

# **Zvýšení povědomí o projektu Rychlebské stezky prostřednictvím návrhu portfolia nových služeb**

Bc. Veronika Druhanová

---

Diplomová práce  
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

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

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika DRUHANOVÁ**  
Osobní číslo: **M09469**  
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Zvýšení povědomí o projektu Rychlebské stezky  
prostřednictvím návrhu portfolia nových služeb**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zhodnoťte literární prameny a zformulujte teoretická a metodická východiska pro zpracování návrhu vybraného projektu.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu současného stavu analyzovaného projektu.
- Vytvořte projekt zavedení nových služeb pro Rychlebské stezky.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

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

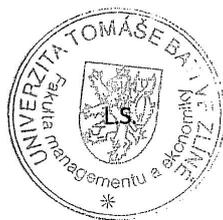
Seznam odborné literatury:

- [1] JAKUBÍKOVÁ, D. Marketing v cestovním ruchu. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.  
[2] JANEČKOVÁ, L.; VAŠTIKOVÁ, M. Marketing služeb. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. 180 s. ISBN 80-7169-995-0.  
[3] KERZNER, H. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling 1 st edition. New Jersey: John Wiley and Sons, 2003. 891 p. ISBN 0-471-22577-0.  
[4] KOTLER, P.; KELLER, K. L. Marketing management. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.  
[5] PAYNE, A. Marketing služeb. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 1996. 248 s. ISBN 80-7169-276-X.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Radoslav Štefánek**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: **28. března 2011**  
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2011**

Ve Zlíně dne 28. března 2011

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

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

---

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

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

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

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

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 29. 4. 2011

  
.....

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

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

## **ABSTRAKT**

V mé diplomové práci jsem se zabývala návrhem portfolia služeb pro již existující projekt Rychlebské stezky. Tento projekt vznikl v roce 2008 v obci Černá Voda a nabízí terénním cyklistům neopakovatelný prožitek z jízdy na kole v terénu. Bohužel k úspěšnosti každého projektu nestačí pouze jeho existence. Z tohoto důvodu jsem se zaměřila na podrobnou analýzu současného stavu poskytovaných služeb a navrhuji komplexní řešení pro efektivní využití Rychlebských stezek. Portfolio služeb, které navrhuji v poslední části práce, vychází z prostudování teorie, provedeného kvantitativního a kvalitativního výzkumu a zpracovaného marketingového plánu služeb. Finální projekt je vytvořen tak, aby zvýšil kvalitu a rozmanitost poskytovaných služeb a zajistil dlouhodobou udržitelnost Rychlebských stezek.

Klíčová slova: služby, cestovní ruch, cykloturistika, terénní cyklistika, marketingový výzkum, projektové řízení, Rychlebské stezky, SWOT analýza, metoda RIPRAN, logický rámec, metoda kritické cesty

## **ABSTRACT**

In my final thesis I dealt with a service proposal for the existing project Rychleby trails. This project was founded in 2008 in the village Black Water. Rychleby trails offers a unique experience of cross-country biking. The success of each project is not only dependent on its existence. For this reason, I have focused on a detailed analysis of the current state of services and propose a comprehensive solution how to use Rychleby trails effectively. Suggested solution is based on study from many literary sources. The last part of my thesis describes the process of quantitative and qualitative research and marketing service plan. The aim of this project is to increase awareness of the quality and diversity of services and provide a long term sustainability of Rychleby trails.

Keywords: services, tourist industry, biking, cross-country biking, market research, project management, Rychleby trails, SWOT analysis, RIPRAN method, logical frame, critical path method

Děkuji Ing. Radoslavovi Štefánkovi, za vedení mé diplomové práce, za trpělivost, kterou se mnou měl a za cenné rady, které mi poskytl.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 SLUŽBY</b> .....	<b>13</b>
1.1    MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB.....	13
1.2    MARKETINGOVÝ PLÁN SLUŽEB .....	13
1.2.1    Situační analýza .....	14
1.2.2    Marketingové cíle.....	14
1.2.3    Marketingové strategie.....	15
1.2.4    Akční programy .....	16
1.2.5    Rozpočet.....	16
1.2.6    Kontrola.....	16
1.2.7    Přílohy .....	16
1.3    NEZISKOVÝ SEKTOR VE SLUŽBÁCH.....	17
<b>2 CESTOVNÍ RUCH</b> .....	<b>18</b>
2.1    ČLENĚNÍ CESTOVNÍHO RUCHU .....	18
2.2    CYKLOTURISTIKA.....	19
2.2.1    Základní pojmy .....	20
2.3    EKONOMICKÉ PŘÍNOSY CESTOVNÍHO RUCHU .....	22
2.3.1    Evropské fondy .....	23
2.3.2    Příprava projektu.....	24
<b>3 METODIKA PRÁCE</b> .....	<b>25</b>
3.1    KVANTITATIVNÍ VÝZKUM.....	25
3.2    KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....	26
3.3    ANALÝZA KONKURENCE .....	26
3.4    SWOT ANALÝZA.....	27
3.5    LOGICKÝ RÁMEC .....	28
3.6    CPM .....	29
3.7    ANALÝZA RIPRAN.....	31
<b>4 VÝSTUPY TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>33</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>34</b>
<b>5 RYCHLEBSKÉ STEZKY</b> .....	<b>35</b>
5.1    VZNIK RS.....	35
5.2    SOUČASNOST RS .....	37

<b>6</b>	<b>ZHODNOCENÍ SOUČASNÉ NABÍDKY SLUŽEB.....</b>	<b>40</b>
6.1	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	40
6.1.1	Příprava dotazníkového šetření.....	40
6.1.2	Odpovědnost za sběr informací.....	42
6.1.3	Analýza dotazníkového šetření.....	42
6.1.4	Hodnocení vybraných otázek z dotazníku.....	43
6.1.5	Výstupy dotazníkového šetření.....	49
6.2	KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....	50
6.3	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	51
6.4	SWOT ANALÝZA.....	54
6.5	VÝSTUPY ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	60
<b>7</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST.....</b>	<b>62</b>
7.1	CYKLOSERVIS.....	62
7.1.1	Rizika a opatření na jejich eliminaci.....	63
7.1.2	Časový harmonogram činností.....	65
7.1.3	Zdroje potřebné pro realizaci cykloservisu.....	67
7.1.4	Výdaje spojené s realizací cykloservisu.....	69
7.1.5	Způsob pokrytí nákladů.....	70
7.1.6	Přínosy.....	71
7.2	UBYTOVACÍ SLUŽBY.....	71
7.1.7	Rizika a opatření na jejich eliminaci.....	72
7.1.8	Časový harmonogram činností.....	74
7.1.9	Zdroje potřebné pro realizaci.....	75
7.1.10	Výdaje spojené s realizací.....	77
7.1.11	Způsob pokrytí nákladů.....	79
7.2.6	Přínosy ubytovny.....	80
7.3	RS PRO DĚTI.....	80
7.4	PRŮVODCOVSKÉ SLUŽBY.....	81
7.5	LOGICKÝ RÁMEC.....	83
7.6	VÝSTUPY PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	85
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>87</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>89</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>92</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>93</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>94</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>95</b>

## ÚVOD

Existuje mnoho malebných vesniček a míst v celé České republice, které jsou charakteristické přírodními krásami, kulturními památkami, milými obyvateli a ojedinělým kouzlem. Většina těchto míst tento potenciál, se kterým se dá zvýšit životní úroveň, nevyužívá a nechává ho ladem. Taková byla před třemi lety i Černá Voda v okrese Jeseník. S projektem Rychlebské stezky se ale vše začíná pomalu měnit. Stezky jsou určeny pro terénní cyklisty a jejich specifíkem je, že jsou vytvořeny na základě obnovy starých lesnických chodníků. Myšlenka stezek i dosavadní průběh realizace je zásluhou jediného člověka. Jelikož se v průběhu existence stezek ukázalo, že zájem cyklistů je značný, je třeba změnit pohled na celý projekt a přizpůsobit ho návštěvníkovi - zákazníkovi.

Cyklistika je velmi oblíbená forma trávení volného času. V posledních letech se obce a města snaží zajistit cyklistům podmínky pro bezpečnou jízdu na kole. Ptá se někdo cyklistů, kde chtějí jezdit? Pro koho jsou lákavé asfaltované chodníky podél hlavních silnic plné prachu a hluku? Nebylo by přece jen příjemnější projíždět se lesem, podél potoka, míjet louky a užívat si čerstvého vzduchu? Náklady na přírodní stezky jsou o sta tisíce korun nižší než asfalt. Mnoho projektů je možné financovat z Evropského fondu pro regionální rozvoj.

Rychlebské stezky představují ježdění v krásném terénu doplněném o dřevěné lávky, mostky a kamenné terasy s výhledem do širokého okolí. Kromě stezek cyklisté ocení zejména služby, které uspokojí jejich základní potřeby a navíc jim zajistí přidanou hodnotu ve formě zážitku a relaxu. Zázemí pro turisty v Černé Vodě zatím chybí. Řešení situace vidím v zahájení provozování areálu, který by nabízel vybrané služby pro cyklisty.

Cílem práce je:

*Zpracování návrhu na zavedení nových služeb pro projekt Rychlebské stezky*

V teoretické části realizuji literární rešerši zaměřenou na hlavní specifika služeb, cestovního ruchu a marketingových analýz. V dalším bloku zpracuji dotazník, rozhovor, SWOT analýza a Porterova analýza konkurenčních sil. Poslední část diplomové práce je projektová, která se skládá z jednotlivých služeb, které v souhrnu tvoří jedno portfolio. K finálnímu přehledu činností slouží zpracovaný logický rámec.

Hypotézy:

*Více než 50 % dotázaných návštěvníků je ochotno za projetí Rychlebských stezek zaplatit poplatek.*

*Více než 60 % dotázaných terénních cyklistů vyžaduje na stezkách občerstvení formou bufetu.*

*Více jak 80 % respondentů přijíždí do Černé Vody autem a stráví zde noc.*

*Alespoň 50 % dotázaných návštěvníků stezek považuje současnou nabídku stravovacích a ubytovacích služeb za dostačující.*

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 SLUŽBY

*„Služba je jakýkoliv akt nebo výkon, který může jedna strana nabídnout jiné straně a který je svojí podstatou nehmotný a nevede ke změně vlastnictví čehokoliv.“ [13] str. 440*

Touto definicí Kotler vyzdvihl základní vlastnosti služeb, které můžeme shrnout slovy: nehmotnost, nedělitelnost, proměnlivost, pomíjivost a nemožnost vlastnictví. Díky těmto specifikům se liší i samotný marketing služeb od marketingu zboží.

