zahrnujeme organizace jako zájmové asociace nebo sdružení, které mohou patřit jak do skupiny soukromoprávní, tak do skupiny veřejnoprávní a to dle právní formy. Jako příklad můžeme uvést Asociace turistických informačních center ČR (A.T.I.C. ČR), Asociaci cestovních kanceláří České republiky (ACK ČR), nebo Sdružení podnikatelů v pohostinství a cestovním ruchu (HO.RE.KA ČR) atd. Zmíněné asociace chrání v oblasti cestovního ruchu zájmy svých členů.

Místní obyvatelstvo

Do značné míry opomíjenou skupinou aktérů jsou samotní obyvatelé lokality. Spolupráce s místními obyvateli v rámci uplatňování principů řízení v destinaci by měla být brána v potaz, neboť jsou to právě občané, kteří se s návštěvníky území dostávají do přímého kontaktu. Dochází tak ke kontaktu mezi občany a návštěvníky, která může mít příznivé nebo nepříznivé dopady, proto by neměly být podceňovány reakce místních občanů na turisty a tyto reakce by se měly stát jedním z indikátorů rozvoje cestovního ruchu v území. I když se domácí obyvatelé nemohou přímo účastnit rozhodovacího procesu, jaké činnosti budou či nebudou uskutečněny, měli by mít vliv na rozhodování a právo podílet se na aktivitách destinační společnosti.

3 VZÁJEMNÝ VZTAH CESTOVNÍHO RUCHU A REGIONÁLNÍHO ROZVOJE

Cestovní ruch se dle Nejdla (2011, s. 38) váže k určitému místu či území, kde jsou konzumentům nabízeny různé služby. Konzumentem se rozumí účastník cestovního ruchu vyžadující určité služby, které budou splňovat jeho představy a očekávání. V regionech umožňuje cestovní ruch ekonomicky zhodnotit kulturní, historické a přírodní zajímavosti, které by bez existence cestovního ruchu zůstaly nevyužity, podotýká Indrová (2011, s. 12). Pro pochopení regionu jako základního územního článku rozvoje cestovního ruchu je nutné definovat pojem **region cestovního ruchu**, který Nejdla (2011, s. 43) vymezuje jako specifický územní celek s dlouhodobým přirozeným vývojem a s určitými vlastnostmi, mezi něž například řadíme homogenní území s přirozenými hranicemi, výskyt historických památek, uměleckých a kulturních zajímavostí, zvyky a životní styl populace apod.

3.1 Regionální rozvoj

Regionální rozvoj je rozsáhlý pojem a v literatuře nemá jednotnou definici. Maier (2013, s. 171) poukazuje na několik společných přístupů k pochopení regionálního rozvoje jako rozmach samotného území i jako podporu rozvoje území vykonávanou představiteli veřejné správy, neziskového nebo soukromého sektoru. Regionální rozvoj v sobě nese rozvoj hospodářský, sociální, dopravy, podnikání apod. Cílem rozvoje regionu je stabilita nebo růst blahobytu obyvatel v jeho území.

Na rozvoji regionů cestovního ruchu mezi podstatné přínosy Mala a kol. (2002, s. 95) považuje činitele, jako jsou investiční příležitosti, náklady účastníků cestovního ruchu, zdroj místních rozpočtů v podobě daňových příjmů a poplatků, zkvalitnění vybavenosti a infrastruktury, a také podpora činností místních řemeslníků.

3.2 Regionální politika

Koncepce regionální politiky a regionálního rozvoje se v díle Stejskala (2009, s. 11) neustále vyvíjí. V posledních deseti letech se ve většině zemí Evropské unie a vyspělého světa změnila její tradiční přístupy a více se orientují na definování cíle. Hlavní změnou byl zájem regionální politiky, který si kladl za cíl snižovat regionální disparity. Tak jako regionální rozvoj, i regionální politika nemá žádnou obecně uznávanou definici, Wokoun (2008,

s. 29) regionální politiku chápe jako „soubor cílů, opatření a nástrojů vedoucích ke snižování příliš velkých rozdílů v socioekonomické úrovni jednotlivých regionů.“

Regionální politika se v dané lokalitě snaží ovlivnit zejména hospodářské aktivity (Maier, 2013, s. 172), které se podle Holešinské (2012, s. 39) stávají stále významnější v souvislosti s pochopením zejména ekonomických diferencí mezi regiony.

Maier (2013, s. 172) poukazuje, že regionální politika je nedílnou součástí politiky státní, která do značné míry rozhoduje o rozmístění aktivit v daném území a základních ekonomických zdrojů. Regionální politika se snaží na území s vysokou nezaměstnaností, jež se vyznačuje nízkou nadějí na přirozený hospodářský růst napomáhat k růstu ekonomických činností a naopak v oblastech s nadměrným ekonomickým tempem zavádí opatření ke kontrole těchto aktivit (Kadeřábková, 2008, s. 30). Hlavním cílem této politiky je zabezpečit rovnovážný rozvoj regionů buď pomocí slabších regionů, nebo podporou lépe se rozvíjejících území.

3.2.1 Cíle a nástroje regionální politiky

Hlavní cíle regionální politiky vycházejí z pojetí státní hospodářské politiky a z identifikace základních regionálních problémů. Určité cíle jsou například stanoveny jako snížení mezinárodních rozdílů v nezaměstnanosti a v průměrných příjmech, přiblížení úrovně HDP/obyvatele v jednotlivých regionech. Mezi vedlejší cíle regionální politiky je například zlepšení technické infrastruktury v regionu, podpora podnikatelských aktivit, zlepšení ekologické situace v regionu atd. Z těchto uvedených cílů se dále odvozují nástroje regionální politiky, které jsou obvykle zaměřeny na přilákání podnikatelských aktivit a kapitálu do regionu, dosídlení nebo stabilizaci obyvatel v regionu a stimulaci vnitřních rozvojových zdrojů. Výše popsané nástroje regionální politiky je možno členit do tří hlavních skupin:

- **makroekonomické nástroje** – užívání těchto nástrojů je do jisté míry omezeno jinými cíli národohospodářské politiky (vyrovnanost platební bilance, snižování inflace), k makroekonomickým nástrojům patří fiskální politika (např. regionalizace odvodů a daní, snížená sazba daní ve zvolených oblastech), monetární politika (lepší možnost získání úvěru ve vybraných lokalitách) a protekcionismus (zavedení cel na vyráběné produkty v upadajících regionech),
- **mikroekonomické nástroje** – jedná se o přerozdělení pracovních sil (např. výkup nemovitostí, částečné uhrazení nákladů spojených se stěhováním nebo pomoc s ná-

kupem nového bytu), relokace kapitálu (levné půjčky, snížené daně, příspěvek na dopravu, apod.),

- **ostatní nástroje** – používají se výjimečně a řadí se sem administrativní nástroje (správní rozhodnutí ve věci zastavení ekonomické aktivity nevhodné ve vztahu k potřebám územního rozvoje) a institucionální nástroje (např. rozvojové regionální agentury). (Wokoun, 2008, s. 35-36)

4 DESTINAČNÍ MANAGEMENT JAKO NÁSTROJ PODPORY A ŘÍZENÍ CESTOVNÍHO RUCHU V ČR A VYBRANÝCH ZEMÍCH EU

4.1 Řízení cestovního ruchu v ČR

V současné době má řízení cestovního ruchu velmi důležitou úlohu. Dnešní systém destinačního managementu byl v České republice vytvořen v 90. letech dvacátého století a do nynější podoby byl samovývojem dotvořen v roce 2000. V Česku má destinační management tříúrovňové uspořádání a tvoří jej celostátní neboli vrcholová úroveň, regionální a lokální úroveň. Charakteristickým rysem je odlišný vývoj ne každé z uvedených úrovní. Stabilní situace je pouze na celostátní úrovni. Na lokální a regionální úrovni je situace nestabilní, dochází k častým změnám, běžné je i vznikání a zanikání jednotlivých organizací, uvádí Nejdí (2011, s. 174).

Vrcholová (celostátní) úroveň

Nejvýznamnější organizací destinačního managementu na této úrovni je česká centrála cestovního ruchu Czech Tourism (CzT). Tato organizace byla založena státem a je příspěvkovou organizací s jednozdrojovým financováním (Nejdí, 2011, s. 174). Plzáková a Studnička (2011, s. 121) uvádí další tři přímo řízené organizace spravované ministerstvem pro místní rozvoj, mezi které patří Centrum pro regionální rozvoj ČR, Ústav územního rozvoje a PRIVIUM.

Zřizovatelem agentury CzechTourism je Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Hlavním úkolem CzT je propagace České republiky jako destinace cestovního ruchu jak u nás, tak i v zahraničí. Uvedené cíle jsou dosaženy agenturou CzT ve spolupráci s MMR ČR a to díky plnění těchto základních úkolů:

1. **Sladění aktivit v cestovním ruchu** – tato činnost je zaměřena na podporu a spolupráci cestovního ruchu s orgány samosprávy a státní správy, školami, peněžními ústavy, profesními firmami, poradenskými a výzkumnými zařízeními atd.
2. **Destinační marketing** – CzT podporuje a zajišťuje marketingové činnosti na domácím i zahraničním trhu, v České republice spolupracuje s regiony, posiluje tvorbu výrobků s šetrným postojem k životnímu prostředí, budování přívětivého image turistické destinace „Česká republika“, informování zahraničních médií i veřejnosti

o nabídce a službách cestovního ruchu v ČR, v příslušných jazykových provedení vydává propagační materiály o ČR, aj.

3. **Mediální prezentace ČR, agentury Czech Tourism i jednotlivých odvětví cestovního ruchu** – hlavním úkolem je zajistit kooperaci se zahraničními i domácími médii a novináři a zabezpečit další aktivity týkající se zabezpečení cílů mediální prezentace.
4. **Informační podpora cestovního ruchu** – vydávání odborných zpráv zejména s marketingovými a regionálními informacemi, kooperace při tvorbě informačního systému na celostátní úrovni, aj.
5. **Vzdělávací a výzkumné aktivity** - CzT se podílí na organizaci a přípravě vzdělávacích akcí s tematikou cestovního ruchu se záměrem udržení konkurenceschopnosti subjektů a dále povzbuzuje českou veřejnost k vstřícnému chování vůči návštěvníkům ze zahraničí.
6. **Administrativní a ekonomické zajištění chodu agentury** (Czech Tourism, ©2005-2017)

Regionální úroveň

Na regionální úrovni mají za cestovní ruch odpovědnost a kompetenci krajské úřady v rámci jejich působnosti. Jelikož neexistují procesy a prvky, jak mají být kompetence a pravomoci vykonávány, řeší každý kraj problematiku svým způsobem, což neumožňuje vytvořit jednotný systém řízení cestovního ruchu na této úrovni (Nejdl, 2011, s. 174). Pl-záková a Studnička (2011, s. 123) podotýkají, že povinnost krajů rozvíjet cestovní ruch v jejich území i jeho způsob financování není upraven v Zákonu o krajích, jedná se tedy o individuální přístup. Co se týká organizační struktury krajských úřadů, agenda cestovního ruchu je velmi často součástí odboru kultury a památkové péče nebo oboru regionálního rozvoje. V České republice je čtrnáct krajů, které jsou sdruženy v Asociaci krajů ČR, kde její rada zřídila čtrnáct komisí, jedno grémium a jednu pracovní skupinu. Palatková (2011, s. 184-185) doplňuje regionální úroveň o výskyt problémů v systému řízení. Prvním problémem se týká území kraje, které se nemusí krýt s územím turistického regionu a to zejména ovlivňuje marketing a jeho financování. Další problém nastává u turistických oblastí a regionů, které nejsou jednotné, u turistických regionů nejsou sledovány statistické a jiné údaje. Poslední nedostatek se týká velkého tlaku ke spolupráci jednotlivých krajů na různých projektech, které nejsou v jejich území.

Lokální úroveň

Jak uvádí Plzáková a Studnička (2014, s. 124) na lokální úrovni je cestovní ruch součástí samostatné působnosti obcí nebo dobrovolnými svazky obcí. I na lokální úrovni Zákon o obcích neupravuje povinnost podporovat a rozvíjet cestovní ruch na území, v nichž se nachází. Povinností obce je péče o potřeby svých občanů a rozvoj své destinace.

4.2 Příklady řízení cestovního ruchu ve vybraných zemích EU

4.2.1 Rakousko

V Rakousku je dle Plzáková a Studničky (2014, s. 62) systém řízení cestovního ruchu tvořen třemi úrovněmi, a to: spolkovou (celostátní), zemskou (regionální) a místní (lokální). Nejvyšší neboli celostátní úroveň je zaštitěno pod Spolkové ministerstvo hospodářství, rodiny a mládeže, které stanovuje strategie a podmínky pro zásadní rozvoj cestovního ruchu v Rakousku. Od roku 1995 je nejdůležitější partner ministerstva plnicí marketingovou funkcí národní centrála, což je Österreich Werbung. Nejd (2011, s. 177) dodává, že organizaci Österreich Werbung jsou poskytovány finanční příspěvky od třech hlavních zdrojů, a to od spolkového ministerstva, spolkových zemí a od obchodní komory.

Velmi důležitou roli v systému cestovního ruchu plní hospodářské komory, jejichž členství podnikatelů je povinné. Zvláštní úlohu v zemi poskytuje Rakouská banka pro hotelnictví a cestovní ruch, která za nízkou úrokovou míru financuje, podporuje a rozvíjí cestovní ruch. Regionální úroveň cestovního ruchu je reprezentována devíti spolkovými zeměmi zřizujícími regionální organizace destinačního managementu. Každá spolková země si řídí (pomocí řídicích struktur) a sestavuje rozvoj cestovního ruchu sama. Na lokálním stupni jsou důležitým prvkem svazy cestovního ruchu, které jsou zároveň členy turistických regionů. Povinně každá obec odvádí poplatky organizacím destinačního managementu a výše poplatků je závislá na kategorii či potenciálu obce. U lokálního a zemského stupně je hlavním úkolem tvorba produktu a kontrola při vybírání místních poplatků. (Plzáková a Studnička, 2014, s. 162)

4.2.2 Slovensko

Slovenská republika se dělí na osm samosprávných krajů a 21 regionů cestovního ruchu. Uplatňování regionální politiky cestovního ruchu mají v kompetenci vyšší územně samosprávné celky. Od začátku listopadu 2010 cestovní ruch spadá pod Ministerstvo dopravy,

výstavby a regionálního rozvoje SR. Slovenská agentura Pre cestovný ruch je národní centrální cestovního ruchu, která je z více jak z 90% financována ze státního rozpočtu. Zbytek financí pochází z členských poplatků a reklamních aktivit (Plzáková a Studnička, 2014, s. 163-164). Holešinská (2012, s. 113) poukazuje na Slovenský zákon o cestovním ruchu, který je podle autorky velmi obsáhlý a těžkopádný, jelikož některé jeho části zejména v oblasti financování nejsou jednoznačně stanoveny. Organizace cestovního ruchu na Slovensku jsou vymezeny instituce na regionální i lokální úrovni.

Plzáková a Studnička (2014, s. 164) dodávají, že členy organizace na krajské úrovni jsou kraj a minimálně jedna oblastní organizace cestovního ruchu. Na krajské úrovni smí působit nanejvýš jedna krajská organizace. Na lokální úrovni v oblasti cestovního ruchu působí oblastní organizace, ta může být založena podnikatelskými subjekty minimálně pěti územně sousedících obcí či městské části v Košicích a Bratislavě. Podmínkou je, že v ubytovacích zařízeních v lokalitě zakládajících obcí musí počet přenocovaných návštěvníků v předcházejícím roce činit nejméně padesát tisíc.