Sektor služeb (terciární sektor) je nedílnou součástí běžného života a v dnešní době je považován za nejdynamičtější rozrůstající se podnikatelský obor. Zákazníci se stávají stále náročnějšími. Firmy mohou tuto skutečnost využít ke svému prospěchu a získat tak konkurenční výhodu na trhu.

### 1.1 Marketingový mix služeb

Jelikož jsou služby specifické svými vlastnostmi, je nutné jim přizpůsobit i marketingový mix. To znamená, že ke klasickým čtyřem prvkům marketingového mixu, řadíme další tři specifické. Je nutné sledovat každý klíčový prvek marketingového mixu služeb zvlášť a zároveň dbát na jejich vzájemné působení. [22]

Ke čtyřem základním „P“ – product, place, price, promotion se v sektoru služeb navíc řeší lidé, materiální prostředí a procesy.

### 1.2 Marketingový plán služeb

Každému konkrétnímu marketingovému plánu<sup>1</sup> předchází proces řízení a plánování. Plánování může být krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Záleží na typu firmy či organizace, který časový horizont si pro uspokojení svých cílů a vizí zvolí. Každý plán má své specifické body, které by měl tým, který plán tvoří, dodržet. Jednotlivé kroky budou popsány níže. V úvodu každého plánu nesmí chybět základní popis organizace, hlavní cíle a zvolené strategie. Všechny části marketingového plánu musí být konzistentní.

---

<sup>1</sup> Plánování je proces, plán je písemný dokument. [8]

### 1.2.1 Situační analýza

Situační analýza shrnuje zásadní poznatky o organizaci i o jejím vnějším prostředí. Analýzu můžeme rozdělit na dvě přehledné části a to:

- Analýza trhu (externí) – odpovídá na otázky, zda je trh dostatečně velký, co ovlivňuje úspěch organizace na trhu, jaká je konkurence a její hlavní silné a slabé stránky, jaké potřeby mají potenciaální zákazníci, jakou pozici na trhu si organizace může vydobýt. Zahrnuje analýzu makroprostředí i mikroprostředí firmy.
- Analýza podnikatelských příležitostí (interní) – zkoumá potenciaální poptávku, proveditelnost konkrétního plánu, hodnotí investice. [8]

Výstupem situační analýzy by měly být matice SWOT, SPACE, BCG a jiné. Po shrnutí, srovnání a vyhodnocení všech získaných informací se směřuje k nalezení marketingových cílů a reálných strategií.

### 1.2.2 Marketingové cíle

Marketingové cíle představují konkrétní soubor úkolů a záměrů, o kterých firma či organizace předpokládá, že budou v budoucnu splněny. [8]

Pro efektivní stanovení cílů je možné využít pravidla **SMART(i)**, která se nejčastěji používají v rámci projektového řízení.

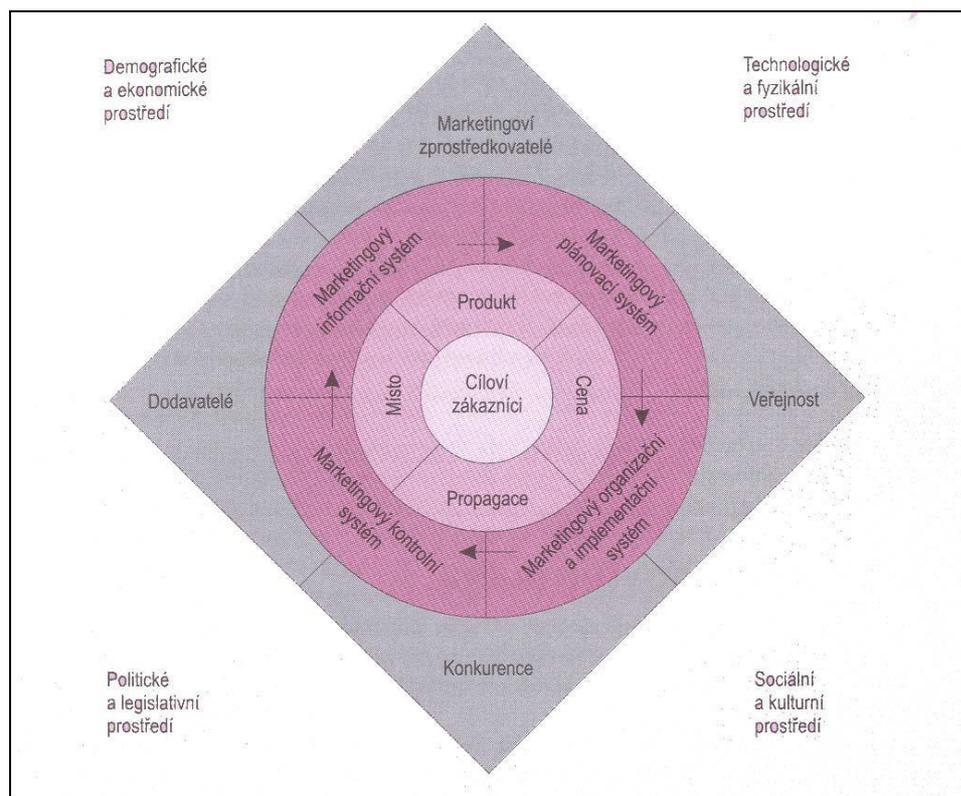
- **S**\_pecific – jaký je problém a jak ho hodláme vyřešit
- **M**\_easurable – řešení musí být měřitelné
- **A**\_ligned – řešení musí odpovídat potřebám příjemce, akceptovatelné
- **R**\_ealistic – návrh musí být realistický
- **T**\_imed – určení časového rámce
- **I**\_ntegrated – integrované řešení [1]

Z praxe vyplývá, že pokud si stanovíme cíl splňující výše uvedená pravidla, znamená to, že je problém z větší části vyřešen.

### 1.2.3 Marketingové strategie

Pomocí správně určené strategie si tvoříme cestu, jak vytyčených cílů dosáhnout. Marketingovou strategií můžeme rozpracovat na základě prvků marketingového mixu tím, že každý prvek podrobně popíšeme. Existují různé zaběhnuté přístupy, které si organizace může zvolit a řídit se jimi. Vždy musíme mít na paměti, že podnikatelské prostředí je proměnlivé a tudíž musíme každou strategii přizpůsobovat situaci a požadavkům dané společnosti a trhu.

Mezi nejvýznamnější tvůrce strategií patří Ansoff, Kotler, Mintzberg, Porter a další. Dle mého názoru je v praxi nejpoužívanější strategie podle Portera, která říká, že konkurenční výhodu můžeme získat „strategií prvenství v nákladech“, „strategií diferenciací“ nebo „strategií soustředění pozornosti“ (tzv. specializace). Každá strategie má svá rizika, proto je důležité pečlivě zvážit všechny varianty a proti případným rizikům zaujmout stanovisko.



Obrázek 1 Faktory ovlivňující marketingovou strategii firmy [13]

#### **1.2.4 Akční programy**

Pro realizaci zvolené strategie je nezbytné stanovit si tzv. akční (podpůrné) programy. Tyto programy určují konkrétní kroky a postupy, kterými dosáhneme cílů a naplnění strategií. Většinou jsou jednotlivé aktivity popsány následovně: co se má udělat, jaký je cíl aktivity, kdo je za ni zodpovědný, v jakém časovém horizontu se má úkol splnit. Na akční programy navazuje rozpočet, protože každá činnost má náklady, se kterými musíme kalkulovat. [1]

#### **1.2.5 Rozpočet**

Sestavení prognózy očekávaných finančních nákladů a výnosů bývá obvykle rozděleno do kratších časových úseků. Důvodem je lepší kontrola jednotlivých částí rozpočtu.

#### **1.2.6 Kontrola**

Důležitou fází v marketingovém plánu je stanovení postupu, způsobu a intervalu kontroly dodržování plánu a plnění daných aktivit. Kontrola by se měla provádět minimálně kvartálně. [35]

#### **1.2.7 Přílohy**

Pro lepší pochopení a vizuální představu je vhodné doplnit marketingový plán o přílohy. Do této části plánu lze přiložit mapy, tabulky, obrázky, výkazy, organizační schémata, návrhy a mnohé další.

### 1.3 Neziskový sektor ve službách

Neziskový sektor je charakteristický tím, že jedním z jeho hlavních cílů není dosažení zisku. Pokud organizace zisku dosáhne, tak jej investuje zpět do chodu nebo do dalšího rozvoje. Neziskové organizace lze členit dle velkého množství kritérií (legislativa, poslání, financování atd.) Většina neziskových organizací operuje právě v sektoru služeb.

Konkrétní formy neziskových organizací jsou zejména občanská sdružení, zájmová sdružení právnických osob, obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy, politické strany, církve a náboženské společnosti, vysoké školy, obchodní společnosti založené za jiným než podnikatelským účelem a příspěvkové organizace. [20]

#### Občanské sdružení

Jde o jednu z nejvyužívanějších forem činností v neziskovém sektoru. Založení, fungování i zánik občanského sdružení vychází ze zásad pro podnikání právnických osob. K samotnému založení je zapotřebí sestavit výbor minimálně tří osob. Zákon stanovuje minimální obsah stanov sdružení. Při zakládání sdružení není povinností zakladatelů vkládat žádný ani minimální kapitál. [20]

## 2 CESTOVNÍ RUCH

Cestovní ruch přispívá k rozvoji jednotlivých destinací i míst a přináší obyvatelům lepší životní podmínky, pracovní příležitosti i kulturní vyžití. Služby cestovního ruchu se vyvíjí již řadu let a mají stále velký potenciál růstu. Člověk je od přírody zvědavý tvor, ale na druhou stranu si rád dopřeje pohodu a odpočinek. Díky těmto i dalším lidským vlastnostem vzniká nespočet segmentů, ve kterých se cestovní ruch uplatňuje.

Podle expertních odhadů vytváří cestovní ruch celosvětově více než 200 milionů pracovních míst. [21]

*„Za cestovní ruch je označován pohyb lidí mimo jejich vlastní prostředí do míst, která jsou vzdálena od místa jejich bydliště, za různými účely, vyjma migrace a výkonu normální denní práce.“ [8] str. 18*

### 2.1 Členění cestovního ruchu

Typologie cestovního ruchu (dále jen CR) je široká. Pro potřeby zpracování této diplomové práce zmíním pouze dvě formy dělení.