4.2.3 Švýcarsko

Švýcarská konfederace se skládá z 26 kantonů neboli samosprávných celků. Ty byly do roku 1848 samostatnými státy. Na úrovni celostátní se žádné ministerstvo nezabývá otázkou cestovního ruchu, jelikož tato problematika spadá pod Státní sekretariát pro ekonomické záležitosti. Ke koordinaci a posuzování záležitostí týkající se politiky byla zřízena Poradní komise pro cestovní ruch. Ve Švýcarsku funguje za účelem marketingové podpory cestovního ruchu národní centrála Swiss Tourism. Existuje švýcarský svaz cestovního ruchu, který podporuje a chrání jeho členy (kantony, regionální a lokální organizace, poskytovatele služeb, banky atd.). Na regionální úrovni se Švýcarsko člení na třináct turistických regionů a každý region má svého ředitele pro cestovní ruch, který je zároveň členem Konference regionálního ředitelství pro cestovní ruch. Tato organizace se zaměřuje na otázky týkající se politiky cestovního ruchu, kvality, marketingu a budoucí nabídky. Výrazná pravomoc a kompetence je ponechána nižším územním jednotkám. Co se týká legislativy, každý kanton kromě Aargau a Zürichu přistupuje k právním předpisům odlišně. (Plzáková a Studnička, 2014, s. 163).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA MIKROREGIONU ZÁBŘEŽSKO

Mikroregion Zábřežsko (MiZ) vznikl v roce 1999 pod názvem Sdružení obcí mikroregionu Zábřežsko a následně byl tento název v roce 2001 změněn na Svazek obcí mikroregion Zábřežsko, sídlící na Masarykově náměstí v Zábřeze. (Mikroregion Zábřežsko, © 2010)

Hlavním důvodem vzniku Svazku obcí MiZ, byla spolupráce a to v oblasti sociálního, hospodářského a kulturního života jednotlivých obcí, v oblasti rozvoje samosprávy obcí a vztahu k vyšším samosprávným celkům a orgánům státní správy. Předmětem činnosti mikroregionu jsou aktivity prováděné obcemi, sloužící k určitým účelům jako je:

- společná pomoc při řešení záležitostí s životním prostředím (odpady, znečišťování vodních toků a ovzduší),
- podpora venkovské turistiky,
- péče o kulturní památky nacházející se v mikroregionu, (Město Zábřeh, © 2008),
- kooperace s aktéry místního rozvoje, obcemi, městy, školami, krajskými úřady, podnikateli a neziskovými organizacemi,
- podpora a marketing venkovské turistiky, příprava produktových balíčků,
- podpora akcí místních programů obnovy (péče o zeleň a architekturu, zlepšení občanské vybavenosti atd.),
- zřízení informačního a koordinačního centra pro podporu řešení různých společných problémů apod. (Krajský úřad Olomouckého kraje, © 2018)

Tato kapitola je doprovázena značným počtem tabulek, které jsou potřebné k základnímu vymezení Mikroregionu Zábřežsko, jejichž podrobnější popis je k dispozici v přílohách P I – P III.

5.1 Územní a správní vymezení mikroregionu

Mikroregion Zábřežsko sdružuje celkem 30 obcí s přibližně 35 000 obyvateli a cca 27 800 ha. Jedná se o obce: Brníčko, Bohuslavice, Dubicko, Drozdov, Hoštejn, Horní Studénky, Hrabová, Hynčina, Chromeč, Jedlí, Jestřebí, Kamenná, Kosov, Kolšov, Lesnice, Leština, Lukavice, Nemile, Postřelmůvek, Postřelmov, Rájec, Rohle, Rovensko, Svěbohov, Sudkov, Štítý, Vysehoří, Zábřeh, Zvole a Zborov. Město Zábřeh je přirozeným společenským a ekonomickým centrem mikroregionu. Dalším důležitým střediskem je obec Štítý, která představuje lákavé území v blízkosti podhůří Jeseníků a podhůří Orlických hor. Dále můžeme mikroregion členit na jižní rovinatou část a severozápadní část, která je charakte-

ristická kopcovitým a horským povrchem (podhůří Orlických hor a Kralického masivu). (Mikroregion Zábřežsko, © 2010)



Obrázek 5 Prostorové vymezení mikroregionu Zábřežsko

Zdroj: Městský úřad Zábřeh, ©2018

Mikroregion Zábřežsko se dle administrativního hlediska nachází v jižní části okresu Šumperk. Většina obcí patřící do Svazku s výjimkou obcí Chromeč a Sudkov, které spadají do správního obvodu obce s rozšířenou působností (ORP) Zábřeh. Zbylé dvě obce patří do správního obvodu ORP Šumperk. Mikroregion je z hlediska veřejné správy součástí Olomouckého kraje. Sousedícím územím Svazkem je na severu Šumpersko, na východě část Uničovska a na jihu Mohelnicko. Na západě svou polohou tvoří přirozenou hranici Pardubického a Olomouckého kraje. Obrázek číslo 6 zobrazuje polohu MiZ v rámci Olomouckého kraje.



Obrázek 6 Postavení mikroregionu v Olomouckém kraji

Zdroj: Městský úřad Zábřeh, © 2018

5.2 Sociálně ekonomický charakter mikroregionu

Sociálně-ekonomický charakter nám udává řadu informací o základních údajích mikroregionu, především o skladbě obyvatelstva a problematice týkající se zaměstnanosti. S využitím údajů z dat Českého statistického úřadu jsou uvedeny informace o počtu obyvatel a rozdělení dle věkových skupin.

5.2.1 Obyvatelstvo

Z údajů Českého statistického úřadu (Česká republika: Počet obyvatel v obcích, 2016) žilo k 1. 1. 2016 ve Svazku obcí MiZ celkem 34 971 obyvatel. Nejvíce obyvatel žije ve městě Zábřeh, a to 13 645. Více jak tisíc obyvatel žije v obcích Postřelmov (3 081), Štítý (2 023), Sudkov (1 131), Leština (1 276) a Dubicko (1 063). Naopak nejméně obyvatel se vyskytuje v obcích Hynčína s 197 obyvateli a Zborov s 222 obyvateli.

Z tabulky 1 je patrné, že věková kategorie 65+ (poproduktivní věk) v každém roce převažovala nad kategorií 0-14 (předproduktivní věk). V produktivním věku (15-64) je od roku 2012 zaznamenána klesající tendence. V poslední zmíněné věkové kategorii se v loňském roce v MiZ nacházelo 22 932 obyvatel, což představuje přibližně 65 % z celkového počtu obyvatel mikroregionu.

Tabulka 1 Sklaba obyvatel mikroregionu dle věkových skupin v letech 2012 - 2016

Věková skupina	2012	2013	2014	2015	2016
0-14	5 231	5 126	5 260	5 324	5 345
15-64	24 307	23 976	23 649	23 325	22 932
65 a více	5 827	6 039	6 264	6 501	6 694
Celkem	35 365	35 231	35 173	35 150	34 971

Vlastní zpracování dle ČSÚ, ©2018

Průměrný věk obyvatel celého území v roce 2016 činil 41,5 let. Nejvyšší průměrný věk je zaznamenán v obcích Jedlí (44,6), Postřelmůvek (44,6) a Horní Studénky (43,9), naopak nejnižší průměrný věk je na katastrálních územích obcí Kosov (37,3) a Hoštejn (38,3).

V tabulce č. 2 je pro srovnání uveden vývoj počtu obyvatel v mikroregionu Zábřežsko s okresem Šumperk. Za posledních pět let na území mikroregionu a v okrese Šumperk mírně klesá počet obyvatel. Za příčinu tohoto poklesu je považován přirozený úbytek obyvatel i jejich přesun do regionů kvůli lepší práci. Mikroregion se na celkovém počtu obyvatel okresu Šumperk podílí přibližně 42 %.

Tabulka 2 Vývoj počtu obyvatel v rozmezí let 2012-2016

Název území	Počet obyvatel k 1.1.				
	2012	2013	2014	2015	2016
Mikroregion Zábřežsko	35 365	35 231	35 173	35 150	34 971
Okres Šumperk	123 145	122 735	122 252	121 785	120 991

Vlastní zpracování dle ČSÚ, ©2018

5.2.2 Ekonomické ukazatele a trh práce

Ekonomické ukazatele hodnotí území podle ekonomické aktivity obyvatel, podílu ekonomicky aktivních a neaktivních na celkovém počtu obyvatelstva. Dále jsou orientovány na zkoumání trhu z hlediska pracovních odvětví. Průměrný podíl ekonomicky aktivního obyvatelstva na území mikroregionu dle českého statistického úřadu (Česká republika: Zaměstnanost, nezaměstnanost, 2011) činí 49%. Z tabulky č. 3 je patrné, že hodnoty zaměstnání dle jednotlivých odvětví jsou v mikroregionu Zábřežsko téměř totožné s okresem Šumperk. Zaměstnanost v zemědělství a v průmyslu a stavebnictví převyšuje průměr České republiky, kdy v zemědělství pracuje 2,7 % na území ČR a 4,2 % na území mikroregionu. Průmysl a stavebnictví v ČR zaměstnává 32,2 % obyvatel, kdežto ve Svazku 42%.

Tabulka 3 Struktura zaměstnanosti obyvatel za rok 2011

Název území	Ekonomicky aktivní obyvatelstvo (v %)	Zaměstnanost v		
		Zemědělství (v %)	Průmysl a stavebnictví (v %)	Služby (v %)
Mikroregion Zábřežsko	49	4,2	42	53,8
Okres Šumperk	47,2	3,8	42,7	53,5
Olomoucký kraj	50,8	3,4	34,8	61,8
ČR	48,7	2,7	32,2	53,9

Vlastní zpracování dle ČSÚ, ©2018

Míra nezaměstnanosti čili podíl nezaměstnaných k ekonomicky aktivnímu obyvatelstvu má od roku 2013 klesající tendenci. V roce 2016 vykazoval mikroregion nezaměstnanost 5,3%. V porovnání s Olomouckým krajem převyšoval hodnotu míry nezaměstnanosti o 1,6%, na rozdíl od okresu Šumperk, který má vyšší nezaměstnanost o 0,9% než Zábřežsko. Tabulka (viz příloh P III) uvádí podrobnější popis nezaměstnanosti v jednotlivých obcích Svazku. Obce Jedlí (2,3 %), Bohuslavice (2,7 %) a Horní Studénky (2,7 %) vykazují nižší nezaměstnanost než obce Hynčina (9,2 %), Jestřebí (8,5 %) a Kosov (7,5%).

Tabulka 4 Míra nezaměstnanosti

Název území	Míra nezaměstnanosti v %				
	2012	2013	2014	2015	2016
Mikroregion Zábřežsko	8,6	9,8	8,2	6,2	5,3
Okres Šumperk	9,7	10,5	9	6,9	6,2
Olomoucký kraj	7,7	9,2	7,7	5,9	3,7
ČR	7	7	6,1	5	4

Vlastní zpracování dle ČSÚ, ©2018

6 MAS HORNÍ POMORAVÍ A JEJÍ VZTAH K ROZVOJI CESTOVNÍHO RUCHU V MIKROREGIONU

Nezisková organizace MAS Horní Pomoraví o.p.s. byla založena se záměrem rozvoje území v souladu s principem trvale udržitelného rozvoje. MAS působí v Mikroregionu Zábřežsko a zapojeno je všech 30 obcí. Úkolem MAS je budování partnerských vztahů se subjekty ziskovými i neziskovými a veřejného sektoru za účelem spolupráce v oblasti rozvoje venkova (MAS Horní Pomoraví o.p.s., © 2004 – 2018).

6.1 Značka JESENÍKY originální produkt

Každý region v ČR má svůj vlastní jedinečný charakter, daný tradicemi, přírodním bohatstvím a kulturou. Také výrobky a produkty pocházející z určité oblasti nesou část tohoto charakteru.

Od roku 2010 byla zavedena regionální značka „JESENÍKY – originální produkt“, kterou koordinuje MAS Horní Pomoraví. Umožňuje značení nejenom místních výrobků, ale i zážitků a ubytovacích a stravovacích služeb. Na mikroregionu Zábřežsko poskytuje Regionální značka JESENÍKY originální produkt podporu celkem dvanácti výrobcům a poskytovatelům zážitků a služeb. (Asociace regionálních značek, © 2010-2018)

Sport & Relax areál Božeňov v Dolním Bušínově pro návštěvníky nabízí odpočinkový wellness pobyt nebo aktivní dovolenou s nabídkou různých sportovních vyžití, např. adrenalinový park, lezecká věž, minigolf, hřiště na plážový volejbal, antukové i fotbalové hřiště a další. V areálu je možnost ubytování v kempu nebo v penzionu. Značku JESENÍKY originální produkt areál získal za kvalitu poskytovaných služeb.

Originální kavárnou ve městě Zábřeh je **Levandulová kavárna** přímo v centru města. Součástí kavárny je i malý obchůdek, kde se dají nakoupit produkty Levandulového statku Bezděkov a další regionální produkty nesoucí značku Jeseníky originální produkt.

Restaurace Růžové údolí je lokalizována uprostřed krásné přírody vybízející k turistice a jízdě na kole. V restauraci se nachází velký sál, který lze využít k oslavám, školení, svateb a plesů. Kapacita sálu je 100 míst, což je v regionu ojedinělé. Svatební hostiny se zde konají téměř každý víkend a v letních měsících lze uspořádat svatbu s obřadem přímo v hotelovém parku.

V Leštině získalo regionální značení **Krušovo uzené maso**. Receptura na tradiční uzenou vepřovou krkovicí, plec a bok je rodinné dědictví po předcích, kteří byli řezníci. Uzené maso neobsahuje konzervanty, dusičnany ani rychlosoli. Základem kvalitního produktu je samotný proces uzení a dodržení technologického postupu.

Drátované snění Jedelanka, Jedlí. Drátované výrobky jsou vytvářeny dle starých technik.

Via Delicia – lahůdky ve skle v Zábřeze usilují o návrat lahůdek připravených pomalým vařením podle filosofie „slow-food“. Důraz je kladen na výběr kvalitních, převážně lokálních surovin a vyváženou chuť.

Čerstvé ovčí a kravské sýry vyrábí pan Michal Hrdlička v Brníčku. Sýry jsou vyráběny ručně dle tradičních postupů z nepasterovaného mléka a bez použití přídavných látek. Suroviny jsou získávány z vlastního chovu krav a ovcí.

Publikace s regionální tematikou Jeseníků, Štítý. Jedná se o vydávání knih Pavla Ševčíka, které širokou veřejnost seznamují s turistickými zajímavostmi, historií měst a významnými osobnostmi v regionu.

Ručně zdobené svíce plátovými vosky jsou vyráběny v chráněné dílně Charity Zábřeh REPARTO Zábřeh, s.r.o. Díky své technologii zdobení jsou zcela jedinečné. Svíčky se zdobí nanášením plátových vosku pomocí tepla lidské ruky.

V Zábřeze se zabývají **tvorbou fúzovaných skleněných obrázků**, které jsou následně ručně malovány barvami. Každý skleněný obrázek je originál. Tyto dekorativní obrázky jsou vyráběny pomocí technologie fusingu, tedy spékáním jednotlivých dílku ze skla, sestavených do požadovaného tvaru, ve speciální peci.

Značku JESENÍKY originální produkt obdržel i hudební zážitek **Jazz in Hall** v Zábřeze a **středověké odpoledne na hradě Brníčko**. (Turistické informační centrum Zábřeh, © 2018)

7 CHARAKTERISTIKA LOKALIZAČNÍCH A REALIZAČNÍCH PŘEDPOKLADŮ CESTOVNÍHO RUCHU MIKROREGIONU ZÁBŘEŽSKO

7.1 Lokalizační předpoklady v území

Jedním z dílčích cílů práce je charakterizovat a analyzovat základní předpoklady mikroregionu v oblasti cestovního ruchu. Pro tyto účely je žádoucí stanovit přírodní a společenské předpoklady, které hrají významnou roli pro rozvoj turismu v uvedené lokalitě. Přírodní podmínky jsou dány reliéfem krajiny, klimatem, faunou, flórou apod.) na rozdíl od podmínek společenských, které jsou dány např. zvyky, památkami, gastronomií atd.

7.1.1 Přírodní předpoklady

Svazek obcí mikroregionu Zábřežsko je typický bohatě zalesněnou a mírně zvlněnou krajinou jesenického podhůří. Region je tvořen Zábřežskou vrchovinou, pro kterou je charakteristická rovinatá a lehce zvlněná náhorní oblast, soustava hluboce zaříznutých údolí, lesní porosty někdy i s přirozenou druhovou skálou, řeky Moravská Sázava a Březná, krajinná zeleň aj. Krajina je vhodným místem pro rekreaci, zejména k projížďkám na kole, turistickým výletům nebo v zimní období využití pro běžkaře. Na území mikroregionu se nachází i několik lyžařských středisek.

V letním období mohou začínající i pokročilí vodáci sjíždět pár splavných řek. Řeka Morava je největší vodní tok protékající Zábřežskem. Svou délkou 329 km patří k nejvýznamnějším tokům České republiky. Významným, ale menším tokem protékajícím mikroregionem je řeka Březná, která pramení v jesenickém podhůří ve výšce 900 m.n.m.

Přírodní atraktivita

V okrese Šumperk se nachází přes tisíc kilometrů značených turistických tras, kde více než polovina prochází či vede územím MiZ. Z pohledu velikosti mikroregionu je délka těchto tras dostačující. Co se týká značení tras pro cyklisty, situace je zde opačná. Zábřežsko disponuje jen několika značenými cyklotrasami, což je k jeho přírodním atraktivitám a vzhledem k jeho poloze zcela nedostačující. Tomuto problému by napomohla plánovaná výstavba cyklostezek, která by měla spojovat celý mikroregion.