První členění - základní:

- domácí – CR, který je realizován v zemi turisty. Rok 2010 je odhadován jako přelomový v trávení volného času doma. Mnoho Čechů dnes preferuje dovolenou na chalupě či v kempu pod stanem, protože předpokládají nižší náklady. Tento návrat k tradičním dovoleným zvyšuje ekonomickou konkurenceschopnost regionů, ale také přispívá k poznávání rodné země a návratu k přírodě.
- zahraniční – kdy turista vyjíždí do země jiné, než je jeho místo bydliště. Lidé jsou lákáni sníženými cenami a touhou poznat to, co jim rodné místo nemůže nikdy nabídnout, ať už je to moře, odlišná kultura či speciality místní kuchyně. Nejčastěji se zájezdy kupují skrz prostředníka, který zajišťuje potřebný servis.

Druhé členění – motivační (cíl cesty):

- rekreační – odpočinek, relax, načerpání sil
- kulturně poznávací – poznání památek, historie, tradic
- vzdělávací – učení se jazyku, kultuře, zvykům, cestování

- společenské – seznamovací víkendy
- sportovní – aktivní trávení volného času
- náboženský – poutě
- zdravotní a léčebný – lázeňské a regenerační pobyty [21], [6]

V základní struktuře CR se rozeznávají regiony a střediska cestovního ruchu. Při vymezení regionů cestovního ruchu se uplatňují tři přístupy:

- regiony cestovního ruchu respektují hranice nižších administrativních jednotek (obcí, okresů apod.),
- regiony cestovního ruchu jsou vytvořené jako specifické regiony, které nepokrývají celé území státu,
- regiony cestovního ruchu pokrývají celé území státu, ale nesouhlasí s aktuálním administrativním členěním. [6]

## 2.2 Cykloturistika

Cykloturistiku řadíme do kategorie sportovního cestovního ruchu. Lidé využívají kolo jako dopravní prostředek, jako způsob odreagování se, pomocí kola hubnou, dosahují požadované fyzické kondice nebo jen tráví čas s přáteli a rodinou. Kolo pomáhá a vede člověka k přírodě a k aktivnímu trávení volného času. Podle typu jezdce, kola a terénu můžeme cyklistiku dělit následovně:

- silniční – převážně zaměřená na fyzické výkony
- cyklo-turistika – přesun na kole mezi přírodními a kulturními památkami
- cross-country, sportovní ježdění – terénní cyklistika v klasickém pojetí s prvky fitness
- enduro / all-mountain – zážitkově laděná jízda členitým přírodním terénem
- FR / FS / DH <sup>2</sup> (technické disciplíny) – adrenalinové i závodní kategorie [26]

---

<sup>2</sup> FR – free ride jízda v terénu, FS free style – sportovní disciplína zaměřená na jízdu na uměle vytvořených rampách, schodech atd., DH down hill – disciplína zaměřená na sjezdy z prudkých kopců či skal

Terénní cyklistika<sup>3</sup> (dále jen TC) je rozvíjející se disciplína s velkým potenciálem, který může přinést do daných oblastí vyšší ekonomickou úroveň. TC není jen jízda na horském kole, je to spojení s přírodou a způsob myšlení, který nás učí přírodě naslouchat. Jakmile cyklista mapuje terén na horském kole, tak ví o každém kamínku, který se na jeho cestě objeví.

Nabízejí se dva zásadní postoje k TC a to pozitivní a negativní. Negativní názor je založen na myšlence, že TC a její provozovatelé ničí přírodu a ruší klid v lese. Tato teorie není podložena žádnými platnými důkazy. Podle Petra Slavíka, bývalého mluvčího České mountainbikové asociace, „*terénní cyklistika neškodí přírodě více než pěší turisté*“ [25] str. 1

### 2.2.1 Základní pojmy

Cyklostezky mohou mít různé podoby podle toho, zda se jedná o formální či neformální druh trasy. Dle řady výzkumů je cyklistika nejpopulárnějším aktivně provozovaným sportem u nás, který provozuje 15–20 % občanů České republiky. Statistiky, které zveřejňuje Asociace specializovaných prodejců kol, ukazují, že 75 % prodaných kol jsou kola horská a crossová, tedy kola, která jsou vhodná pro TC. [29]

Vysvětlení základních pojmů:

**Cyklotrasa** - vede po silnicích, drobných místních a účelových komunikacích, značení je podobné jako u silničního značení pro motorová vozidla.

**Cyklostezka** - je vyšší forma organizace řízení pohybu cyklistů. Cyklostezka je vždy ohraničená na svém začátku a konci. Pokud je cyklostezka souběžně vedena se silnicí, má cyklista povinnost tuto stezku využívat. Povrch je zpravidla zpevněný o min. šířce 2 metry.

---

<sup>3</sup> TC vzniká v 70. letech minulého století v USA. Za zakladatele se považují Joe Breeze, Charles Kelly a Gary Fisher. [33]

**Cykloturistická trasa** – vede převážně přírodou a terénem, většinou po polní či lesní cestě a je určena především pro vyznavače horských kol. Taková trasa je vyznačena pásovými značkami, které mají krajní pásy žluté a prostřední je červený, modrý, zelený nebo bílý. [28]

**Singltrek** - speciální cesta o šířce do 1,8 m má přírodní povrch, stoupání nesmí překročit víc než polovinu sklonu spádnice a celkový sklon by neměl převyšovat 15 % na celém úseku. Charakter stavby stezky reguluje jak cyklistovu rychlost, tak odvod vody a další přírodní vlivy způsobující erozi. Tato forma trasy je velice oblíbená, jelikož mapuje terén a nabízí členité možnosti jízdy. Singltrek mohou využívat nejen cyklisté, ale i turisté či jezdci na koních. [28], [29]

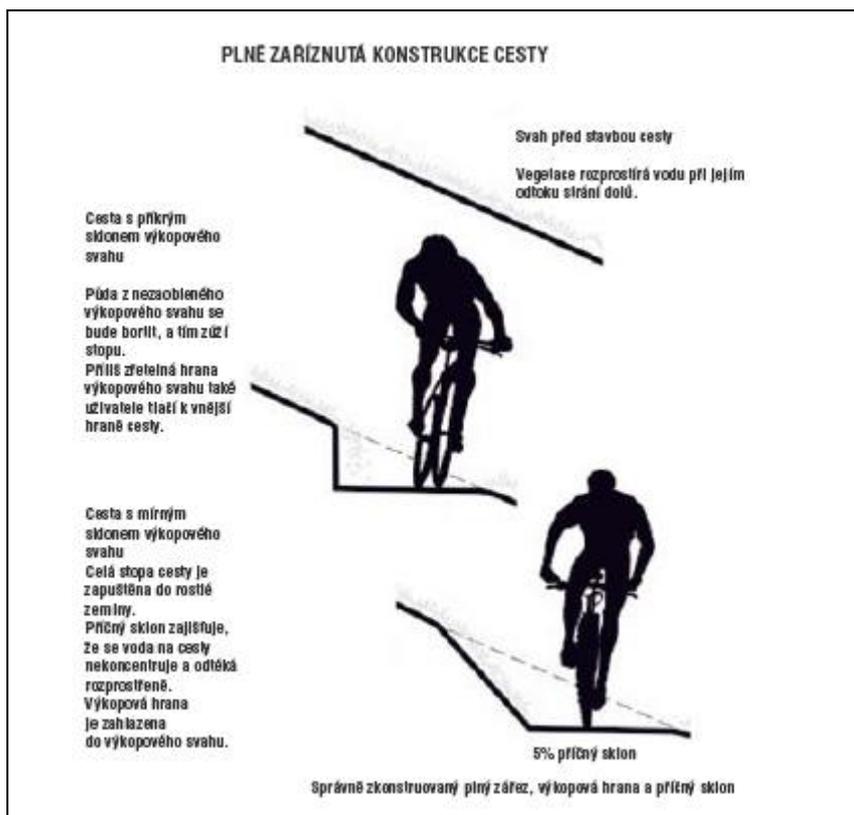
V České republice se výstavbou a navrhováním nových singltrekových tras zabývá Česká mountainbiková asociace (dále jen Čemba). Výstavba jednoho kilometru singltreku stojí podle povahy terénu 100–300 tisíc korun a to je nesrovnatelně nižší cena než za asfaltovanou plochu, jejíž cena se pohybuje v řádech milionů korun.

Oblíbené singltrekové trasy:

- ve světě – stezky v anglickém Walesu, jejichž zakladatelem je Dafydd Davise<sup>4</sup>
- v ČR – Rychlebské stezky, Singltrek pod Smrkem

---

<sup>4</sup> Dafydd Davise je odborníkem na přípravu a stavbu singltrekových tras. Za svůj přínos ve Walesu byl vyznamenán britskou královnou. Spolupracoval na tvorbě prvních tras pro terénní cyklisty i v ČR ve spolupráci s ČEMBOU.



Obrázek 2 Ukázka singltrekové stezky [17]

### 2.3 Ekonomické přínosy cestovního ruchu

Ekonomické přínosy cestovního ruchu můžeme shrnout do několika základních kategorií:

- zlepšuje platební bilanci prostřednictvím příjezdového turismu
- zvyšuje příjmy místního i státního rozpočtu díky poplatkům
- rozvíjí malé a střední podnikání
- zvyšuje zaměstnanost
- stimuluje investice

Vývoj v oblasti cestovního ruchu a jejích dílčích činnostech lze pozorovat také na změnách v časových řadách, které uvádí Český statistický úřad za období od roku 1989 do roku 2008. V tomto období se jednoznačně zvýšily počty hromadných ubytovacích zařízení jako např. hotelů, kempů a ubytoven. Tento fakt dokazuje rostoucí zájem o cestovní ruch u nás. Na druhou stranu je také pravdou, že od roku 1999 ubytovací kapacity rostou pomaleji či stagnují úplně. V roce 2008 bylo registrováno 5 915 subjektů v oboru cestovního ruchu a

to z původního počtu 34 subjektů z roku 1989. Tento enormní nárůst je zapříčiněn změnou politické situace, sociálních podmínek občanů a změnou životního stylu. [30]

Vytvoření kvalitní<sup>5</sup> nabídky služeb není otázkou několika měsíců, je to náročný proces a finančně často nedostupný. Existují různé možnosti financování projektů, pro účely této práce si zmíníme evropské fondy.

### 2.3.1 Evropské fondy

V právě probíhajícím programovém období má Česká republika k dispozici **26,69 miliard eur**. Pro získání určité částky musí každý žadající splnit stanovené podmínky. Česká republika má nyní s Evropskou unií vyjednáno 26 operačních programů, které jsou rozděleny tématicky a zeměpisně. Programy jsou určeny pro období od 2007 roku do 2013.

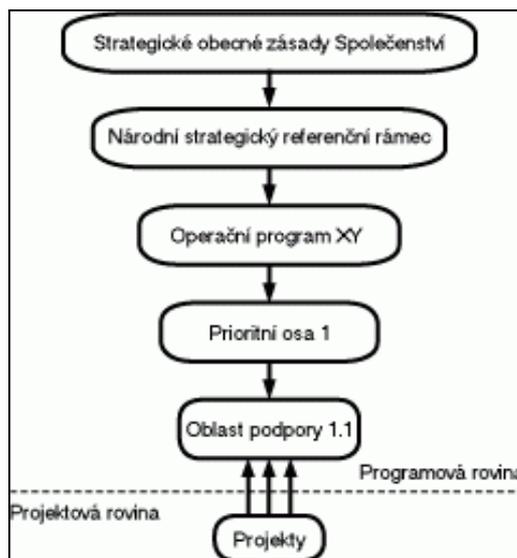
Každý, kdo chce získat finanční podporu z evropských fondů, musí předložit zpracovaný projekt orgánu operačního programu. Projekty musí být zpracovány v souladu s cíli, které se dohodly při vyjednávání o operačních programech. Cíle se rozdělují do tří kategorií:

- konvergence – hospodářský a sociální rozvoj      NUTS II<sup>6</sup> - 25,88 mld. €
- regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost      NUTS II a I - 419,09 mil. €
- evropská územní spolupráce      NUTS III - 389,05 mil. € [32]

---

<sup>5</sup> Kvalita služby je podle normy ČSN ISO 9004-2 dána jednak definováním potřeby, kterou má služba uspokojit, charakterem služby ve smyslu přínosu hodnoty pro zákazníka, ale i např. porovnáním srovnatelných služeb mezi sebou navzájem. [21]

<sup>6</sup> NUTS je označení pro jednotnou nomenklaturní územní statistickou jednotku, která je rozdělena především podle počtu obyvatel. [32]



Obrázek 3 Zařazení operačních programů do strategických dokumentů [32]

### 2.3.2 Příprava projektu

V první fázi rozhodnutí o čerpání financí z EU je zjištění a analýza současného stavu a budoucích očekávání, která by měla zahrnovat finanční možnosti, náklady a výnosy, analýzu rizika atd. Nedílnou součástí příloh je zpracování logického rámce a studie proveditelnosti, které zajišťují logický a strategický chod celého projektu.

Logický rámec (logframe) je souhrnným přehledem činností i podkladem pro zpracování akčního plánu.

Studie proveditelnosti může vymezovat technické a technologické řešení, personální řešení, otázky poptávky po produktech, dopad na životní prostředí, finanční analýzu atd. Podle Harolda Kerznera je projekt úspěšný tehdy, když má správný rozměr, je správně načasovaný, má stanovený rozpočet a je akceptovatelný uživateli. [11]

*„Musíme si v průběhu přípravy odpovědět na otázku, zda je projekt vůbec možné provést a udržet a zda je tedy skutečnou alternativou.“ [24] str. 6*

### 3 METODIKA PRÁCE

V následujících podkapitolách přiblížím a stručně popíši metody, které jsem použila při zpracovávání analytické a projektové části práce. K vyřešení problému je nezbytné systematicky sbírat a vyhodnocovat informace. Informace je cenný poznatek, který má mnoho vlastností a který mám poskytuje podklady pro rozhodování. Člověk se řídí základními pravidly marketingového výzkumu v běžném životě, aniž by to tušil či tomu věnoval pozornost. Při každém důležitém rozhodnutí si první odpovíme na otázku, v čem problém spočívá, co o něm víme, jaké máme možnosti řešení a čeho chceme dosáhnout. Jakmile vše analyzujeme a vyhodnotíme, může přejít k opatřením.

#### 3.1 Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum řadíme do empirických metod, které mají za cíl popsat skutečnosti, které jsou měřitelné. Pro toto měření se používá statistika. Statistika je nauka o metodách sběru a zpracování údajů, o hromadných jevech a odhadu jejich budoucího vývoje. [15]

##### **Dotazník**

Nejoblíbenější a nejčastěji využívanou metodou sběru sekundárních informací je dotazníkové šetření. Dotazník by měl odpovídat dvěma cílům a to účelově technickému (formulace otázek) a psychologickému (vhodné podmínky pro odpověď). Při tvorbě dotazníku je vhodné řídit se následujícími kroky:

- stanovit problém, cíl dotazníku a hypotézy – zjištění spokojenosti s nabízenými službami projektu Rychlebské stezky
- vytipovat vzorek respondentů – uživatelé Rychlebských stezek
- sestavení dotazníku – logický sled, formulace otázek, obsáhlost, čas
- stanovení formy dotazníku – fyzická forma
- pretest dotazníku – ověřen na 10ti respondentech
- distribuce např. na veletrhu (Brno) a v infocentru (Černá Voda)
- vyhodnocení dotazníkového šetření za pomoci statistických metod
- prezentace výsledků – v diplomové práci a na webové prezentaci [4]

## 3.2 Kvalitativní výzkum

### Rozhovor

Rozhovor neboli interview probíhá mezi tazatelem a dotazovaným. Jako třetí osoba zde může figurovat výzkumník, který předem připraví otázky nebo možné varianty odpovědí. Podle toho jakou strukturu rozhovor má, rozdělujeme jej na dva typy:

- standardizovaný
- nestandardizovaný

Jednání s lidmi tváří v tvář má své nesporné výhody a to především v tom, že si k respondentovi snadněji nalezneme cestu a můžeme se dotázat i na detaily, na které v písemném dotazování není prostor. Na druhé straně je tento typ získání informací časově náročný, finančně nákladnější a složitější na zpracování. [16]

## 3.3 Analýza konkurence

Existují různé metody analýzy konkurence. Kotler analyzuje konkurenci v několika dílčích krocích a to se zaměřením na důkladné poznání konkrétního konkurenta. Na rozdíl od Porter<sup>7</sup>, který uvádí, že konkurenční rivalita na trhu je zapříčiněna především působením 5 sil, které mají vliv na ziskovost a celkovou úspěšnost firmy. Porterova metoda vytváří objektivnější pohled na situaci na trhu, jelikož hodnotí:

- riziko vstupu potencionálních konkurentů
- rivalitu mezi stávajícími konkurenty
- smluvní sílu dodavatelů
- smluvní sílu odběratelů
- hrozbu substitučních produktů [13], [27]

---

<sup>7</sup> Michael Porter je předním odborníkem na stanovení firemní strategie a její konkurenceschopnosti.



Obrázek 4 Porterova analýza konkurenčních sil [27]

Dle mého názoru je metoda dle Portera komplexnější, protože zahrnuje zhodnocení i vnějších vlivů mikroprostředí podniku.

### 3.4 SWOT analýza

Rozbor silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb identifikuje, do jaké míry je současná strategie firmy, projektu nebo instituce schopna se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí. [9]

Silné a slabé stránky vycházejí z analýzy vnitřního prostředí a poukazují na všechny výhody i nevýhody projektu. Naproti tomu, mikroprostředí reflektuje vnější analýza prostředí. Výsledkem tohoto šetření je objevení příležitostí a hrozeb.

- S strengths - síla
- W weaknesses - slabosti
- O opportunities - příležitosti
- T threats – hrozby

Tyto čtyři základní prvky analýzy tvoří matici, podle níž je zřejmé, kde hledat nedostatky a naopak co vyzdvihnout a využít pro svůj prospěch.

Základním přínosem SWOT analýzy je vyvážený pohled na minulost, současnost a budoucnost analyzovaného subjektu. SWOT analýza má přehlednou strukturu a díky tomu je vhodným nástrojem pro plánování a tvorbu strategií.

Kombinací čtyř pohledů získáme možné strategie:

- WT – mini mini – dominance slabých stránek a hrozeb
- WO – mini maxi – dominance slabých stránek a příležitostí
- ST – maxi mini – dominance silných stránek a ohrožení
- SO – maxi maxi – dominance silných stránek a příležitostí [1]

Pro projektovou část práce použijí následující metody a analýzy:

### 3.5 Logický rámec

Logický rámec neboli logframe je nástrojem pro plánování, řízení a kontrolu realizace projektu. Tento nástroj je nedílnou součástí tzv. Logical Framework Analysis (LFA). Za hlavní výhodu této metody považují shrnutí celého projektu na jednom místě a to v přehledné formě a logické návaznosti jednotlivých činností, indikátorů úspěchu a cílů projektu. [23]

LFA odpovídá na otázky:

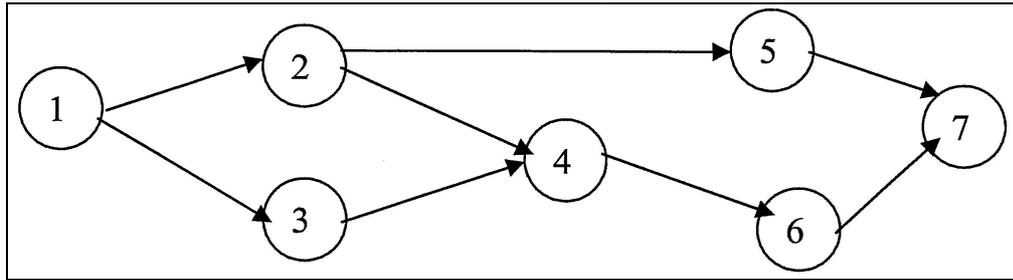
- čeho by měl projekt dosáhnout – cíle – popis projektu
- jaké aktivity budou prováděny k dosažení požadovaných výstupů
- jaké zdroje informací jsou nutné k ověření
- jaká jsou možná rizika projektu a jaké problémy mohou nastat
- jakým způsobem bude úspěšnost projektu měřitelná

Tabulka 1 Logický rámec [23]

Logický rámec – název projektu			
Pořadatel projektu: název instituce			Náklady projektu (v Kč)
<b>Intervenční popis projektu</b>	<b>Objektivně měřitelné ukazatele úspěchu (indikátory)</b>	<b>Zdroje informací k ověření</b>	<b>Předpoklady / rizika</b>
<b>Hlavní cíl</b> Čeho chceme dosáhnout.	- výstupy v měřitelných hodnotách (např. zvýšení fyzické kondice, motivace, atd.)	- dokumenty, statistiky, průzkumy, atd.	- předpoklady - rizika
<b>Účel projektu</b> Proč je důležité vytvořit projekt. Jaký přínos pro danou oblast bude projekt mít po vytvoření.	- bylo dosaženo účelu? - výstupy v měřitelných hodnotách (např. počet návštěvníků, počet konaných akcí, atd.)	- dokumenty, výroční zpráva, výsledky anket, atd.	- předpoklady - rizika
<b>Výstupy projektu</b> Jaké budou reálné výstupy (v bodech). Co je potřeba udělat, aby bylo dosaženo cíle.	- výstupy v měřitelných hodnotách (např. zastavěná plocha, otevírací doba, atd.)	- smlouvy, dokumentace, účetnictví atd.	- předpoklady - rizika
<b>Aktivita projektu</b> Popis jednotlivých aktivit (v bodech). Čím zajistíme výstupy.	Podrobný popis toho, co je nutné mít k dispozici pro projekt = prostředky.	<b>Časový rámec aktivit</b>  Rozpracování aktivit do časových intervalů.	- předpoklady pro zahájení aktivit - rizika
-	-	-	Co je potřeba zajistit před zahájením projektu.