K významným přírodním zajímavostem lze na Zábřežsku řadit **přírodní park Březná** nacházející se v povodí říčky Březné. V této lokalitě se vyskytuje celá řada chráněných druhů

živočichů a rostlin. **Přírodní rezervaci Pod Trlinou** nalezneme na úbočí vrchu Trlina v blízkosti obce Leština. Tato rezervace byla zřízena na území obce Lesnice a Leština v roce 1998 a na jejím území se nachází chráněné druhy rostlin a živočichů, chráněná lesní společenstva bučin a část zachovalé kulturní krajiny luk, mezí a pastvin. Nedaleko Leštiny ještě nalezneme chráněnou plochu **Leštinské tůně**. Navštěvovanou atraktivitou je i **Napoleonův kopec** nedaleko Hynčiny. V Horních Studénkách je z pohledu možného rozvoje cestovního ruchu atraktivní i **obora** s muflony a daňky.

Další přírodní atraktivita v podobě skalního útvaru **Bradlo a vodní nádrže Kamenná** nacházející se v obci Kamenná, **vrchol Střemka** (451 m.n.m.) s výhledem do okolí v katastrech obcí Štítý a Hoštejn, **Vitošovský lom** v Hrabové, který je dominantou zdejšího okolí a např. lesní areál v Kolšově **Za hájovnou** nabízející možnosti kulturního vyžití (hasičské soutěže). K přírodním zvláštnostem patří obec Dubicko, kde byly nalezeny zka-meněliny plžů, lastur a ježovek, což nasvědčuje tomu, že tu kdysi bylo dno křídového moře.

7.1.2 Společenské předpoklady

Architektonické a sakrální památky

V každé z 30 obcí se nachází alespoň jedna posvátná památka, jako je kostel, socha svatých a božích muk, kaple a kaplička, např.:

- Kostel narození Panny Marie, Brníčko
- Katolický farní kostel Povýšení sv. Kříže s jedním z nejstarších zvonů v mikroregionu z roku 1476, Dubicko
- Kaple sv. Jana Nepomuského, Hrabová
- 2 barokní kříže, Hynčina
- Boží muka, Jedlí
- Pískovcová socha sv. Filomény, Leština
- Atypická trojboká boží muka, Rovensko
- Morový sloup, Štítý
- Socha Jana Eskymo Welzla, Evangelický kostel, Zábřeh, atd.

Možnou příčinou, proč do mikroregionu nejezdí více návštěvníků, je fakt, že se na daném území nevyskytuje ani jedna památka s celorepublikovým významem. Celkový počet

a rozmístění sakrálních a architektonických památek je přímo úměrný vzhledem k rozloze MiZ.

Atraktivními zajímavostmi navštěvovanými turisty jsou dvě zříceniny hradů – Hoštejn a především zřícenina Brničko tyčící se nad stejnojmennou obcí. Přímo ve městě Zábřeh je zámek v dobře zachovalém stavu, který dnes slouží jako Městský úřad Zábřeh. V Postřelmově se nachází další zajímavost v podobě renesanční hrobky Bukůvků z Bukůvky s mumie-mi. V oblasti je i několik staveb památných domů a lidové architektury (chalupnická usedlost v Kosově, památkově chráněné domy v Sudkově, Dům Pod podloubím v Zábřeze, atd.).

Technické památky

Příliš mnoho technických zajímavostí se ve Svazku nenachází. Za zmínku stojí památník dokončení tratí Olomouc – Praha o zahájení provozu dne 17. 10. 1871, který se nachází nad obcí bývalého hradu v Hoštejně. Jedna z neznámějších turistických lákadel je Cihelna ve Štítech, která je v současné době mimo provoz. V Zábřeze se nachází původní objekt areálu železničního nádraží s jednokolejkou a ústřední budovou s hostincem a přijímací halou (1843).

Kulturní akce a zařízení

Pořádání nových i stávajících kulturních, společenských a sportovních akcí je třeba rozvíjet a podporovat. Dobře zvolenou propagací a marketingem se může návštěvnost obce významně zvýšit. Zajímavé akce by se mohly stát součástí produktových balíčků, které je třeba iniciovat a podpořit, jelikož hrají důležitou roli v rozvoji cestovního ruchu.

Střediskem společenského a kulturního dění je město Zábřeh, které každoročně pořádá festivaly Welzlování, 7 a půl fest a Kálíkův festival, sraz a výstava historických vozidel, májový a podzimní jarmark apod. Ostatní obce soustředí svůj kulturní a společenský život do místních kulturních domů a sokoloven, kde pořádají různé akce místního typu (plesy, taneční zábavy, výstavy). Obec Rovensko pravidelně pořádá vernisáže v Galerii Kafé. V Postřelmově fungují dva folklorní soubory, prvním je **Dětský folklorní soubor Mako-vička** – folklor Severní Hané a druhý představuje **Folklorní soubor Markovice** – člen sdružení přátel folkloru na Severní Hané.

Každý rok se jedna z obcí Svazku stává organizátorem akce s názvem **Den mikroregionu**. Tato událost se zpravidla koná na přelomu května a června. Na této akci jsou prezentovány

jednotlivé obce, které představují své místní produkty a zajímavosti, činnosti sportovních a kulturních spolků apod. Pravidelně se pořádá boj o Pohár mikroregionu v hasičských disciplínách a v malé kopané.

V mikroregionu Zábřežsko se nachází celkem 63 kulturních zařízení, nezajímavějšími např. jsou:

- Muzeum Zábřeh – zajímavosti o historii města či zábřežském cestovateli J. E. Welzlovi
- Kulturní dům Zábřeh – pořádá tradiční akce, taneční zábavy, plesy, koncerty, přednášky či divadelní představení
- Galerie Tunklův dvorec Zábřeh – galerii provozuje Základní umělecká škola Zábřeh, která zde pořádá autorské výstavy a různé koncerty
- Tvrz v Nemili – původní, renesanční, středověká tvrz z 16. století
- Kino retro Zábřeh

Ačkoli se počet dvou muzeí a dvou galerií v MiZ zdá dostačující, pro zvýšení atraktivnosti a návštěvnosti by bylo vhodné v některé z obcí mikroregionu zřídit menší skanzen či muzeum lidové architektury. Nejznámější muzeum nalezneme v centru města Zábřeh, které návštěvníkům nabízí pozoruhodné exponáty i významné dokumenty související s historií města a života místního rodáka Jana Eskymo Welzla, který byl považován za dobrodruha, cestovatele, vynálezce a eskymáckého náčelníka. Ve dvaceti dvou obcích je zřízena knihovna, která zajišťuje další kulturní vzdělání místních obyvatel.

Sportovní zařízení

v obcích mikroregionu můžeme sportovní vybavenost hodnotit jako průměrnou, téměř ve všech se nachází k sportovnímu vyžití tělocvična, fotbalové hřiště či sportovní kluby. Vzhledem ke geografické poloze, je na celém území velmi malá možnost zimního vyžití, jen ve Štítech je Areál Acrobat Park Aleše Valenty s dvěma sjezdovkami a upravenou tratí pro běžkaře. Dále areál nabízí skvělé podmínky pro cykloturistiku na silničních i horských kolech s možností i jejich zapůjčení. Lepší situaci mikroregion v případě rybolovu, koupání (sportovní areál Bozeňov) a cykloturistice.

- Acrobat Park Aleše Valenty, Štíty je nejmodernějším a největším letním areálem pro trénování snowboardových skoků a freestyle ski do vody. Každý rok areál pořádá snowboardové a lyžařské kempy.

- Lyžařský areál Heroltice se sjezdovkou dlouhou 420 m
- Lyžařský areál Zborov se sjezdovkou dlouhou 480 m

MiZ disponuje uspokojivým množstvím v oblasti přírodního koupání a lokalit vhodných k rybolovu. V mikroregionu se nachází pouze jeden plavecký areál v Zábřeze s krytým bazénem. Od června 2017 je otevřen i venkovní plavecký areál se zrekonstruovaným bazénem, který bude v letním období lákadlem nejen pro obyvatele regionu.

Každoročně se v obcích pořádají různé sportovní akce:

- Cyklomaraton Rampušák, Štíty – délka trati 30 či 60 km
- Lyžařské závody, Štíty
- Moravský bikemaraton, Leština – délka trati 30, 50 i 80 km
- Hasičské soutěže pořádané skoro všemi obcemi – Memoriál Břetislava Sládka - Dubicko, soutěž o putovní pohár starosty obce - Brníčko

K rozvoji cestovního ruchu v MiZ by mohla dopomoci vhodná propagace pořádaných akcí, která by přilákala nové návštěvníky. Některé zajímavé jak kulturní, společenské tak sportovní akce by mohly být přidány do produktových balíčků.

7.2 Realizační předpoklady cestovního ruchu v území

Realizační faktory umožňují danou oblast dosáhnout prostřednictvím dopravy a různých služeb, jako je ubytování, stravování a další zařízení. Ostatní služby jsou například zabezpečovány v Zábřeze a v areálu Bozěňov, kde si návštěvníci mohou zapůjčit jízdní kola. V mikroregionu se nachází i několik cykloprodejen a servisů: Cyklo-sport-servis Sudkov, CYKLO-MOTO SPORT Zábřeh a Oprava a prodej jízdních kol Leština.

7.2.1 Infrastruktura služeb

Turistům cestujícím do mikroregionu na přechodnou dobu je důležité poskytnout základní služby. Infrastrukturu služeb cestovního ruchu tvoří informační centra, několik ubytovacích zařízení, restaurací, atd.

Informační služby

Turistická informační centra (TIC) jsou velmi důležitou součástí služeb cestovního ruchu poskytující návštěvníkům turistický servis a informace, někdy i pro turisty zprostředková-

vají některé služby. V informačních centrech se můžeme dozvědět informace o institucích, obchodech a podnikatelských subjektech, možnosti ubytování, jízdní řády autobusů a vlaků, informace o sportovních, společenských a kulturních akcích apod. Na Zábřežsku jsou tyto služby poskytovány TIC ve Štítech a přímo v Zábřeze. Webové stránky má pouze TIC Zábřeh, které jsou pro zahraniční turisty i v anglickém jazyce. Druhé TIC Štíty své internetové stránky nemá, pouze na stránkách města se můžeme dozvědět, jaké služby centrum poskytuje a jaká je jeho otevírací doba. V Leštině se nachází malé informační centrum, které poskytuje služby spíše místním obyvatelům. Pro potřeby návštěvníků je výskyt dvou informačních center vzhledem k velikosti MiZ dostačující.

Ubytování

Mikroregion Zábřeh nabízí širokou škálu typů ubytování (hotely, motel, penziony, kempy, chaty i zařízení vlastněné soukromníky). Hotely, penziony a rekreační střediska návštěvníkům obvykle nabízí nízké ceny a vysoký standard poskytovaných služeb, což je především vhodné pro rodinné výlety. V obcích zejména fungují soukromá ubytování, jako jsou chaty, rodinné domy, byty apod. přehled o typech ubytovacích zařízení s počty lůžek nám udává tabulka 2. Na území nalezneme pouze tři hotely, a to nový a moderní Hotel Amco*** v centru města Zábřeh s celkovou kapacitou 20 lůžek, Hotel Václavov – Jörg Seidel*** s kapacitou 98 lůžek a Hotel Černá kočka ve Štítech se 14 lůžky. Nejvyšší počet ubytovacího zařízení je ubytování v soukromí, těch se v mikroregionu nachází celkem 8. Co se ale lůžkové kapacity týče, patří k druhé nejslabší. V jednom soukromém zařízení je průměrně 8 lůžek. Ubytování v soukromí můžeme nalézt v obci Chromeč, Rájec, Rohle, Svěbohov, Štíty, Vysehoří a Zborov. Druhou nejpočetnější skupinou dle počtu lůžek zastupují penziony, těch se v území nachází pět a to v Horních Studénkách, Štítech a Zábřeze, dohromady se v nich může ubytovat celkem 95 návštěvníků. Mezi ostatní ubytovací zařízení řadíme relaxační komplex ve Štítech s kapacitou 95 lůžek a relaxační středisko Prefa v Zábřeze s 30 lůžky, Autokemp Štíty s 80 lůžky, rodinnou chatu pro 10 osob v Zábřeze, ubytovnu turistického typu v Leštině pro 40 osob a obecní ubytování s kapacitou 8 osob v Drozdově.

Celkem pět ubytovacích zařízení spolupracuje s on-line službou Booking.com zaměřenou na cestovní ruch a s ním související služby. Hosté nejkladněji hodnotili (8,8) Guest House Na Hřišti v Leštině. Tohle ubytování má nejlepší poměr ceny a kvality v lokalitě Leština. Cena ubytování je po celý rok neměnná (633 Kč za jednu noc pro dvě osoby), k pobytu si lze doobjednat i snídaní v ceně 79 Kč. Druhým nejkladněji hodnoceným typem ubytová-

ní (8,4) je Hotel Amco. Ceny ubytování se liší podle sezónnosti. V období červenec až srpen zaplatí zákazník 1 013 Kč za pokoj pro dva a mimo sezonu za ten stejný pokoj zaplatí o sto korun méně (911 Kč), v ceně ubytování je zahrnuta i snídaně. K dalším ubytovacím zařízením spolupracující s touto službou patří i Wellness Hotel Bozeňov, Penzion Tučňák a Chalupa u Hopličků.

Podle nabídky služeb ubytovacích zařízení a uskutečněné analýzy daného území, můžeme kapacitu v mikroregionu ve spojení s rozvojem cestovního ruchu identifikovat jako průměrnou. Dané území není vhodné pro masový turismus, nenachází se zde nějaké větší ubytovací zařízení, které by poskytlo ubytování většímu počtu lidí, např. při zájezdu celého autobusu turistů. Při pořádání větších jednorázových akcí (např. festivaly) není možné uspokojit potřebu všech návštěvníků. Nepříznivě ovlivňuje rozvoj mikroregionu i nedostatečná jazyková vybavenost zaměstnanců.

Tabulka 5 Počet ubytovacích zařízení a lůžek

Typ ubytovacího zařízení	Počet zařízení	Počet lůžek
Hotel	3	132
Motel	1	50
Penzion	5	95
Soukromé	8	64
Ostatní	6	263
Celkem	23	604

Vlastní zpracování dle Strategie rozvoje mikroregionu Zábřežsko

Stravování

Na rozdíl od ubytovacích zařízení můžeme v oblasti pohostinství konstatovat, že počet stravovacích zařízení je v MiZ dostačující. I přes omezené služby a nižší standart vybavenosti některých stravovacích zařízení, je cena jídel a jejich kvalita pro turisty příznivá.

Z celkového počtu stravovacích zařízení (69) je celkem 29 situováno ve městě Zábřeh, což je jako největší město s nejvíce obyvateli v mikroregionu logické. Nejrozšířenější jsou v Zábřeze restaurace, vyzkoušet můžeme speciality mexické, řecké, italské, ale i klasické

české kuchyně. V každé obci se nachází alespoň jedno stravovací zařízení, nejčastěji se jedná o hostince. Pouze 8 restaurací je součástí hotelů či penzionů (Zábřeh Štíty). Restaurace v Lesnici Pod Trlinou používá při vaření regionální produkty, např. tradiční čerstvé ovčí a kravské sýry od pana Hrdličky z Brníčka či Krušovo domácí uzené maso. Všechna stravovací zařízení mají otevřeno celoročně, kromě 16, která jsou otevřena pouze v letní sezoně.

V roce 2016 byl na Krumpachu v Zábřeze otevřen malý pivovar Welzl, kde si návštěvníci mohou vybrat z široké škály druhů místního piva. Za zmínku stojí i Levandulová kavárna v historické části města, která se pyšní značkou Jeseníky originální produkt. V kavárně mohou návštěvníci ochutnat netradiční spojení levandule s kávou, osvěžující levandulovou limonádou nebo domácími dezerty (Turistické informační centrum Zábřeh, © 2018).

Ostatní služby

Další služby v sektoru cestovního ruchu zajišťují banky, směnárny, pošta a bankomat. Listovní služby umožňují pobočky pošty nacházející se v 9 obcích: Brníčko, Dubicko, Jedlí, Leština, Postřelmov, Rohle, Sudkov, Štíty a Zábřeh. Pobočky bank se vyskytují v Brníčku, Dubicku, Leštině, Postřelmově, Štítech a v Zábřeze, kde jsou tři. Čtyři směnárny jsou zastoupeny pouze ve městě Zábřeh a bankomaty ve Štítech a v Zábřeze.

Tabulka 6 Ostatní služby v sektoru cestovního ruchu

Název území	Ostatní služby			
	Pošta	Banka	Směnárna	Bankomat
Mikroregion Zábřežsko	9	8	4	5

Vlastní zpracování dle Strategie rozvoje mikroregionu Zábřežsko

7.2.2 Dopravní infrastruktura

Přes území regionu vede několik významných silničních a železničních tras. Celostátní význam má železniční koridor Praha - Ostrava. K slabým stránkám v této oblasti patří malá hustota silniční sítě všech kategorií a její špatný technický stav, dopravní obslužnost a chybějící napojení území na velké dopravní tahy. V mikroregionu má větší význam silniční doprava, která se podílí na přepravě zboží a osob.

Silniční doprava

Jak již bylo uvedeno největší podíl má v mikroregionu silniční doprava zajišťující přepravu osob i zboží. K nejvýznamnějším silničním tahům, které prochází daným územím, patří:

- I/11 Opava – Šumperk – Bludov – Jablonné nad Orlicí – Hradec Králové
- I/43 Štíty – Lanškroun – Svitavy
- I/44 Mohelnice – Zábřeh – Šumperk - Jeseník – Mikulovice
- II/315 Úsov – Zábřeh - Lanškroun
- II/368 Rovensko – Štíty – Moravská Třebová
- II/369 Zábřeh - Vyšehoří
- II/370 Zábřeh – Hrabšín

Město Zábřeh je přirozeným spádovým centrem regionu. Součástí loga města je slogan „Zábřeh, křižovatka cest“. Silniční tahy měří přibližně 300 km, z toho téměř polovinu tvoří silnice IV. třídy a místní komunikace. Silnice I. třídy vede obchvatem, kolem obce Rájec, Postřelmov a Zvole.

Autobusová doprava

Rozhodující roli v osobní hromadné dopravě hraje autobusová doprava, na niž jsou napojeny všechny obce Svazku. Autobusové spoje zajišťuje dopravní společnost Arriva Morava a.s. Město Zábřeh je přirozeným centrem autobusových spojů v území, slouží jak přestupní stanice, tak zastávka pro dálkové autobusové spoje projíždějící regionem. Pro časté využití autobusové dopravy je i skutečnost, že existuje návaznost na vlakové spoje. Autobusové nádraží je umístěno přímo v centru města Zábřeh, což je pro přijíždějící turisty vhodná startovací poloha k poznávání města Zábřeh. Nadruhou stranu autobusy projíždějící do centra města přispívají k větší koncentraci dopravy a znečištění ovzduší. Další vícestrukturovaná autobusová stanice se nachází hned u železničního nádraží, která má značný význam pro návštěvníky kombinující autobusovou a železniční dopravu.

Ve všech obcích je alespoň jedna autobusová zastávka, která občanům umožňuje spojení s okolními obcemi a městy. Celkový počet autobusových spojů z hlavního centra regionu Zábřeh s menšími obcemi je přijatelný.

Železniční doprava

Zábřeh můžeme charakterizovat jako důležitý železniční uzel. Cestující si mohou vybrat z velkého množství rychlíků, osobních vlaků či vlaku InterCity. Spojení mezi Prahou, Olomoucí a Ostravou zajišťuje společnost RegioJet. Zábřeh je také přestupní stanicí a to na tratě 291 Zábřeh – Šumperk a 292 Šumperk – Hanušovice – Jeseník. Zábřeh jako přestupní stanice má značný význam nejen pro cestující za prací, ale i pro turisty směřující do Jeseníků. Železniční uzel lokalizovaný právě v Zábřeze je v rámci mikroregionu, ale i celé ČR důležitý pro vývoz a dovoz zboží a průmyslových surovin. Elektronizace železniční tratě 291 Zábřeh – Šumperk v roce 2009 přispěla v regionu ke zkvalitnění vlakové dopravy.

Celková délka železničních tratí je na území MiZ dlouhá přibližně 29 km. Železniční spojení zasahuje do mikroregionu jen okrajově v obcích Hoštejn, Lukavice, Nemile, Postřelmov, Štíty a Zábřeh.



Obrázek 7 Železniční a autobusová dopravní dostupnost regionu

Zdroj: Městský úřad Zábřeh, ©2018

Cyklotrasy a turistické trasy

Mikroregion Zábřežsko je charakteristický jako region zdravé přírody. Členitost a rozmanitost krajiny nabízí možnosti od nenáročných tras vhodných pro rodinné procházky a vyjížděky na kolech až po cesty určené zdatným turistům a cyklistům. MiZ prochází regionální cyklotrasa 521 (Moravská Třebová – Štíty), která vede údolím říčky Březná. Regionem prochází i dálková cyklotrasa 51 (Moravská stezka). V roce 2006 bylo na území MiZ vyznačeno celkem sedm nových cyklotras, kterým Klub českých turistů přidělil čísla 6228, 6229, 6230, 6231, 6232, 6233, 6234. Došlo i k doznačení současné cykloturistické trasy číslo 6203. V roce 2013 bylo pro turisty vytvořeno celkem osm cyklistických okruhů, kde tyto okruhy jsou navrženy jako doplněk zmíněné regionální a dálkové cyklotrasy a jsou vedeny značenými cyklotrasy, méně frekventovanými silnicemi, ojediněle i polními či lesními cestami. Výchozími body jsou města Zábřeh a Štíty, které cyklistům zabezpečují potřebné zázemí a veškerý komfort. V Zábřeze se nachází j jedna půjčovna kol.

Tabulka 6 představuje nejčastěji využívané cyklistické i turistické trasy.

Tabulka 7 Vybrané cyklistické okruhy

Cyklistický okruh	Délka (v km)
Zábřeh – Štíty – Nemile	42
Zábřeh – Drozdov – Hoštejn - Nemile	25
Rovensko – Postřelmov – Zábřeh	25
Krchleby – Zábřeh – Skalička	22
Zábřeh – Dubicko – Lesnice	34

Vlastní zpracování dle Město Zábřeh, ©2018

K bližšímu popisu je vybrán cyklistický okruh Zábřeh – Drozdov – Hoštejn – Nemile. Jedná se o středně náročnou trasu dlouhou 25 km. Uvedený okruh vede přes značené cyklotrasy č. 6228, 6230 a 6232. Trasa je vedena částí přírodního parku Březná. Dalšími zajímavostmi na cykloturistické trase je přehrada Nemilka, zřícenina hradu v Hoštejně, železniční skanzen na opuštěném tělese dráhy apod. Tipem na občerstvení je např. hospoda U Záruby v Drozdově nebo restaurace Růžové údolí.



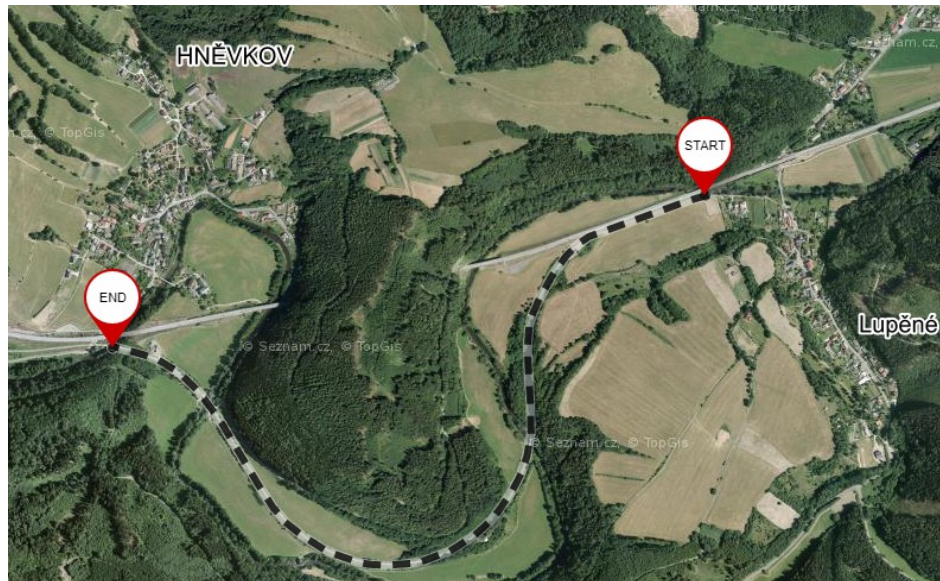
Obrázek 8 Cyklistický okruh Zábřeh – Drozdov – Hoštejn
– Nemile. Zdroj: Turistické informační centrum Zábřeh, ©2018

V území se nachází celkem čtyři značené naučné pěší trasy, což je k charakteru přírodních předpokladů MiZ nedostačující. Území mikroregionu má pro pěší stezky právě díky zmínovaným přírodním podmínkám velký potenciál. Velkým nedostatkem je neuspokojivý počet naučných tabulí, interaktivních prvků či přírodních odpočívadel.

Tabulka 8 Naučné stezky

Název pěší trasy	Délka (v km)
Naučná stezka Údolím Moravské Sázavy	2
Naučná stezka – Lupěné	2,5
Naučná stezka Srní	2,5
Welzlova stezka	3

Vlastní zpracování dle Město Zábřeh, ©2018



Obrázek 9 Trasa naučné stezky na opuštěném tělese dráhy

Vlastní zpracování pomocí mapy.cz

Nejnovější naučnou stezkou byla v roce 2011 vybudována na opuštěném tělese dráhy mezi obcemi Lupěné a Hněvkovem. Na uvedené naučné trase je i železniční skanzen Lupěné, ve kterém si návštěvníci mohou prohlédnout historicky parní lokomotivu řady 317 z roku 1950, mechanické závory a různé typy návěstidel. V letošním roce je naplánováno do skanzenu přidat i starý služební vagón, ve kterém bude expozice s železniční tematikou. Naučná stezka je dlouhá 2,5 km s pěti naučnými tabulemi a zastřešeným odpočívadlem.

8 ANALÝZA A HODNOCENÍ ROZVOJE DESTINAČNÍHO MANAGEMENTU V MIKROREGIONU ZÁBŘEŽSKO

Tato část diplomové práce se orientuje na analýzu fungování managementu destinace ve Svazku obcí Mikroregionu Zábřežsko. Zvolenou metodou k získání potřebných údajů o řízení destinace na tomto území je kvalitativní výzkum, konkrétně semistrukturovaný rozhovor s hlavními představiteli cestovního ruchu v regionu.

8.1 Rozhovory s aktéry cestovního ruchu v území

Výzkum byl realizován na počátku roku 2018 se zástupci několika obcí spadajících do mikroregionu a rozhovor trval přibližně 20-30 minut. Pro rozhovory bylo zvoleno dvanáct otevřených otázek, aby respondenti měli volný prostor pro jejich odpovědi. Od ledna až do března bylo osloveno celkem 15 představitelů jednotlivých obcí, z toho bylo uskutečněno 12 rozhovorů, což představuje 80 % úspěšnost. Pro zachování anonymity nebudou zveřejněna jména ani názvy obcí.

Hlavním cílem výzkumu je na základě uskutečněných rozhovorů identifikovat přednosti a nedostatky předpokladů cestovního ruchu na daném území, trendy rozvoje CR. Jakým způsobem jsou v obcích mikroregionu využívány prvky destinačního managementu. Jak na daném území probíhá kooperace a koordinace a v neposlední řadě stanovení námětů či návrhů projektů pro rozvoj cestovního ruchu v mikroregionu.

Asociace účastníka cestovního ruchu spojen s mikroregionem Zábřežsko

Z uvedených rozhovorů vyplývá, že účastník cestovního ruchu by měl mít s mikroregionem Zábřežsko spojenou aktivní dovolenou ve formě cyklistických a pěších výletů po okolí, krásnou krajinu či vodní turistiku. Pro mnoho aktérů cestovního ruchu je se Zábřežskem spojeno jméno rodáka Jana Eskymo Welzla který se proslavil jako cestovatel, eskymácký náčelník a vynálezce. Zejména představitelé menších obcí jako asociaci uvedlo samotné město Zábřeh, které je největším lákadlem pro turisty, co se kulturních, sportovních a společenských akcí týče. Nejmenovaný starosta obce X uvedl: „Podle mého názoru není v mikroregionu příliš mnoho zajímavostí, které by měl mít návštěvník se Zábřežskem spojen, možná samotné město Zábřeh, jak Horní náměstí s různými památkami nebo původní zámek, ve kterém nyní sídlí Městský úřad“.

Přednosti a nedostatky předpokladů cestovního ruchu v mikroregionu

A) přírodní a společenské předpoklady

Přednosti přírodních předpokladů vidí dotazovaní v krásné, místy téměř nedotčené krajině v Podhůří Jeseníků, která přímo vybízí k výletům na kole či pěšky. Jediným nedostatkem jsou chybějící přírodní atraktivita národní úrovně, které by přilákaly více turistů, jak také podotkl představitel obce Y: „*Velké přírodní taháky se na Zábřežsku bohužel nenachází.*“

Co se společenských předpokladů týče, v každé z 30 obcí se nachází alespoň jedna architektonická či sakrální památka. Na Zábřežsku, ale není příliš mnoho zajímavých památek, které by upoutali návštěvníky. Další nevýhodou je fakt, že se v mikroregionu nenachází žádná památka nadnárodní úrovně. Obce regionu se činí, co se pořádání akcí týče, např. obec Postřelmov každoročně pořádá Jarmark na sv. Matěje, obec Leština organizuje v letních měsících akce pro cyklisty. Nejaktivnější obcí je Zábřeh, která pořádá několik festivalů, např. 7 a půl fest, kde vystupují známé pěvecké kapely, nebo festival Welzlování, který jeden účastník rozhovoru popsal jako akci plnou přednášek o cestovateli J. E. Welzlovi, spojenou se zábavným programem s cestovatelskou tematikou (běh s kufrem v ruce a doutníkem, netradiční závod lidských čtyřspřeží). V průběhu celého roku jsou obcemi Svazku pořádány desítky různých akcí, které lákají nejenom návštěvníky, ale i místní obyvatelé. „*Podle mého názoru se v jednotlivých obcích pořádá mnoho zajímavých akcí, které ale lákají především obyvatelé mikroregionu, než aby přilákali návštěvníky třeba z Prahy.*“, uvádí respondent X.

B) realizační předpoklady

Na území mikroregionu se nachází celkem 23 ubytovacích zařízení, na problematiku týkající se ubytování měli dotazovaní odlišné názory. Pro třetinu je kapacita ubytovacích zařízení dostačující, jednalo se zejména o zástupce obcí, které nemají problém s ubytováním turistů přijíždějících do jejich či okolních obcí. Tvrdí, že jen občas lidé využívají služeb hotelnictví, jelikož Zábřežsko není příliš atraktivní. Avšak třičtvrtě respondentů označuje kapacitu a nabízené služby ve Svazku nedostačující. Poukazují na problém spojený s příjezdem větší skupina lidí či nějakého zájezdu, jak vypověděl starosta Z: „*Nedokážu si představit situaci, kdyby do mikroregionu přijela poměrně větší skupina osob, která by chtěla být ubytována ve stejném ubytovacím zařízení.*“ Dotazovaní také považují za neuspokojivou nabídku služeb či výhodných balíčků a slev na ubytování. Co se týče pohostin-

ství, to je dle všech dotazovaných zcela dostačující, návštěvníci mohou téměř ve všech obcích ochutnat místní speciality nebo si zajet do města Zábřeh do italské, mexické či řecké restaurace.

Trendy rozvoje

V posledních dvou až třech letech jsou podle většiny dotazovaných trendy rozvoje cestovního ruchu zejména cyklostezky. Jeden účastník rozhovoru uvedl, že za trend rozvoje považuje i regionální produkty označované regionální značkou „JESENÍKY – originální produkt. Na území se zatím nachází celkem 12 produktů, služeb a zážitků nesoucí toto označení. Stále více lidí se vrací k tradičním potravinám a řemeslům, které jsou pro většinu návštěvníků zajímavé a mohou ochutnat nebo si koupit suvenýr typický pro území Zábřežska. Dalším trendem je stále větší počet pořádaných akcí jednotlivými obcemi, které napomáhá k rozvoji daného území.

Přednostně rozvíjené atraktivita cestovního ruchu

Jelikož je mikroregion svou polohou a charakterem krajiny vhodný pro výlety na kole či pěšky a nabízí zajímavé možnosti od nenáročných tras pro rodinné vyjížděky až po terény zdatným turistům a cyklistům, jsou přednostně rozvíjeny aktivity spojené s pěší a cyklo turistikou. Starosta obce X uvedl: „*již několik let je připravena studie na vybudování cyklotras, které by vedly přes celý mikroregion. Jen v posledních dvou letech byly postaveny 4 cyklostezky a do roku 2024 je naplánováno vybudovat celkem 11 cyklostezek, např. Hrabová – Dubicko, Leština - Zábřeh, Postřelmov – Sudkov, atd. Naopak zástupce obce Z přednostně rozvíjenou atraktivitu nedefinoval: „Za poslední tři roky, co jsem ve funkci starosty, jsem nezaznamenal, že by mikroregion vyvinul snahu vytvořit nějaké velké lákadlo pro turisty“.* Starostou Y naopak v rozhovoru vyzdvihl nově otevřené venkovní koupaliště: „*Pro návštěvníky, kteří preferují klidnější formu dovolené, bylo v loňském roce otevřeno venkovní koupaliště v Zábřeze*“.