### 3.6 CPM

Metoda kritické cesty (Critical Path Method) je využívána pro optimalizaci doby realizace celého projektu. Tato metoda se řadí do kategorie projektového managementu. Pro znázornění celého projektu můžeme využít síťovou analýzu neboli síťový graf. Prvky tohoto grafu jsou uzly a hrany, které představují doby zahájení a ukončení jednotlivých činností a délku trvání činností. Metoda je deterministická, protože doby trvání jednotlivých činností jsou pevně dané. [12]



Obrázek 5 Ukázka síťového grafu [12]

Síťový graf je orientovaný, uzlově nebo hranově ohodnocený souvislý graf, který obsahuje právě jeden vrchol, do kterého hrany vstupují a právě jeden vrchol, ze kterého hrany vystupují. Hodnoty mohou vyjadřovat nejen čas, ale také vzdálenosti, kapacity aj. [12]

Pro sestavení kritické cesty se nejčastěji používá uzlově ohodnocený síťový graf. Při definování optimální doby je nutné provést výpočty nejdříve možných začátků a konců, nejpozději přípustných začátků a konců a časových rezerv. [15]

$$t_j^0 = \max (t_j^0 + y_{ij}) \quad (1)$$

$$t_j^1 = \min (t_j^0 - y_{ij}) \quad (2)$$

$$CR_{ij} = t_j^1 - t_j^0 - y_{ij} \quad (3)$$

Výpočty lze realizovat přímo do grafu. Kritická cesta je určena činnostmi s nulovou časovou rezervou. Je to nejdelší možná cesta mezi vstupem a výstupem. Dle mého názoru je tato metoda velice výstižná a využitelná v praxi. Pro zpracování lze použít i počítačových programů např. WinQSB.

### 3.7 Analýza RIPRAN

Tak jako v běžném životě, tak i v projektech se setkáváme s řadou rizik. V projektovém řízení nelze žádné riziko ignorovat. Před zahájením projektu se doporučuje vytvořit plán rizik, který stanovuje požadavky na hodnocení rizika a zároveň celý postup řízení rizika. Obsahem plánu je úvod, popis projektu, typ rizika, rizikové procesy, nástroje a techniky, rizikové zprávy a přílohy. [19]

Pro analýzu projektových rizik je možné použít např. metodu RIPRAN<sup>8</sup>, jejímž autorem je Branislav Lacko. Metoda má pět základních fází.

#### **Příprava analýzy rizik**

Příprava zahrnuje široký okruh činností, které se musí před zahájením samotné analýzy realizovat. Je nezbytné zajistit veškeré vstupy, jako jsou informace o RIPRAN, formuláře, pokyny a výstupy, mezi které patří sestavení týmu, časového harmonogramu a rozhodnutí o použitých stupnicích a seznamech. Vše by mělo podléhat kontrole a to i průběžně.

#### **Identifikace rizika**

V této fázi se rozpoznávají možné hrozby a scénáře. Hrozba je projev konkrétního nebezpečí a scénář je děj, který následuje po hrozbě. Efektivní je sestavit tyto hodnoty do tabulky. Na závěr tohoto kroku provedeme opět kontrolu, ověříme, zda je seznam kompletní.

#### **Kvantifikace rizika**

Nyní je potřeba ohodnotit pravděpodobnost scénářů, velikost škod a určit míru rizika. Zvolený tým se musí dohodnout na klasifikační stupnici. Hodnoty pravděpodobnosti a velikost škody navrhnou členové týmu. Hodnota rizika se vypočítá následovně:

$$\text{Hodnota rizika} = \text{pravděpodobnost} \times \text{dopad na projekt}$$

---

<sup>8</sup> Metoda Risk Project Analysis je určena především pro analýzu projektových rizik. Tato analýza je chápána jako proces. <sup>TM</sup> RIPRAN je ochranná známka registrovaná autorem v Úřadu průmyslového vlastnictví Praha pod číslem 283536. [36]

Navržené a vypočítané hodnoty se zapisují do předem připravené tabulky. Získaný seznam se dále analyzuje a je možné ho rozčlenit na tři části, se kterými se pracuje samostatně.

### **Snižování rizika**

Pro každou položku seznamu tabulky se snažíme nalézt opatření, které by pomohlo snížit riziko na úroveň akceptovatelného rizika. Následně se návrhy zhodnotí z hlediska realizovatelnosti, nákladovosti, organizační náročnosti a účinnosti.

### **Celkové zhodnocení**

V poslední fázi provedeme komplexní kontrolu úplnosti tabulky a kontrolu činnosti týmu. Následně vyhodnotíme dílčí rizika, celkový součet hodnot rizik, čas rizika v projektu a hodnotu zbytkového rizika. [36], [19]

## 4 VÝSTUPY TEORETICKÉ ČÁSTI

Cílem první části práce bylo získat teoretické poznatky, které využiji pro zpracování analytické a projektové části diplomové práce. Pro splnění cílů práce jsem se zabývala službami a zpracováním plánu služeb, dále cestovním ruchem a jeho hlavními specifiky a v neposlední řadě jsem představila základní metody a postupy, které použiji pro realizaci projektu.

Nejdůležitější poznatky teoretické části:

### Služby

- Úspěšný plán služeb by měl obsahovat situační analýzu, určení marketingových cílů a strategií, představení akčních programů, sestavený rozpočet, způsoby kontroly a nepostradatelné přílohy.
- Jednotlivé části plánu musí být konzistentní.

### Cestovní ruch

- Správně zvolený způsob výstavby stezky pro terénní cyklistiku vede k vyššímu uspokojení zákazníka a úspoře nákladů na stavbu.
- Podpora cestovního ruchu přináší do dané lokality nezanedbatelné ekonomické přínosy.
- Pro financování projektů je možné využít fondů Evropské unie v rámci operačních programů do roku 2013.

### Metodika

- Pro zhodnocení stávající situace a odhadu budoucího vývoje použiji dotazníkové šetření s cyklisty, abych zjistila jejich požadavky a rozhovor se zakladatelem, pro zohlednění jeho vizí. Další informace získám pomocí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, SWOT analýzy. Pro odhad časových nákladů zpracuji analýzu CPM a rizikovou analýzu RIPRAN. Shrnutí provedu formou logického rámce.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 RYCHLEBSKÉ STEZKY

„Kdo tam nebyl, ten to nepochopí.“

To je má oblíbená věta, když se mě někdo zeptá, jaké je ježdění na Rychlebských stezkách (dále jen RS). Může to znít nadneseně, ale je to opravdu tak. Projekt RS je ojedinělý v celé České republice. Unikátnost těchto tras je podmíněna charakterem místní krajiny. Veškeré podrobnosti a aktuality lze najít na [www.rychlebskestezky.cz](http://www.rychlebskestezky.cz)

RS se nacházejí v mikroregionu Žulovsko, který leží v severní části Olomouckého kraje, v Jesenické oblasti, celku Rychlebských hor a částečně v oblasti Krkonoško–Jesenického podhůří, celků Žulovské pahorkatiny a Vidnavské nížiny. Oblast nepatří do CHKO Jeseníky.

Tabulka 2 Charakteristika mikroregionu Žulovsko [3]

Obce	Černá Voda, Kobylá nad Vidnávkou, Skorošice, Stará Červená Voda, Vápenná, Velká Kraš, Vidnava a Žulová
Rozloha	18 126 ha
Počet obyvatel (k 1.1. 2007)	7 421
Nezaměstnanost	cca 15 %

### 5.1 Vznik RS

Psal se rok 2008 a nadšenec jménem Pavel Horník se rozhodl, že v obci Černá Voda něco změní. Pavel Horník, původním zaměstnáním fotograf, fotoreportér v magazínu Koktejl, průvodce po Himalájích a následně revírník, má velmi kladný vztah k přírodě. Díky svému povolání nejlépe viděl potenciál, který černovodská krajina nabízí. Díky kontaktům a snaze, kterou projevil, získal staré německé mapy, ve kterých jsou zaznačeny myslivecké chodníky v revíru Sokolího vrchu (967 m. n. m.). Souhrou těchto i dalších faktorů vznikl nápad, jak využít a obnovit práci, kterou vytvořili naši předkové před více než sto lety.

Již existující chodníky nadchly zakladatele RS natolik, že ihned začal realizovat jejich obnovu. Plány, které nejsou podloženy žádnými statistikami, odhady poptávky či studii

proveditelnosti, vyvolávají nedůvěru. Vedení obce Černá Voda nevidělo v myšlence tvorby cyklistických stezek potenciál. Prvotní spolupráce byla navázána s Čembou<sup>9</sup>, která se nemalým dílem podepsala na vyjednávání podmínek se zástupci Lesů ČR. Kooperace s Lesy pokračuje i nadále, ale na druhou stranu se rozvázala spolupráce s Čembou a to na základě odlišných cílů. K prováděným i zamýšleným aktivitám bylo třeba definovat formu celého projektu. V roce 2009 bylo založeno občanské sdružení Rychlebské stezky o. s., které má nyní 3 zakladatele.

První sjízdne okruhy byly tvořeny svépomocí. Inspirace se hledala v anglickém Walesu, kde jsou speciálně vytvořené úzké stezky pro terénní cyklistiku běžnou záležitostí. Brigády, vedoucí k obnově stezek, se konaly každý víkend a každé se účastnilo cca 15 dobrovolníků jak z řad místních obyvatel, tak i studentů rekreologie z Fakulty tělovýchovy Univerzity Palackého v Olomouci. Cena za prvních 25 km obnovených i nově vzniklých chodníků byla vykalkulována na 300 000 Kč.

Při práci na druhé etapě byl osloven Úřad práce detašovaného pracoviště ve Vidnavě. Na základě nově vzniklé spolupráce získaly RS 8 zaměstnanců z řad místních mladých a nadšených bikerů. Práce hluboko v lesích je fyzicky náročná a zahrnuje jak vysekávání ostružiní, kořenů či skládání balvanů, tak vysypávání koleček plných šterku nebo stavbu dřevěných lávek.

### **Práce na stezkách**

Pro úpravu a stavbu stezek se používá osvědčená metodika IMBA<sup>10</sup>. Práce začínají vyčištěním povrchu stezky. Na lesních chodnicích jsou haldy větví a nánosů většinou do výšky 3 metrů. Z důvodu viditelnosti a bezpečnosti na stezkách se musí vyvětvit všechny stromy

---

<sup>9</sup> ČEMBA, o. s. (Česká mountainbiková asociace) je nezisková organizace, která sdružuje cyklisty v ČR a aktivně se podílí na vytváření lepších podmínek pro terénní cyklistiku. Od podzimu 2010 Čemba prochází složitou existenční situací díky rozporům ve vedení. Původní vedení Čemby bylo odvoláno a řeší se budoucnost sdružení. [29]

<sup>10</sup> IMBA, u. s. (International Mountain Biking Association) je mezinárodní nezisková vzdělávací organizace podporující lepší podmínky pro terénní cyklistiku. IMBA má více než 35 000 členů. [33]

do vzdálenosti 4 metrů od stezky a výšky 2,5 metrů. Dalším krokem je odkopání organického materiálu, tzv. hrabanky (směs jehličí, listí a kořenů). Stezku je nutné odkopat až na kamenný podklad. Při stavbě zůstávají pouze kotevní kořeny stromů, které se obloží kameny, aby nedošlo k jejich poškození. V původní podobě se ponechávají pouze pevné kompaktní zachované úseky. V podkladu se přerovnávají poškozené kamenné pasáže a překopávají se velké nerovnosti. Úseky, které jsou příliš úzké, se musí rozšířit založením z kamenů. Úseky, které za léta nepoužívání nadobro zmizely, se v některých místech překonávají povalovými lávkami. Konstrukce lávek je z tyčoviny a povrch tvoří nehoblované řezivo. Poslední fází je povrchová úprava, kdy se nerovnosti přesypávají minerální půdou, či drobným štěrkem a stezka se mírně příčně vyspádjuje, aby na ní nedržela voda. Finálním krokem je udusání stezky vibrační deskou. [37]



Obrázek 6 Práce na Rychlebských stezkách [37]

## 5.2 Současnost RS

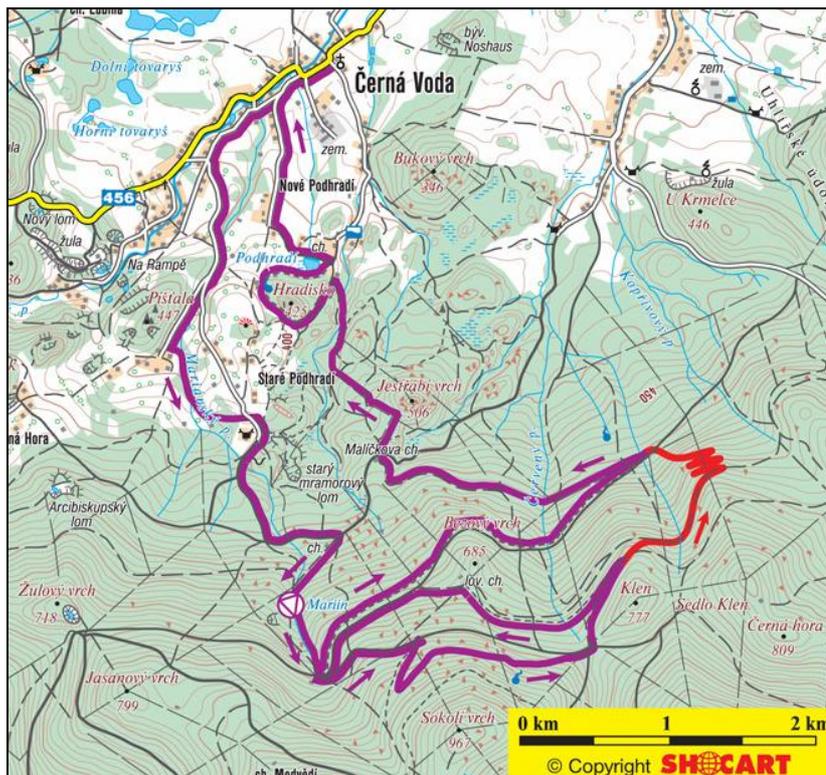
RS nyní spolupracují s:

- Olomoucký kraj - propagace
- Jesenická rozvojová o. p. s. – hlavním cílem je nacházet příležitosti, rozvíjet je a využívat pro rozvoj Jesenicka – v roce 2008 byla navázána spolupráce v oblasti nastavení možností a zpracování podkladů pro získání dotací z EU, zatím se nepodařilo získat dotaci na výstavbu a udržitelnost RS

- Lesy ČR – spolupráce navázána v roce 2008, kdy začala vyjednávání o možnosti rekonstrukce a případné dostavby chybějících lesních chodníků, poskytnutí finanční podpory
- Starostové obcí Vidnava, Velká Kraš a Vápenná – spolupráce navázána od roku 2009, návrh na rozšíření stezek mimo oblast Černá Voda
- Katedra rekreologie FTK v Olomouci – spolupráce datována od roku 2008, studenti fakulty v rámci výuky fyzicky pomáhají při stavbách a obnově stezek, zapojují se do organizace společenských akcí, které RS připravují pro občany
- Merida – výrobce kol – spolupráce vznikla v roce 2009, Merida má smluvně stanoveny podmínky k propagaci a sponzoringu, propůjčuje vybavení i kola, zajišťuje servisní služby při hromadných akcích
- webmastr, designer atd. – zajištění technického a komunikačního kanálu vůči klientům

Od vzniku projektu do této doby, je připraveno 45 km singltreků, které jsou zakresleny ve speciálních mapách. Stezky nabízejí nevšední zážitek z jízdy v terénu a zvyšují životní úroveň místních obyvatel, protože přivádějí do Černé Vody i jejího okolí nezanedbatelný počet turistů. V letní sezónu, při příznivém počasí, navštíví stezky cca 200 bikerů za víkend.

O. s. RS provozují infocentrum Merida, kde je možné zapůjčit si až 10 celoodpružených kol značky Merida. V pronajatých prostorách infocentra si můžete zakoupit i vybrané cyklistické oblečení. Základna, která by nabízela komplexní služby, tak aby uspokojovala všechny potřeby bikerů, zatím neexistuje, ale je s ní počítáno v dlouhodobých plánech. Na základě informací shrnutých v metodické části práce vyhodnotím, o které služby mají uživatelé zájem, zda je jejich realizace možná a jaké jsou cesty k uskutečnění nových plánů a vizí.



Obrázek 7 Mapa Rychlebských stezek [37]

### Kulturní akce

O. s. RS uskutečnilo již tři kulturní akce pro všechny příznivce kol a místní obyvatele. Jednalo se o tzv. „Otevírání prvního okruhu“ na podzim roku 2009, „Otevírání sezóny“ na jaře 2010 a poslední realizovanou akcí byl Česko-polský festival cyklistiky situovaný ve Velké Kraši, kde je vytvořen freestylový bikový areál. Na každé ze zmíněných akcí byl doprovodný program a večerní koncert. Financování bylo zajištěno sponzory.

Organizace jednotlivých akcí neprobíhá vždy systematicky. Analýzou zjistím, kdy je vhodné připravit plán akce a jaká opatření navrhnout proti potencionálním problémům. Samotné organizování jednotlivých akcí má nedostatky, které bych v rámci této práce ráda zdůraznila a později navrhla jistá opatření.

## 6 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉ NABÍDKY SLUŽEB

Marketingový výzkum vychází jak ze stávajících informací, tak z nově zjištěných. K tomuto účelu je vytvořen jeden dotazník orientovaný primárně na návštěvníky Rychlebských stezek. Kompletní znění dotazníku se nachází v Příloze I. Hlavní cíl dotazníkového šetření je zjistit, o jaké služby mají cyklisté zájem. Otázky se skládají jak z otevřených a polootevřených, tak i uzavřených otázek. Dalším bodem marketingového výzkumu je analýza konkurence a SWOT analýza.

### 6.1 Dotazníkové šetření

Nejběžnější formou kvantitativního výzkumu je dotazníkové šetření.

#### 6.1.1 Příprava dotazníkového šetření

Příprava dotazníkového šetření začíná koncem července 2010. Prvním krokem je specifikace cíle výzkumu pomocí dotazníku. Na základě vlastních zkušeností, informací od jiných cyklistů a konzultací se zakladatelem stanovují problémové okruhy k analýze, které se týkají dopravy do Černé Vody, ubytovacích a stravovacích služeb, zhodnocení infocentra RS, organizovaných akcí atd.

#### **Identifikace základních charakteristik**

**Problém:** Nekomplexnost nabízených služeb pro potřeby terénních cyklistů v rámci projektu Rychlebské stezky. Cyklisté vnímají doprovodné služby velmi citlivě, jelikož se jedná o služby, které primárně uspokojují základní biologické potřeby člověka a to služby stravovací a ubytovací.

**Cíl:** Zjistit, o jaké služby mají cyklisté zájem a co by ocenili. Realizací kvalitní a širší nabídky doprovodných služeb dosáhneme vyšší zákaznické spokojenosti.

**Hypotézy:** Účelem je potvrdit nebo vyvrátit hypotézy, které jsem specifikovala v zadání diplomové práce.

### Vzorek respondentů

K získání vypovídajících informací je nezbytné navrhnout vzorek respondentů, který bude splňovat požadované charakteristiky. Charakteristiky jsem zvolila v závislosti na projektu RS. Z výše uvedeného vyplývá, že respondentem může být každý, kdo navštěvuje nebo navštívil RS. Typickým znakem respondenta je, že má kladný vztah k přírodě a sportu.

Abych dosáhla požadované výpovědní hodnoty, určuji minimální počet respondentů. V plánu je oslovit 500 respondentů. Dotazování probíhá v infocentru RS a na veletrhu Sport Life, který se koná v Brně 24. 11.2010.

### Sestavení dotazníku

Otázky jsou z obsahového hlediska logicky provázány a jsou rozděleny tématicky do několika oblastí. Z hlediska typologie jsou kombinovány otázky uzavřené, otevřené, polouzavřené, škály a hodnotící tabulky. Dotazník je sestaven z 18 tématických otázek. Doplňujícími údaji jsou tzv. identifikační údaje, na jejichž základě určím typického návštěvníka RS.