Využívané prvky destinačního managementu

A) propagace produktu nebo místa

Jediným prvkem destinačního managementu, který obce využívají je propagace. Obce propagují produkty, místa a pořádané akce převážně na svých webových stránkách, které se některé obce snaží inovovat. Z provedených rozhovorů vyplývá, že téměř polovina vesnic má vlastní propagační materiály ve formě brožur či informačních průvodců a místních zpravodajských novin, kde se mohou občané dozvědět o kulturních, společenských a sportovních akcích. Další propagací jsou vyznačené cyklotrasy s informačními tabulemi. I mikroregion má svůj webový portál, na kterém uvádí všechny pořádané akce, ale dle aktérů cestovního ruchu by mohla být propagace ze strany mikroregionu větší. Obec Z se v rámci propagace zajímá o: „*V budoucnu se chceme zapojit do projektu ručně malovaných map, které budou ve spolupráci s šumperským mikroregionem*“.

B) tvorba nového produktu

Příliš mnoho obcí nevyvinulo aktivitu na tvorbu nového produktu v destinaci, jen poukazuje na místní podnikatele, kteří vytvářejí produkty v podobě pohostinství, ubytovacích zařízení apod. Nejmenovaná obec na svém území postavila víceúčelové hřiště, kde si návštěvník může zahrát tenis nebo volejbal minikopaná „*možná nám ho závidí okolní obce, protože se v blízkosti hřiště nachází obecní ubytování Guest House Na Hřišti s hospůdkou a klubovnou na velice slušné úrovni*“. Odpověď starosty X na tvorbu nového produktu: „*V obecní tělocvičně byla postavena horolezecká stěna, která by mohla přilákat návštěvníky v případě nepříznivého počasí*“.

C) strategické plánování destinace

Dalším využívaným produktem je strategické plánování destinace. Hlavním strategickým dokumentem je Strategie rozvoje mikroregionu Zábřežsko na období 2018-2024. Při tvorbě dokumentu své představy a požadavky nastínili nejen zástupci mikroregionu, ale i podnikatelé, neziskové organizace, aktivní občané obcí a měst, volnočasové a školské zařízení apod. Dle odpovědí je patrné, že téměř všechny obce mají své strategické dokumenty, avšak problematika cestovního ruchu ve většině případů není v dokumentech řešena.

„V naší obci máme strategický dokument do roku 2025. Jedná se spíše dokument o vývoji obce, není v něm zahrnuta problematika cestovního ruchu“.

Zhodnocení spolupráce s vybranými subjekty

Základním požadavkem k účinnému fungování destinačního managementu je spolupráce ze strany jednotlivých obcí eventuelně s organizacemi v oboru cestovního ruchu. Všechny obce spadající do mikroregionu spolupracují právě se subjekty jako je Svazek obcí mikroregionu Zábřežsko a MAS Horní Pomoroví, jenž jsou všechny obce členem. Naopak spolupráce se subjekty podnikajícími v oblasti cestovního ruchu v území v rámci celého mikroregionu je nedostatečná. Obec Y zaznamenala spolupráci ze strany podnikatelů: *Při pořádání různých akcí jako jsou plesy, den dětí, pohádkový les či různé sportovní turnaje, místní podnikatelé přispívají menší finanční částkou nebo balíčkem produktů apod. Podnikatelé mají zájem na rozvoji naší obce.* Jednou ročně jedna nejmenovaná obec pořádá ve spolupráci s cykloklubem Morava, Moravský bikemaraton. Kooperaci s tímto klubem hodnotí starosta jako velmi kladnou.

Přeshraniční a meziregionální spolupráce

Tak jako spolupráce uvnitř mikroregionu s jednotlivými obcemi a podnikatelskými subjekty v oblasti cestovního ruchu, je kooperace se zahraničními a meziregionálními partnery k dalšímu rozvoji cestovního ruchu důležitá. Bohužel, Svazek jako takový nespolupracuje s žádným zahraničním subjektem. Např. obec Postřelmov v rámci poznávání a předávání zkušeností spolupracuje s Francií a Slovenskem.

Koordinace kulturních, sportovních a společenských akcí

Každoročně se koná jediná akce pořádaná ve spolupráci s mikroregionem, a to Den Mikroregionu. Každý rok se organizování ujme jiná obec, která vše zařizuje a vymýšlí kulturní a sportovní program. Této akce se účastní skoro všechny vesnice, které se reprezentují ve svém stánku, kde předvádí místní produkty a zajímavosti. Součástí dne jsou různá kulturní vystoupení (mažoretky, divadlo, taneční vystoupení), sportovní akce, jako je fotbal, malá kopaná, tenis či hasičské soutěže. Ostatní lokální akce si každá obec koordinuje sama. Obce Dubicko, Bohuslavice, Hrabová a Třeština např. vytvořily kalendář, kde jsou zana-

menány všechny pořádané události těmito obcemi a nedochází tak ke krytí jednotlivých kulturních, společenských a sportovních akcí. Významnou sportovní akcí je každoročně pořádaný bike maraton, „*Minulý rok se slavil patnáctý ročník a podle mě je to jediná sportovní akce na kterou přijedou lidé i z Prahy. Částečně byl bike maraton propojen s českým filmem bajkeři, kde se této události zúčastnili např. Hana Vágnerová či Pavel Nečas*“.

Cílové skupiny návštěvníků

Všichni účastníci rozhovoru se shodli na tom, že MiZ necílí jen na určité skupiny návštěvníků, ale snaží se přilákat jak rodiny s dětmi, individuální turisty, tak i seniory. Mikroregion se snaží, aby byl cestovní ruch namířen na všechny věkové skupiny, sportovce či nesportovce. Pořádají se různé akce pro děti, dospělé i seniory od klidných kulturních a společenských událostí, až po sportovní akce. „*Naše obec ani mikroregion neprovádí žádná šetření co se návštěvnosti a hodnocení služeb cestovního ruchu týče*“, podotýká zástupce obce X.

Řízení cestovního ruchu

Otázka týkající se řízení cestovního ruchu v MiZ, je poněkud složitější. Svazek nemá přirozenou základnu CR, nespadá ani pod Jeseníky, ani pod Střední Moravu. „*To že mikroregion nemá přirozenou základnu, nevnímám za podstatné. Necítím se znevýhodněn touto situací.*“ Území je charakteristické spíše jako spojovací článek mezi rodnou Hanou, Pomoravím a horami. Olomoucký kraj podporuje akce pořádané jednotlivými obcemi ve formě dotací.

Vize rozvoje cestovního ruchu

Větší podíl oslovených mělo stejný názor na to, že MiZ není příliš lákavá turistická oblast, jak dokládá odpověď respondenta Z na tuto otázku: „*Myslím, že mikroregion není pro návštěvníky příliš atraktivní, většinou územím turisté jen projíždí do okolních mikroregionů, kde je toho více k vidění, např. Bouzov, Úsov.*“ Jistou výhodou vidí aktéři CR ve volnočasové aktivitě a klidové zóně s krásnou přírodou na daném území. Pro někoho vize představuje pokračování v tom, co se nastavilo a naplňování strategických dokumentů.

Např. někteří starostové vidí vizi v samotném území mikroregionu Zábřežsko, které je ideální pro spokojený a zdravý život.

Náměty, návrhy projektů pro rozvoj cestovního ruchu

Náměty popřípadě návrhy projektů pro rozvoj CR v MiZ se v malé míře odlišovaly. Především představitelé obcí s dostatečným množstvím přírodních a společenských atraktivit chtějí udržovat, to co je. Zejména oblasti s přírodními zajímavostmi poukazují na to, že pro životní prostředí je počet návštěvníků v mezích a v rámci udržitelného rozvoje dostačující, jak vyplynulo z rozhovoru s obcí Z: *„V naší obci se nachází přírodní koupaliště, které je hojně využíváno především obyvateli mikroregionu. Vybudováním nějak atrakce by jistě přilákalo nové návštěvníky, ale na druhou stranu by mohlo dojít k znečištění přírody“*. Obce s omezenými předpoklady cestovního ruchu se naopak snaží vyvinout aktivitu a vymyslet takovou atraktivitu CR, která by přilákala zájem jak nových turistů, tak i místních obyvatel. Nejčastěji zmiňovanými návrhy bylo vybudování naučných stezek s dostatečným množstvím informačních tabulí, výstavbu sportovních a relaxačních areálů, kde by návštěvníci trávili čas za nepříznivého počasí apod.

8.2 Analýza uplatnění prvků destinačního managementu v Mikroregionu Zábřežsko

Z provedeného výzkumu vyšlo najevo, že v mikroregionu jsou prvky destinačního managementu využívány velmi omezeně, mnohdy je znalost účastníků minimální. Prvkem destinačního managementu, který skoro každá obec využívá je propagace, převážně všechny obce mají své webové stránky, které se snaží inovovat. I mikroregion má svůj webový portál, který ale souží pouze k informovanosti obcí a místních obyvatel. Pořádané akce jsou propagovány i pomocí plakátů umístěvaných v jednotlivých obcích. Dle aktérů cestovního ruchu by mohla být propagace ze strany mikroregionu větší.

Dalším využívaným produktem je strategické plánování destinace. Hlavním strategickým dokumentem je Strategie rozvoje mikroregionu Zábřežsko na období 2018-2024. Při tvorbě dokumentu své představy a požadavky nastínili nejen zástupci mikroregionu, ale i podnikatelé, neziskové organizace, aktivní občané obcí a měst, volnočasové a školské zařízení apod. Strategie je zakotvena v zákoně č. 128/2000 Sb., o obcích a slouží jako základní plá-

novací dokument na mikroregionální úrovni pro řízení rozvoje regionu. Velkým nedostatkem je neaktualizovaný dokument Strategie rozvoje cestovního ruchu v Mikroregionu Zábřežsko z roku 2005. Téměř všechny obce mají své strategické dokumenty, avšak problematika cestovního ruchu ve většině případů není v dokumentech řešena.

Dále bylo při výzkumu zjištěno, že zástupci jednotlivých obcí by uvítali zaměstnance, který by dostatečně zajišťoval kvalitní chod mikroregionu a snažil se o jeho rozvoj v oblasti cestovního ruchu.

Spolupráci s mikroregionem i MAS Horní Pomoraví hodnotí členové jednotlivých obcí jako dostačující. Velkou nevýhodou je neexistence přeshraniční spolupráce, kdy by se MiZ mohl od zahraničních partnerů inspirovat či spolupracovat při pořádání různých akcí. Mikroregion necílí na konkrétní cílové skupiny. V daném území se pořádají akce jak pro děti, tak pro seniory. Pro sportovce se každoročně pořádá velké množství sportovních akcí.

8.3 SWOT analýza hodnocení rozvoje destinačního managementu v území

Analytickou metodou pro zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňující úspěšnost daného záměru je SWOT analýza. Hlavní podstatou zmíněné analýzy je identifikovat silné a slabé stránky uvnitř mikroregionu. Důležité je i znát podstatné příležitosti a hrozby nacházející se v okolí neboli ve vnějším prostředí mikroregionu. Základním cílem SWOT analýzy je určit a následně omezit slabé stránky, posilovat silné stránky, hledat nové příležitosti a vědět o hrozbách. Svazek obcí Mikroregionu Zábřežsko by měl předcházet hrozbám a využívat příležitosti, které se nabízejí. SWOT analýza je zpracována na základě provedených rozhovorů a pomocí Strategie rozvoje mikroregionu Zábřežsko na období 2018 – 2024.

Tabulka 9 SWOT analýza mikroregionu Zábřežsko

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní faktory	<ul style="list-style-type: none"> • Postavení mikroregionu mezi turistickými regiony Střední Morava a Jeseníky • Kvalitní přírodní a životní prostředí • Velké množství značených cyklotras • Významné osobnosti pro turismus (J. E. Welzl, Obr Drásal) • Regionální značení produktů, zážitků a služeb • Image regionu se silným postavením železnice – opuštěný úsek trati 	<ul style="list-style-type: none"> • Poloha Svazku mimo hlavní silniční tahy • Nízké příjmy místních obyvatel • Chybějící významné přírodní atraktivita • Malý počet alternativních atrakcí pro návštěvníky v případě nepříznivého počasí • Nedostatek nadstandardních zařízení v ubytování a pohostinství • Malá spolupráce s podnikatelskými subjekty ČR • Nedostatečná propagace turistických akcí a neuspokojitelná nabídka produktu ČR

	Příležitosti	Hrozby
Vnější faktory	<ul style="list-style-type: none"> • Stále větší zájem o poznávací turistiku spojenou se zábavným programem • Vhodné podmínky pro venkovský turismus • Zlepšení poskytovaných ubytovacích a stravovacích služeb • Rostoucí zájem o domácí turistiku • Orientace mikroregionu na trhy v zahraničí • Vytvoření specifické atraktivity území pro určité cílové skupiny návštěvníků • Budování a propagace naučných stezek • Podpora regionálního značení výrobků 	<ul style="list-style-type: none"> • Omezená nabídka turistických produktů a balíčků CR • Atraktivity sousedících mikroregionů • Zvyšující se konkurence v oblasti CR • Chybějící atraktivity CR na národním a mezinárodním významu

Vlastní zpracování dle Strategie rozvoje mikroregionu Zábřežsko

Silné stránky

Mikroregion Zábřežsko má vhodnou polohu mezi turistickými regiony Střední Morava a Jeseníky. Tvoří tzv. spojník mezi úrodnou Hanou a úpatím Jeseníků, obklopen kopci Zábřežské vrchoviny. Území se nachází v Podhůří Jeseníků a můžeme ho označit jako startovací polohu do hor. Silnou stránkou vymezené lokality je i krásná a čistá krajina. Dalším rozvojovým potenciálem je aktivní dovolená, kde návštěvník může využít zajímavé nabídky cyklotras pro začátečníky či pokročilé, tras pro pěší turistiku, nabídky vodních ploch a toků nebo hippoturistiku. Za silnou stránku se dají považovat i významné osobnosti, které žili v mikroregionu. První je rodák z měst Zábřeh Jan Eskymo Welzl, známý cestovatel, legendární světoběžník, eskymácký náčelník, polární lovec a vynálezce. S jeho odkazem je spojena řada místních sportovních, kulturních a společenských akcí. V Zábřeze se nachází

městské muzeum s expozicí tohoto polárního cestovatele. Za zmínku stojí i Josef Drásal z Chromče, přezdíváný Obr Drásal. Dorostl do výšky 242 cm a byl považován za nejvyššího člověka, který kdy v českých zemích dle dochovaných údajů žil. Další silnou stránkou je existence systému regionálního značení, zejména Regionální značka JESENÍKY originální produkt, která umožňuje značení nejenom místních výrobků, ale i zážitků a ubytovacích a stravovacích služeb. V mikroregionu Zábřežsko poskytuje Regionální značka JESENÍKY originální produkt podporu celkem dvanácti výrobkům, zážitkům a službám.

Slabé stránky

K slabým stránkám mikroregionu je jeho poloha mimo hlavní silniční tahy. Dále nízké příjmy obyvatel mikroregionu Zábřežsko, dokonce pod celorepublikovým průměrem. To může vést k omezení kulturních, sportovních a společenských akcí pořádaných jednotlivými obcemi. Na území Svazku se nenachází žádné výrazné přírodní zajímavosti, které by z pohledu návštěvnosti byli pro turisty lákavé. V mikroregionu se nachází pouze jedna přírodní rezervace s regionálním, významem, o které mnoho místních obyvatel ani neví. Není zde značená pěší trasa nebo nějaké ukazatele či naučné tabule, které by potencionální návštěvníky i obyvatele z okolních vesnic přilákali. Další slabinou je nedostatek alternativních možností vyžití v případě nepříznivého počasí. Pro region je typická cykloturistika a pěší turistika, proto za špatného počasí nikam nevyrazí. Velkým nedostatkem je i málo nadstandatrních zařízení v ubytování a pohostinství. Většina ubytovacích a stravovacích zařízení není přizpůsobena pro větší turistické zájezdy, chybí i akce typu ubytování s polopenzí atd. Nedostatečná spolupráce s podnikateli cestovního ruchu je další slabou stránkou. S mikroregionem spolupracuje např. Areál Pivoňka, o.p.s., Cestovní kancelář Praděd nebo podnikatel Michal Hrdlička, atd. Poslední slabou stránkou je nedostatečná nabídka produktů cestovního ruchu a velmi malá propagace turistických akcí.