Časová náročnost dotazníku je cca 10 minut. Náročnost a pochopitelnost jednotlivých otázek i dotazníku jako celku je ověřena v rámci pretestu na 10ti respondentech. Na základě zpětné vazby z pretestu jsou v dotazníku aplikovány navrhované úpravy. Dotazník je čtyřstranný.

Tabulka 3 Příprava dotazníku [VD]

Činnosti	Časové období
Příprava dotazníku	1.6. – 21.6. 2010
Průběh tisku	15.7. 2010
Počet dotazníků v ks	Náklady v Kč
1	1,73
600	2 076,00

### 6.1.2 Odpovědnost za sběr informací

Odpovědnost za získání maximálního počtu důsledně vyplněných dotazníků nesou pracovníci infocentra a já, Veronika Druhanová. Poslední možný termín pro odevzdání dotazníku je 31. 10. 2010.

### 6.1.3 Analýza dotazníkového šetření

Respondenti reagují na předložený dotazník různě. Pro některé je dotazník příliš dlouhý, pro jiné přijatelný a pro další představoval pocit, že se mohou sami účastnit dění na RS. Výsledky dotazníkového šetření jsou zpracovány pomocí editoru Microsoft Excel. Uzavřené otázky jsou kódovány čísly 0 a 1. Otevřené otázky jsou hodnoceny na základě četnosti výskytu stejné nebo podobné odpovědi.

Dotazníky se sbírají na třech místech:

- jednodenní sběrná akce „Česko-polský festival terénní cyklistiky“ konaný 17. 7. 2010
- vícedenní sběrná akce Infocentrum RS v Černé Vodě od 16. 7. do 31. 10. 2010
- jednodenní sběrná akce Veletrh Sport Life konaný 24. 11. 2010

Tabulka 4 Odpovědnost za sběr informací [VD]

	Místo sběru informací		
	Česko-polský fest.	Infocentrum	Sport life
Odpovědnost	V. Druhanová	T. Kysučan	V. Druhanová, P. Horník

Tabulka 5 Návratnost dotazníkového šetření [VD]

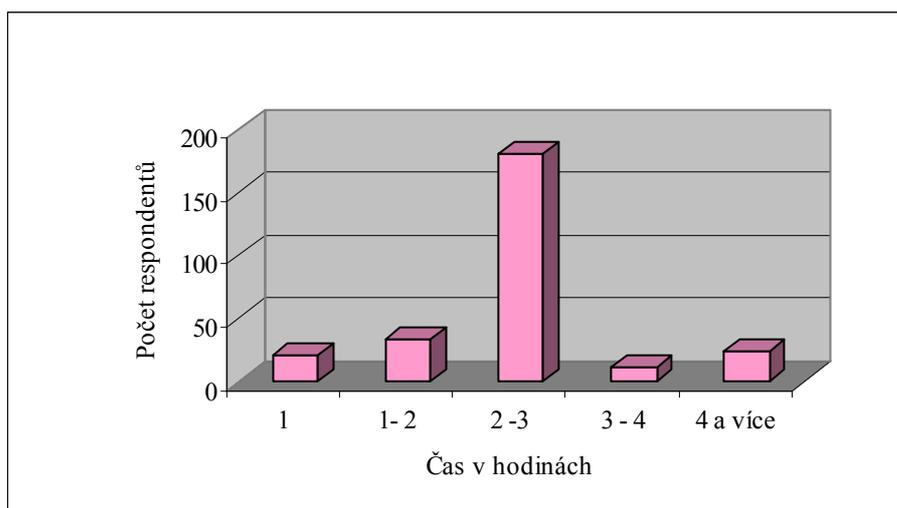
	Počet respondentů podle místa sběru informací		
	Česko-Polský fest.	Infocentrum	Sport life
Plán	50	300	150
Skutečnost	40	260	100
Skutečnost v %	80	87	67

#### 6.1.4 Hodnocení vybraných otázek z dotazníku

Výstupy z vybraných otázek hodnotím textovým komentářem graficky i tabulkově. Otázky jsou označeny pořadovým číslem stejným jako v dotazníku, který je uveden v Příloze I.

Otázka č. 5 Kolik času strávíte dopravou na stezky?

32 % oslovených respondentů pochází z okresu Jeseník, zbylých 68 % musí dojíždět z jiných okresů. Nejpoužívanějším dopravním prostředkem pro přesun do Černé Vody je osobní automobil. Variantu osobního automobilu využívá 235 respondentů z 271. Veřejná autobusová a vlaková doprava je zde velmi omezená. Dopravní infrastruktura je v této části okresu považována za kritickou. Časová náročnost je u většiny respondentů v intervalu 2–3 hodiny.



Obrázek 8 Čas strávený dopravou na RS [VD]

Když cyklista absolvuje náročnou cestu, aby se dostal do Černé Vody, jezdí obvykle na celý víkend. Pouze 3 % respondentů mimo okres Jeseník jezdí na RS na jeden den. 81 % respondentů stráví na stezkách celý víkend a 16 % si víkend prodlouží.

Otázka č. 7 Jakou finanční částku jste ochotni zaplatit za ubytování?

Nedílnou součástí vícedenního pobytu je ubytování. V Černé Vodě je nabídka ubytovacích kapacit následující:

Tabulka 6 Nabídka ubytovacích služeb v Černé Vodě [VD]

Ubytování	Kapacita lůžek	Typ ubyto- vání	Vlastník	Cena v Kč	
				současná za noc	navrhovaná za noc
Hotel Černá Voda	20	hotel	probíhá změna	300	450
Ubytovna Radost	42	ubytovna	probíhá změna	150	150
Chata Mate	42	ubytovna	probíhá změna	180	150
V soukromí	8	apartmán	soukromá osoba	280	300
V soukromí	8	apartmán	soukromá osoba	240	300

Ptali jsme se cyklistů, jak by ocenily jednotlivé možnosti ubytování. Nejčastěji se vyskytující údaje se nachází v posledním sloupci tabulky. Z tabulky vyplývá, že jsou respondenti ochotni zaplatit i vyšší cenu, než je současná. Navíc by 5 % respondentů mělo zájem o camp. Cena za noc strávenou v campu by podle respondentů měla být kolem 50 Kč.

Otázka č. 9 Zúčastnili jste se některé kulturní akce pořádané RS?

Stezky jsou často spojovány s organizovanými akcemi, kterých se mohou účastnit jak cyklisté, tak ostatní občané z širokého okolí. Další otázka v dotazníku poukazuje na to, která z vybraných kulturních akcí se lidem líbí nejvíce, na základě hodnocení tří kategorií. Hodnotilo se občerstvení, program a organizace akce. Nejlépe hodnocena je akce s názvem „1. oteváračka“. V souhrnu byl u všech akcí nejlépe hodnocen program, který získal 100% úspěšnost. Hodnocení proběhlo na základě četnosti odpovědí.

Tabulka 7 Hodnocení kulturní akce [VD]

Akce	Hodnocení		
	občerstvení	program	organizace
1. otevíračka 2009	9	10	8
2. otevíračka 2010	7	10	5
Česko-polský festival	9	10	7

Otázka č. 10 Ohodnot'te známkou jako ve škole následující charakteristiky RS.

Respondenti hodnotili jednotlivé charakteristiky stezek tak, aby výsledkem bylo zjištění kladů a záporů RS. Vyhodnocení této otázky je důležitou zpětnou vazbou pro následující projekt. V tabulce jsou zobrazeny výsledky dle četnosti výskytu.

Tabulka 8 Hodnocení charakteristik RS [VD]

Charakteristika	1	2	3	4	5
Bezpečnost			x		
Tech. náročnost	x				
Přírodní krásy	x				
Značení tras		x			
Dopravní dostupnost.		x			
Stravování a ubyt.			x		
Doprovodné sl.			x		

Z tabulky je zřejmé, že bezpečnost na stezkách je hodnocena průměrnou známkou 2. Technická náročnost je na nejvyšší možné úrovni. Značení tras je poměrně přehledné a většina respondentů je s ním spokojená. Dostupnost do Černé Vody není pro dotazované problematická a hodnotí ji známkou 2. Nabídka služeb je ohodnocena známkou 3, což je

průměr. Cílová skupina uživatelů RS není náročná na variabilitu služeb, ale požaduje základní služby ve standardní kvalitě.

Otázka č. 11 Navštívili jste podobné stezky v zahraničí?

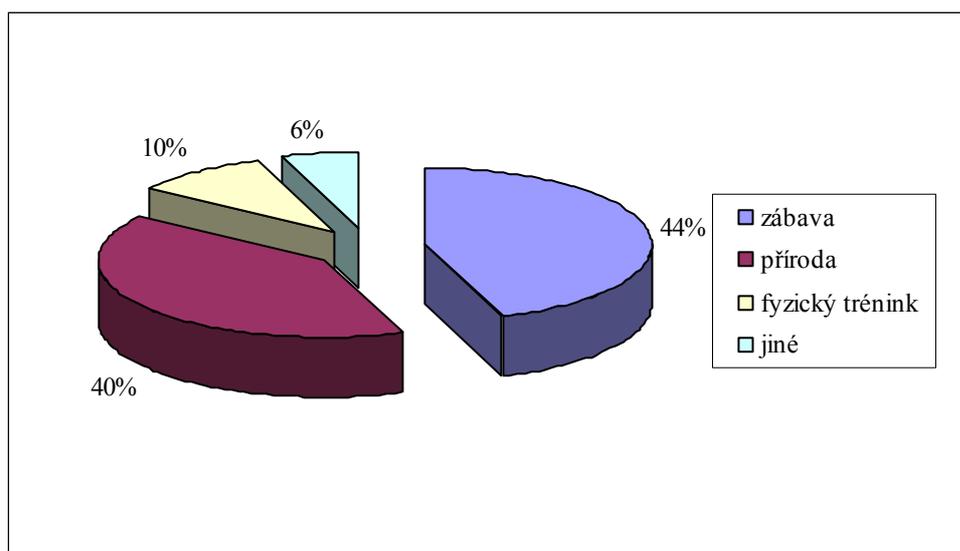
Pouze 3 % respondentů navštívili podobné cyklostezky v zahraničí a tudíž mohou porovnávat jednotlivé charakteristiky. Navštěvované stezky jsou např. v Ružumberoku, Val Di Fassa, Livigno nebo ve Walesu.

Otázka č. 12 Preferujete jízdu v terénu sami nebo s průvodcem?

344 oslovených respondentů nevyžaduje průvodce při návštěvě RS. Tato služba je zajímavá pro nové cyklisty, kteří stezky neznají. Kromě stezek by cyklisté chtěli vidět i jiná místa, jako např. zříceninu hradu, rybníky, přírodní skalní útvar Venušiny misky nebo zatopené kamenné lomy.