Příležitosti

K příležitostem mikroregionu patří rostoucí zájem o poznávací turistiku spojenou se zábavním programem, např. naučné stezky s informačními tabulemi s různými hádankami či interaktivními prvky. Významný potenciál má mikroregion v rozvoji poznávacího cestovního ruchu s přírodními atraktivitami, sakrálními objekty, objekty venkovského typu a vhodné podmínky pro venkovský turismus. I místní obyvatelé mají stále větší zájem o do-

máci turistiku. Jistou příležitostí je snaha podnikatelských subjektů v cestovním ruchu o zlepšení a zkvalitnění poskytovaných ubytovacích a stravovacích služeb. Další příležitostí je spolupráce mikroregionu se zahraničními partnery (Německo, Polsko, Slovensko) a orientace na jejich trhy. Potenciál má region i v případě, jestliže vznikne nová specifická atraktivita pro vybrané cílové skupiny návštěvníků a turistů, která by zvýšila zájem o dané území. V neposlední řadě má region příležitost v budování naučných stezek s jejich dobrou propagací, který by přilákala nové návštěvníky, ale i místní obyvatele. Velký význam má i podpora regionálního značení produktů, jejíž hlavním cílem je rozvoj tradičních regionálních produktů a suvenýrů.

Hrozby

Určitou hrozbou v regionu je značně omezená nabídka v oblasti produktových balíčků a produktů pro turisty. Důvodem, proč MiZ není pro návštěvníky příliš zajímavý je i výskyt atraktivit okolních mikroregionů. Např. na území mikroregionu Mohelnicko se nachází zámek Úsov, výrobní tvarůžků A Wesselse Loštice, hrad Bouzov apod.

Jistou hrozbou je i zvyšující se konkurenceschopnost v oblasti cestovního ruchu okolních regionů, které mohou být pro návštěvníka více turisticky atraktivní. Určitou nevýhodou je i fakt, že na území mikroregionu je nedostatek zavedených mimořádných zajímavostí cestovního ruchu národního a mezinárodního významu.

8.4 Souhrn analytické části

Na základě sestavené SWOT analýzy lze vyvodit několik základních charakteristik mikroregionu Zábřežsko. Daná lokalita není spojena s konkrétní atraktivitou cestovního ruchu a není tedy pro turisty příliš lákavá. Na druhou stranu to vytváří pozici pro budoucí rozvoj v oblasti služeb a tvorbu produktových balíčků. Charakter regionu je vhodný spíše pro rodinné výlety a individuální turismus, z hlediska image a infrastruktury není způsobilý pro masový turismus. K významným potencionálním prvkům rozvoje cestovního ruchu v MiZ patří povaha místní krajiny, která je vhodná pro nenáročnou turistiku (cyklo, pěší, hipo). Významným bodem je i strategická poloha MiZ, kdy jedním ze sousedů přibližně ve 40 km vzdáleném městě Olomouc se nachází známá památka UNESCO – sloup Nejsvětější trojice, a na severu sousedí s další známou turistickou destinací a to pohoří Hrubého Jeseníku.

9 PROJEKT NA PODPORU ROZVOJE CESTOVNÍHO RUCHU V MIKROREGIONU ZÁBŘEŽSKO POMOCÍ APLIKACE DESTINAČNÍHO MANAGEMENTU

Následující kapitola představuje konkrétní návrh projektu, který je zaměřen na podporu cestovního ruchu v mikroregionu za použití aplikace destinačního managementu. Na základě rozhovorů s vybranými aktéry cestovního ruchu mikroregionu, SWOT analýzy a přírodních a kulturních předpokladů bylo navrženo vybudování naučné stezky pro pěší turistiku. Území mikroregionu má pro pěší stezky velký potenciál z hlediska přírodních podmínek, ale velkým nedostatkem je neuspokojivý počet naučných tabulí, interaktivních prvků či přírodních odpočívadel. Mikroregion je vhodný pro rekreaci k turistickým výletům, proto byl vytvořen návrh, který by pomohl na území přilákat nové turisty i zvýšit povědomí místních obyvatel.

9.1 Základní charakteristika projektu

Zjednodušený projektový návrh podává v tabulce č. 11 informace o plánovaném vybudování naučné stezky s interaktivními tabulemi a přírodními odpočívadly.

Tabulka 10 Projektový návrh

Název projektu	Naučná stezka přírodní rezervací Pod Trlinou
Zřizovatel	Svazek obcí Mikroregionu Zábřežsko
Místo realizace	Lesnice, Leština
Délka	6,3 km
Časová náročnost	3 hod
Počet zastavení	10
Náročnost trasy	Nízká
Předpokládaná doba realizace	9 - 10 měsíců
Předpokládané celkové náklady	200 000 Kč

Vlastní zpracování

Pro projekt je vybráno katastrální území obcí Leština a Lesnice, přes které se rozkládá přírodní rezervace nesoucí název Pod Trlinou, nacházející se na západním a jihozápadním úbočí vrchu Trlina. Touto přírodní rezervací povede naučná stezka dlouhá 6,3 km. Na území přírodní rezervace se vyskytují chráněná lesní společenstva bučin a dubových bučin a část zachovalé kulturní krajiny luk, mezí a pastvin. Dále se tu vyskytují i zvláště chráněné druhy rostlin a živočichů.

Na plánované naučné stezce bude umístěno 10 informačních tabulí s popisem místní fauny a flory s různými hádankami a doplňovačkami pro děti. Součástí stezky bude i několik přírodních odpočívadel a dostatečné množství odpadkových košů.

Informační tabule budou seznamovat návštěvníka s přírodní rezervací, dále bude obsahovat popis a fotografie místních rostlin a živočichů. Téměř každá tabule, by měla podněcovat návštěvníkovu zvědavost, toho bude docíleno pomocí různých hádanek a poznávání různých druhů rostlin a zvířat s popiskem a malou nápovědou. Obrázek č. 6 zobrazuje návrh, jak by poznávací tabule mohly vypadat.



Obrázek 10 Návrh naučné tabule

9.2 Cíle projektu

Mikroregion Zábřežsko má díky své poloze a přírodním předpokladům potenciál stát se atraktivním regionem spojený s aktivní dovolenou. Základním cílem navrženého projektu je vytvořit atraktivitu, která by napomohla k rozvoji cestovního ruchu MiZ. Snahou projektu je i zvýšit povědomí o daném území nejen mezi návštěvníky, ale i mezi obyvateli mikroregionu. Cíle, které slouží k naplnění projektu, jsou upřesněny v těchto konkrétních bodech:

- Využít potenciál mikroregionu z hlediska jeho polohy
- Přilákat nové návštěvníky do destinace
- Zvýšit zájem obyvatel mikroregionu o cestovní ruch
- Prohloubit povědomí místních obyvatel o přírodních atraktivitách
- Zvýšit informovanost o chráněných druzích zvířat a rostlin v území
- Uspokojit turisty, kteří rádi navštěvují naučné stezky a pěší trasy

9.3 Místo realizace projektu

Trasa dlouhá 6,3 km povede přírodní rezervací Pod Trlinou. Přírodní rezervace Pod Trlinou zabírá svou rozlohou 52,15 ha a nachází se mezi obcemi Lesnice a Leština. Místo bylo vybráno, protože se jedná o zajímavou přírodní atraktivitu nabízející k vidění přirozené dubové bučiny a bučiny, pastviny a louky. Rostou zde ohrožené a chráněné druhy rostlin jako je lýkovec jedovatý, hořec brvitý, lilie zlatohlavá, krusšík širolistý, okrotice bílá apod. V rezervaci můžeme narazit i na chráněné živočichy, žijí zde např. mlok skrvnitý, jasoň dymnivkový, užovka obojková atd. Hnízdí zde přibližně 30 druhů ptáků (moudivláček lužní, kurhajec obecný, všechny druhy lejsků a další).



Obrázek 11 Trasa naučné stezky

Vlastní zpracování za pomoci mapy.cz

Obec Leština pro turisty nabízí občerstvení v místním hostinci u Keprtů. V letním období jsou zde otevřeny i tři stánky, kde si návštěvníci mohou pochutnat na točené zmrzlíně. V Leštině se nachází i přírodní zajímavost tzv. Leštinské tůňe nebo usedlost čp. 9, jež je lidovou architekturou z 1. pol. 19. st. V Lesnici se návštěvníci mohou občerstvit v Restauraci Pod Trlinou, která při přípravě pokrmů používá regionální produkty, např. tradiční čerstvé ovčí a kravské sýry od pana Hrdličky z Brníčka či Krušovo domácí uzené maso. Návštěvník může spojit procházku po naučné stezce přírodní rezervaci pod Trlinou s návštěvou zříceniny hradu Brníčko či ochutnávkou místních čerstvých kravských a ovčích sýrů na statku v sousední obci Brníčko.

9.4 Cílové skupiny projektu

Projekt je zaměřen na cílové skupiny představující možné návštěvníky, kteří do dané destinaci zavítají. Navrhovaný projekt je zaměřen na tyto konkrétní cílové skupiny návštěvníků:

- obyvatelé mikroregionu,
- turisté z ČR a zahraničí,
- rodiny s dětmi,

- seniory,
- individuálně cestující turisté.

Vzhledem k charakteristice přírodní atraktivity a návrhu vybudování naučné stezky je patrné, jaká skupina návštěvníků bude tuto lokalitu vyhledávat. Naučná stezka je určena pro pěší túry. K návštěvníkům zajisté patří i obyvatelé celého mikroregionu. I pro rodiny s dětmi bude naučná stezka vhodným místem k návštěvě, jelikož se jedná o nenáročnou trasu, na které budou naučné tabule s různými hádankami pro děti. V obcích Lesnice i Leština se nachází dětská hřiště s posezením. Stezka je vhodná také pro tzv. severskou chůzi neboli nordic walking, která je u starších lidí ve stále větší oblibě. Rodiny s dětmi i starší návštěvníci ocení blízkost stezky od parkoviště, dvou restaurací i několika míst k odpočinku. Díky výskytu vzácných a ohrožených druhů ptáků v přírodní rezervaci, je pravděpodobné, že do těchto míst zavítají i laičtí ornitologové. Další, kdo může projevit zájem o návštěvu naučné stezky, jsou např. účastníci tzv. geocachingu či nadšenci fotografování krajiny.

9.5 Financování projektu

Financování projektu zaměřeného na vybudování naučné stezky v přírodní rezervaci Pod Trlinou by pro mikroregion mohl představovat značnou finanční zátěž, proto je důležité získat finanční prostředky od různých subjektů.

Finanční příspěvek Olomouckého kraje

Olomoucký kraj vyhlásil dotační program na podporu aktivit v oblasti životního prostředí a zemědělství 2018. Jedním z cílů tohoto dotačního titule je rozvoj zájmové činnosti a volnočasových aktivit. Typem podporovaných aktivit je i budování naučných stezek a informačních tabulí s přírodovědnou tematikou. Žadatelem dotace může být obec i dobrovolný svazek obcí nacházející se v obvodu Olomouckého kraje. Výše celkové částky na dotační program je předpokládána ve výši 2 250 000 Kč, z toho Olomoucký kraj vymezil finanční rozsah:

- Minimální výše dotace na jeden projekt činí 5 000 Kč
- Maximální výše dotace na jeden projekt činí 150 000 Kč

Ostatní možnosti financování

Projekt mohou také finančně podpořit sponzoři, kteří na vybudování naučné trasy poskytnou peněžní příspěvky či různé dary. Většinou se jedná o podnikatelské subjekty, nacházející se nejen na území mikroregionu, ale i v jeho okolí. Pro sponzory je to vhodná reklama, jak si mezi veřejností a podnikateli zajistit dobré jméno.

Pro financování projektu na základě výše uvedených informací byla zvolena následující varianta:

Poskytovatel finančních prostředků	Míra zapojení do financování	Výše finančních prostředků
Rozpočet Olomouckého kraje	60 %	120 000 Kč
Sponzoři	10 %	20 000 Kč
Vlastní financování	30 %	60 000 Kč
Celkové výdaje	200 000 Kč	

9.6 Zajištění případné marketingové komunikace projektu

Součástí každého projektu je z hlediska propagace, zajistit účinnou marketingovou komunikaci. Základním cílem je informovat nové návštěvníky či místní obyvatele o vytvořené atraktivitě cestovního ruchu v destinaci.

9.6.1 Reklama

Reklama patří k nejstarší a neosobní formě komunikace, která cílí na velký počet lidí. Základními reklamními médii, jež se zaměřují na cílové skupiny daného projektu, jsou zvoleny následující:

Tisk

K důležitému způsobu reklamy patří jistě tisk, kde tuto formu reklamy využívají většinou starší lidé, které je složité oslovit pomocí internetu. Je možné využít regionální inzerci v Zábřežském deníku, Šumperském a Jesenickém deníku i krajskou inzerci Olomoucké noviny. Existuje i celá řada časopisů a magazínů, např. MORAVIA magazin.

Televize

Pomocí televize je možné zaujmout největší počet obyvatel všech věkových kategorií. Místní obyvatelstvo může oslovit síť regionálních televizí, jako je TV Zábřeh, TV Šumperk či TV Morava. I v rámci pořadů zaměřující se na zajímavosti a památky v celé České republice, může být využití reklamy ve veřejnoprávní České televizi důležitým prvkem. Zvýšilo by se tak povědomí obyvatel celé ČR o MiZ a jeho atraktivitách.

Internet

Účinnou propagaci naučné stezky lze docílit prostřednictvím internetu, který je v dnešní době hojně využíván především mladými lidmi, ale i některými vrstevníky starší generace. Pro umístění profilu naučné stezky jsou vybrány webové stránky mikroregionu, TIC Zábřeh i stránky některých obcí, převážně Leština, Lesnice a její okolí. MiZ má i své facebookové stránky, kde se potencionální návštěvníci budou moci dozvědět o této atraktivitě.

Tištěné propagační materiály

Za tištěné propagační materiály jsou zvoleny informační letáky a brožury, které budou eventuelní návštěvníky informovat o výchozích údajích naučné stezky (místo a celková trasa stezky, charakteristika a zajímavosti dané lokality, služby nacházející se v okolí a typy co na MiZ nesmí turista minout). Materiály budou umístěny v TIC Zábřeh i Štítý i v různých kulturních institucích. Vytvoření plakátů o slavnostním otevření Naučné stezky přírodní rezervací Pod Trlinou je také velmi vhodným propagačním materiálem. Tyto plakáty by byly umístěny ve všech obcích mikroregionu či na nástěnných tabulích kulturních zařízení aj.

9.6.2 Podpora prodeje

Typem přímé podpory prodeje jsou motivační nástroje, které umožňují návštěvníkovi naučné stezky poskytnout nějakou formu výhody. Tento typ motivačního nástroje je považován za krátkodobý a jeho záměrem je přilákat větší počet návštěvníků. Podporu prodeje rozlišujeme na následující formy:

Cenový způsob podpory prodeje

Jelikož naučná stezka bude volně přístupná a nebude se zde vybírat vstupné, tento způsob podpory prodeje nebude hrát v projektu příliš velkou roli. V případě pořádání různých sportovních či jiných akcí (např. pohádkový les) bude vstupné vybíráno. Při těchto výjimečných příležitostech budou vytvořeny slevy na vstupném dle věkových skupin. Např.:

- Slevy pro seniory
- Děti do 3 let zdarma
- Výhodné rodinné vstupné (2 dospělí + max. 3 děti)

Necenový způsob podpory prodeje

V rámci slavnostního otevření naučné stezky přírodní rezervací Pod Trlinou budou malým dětem věnovány omalovánky s motivy lesa a živočichů žijících v přírodní rezervaci. Dále při pořádání sportovních či jiných akcích, budou pro ty nejlepší připraveny dárkové balíčky. Dále budou připraveny výhry pro soutěžící na sociálních sítích, např. soutěž o nejkrásnější fotku pořízenou v přírodní rezervaci apod.

10 ČASOVÁ A NÁKLADOVÁ ANALÝZA, STANOVENÍ RIZIK A PŘÍNOSŮ PROJEKTU

Součástí každého plánovaného projektu by měla být sestavena časová a nákladová analýza, jež má pomoci dobře rozvrhnout jednotlivé úkony projektu, od jeho zpracování až po samotné dokončení projektu. Dále je potřebné alespoň přibližně vyčíslit potřebnou výši finančních prostředků.

10.1 Časová analýza

První fáze projektu zahrnuje plánování a přípravu návrhu na rozvoj cestovního ruchu na území mikroregionu. Doba realizace projektu bude závislá na délce jednotlivých aktivit od zpracování projektu, schválení projektu zastupitelstvem, následné schválení rozpočtu, výběrové řízení, výběr vhodné firmy pro grafické zpracování naučných tabulí a výběr navržené grafické úpravy, výrobu naučných tabulí a její zabudování, až po slavnostní otevření naučné stezky přírodní rezervací Pod Trlinou.

Na zpracování celého projektu byl vymezen prostor dva měsíce, které bude zpracovávat externí firma ve spolupráci s obcemi Leština a Lesnice a se Svazkem obcí Mikroregionu Zábřežsko. Po zpracování návrhu naučné stezky bude zaslána žádost o dotační podporu Olomouckému kraji, který pro rok 2018 vypsal dotační program na podporu aktivit v oblasti životního prostředí a zemědělství. Po dokončení návrhu bude projekt „Naučná stezka přírodní rezervací Pod Trlinou“ předán zastupitelstvu k jeho schválení. Jakmile členové zastupitelstva schválí předložený projekt, může se na základě vypsání výběrového řízení vybrat studio na grafické zpracování naučných tabulí a firma na zhotovení těchto tabulí. Pro výběrové řízení je stanovena doba jednoho měsíce s časovou rezervou 30 dnů. Zvolené grafické studio bude mít na předložení alespoň tří návrhů informačních tabulí stanovenou dobu 28 dnů s určenou rezervou, která nesmí přesáhnout 7 dní. Tato rezerva je vymezena pro případ, že by studio z jakéhokoliv důvodu nestihlo připravit grafické návrhy. Po předložení návrhů informačních tabulí studiem bude zastupitelstvem vybrán jeden návrh, který bude vyhovovat většině členů. Pokud by si z grafické úpravy zastupitelstvo nevybralo ani jeden návrh, je vyměřena časová rezerva 14 dnů pro další zpracování nebo úpravu požadované podoby informačních tabulí.

Ohledně schválení grafického návrhu může zvolená firma začít s výrobou naučných tabulí. Pro výrobu je vymezena doba 48 dnů s případnou časovou rezervou 10 dnů na jakékoliv

zdržení či nečekané události pro jejich zhotovení. Po úspěšném dokončení naučných tabulí, může dojít k jejich montáži čtyřmi pracovníky, kteří na jejich umístění mají čtyři dny plus tři dny časovou rezervu, pro případné komplikace nebo v případě nepříznivého počasí. Slavnostní otevření naučné stezky přírodní rezervací Pod Trlinou je plánováno na sobotu 8. června 2019.

Tabulka 11 Časová analýza projektu

Činnost	Začátek	Konec	Rezerva
Zpracování projektu	3. 9. 2018	2. 11. 2018	14 dnů
Předložení projektu zastupitelstvu k odsouhlasení	16. 11. 2018	16. 11. 2018	-
Schválení rozpočtu	16. 11. 2018	16. 11. 2018	-
Výběrové řízení	16. 11. 2018	16. 12. 2018	30 dnů
Grafické zpracování naučných tabulí	16. 1. 2018	13. 2. 2019	7 dnů
Volba grafické úpravy	20. 2. 2019	20. 3. 2019	14 dnů
Výroba naučných tabulí	4. 4. 2019	22. 5. 2019	10 dnů
Zabudování naučných tabulí	1. 6. 2019	5. 6. 2019	3 dny
Otevření naučné stezky	8. 6. 2019	8. 6. 2019	-

Vlastní zpracování

10.2 Nákladová analýza

První náklady jsou spojené s vypracováním projektu, který bude zpracován externí firmou v odhadované výši 45 tisíc korun. Nákup deseti informačních tabulí je kalkulován ve výši 107 500 korun a očekávaná cena jedné tabule je 10 750 korun. Zabudování naučných tabulí a označení turistické trasy budou mít na starosti čtyři zaměstnanci a náklady na jejich odměnu činí 8 tisíc korun. Naučná stezka Pod Trlinou bude propagována především na webových stránkách obcí a mikroregionu. Další formou zvolené propagace budou informační letáčky a brožury, které turisté nebo místní obyvatelé mohou obdržet na obecních úřadech, informačních centrech, na různých pořádaných akcích (např. Den mikroregionu) atd. Předpokládané náklady na pořízení informačních brožur a letáčků činí 5 tisíc korun.

Před slavnostním otevřením naučné stezky budou ve všech obcích mikroregionu vyvěšeny plakáty o této plánované akci, na které je vyhrazen 1 tisíc Kč. Přibližně 500 Kč je vymezeno na drobné dárky pro návštěvníky naučné trasy při slavnostním otevření.

Tabulka 12 Náklady na jednotlivé činnosti projektu

Činnost	Náklady (Kč)
Vypracování projektu	45 000
Grafické zpracování návrhů naučných tabulí	12 000
Nákup naučných tabulí	107 500
Zabudování naučných tabulí a označení trasy (pracovní síla)	8 000
Propagace	6 500
Celkem	179 000

Vlastní zpracování

Souhrnné náklady na celý projekt, od vypracování projektu až po jeho propagaci jsou předpokládány ve výši 179 tisíc korun. Přibližná celková částka by měla být z hlediska finanční rezervy poněkud vyšší. Vše se odvíjí od tvorby grafické úpravy návrhů a od vybraných materiálů, které byly použity na tvorbu informačních tabulí. Proto finální částka bude stanovena ve výši 200 tisíc korun.

Projekt bude z 60 % (120 tisíc Kč) financován z rozpočtu Olomouckého kraje. Částkou 20 tisíc korun přispějí podnikatelské subjekty a z 30% (60 tisíc Kč) bude mikroregion hradit výdaje ze svých zdrojů, viz. kapitola 9.5 Financování projektu.

Co se týká návratnosti zvoleného projektu, je to poněkud dlouhodobější záležitost, jelikož se jedná o naučnou stezku, na které nebude vybíráno vstupné. V budoucnosti se plánují různé akce, na kterých se bude vybírat vstupné.

10.3 Rizika a přínosy projektu

V následující kapitole je zhodnocen dopad případných rizik projektu i možná prevence, jak těmto rizikům předcházet. Na konci kapitoly jsou vymezeny i očekávané přínosy spojené s vybudováním naučné stezky.

10.3.1 Rizika projektu

Téměř každý projekt je vystaven mnoha rizikům, jež se mohou objevit hned na počátku, při jeho plánování nebo před jeho samotnou realizací. Pravděpodobnost výskytu rizika je stanovena pomocí slovní formulace – nízká, střední a vysoká. Pro odhadovaný dopad rizika je zvolena číselná škála 1 – 10 (1 – slabý dopad rizika, 10 – silný dopad rizika). Rizikům spojeným s navrhovaným projektem je v posledním sloupci doporučena možná prevence, jak možným rizikům předcházet. V souvislosti s projektem jsou uvedeny následující rizika:

- Finanční
- Spojené s tvorbou projektu
- Spojené s pořádanými akcemi

Tabulka 13 Rizika spojená s projektem

	Riziko	Pravděpodobnost rizika	Odhadovaný dopad rizika	Prevence proti riziku
Finanční	Chybějící finanční prostředky	Vysoká	10	Zažádání peněžních prostředků ve formě dotace, kvalitně sestavený rozpočet
	Nesprávné sestavení rozpočtu	Střední	7	Zajistit vyšší finanční rezervu
	Překročení limitu rozpočtu	Střední	7	Na čerpání financí bude dohlížet odpovědný pracovník
Tvorba projektu	Nesprávný výběr dodavatelů	Nízká	8	Zjistit si o dodavatelích co nejvíce referencí
	Selhání lidského faktoru	Nízká	5	Volba zkušených a kvalifikovaných pracovníků
	Nesprávné vypracování plánu projektu	Nízká	8	Volba spolehlivého a kvalitního dodavatele

Pořádané akce	Nízký počet návštěvníků	Střední	8	Dostatečná a kvalitní propagace
	Nepříznivé počasí	Střední	5	Počasí nelze ovlivnit
	Špatná organizace	Nízká	7	Volba zkušeného pracovníka

Finanční rizika

Největším rizikem celého projektu jsou chybějící finanční prostředky. Odhadovaný dopad rizika je velmi silný, protože pokud se nezajistí peněžní prostředky, může být realizace celého projektu ohrožena. Jistou ochranou proti tomuto riziku je zažádání finanční podpory z veřejných zdrojů, kvalifikovaným pracovníkem a správné vyčíslení celkových výdajů na daný projekt.

K finančním rizikům patří i nesprávné sestavení rozpočtu projektu, kdy během realizace zjistíme, že skutečné náklady jsou vyšší než ty předpokládané. Tomu můžeme předejít stanovením vyšší finanční rezervy na neočekávané výdaje.

Riziko spojené s překročením limitu rozpočtu identifikujeme jako střední. Aby nedocházelo k zbytečnému plýtvání peněžních prostředků, může být zvolen jeden odpovědný pracovník, který by dohlížel na čerpání z rozpočtu.

Rizika spojená s tvorbou projektu

Projekt závisí na dobře a kvalitně zpracovaném plánu. Proto k dalším rizikům řadíme nesprávně vypracovaný návrh projektu. Volba spolehlivého a kvalitního dodavatele, který má s plánováním projektu bohaté zkušenosti snižuje dopad rizika.

Negativní dopad při realizaci projektu může mít i nesprávný výběr dodavatele, který např. zvolí nekvalitní materiál či nekvalitní potisk naučných tabulí, zpoždění dodávky atd. tomuto riziku by se dalo předejít již při výběrovém řízení, kde by byly jasně nastavené podmínky, či dostatečným zjišťováním referencí o potenciálních dodavatelích.

Na projektu se podílí celá řada osob. Dopad rizika je klasifikován průměrně, jelikož je projekt závislý na celé řadě důležitějších aktivit. Volbou zkušených a kvalifikovaných pracovníků tomuto riziku můžeme alespoň částečně předejít, protože člověk není neomylný.

Rizika spojená s pořádanými akcemi

Zvýšení návštěvnosti v destinaci MiZ patří k hlavním cílům projektu. Proto je nutné vyvarovat se rizikům, která by vedla k malé návštěvnosti. Vhodná a dostatečná forma reklamy a propagace by měla zajistit uspokojivý počet návštěvníků.

K rizikům, která člověk nemůže ovlivnit, bezesporu patří počasí. Za nepříznivého počasí se v případě pořádané akce v přírodě musí přeložit na jiné datum.

Špatná organizace pořádané akce na naučné stezce je hodnocena jako nízká. Pořádání různých aktivit bude mít na starosti zkušený pracovník.

10.3.2 Přínosy projektu

Po vymezení všech možných rizik je důležité určit i přínosy spojené s realizací projektu. Přínosem vybudování naučné stezky přírodní rezervací Pod Trlinou je zlepšení atraktivnosti této oblasti a zvýšení počtu návštěvníků zejména v letním období. Vhodně zvolená propagace projektu, např. v podobě propagačních materiálů, které budou k dispozici nejenom v turistických informačních centrech, ale i jiných zařízeních, může přispět k zatraktivnění konkrétního místa i celého mikroregionu Zábřežsko.

K dalším přínosům můžeme řadit i zvýšení zisku podnikajících subjektů v oblasti ubytovacích a stravovacích služeb. V souvislosti se zvyšujícími se zisky podnikatelů může dojít i k růstu úrovně těchto zmiňovaných služeb.

Tento projekt podporuje ekologickou výchovu pomocí vybudování informačních tabulí. Dostatečným množstvím odpadkových košů umístěných po celé naučné stezce, se může kladně projevit na lepším zacházení s životním prostředím.

ZÁVĚR

Destinační management v dnešní době představuje významnou součást řízení destinace. Atraktivnost destinací se v současné době stala důležitým požadavkem návštěvníků. Proto je v destinaci důležité rozvíjet cestovní ruch, nejen z hlediska atraktivnosti a přilákání nových návštěvníků, ale i z hlediska rozvoje celého regionu.

Na základě uskutečněných analýz vyplynulo, že Svazek obcí Mikroregionu Zábřežsko není příliš lákavou oblastí pro potencionální návštěvníky, jelikož daná lokalita není spojena s konkrétní atraktivitou cestovního ruchu. Na druhou stranu to vytváří pozici pro budoucí rozvoj v oblasti služeb a tvorbě produktových balíčků. K významným potencionálním prvkům rozvoje cestovního ruchu v mikroregionu patří povaha místní krajiny, která je vhodná pro nenáročnou pěší, cyklo či hippo turistiku. Významným bodem je i strategická poloha MiZ mezi turistickými regiony Střední Morava a Jeseníky. Tvoří tzv. spojník mezi úrodnou Hanou a úpatím Jeseníků.

Z předpokladů a hodnocení cestovního ruchu daného území je patrné že se zde nachází celkem čtyři značené naučné pěší trasy, což je k charakteru přírodních předpokladů MiZ nedostačující. Území mikroregionu má pro pěší stezky právě díky zmiňovaným přírodním podmínkám velký potenciál. Velkým nedostatkem je i neuspokojivý počet naučných tabulí, interaktivních prvků či přírodních odpočívadel. Proto byl na podporu cestovního ruchu pomocí aplikace prvku destinačního managementu zvolen projekt na vybudování naučné stezky přírodní rezervací Pod Trlinou s dostatečným množstvím informačních tabulí a přírodním odpočívadlem. Mikroregion má také významný potenciál v rozvoji poznávacího cestovního ruchu a vhodné podmínky pro venkovský turismus. Proto jedním z návrhů pro budoucí rozvoj cestovního ruchu v destinaci je agroturistika. Jednalo by se konkrétně o vznik farmy, kde by se návštěvníci dozvěděli nejen o životě na farmě spojený s prohlídkou domácích zvířat, ale i ochutnávkou místních produktů.

Důležitým bodem je i zabezpečení vhodné reklamy a propagace, která by do destinace přilákala dostatečný počet návštěvníků a měla by značný vliv na budoucím rozvoji cestovního ruchu v mikroregionu Zábřežsko.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BERÁNEK, Jaromír a kol. *Ekonomika cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Mag Consulting, 2013, 296 s. ISBN 978-80-86724-46-1.
- [2] CAPONE, Francesco. *Touristclusters, destinations and competitiveness: theoretical issues and empirical evidences*. 1st ed. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2016, 188s. Routledge advances in regional economics, science and policy. ISBN 978-1-138-89169-2.
- [3] FLETCHER, John. *Tourism: principles and practice*. 5th ed. Harlow: Pearson, 2013, xxvi, 643 s. ISBN 978-0-273-75827-3.
- [4] GALVASOVÁ, Iva a kol. *Průmysl cestovního ruchu. Odborná školení a vzdělávání pracovníků územní veřejné správy pro oblast cestovního ruchu*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2008, 264 s. ISBN 978-80-87147-06-1. Dostupné také z: www.garep.cz/wp-content/uploads/2013/03/Prumysl_CR.pdf.
- [5] HAMARNEH, Iveta. *Geografie turismu: mimoevropská teritoria*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 224 s. ISBN: 978-80-247-4430-8.
- [6] HOLEŠINSKÁ, Andrea. *Destinační management jako nástroj regionální politiky cestovního ruchu*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2012, 151 s. ISBN 978-80-210-5847-7.
- [7] INDROVÁ, Jarmila, Petr HOUŠKA a Zdenka PETRŮ. *Kvalita ve službách cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2011, 169 s. ISBN 978-80-245-1766-7.
- [8] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0.
- [9] JAYAPALAN, N. *Introduction to tourism*. 1st ed. New Delhi: Atlantic, 2011, 296 s. ISBN 978-81-7156-977-9.
- [10] KADEŘÁBKOVÁ, Jaroslava a Jitka PEKOVÁ. *Územní samospráva - udržitelný rozvoj a finance*. 1. vyd. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2012, 297 s. ISBN 978-80-7357-910-4.
- [11] KOTÍKOVÁ, Halina. *Nové trendy v nabídce cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 207 s. ISBN 978-80-247-4603-6.

- [12] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 15th ed. Boston: Pearson, 2016, 714 s. ISBN 978-1-292-09262-1.
- [13] LEDNICKÝ, Václav a Jacek PYKA. *Management turistické destinace*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2011, 103 s. ISBN 978-80-7248-637-3. Dostupné také z: http://toc.nkp.cz/NKC/201103/contents/nkc20112172341_1.pdf
- [14] MALÁ, Vlasta a kol. *Základy cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2002, 98 s. ISBN 80-245-0439-1.
- [15] MAIER, Karel. *Udržitelný rozvoj území*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 253 s. ISBN 978-80-247-4198-7.
- [16] McCOOL, Stephen F., R. Neil Moisey. *Tourism, recreation, and sustainability: linking culture and the environment*. 2nd ed. Wallingford: CABI, 2008, 296 s. ISBN 978-18-4593-471-2.
- [17] NEJDL, Karel. *Management destinace cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2011, 204 s. ISBN 978-80-7357-673-8.
- [18] PALATKOVÁ, Monika. *Mezinárodní cestovní ruch*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 221 s. ISBN 978-80-247-3750-8.
- [19] PALATKOVÁ, Monika. *Marketingový management destinací: strategický a taktický marketing destinace turismu, systém marketingového řízení destinace a jeho financování, řízení kvality v destinaci a informační systém destinace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 207 s. ISBN 978-80-247-3749-2.
- [20] PALATKOVÁ, Monika. *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: jak získat více příjmů z cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 341 s. ISBN 80-247-1014-5.
- [21] PLZÁKOVÁ, Lucie a Petr STUDNIČKA. *Řízení cestovního ruchu v České republice - minulost, současnost, budoucnost*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014, 204 s. ISBN 978-80-7478-593-1.
- [22] ROBINSON, Peter, Michael LÜCK a Stephen L. J. SMITH. *Tourism*. Oxfordshire: CAB International, c2013, xxiv, 525 s. ISBN 9781780642970.

- [23] RITCHIE, J. R. Brent, G. I. Crouch. *The competitive destination: a sustainable tourism perspective. 1st ed.* Wallingford: CABI, 2003, 272 s. ISBN 978-08-51996-64-6.
- [24] RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi.* 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 213 s. ISBN 978-80-247-4039-3.
- [25] STEJSKAL, Jan a Jaroslav KOVÁRNÍK. *Regionální politika a její nástroje.* 1. vyd. Praha: Portál, 2009, 212 s. ISBN 978-80-7367-588-2.
- [26] WANG, Youcheng a Abraham PIZAM. *Destination Marketing and Management: Theories and Applications.* 1st ed. Oxfordshire: CABI, 2011, 370 s. ISBN 978-18-4593-762-1.
- [27] WEAVER, David a Laura LAWTON. *Tourism management.* 4th ed. Milton: Wiley, 2010, 420 s. ISBN 978-0-470-82022-3.
- [28] WOKOUN, René. *Regionální rozvoj: (východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování).* 1. vyd. Praha: Linde, 2008, 475 s. ISBN 978-80-7201-699-0.
- [29] *Základy regionálních věd a veřejné správy.* 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011, 474 s. Monografie. ISBN 978-80-7380-304-9.
- [30] ZELENKA, Josef a Martina PÁSKOVÁ. *Výkladový slovník - kognitivní věda.* 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2005, 181 s. ISBN 80-7041-355-7.

Internetové zdroje

- [31] AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. *Definition of Marketing.* [online]. ©2017 [cit.:2018-04-01]. Dostupné z: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- [32] ASOCIACE REGIONÁLNÍCH ZNAČEK. *JESENÍLY originální produkt* [online]. ©2010-2018 [cit.:2018-03-22]. Dostupné z: <http://www.regionalni-znacky.cz/jeseniky/>
- [33] BOOKING.COM. *Ubytování.* [online]. © 1996 - 2018 [cit.:2018-03-24]. Dostupné z: <https://www.booking.com>

- [34] CYKLOKLUB MORAVA. *Moravský bikemaraton*. [online]. ©2011-2017 [cit.:2018-04-02]. Dostupné z: <http://www.cyklomorava.cz/>
- [35] CZECHTOURISM. *Základní informace* [online]. ©2005-2017 [cit.:2018-02-05]. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/o-czechtourism/zakladni-informace/>
- [36] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ©2018 [online]. [cit.:2018-03-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz>
- [37] DIVIŠOVÁ, Anna. *Financování mikroregionů*. [online]. [cit.:2018-02-27]. Brno, 2013. 25 s. Dostupné z: <http://docplayer.cz/7963548-Financovani-mikroregionu-anna-divisova.html>
- [38] ENTERPROCE PLC, S.R.O. Strategie rozvoje cestovního ruchu Mikroregionu Zábřežsko 2005 [online]. Mikroregion Zábřežsko. *Strategické dokumenty*, © 2010 [cit.:2018-03-25]. Dostupné z: <http://www.zabrezsko.cz/15-strategie-cr>
- [39] KMPG. *Technický předpoklad kategorizace organizací destinačního managementu*. [online]. ©2017 [cit.:2018-03-15]. Dostupné z: https://incoming.icot.cz/files/CzechTourism_DMO_standard_11_4_2017.pdf.
- [40] KRAJSKÝ ÚŘAD OLOMOUCKÉHO KRAJE. *Krajské dotační programy – Podpora akcí zaměřených na oblast životního prostředí a zemědělství a podpora činnosti zájmových spolků a organizací, předmětem jejichž činnosti je oblast životního prostředí a zemědělství*. 2018.[online]. ©2018 [cit.:2018-03-04]. Dostupné z: <https://www.kr-olomoucky.cz/podpora-akci-zamerenych-na-oblast-zivotniho-prostredi-a-zemedelstvi-a-podpora-cinnosti-zajmovych-spolku-a-organizaci-predmetem-jejichz-cinnosti-je-oblast-zivotniho-prostredi-a-zemedelstvi-prijem-zadosti-3-04-do-20-04-cl-4243.html>
- [41] KRAJSKÝ ÚŘAD OLOMOUCKÉHO KRAJE. *Svazek obcí mikroregionu Zábřežsko*. [online]. ©2018 [cit.:2018-03-05]. Dostupné z: <https://www.kr-olomoucky.cz/svazek-obci-mikroregionu-zabrezsko-cl-1510.html>
- [42] MAS HORNÍ POMORAVÍ [online]© 2004 – 2018 [cit.:2018-03-29]. Dostupné z: <http://www.hornipomoravi.eu/index.php?id=uvod.php>
- [43] MĚSTO ZÁBŘEH. *Svazek obcí mikroregionu Zábřežsko*. [online]. ©2018 WEBHOUSE [cit.:2018-03-15]. Dostupné z:

- http://www.zabreh.cz/vismo/zobraz_dok.asp?id_org=18942&id_ktg=1014&n=svazek-obci-mikroregionu-zabrezsko
- [44] MIKROREGION ZÁBŘEŽSKO. *Cyklistické trasy v mikroregionu*. [online]. ©2010 [cit.:2018-03-18]. Dostupné z: <http://www.zabrezsko.cz/63-cyklodoprava-spolecny-projekt>
- [45] MIKROREGION ZÁBŘEŽSKO. *Dny mikroregionu Zábřežsko*. [online]. ©2010 [cit.:2018-03-19]. Dostupné z: <http://www.zabrezsko.cz/dny-mikroregionu-zabrezsko>
- [46] MIKROREGION ZÁBŘEŽSKO. *O mikroregionu*. [online]. ©2010 [cit.:2018-03-03]. Dostupné z: <http://www.zabrezsko.cz/o-mikroregionu>
- [47] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Operační programy*. [online]. ©2018 [cit.:2018-03-10]. Dostupné z: <http://www.dotaceeu.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy>
- [48] MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. *Mikroregiony a místní akční skupiny*. [online]. ©2018 [cit.:2018-03-10]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/mikroregiony-a-mistni-akcni-skupiny.aspx>
- [49] SVAZEK OBCÍ MIKROREGIONU ZÁBŘEŽSKO. *Strategie rozvoj mikroregionu Zábřežsko na období 2018-2024* [online]. Mikroregion Zábřežsko. *Strategické dokumenty*, © 2010 [cit.:2018-20-03]. Dostupné z: <http://www.zabrezsko.cz/361-strategie-rozvoje-mikroregionu-zabrezsko-na-obdobi-2018-2024>
- [50] TURISTICKÉ INFORMAČNÍ CENTRUM ZÁBŘEH. *Po stopách značky Jeseníky originální produkt – Zábřežsko*. [online]. ©2018 [cit.:2018-04-08]. Dostupné z: <http://tourism.zabreh.cz/turisticky-servis/po-stopach-znacky-jeseniky-originalni-produkt-zabrezsko/>
- [51] TURISTICKÉ INFORMAČNÍ CENTRUM ZÁBŘEH. *Ubytování a stravování*. [online]. ©2018 [cit.:2018-03-10]. Dostupné z: <http://tourism.zabreh.cz/ubytovani-a-stravovani/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČSÚ	Český statistický úřad
CR	Cestovní ruch
ČR	Česká republika
CzT	Czech Tourism
MAS	Místní akční skupina
MiZ	Mikroregion Zábřežsko
OP	Operační program
SWOT	Strenghts – Weaknesses – Opportunities - Threats
TIC	Turistické informační centrum

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Princip 3K	15
Obrázek 2 Životní cyklus destinace.....	17
Obrázek 3 Způsoby financování mikroregionů	19
Obrázek 4 Dotace.....	21
Obrázek 5 Prostorové vymezení mikroregionu Zábřežsko.....	44
Obrázek 6 Postavení mikroregionu v Olomouckém kraji	45
Obrázek 7 Železniční a autobusová dopravní dostupnost regionu	60
Obrázek 8 Cyklistický okruh Zábřeh – Drozdov – Hoštejn – Nemile.....	62
Obrázek 9 Trasa naučné stezky na opuštěném tělese dráhy	63
Obrázek 10 Návrh naučné trasy.....	77
Obrázek 11 Trasa naučné stezky	79

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Sklaba obyvatel mikroregionu dle věkových skupin v letech 2012 - 2016.....	46
Tabulka 2 Vývoj počtu obyvatel v rozmezí let 2012-2016	46
Tabulka 3 Struktura zaměstnanosti obyvatel za rok 2011	47
Tabulka 4 Míra nezaměstnanosti	48
Tabulka 5 Počet ubytovacích zařízení a lůžek	57
Tabulka 6 Ostatní služby v sektoru cestovního ruchu	58
Tabulka 7 Vybrané cyklistické okruhy	61
Tabulka 8 Naučné stezky	62
Tabulka 9 SWOT analýza mikroregionu Zábřežsko	72
Tabulka 10 Projektový návrh.....	76
Tabulka 11 Časová analýza projektu	85
Tabulka 12 Náklady na jednotlivé činnosti projektu	86
Tabulka 13 Rizika spojená s projektem.....	87

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Skladba obyvatel dle věkových skupin za rok 2016
- P II Nezaměstnanost v jednotlivých obcích v letech 2012-2016 (v %)
- P III Ubytovací zařízení v obcích
- P IV Otázky k rozhovorům s aktéry cestovního ruchu mikroregionu Zábřežsko

PŘÍLOHA P I: SKLADBA OBYVATEL DLE VĚKOVÝCH SKUPIN ZA ROK 2016

Název území	Počet obyvatel	Věková skupina			Průměrný věk
		0-14	15-64	65+	
Bohuslavice	515	92	325	98	40,6
Brníčko	649	105	422	122	41,1
Drozdov	343	63	218	62	41,1
Dubicko	1 063	194	706	163	39,6
Horní Studénky	340	44	222	74	43,9
Hoštejn	430	79	290	61	38,3
Hrabová	632	105	415	112	40,6
Hynčina	197	30	128	39	42,8
Chromeč	564	83	364	117	42,6
Jedlí	680	94	437	149	44,3
Jestřebí	627	96	429	102	40,4
Kamenná	517	63	334	120	45,2
Kolšov	734	118	477	139	42,1
Kosov	318	58	225	35	37,3
Lesnice	653	108	428	117	41,7
Leština	1 276	197	826	253	41,6
Lukavice	871	128	604	139	41,3
Nemile	647	99	445	103	41,3
Postřelmov	3 081	443	2 025	613	43,1
Postřelmůvek	304	32	208	64	44,6
Rájec	488	68	326	94	41,7

Rohle	683	104	448	131	41,7
Rovensko	814	147	530	137	39,8
Sudkov	1 131	169	748	214	41,9
Svébohov	431	61	284	86	43
Štíty	2 023	324	1325	374	41,4
Vyšehoří	233	46	153	34	39,7
Zábřeh	13 645	2 005	8 871	2 769	43
Zborov	222	41	142	39	40,3
Zvole	860	149	577	134	40,4
Celkem	34 971	5 345	22 932	6 694	41,5

**PŘÍLOHA P II: NEZAMĚSTNANOST V JEDNOTLIVÝCH OBCÍ
V LETECH 2012-2016 (V %)**

Název území	2012	2013	2014	2015	2016
Bohuslavice	9,7	9,9	8,5	4,4	2,7
Brníčko	11,3	13,7	11,1	7,7	6,7
Drozdov	7,9	10,6	10,4	8,3	5,8
Dubicko	7,1	7,0	6,8	5	3,8
Horní Studénky	6	7,1	5,8	6,3	2,7
Hoštejn	11	11	13,7	10,7	8
Hrabová	8,3	9,6	6,8	7,5	5,8
Hynčina	10,3	15,2	15,1	10,4	9,2
Chromeč	6,1	7,4	6,5	5,1	3,5
Jedlí	5,6	5	7	4,3	2,3
Jestřebí	9,9	14,2	11,8	7,2	8,5
Kamenná	11,7	12,8	10	6,8	5
Kolšov	8,8	6,5	3,7	3	4,1
Kosov	12	14,9	7,7	9,1	7,5
Lesnice	8,6	6,1	7,3	5,1	6,3
Leština	6,9	9,2	6,7	3,5	3,9
Lukavice	6,8	9,3	6,4	5,5	3,9
Nemile	6,8	8,8	7,9	5,9	5,7
Postřelmov	8,6	11,4	9,3	6,6	5
Postřelmůvek	6,1	4,4	3,1	3,1	2,7
Rájec	6,5	7	5,8	5,6	4,4

Rohle	11,8	12,1	9,7	6,9	3,1
Rovensko	9,2	10,3	8,5	5,8	7,1
Sudkov	10,5	12,4	10,5	7,4	5,5
Svébohov	7,9	9,1	4,3	4,4	3,6
Štítý	7,5	6,6	5,1	4,1	3,6
Vyšehoří	7	9,2	6,7	4	5,3
Zábřeh	9,1	10,7	9,1	7	6
Zborov	6,7	5,5	2,5	4	6,2
Zvole	9	6,5	4,1	3,7	3,1
Celkem	8,6	9,8	8,2	6,2	5,3

PŘÍLOHA P III: UBYTOVACÍ ZAŘÍZENÍ V OBCÍCH

Název území	Hotel	Motel	Penzion	Soukromé	Ostatní
Drozdov	-	-	-	-	1 (obecní)
Horní Studénky	-	-	1	-	-
Chromeč	-	-	-	1	-
Leština	-	-	-	-	1 (ubytovna)
Rájec	-	-	-	1	-
Rohle	-	-	-	2	-
Svébohov	-	-	-	1	-
Štítý	-	-	1	1	2 (kemp, ubyt. komplex)
Vyšehoří	-	-	-	1	-
Zábřeh	3	1	3	-	2 (kemp, cha-ta)
Zborov	-	-	-	1	-
Celkem	3	1	5	8	6

PŘÍLOHA P IV: OTÁZKY K ROZHOVORŮM S AKTÉRY CESTOVNÍHO RUCHU MIKROREGIONU ZÁBŘEŽSKO

1. Rozhodněte, jaké asociace by podle Vašeho mínění měl mít účastník cestovního ruchu spojen s mikroregionem Zábřežsko? Tzn., podobně jako v případě Prahy: Pražský hrad, metro, pivo, tj. *budování příběhu*.
2. Určete přednosti a nedostatky předpokladů cestovního ruchu v mikroregionu. Tj., jaké jsou největší přednosti Vašeho mikroregionu v
 - A) přírodních a společenských předpokladech,
 - B) realizačních předpokladech.
3. Identifikujte trendy rozvoje cestovního ruchu v mikroregionu v posledních dvou až třech letech.
4. Vyjmenujte a zdůvodněte, které atraktivity byly v posledních dvou letech přednostně rozvíjeny v oblasti cestovního ruchu na území mikroregionu.
5. Představte, jakým způsobem byly ve Vaší obci/mikroregionem využívány následující prvky destinačního managementu v posledních dvou letech:
 - a. propagace produktu nebo místa,
 - b. tvorba nového produktu,
 - c. strategické plánování destinace apod.
6. Předložte, s jakými subjekty a jakým způsobem jste v posledních dvou letech spolupracovali z hlediska rozvoje destinačního managementu v rámci mikroregionu. Rozved'te, jak hodnotíte spolupráci s uvedenými subjekty, a určete, jaké byly její přednosti a nedostatky?
7. Podejte, jakým způsobem je nastavena a byla realizována přeshraniční a meziregionální spolupráce v mikroregionu v posledních dvou letech?
8. Nastiňte, jakým způsobem je nastavena a byla realizována koordinace kulturních, sportovních a společenských akcí s vazbou na cestovní ruch v mikroregionu v posledních dvou letech?
9. Uved'te, na jakou cílové skupiny návštěvníků se mikroregion zaměřuje, a zdali jsou z Vámi provedených šetření známy jejich A, potřeby; B, hodnocení služeb cestovního ruchu; B, výše a struktura útraty. Rozeberte, jak se výsledky výzkumu promítly do nabídky cestovního ruchu, popř. realizačních předpokladů.
10. Popište, jakým způsobem je v mikroregionu řízen cestovní ruch, a vyhodno'te, jaké jsou v tomto ohledu zkušenosti a vazby na Krajský úřad Olomouckého kraje a jeho politickou reprezentaci.

11. Definujte Vaší vizi rozvoje cestovního ruchu na území mikroregionu v letech 2018-2022, popř. do roku 2020, nebo na dalších pět let.
12. Stanovte Vaše náměty, popř. návrhy projektů, pro rozvoj cestovního ruchu v mikroregionu do roku 2020.