Otázka č. 13 Za jakým účelem navštěvujete RS?

Z grafu je zřejmé, že dotazovaní cyklisté nejraději jezdí na stezky za zábavou a přírodou. Pro fyzický trénink využívá stezky pouze 10 % dotazovaných.



Obrázek 9 Graf znázorňující účel návštěvy RS [VD]

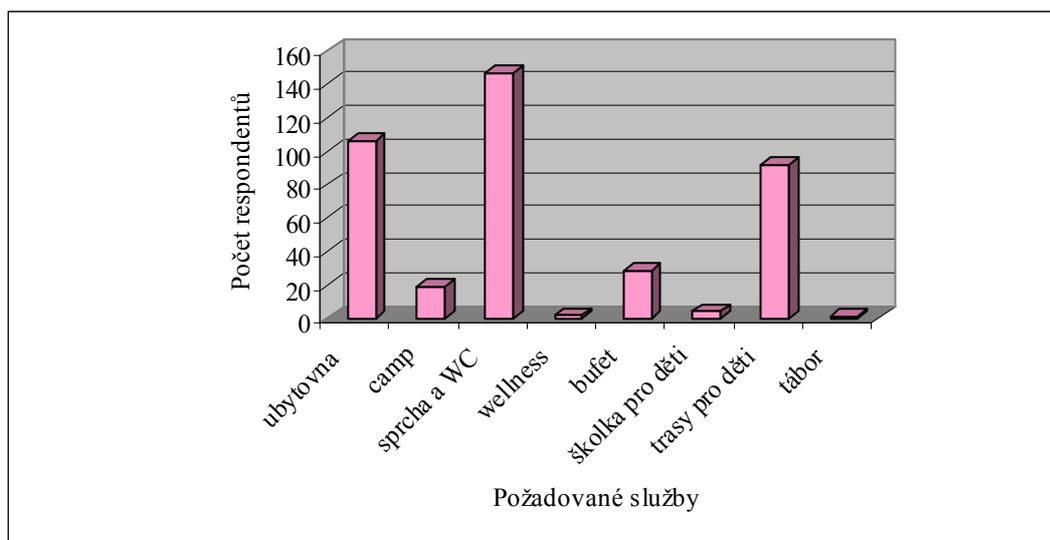
Otázka č. 14 Využíváte služeb infocentra?

Již existující infocentrum RS poskytuje vybrané služby a to především informace o okolí a RS. Je zde zajištěn prodej cyklistického oblečení, půjčovna celoodpružených kol značky Merida a možnost umýt si kolo. Infocentrum RS se nachází v centru obce Černá Voda a je obsluhováno brigádníky, kteří jsou přímo na místě nebo jsou dostupní na mobilním telefonu tak, aby mohli operativně řešit požadavky klientů. Osloveným respondentům, kteří infocentrum navštěvují (345), chybí např. následující služby:

- prodej občerstvení: energetické nápoje, tyčinky, káva
- prodej náhradních dílů na kolo
- prodej základních servisních materiálů: lepení, náradí, servis
- půjčovna přileb a ochranného příslušenství
- automat na pitnou vodu
- úschovna pro cenné věci a batohy

Otázka č. 15 Co by měl nabízet areál RS, kromě infocentra a půjčovny?

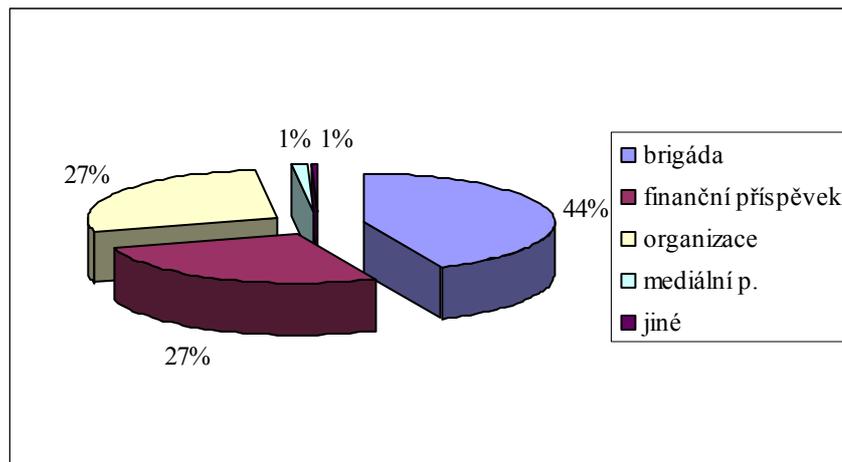
Areálem je myšleno místo v Černé Vodě, kde budou nabízeny komplexní služby pro uživatele RS. Podle respondentů by měl areál obsahovat především sprchy a WC.



Obrázek 10 Služby navrhované respondenty [VD]

Otázka č. 16 Máte zájem zapojit se do dění na RS?

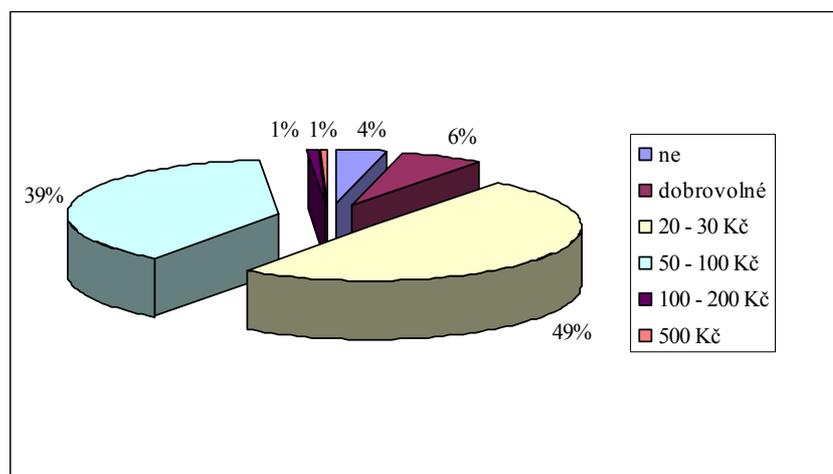
Každý má možnost aktivně se podílet na rozvoji RS a udržitelnosti projektu do budoucna. 44 % respondentů by se ráda účastnila brigády na stezkách. 27 % respondentů je ochotno dát na chod stezek určitý finanční příspěvek. Jelikož RS podporují i kulturu v obci, je zapotřebí mít pro realizaci akcí organizátory. Až 27 % z dotazovaných by ochotně pomáhali.



Obrázek 11 Míra zapojení do projektu RS [VD]

Otázka č. 17 Jste pro, aby se na stezkách vybíralo vstupné?

K otázce, týkající se finančního příspěvku, se vyjádřilo pouze 39 % respondentů tj. 156. Následující graf uvádí, že nejpřijatelnější cena je mezi 20 a 30 Kč. Vstupné je podle konkrétních rozvojových plánů použito na údržbu a rozvoj stezek.



Obrázek 12 Varianty vstupného [VD]

### 6.1.5 Výstupy dotazníkového šetření

Je pravdou, že dotazník je časově náročnější, než je obvyklé. Respondenti se s tímto faktem vyrovnali dobře. Hlavní důvod tohoto pozitivního přístupu vidím v tom, že sami dotazovaní mají zájem o širší nabídku služeb. Dotazování probíhalo skrz celé letní období roku 2010 a výsledkem je zpětná vazba, která je důležitá pro rozvoj RS. Jelikož dotazování probíhalo pouze písemnou formou, omezil tento fakt počet respondentů a následně i rychlost vyhodnocení.

#### Závěrečné výstupy

Na základě vyhodnocení identifikačních údajů jednotlivých respondentů můžeme určit typického návštěvníka RS, který je charakteristický následujícími prvky:

- muž, věk 20 – 30 let, středoškolské vzdělání, měsíční plat 20 100 Kč – 30 000 Kč, z Olomouckého kraje

Výstupy získané na základě zpracování hlavních dotazníkových otázek:

- dotazník byl díky své obsáhlosti časově náročný, dotazovaní chápali důležitost prováděného výzkumu
- respondenti by ocenili možnost zodpovězení dotazníku přes internetové rozhraní
- 296 dotázaných se o projektu RS dozvědělo díky svým přátelům
- 69 % respondentů navštívilo RS opakovaně a to až 10x
- 67 % respondentů mimo okres Jeseník stráví dopravou do Černé Vody 2 až 3 hodiny, nejvyužívanějším dopravním prostředkem je osobní automobil
- celý víkend stráví v Černé Vodě 82 % respondentů
- bezpečnost stezek je hodnocena průměrnou známkou číslo 3
- pouze 3 % respondentů navštívilo obdobné stezky v zahraničí
- pro 45 % respondentů je primárním účelem návštěvy stezek zábava s přáteli
- dobrovolný příspěvek je ochotno poskytnout 22 % dotazovaných cyklistů z celkového počtu 156 odpovídajících
- dotazníkového šetření se zúčastnilo 400 respondentů

## 6.2 Kvalitativní výzkum

Pavel Horník

je považován za otce RS. Rodák z Břeclavi se do Černé Vody přestěhoval v roce 2000. Pavel si prošel různými zaměstnáními, která měla vždy co dočinění s přírodou. Jako bývalý fotograf má turistické zkušenosti z různých míst na celém světě. Jako bývalý lesník zná krajinu Rychlebských hor a má odborné znalosti, které mu napomáhají při tvorbě RS. Jelikož projekt RS nebyl podporován ze strany obce, rozhodl se Pavel spolu se svými přáteli pro vytvoření politické strany podporující rozvoj cestovního ruchu v Černé Vodě. Do volebního období 2010–2014 tak vstoupila nová strana SNK pro rozvoj obce Černá Voda. Ve volbách byla strana úspěšná natolik, že se jeden z kandidátů stal místostarostou obce a Pavel Horník byl zvolen starostou obce. Jak se dá skloubit práce na obci s prací na RS a jaké jsou plány do budoucna, se Pavla ptám ve strukturovaném rozhovoru. Konkrétní otázky použité v rozhovoru naleznete v Příloze II.

### Shrnutí nejdůležitějších informací z rozhovoru

Jelikož je Pavel Horník starostou obce Černá Voda, nezbyvá mu čas naplno se věnovat RS. Z tohoto důvodu právě probíhá volba jeho nástupce. Zakladateli zůstane pravomoc ve strategickém rozhodování. Stezky nemůže řídit pouze jeden člověk a proto se předpokládá, že v budoucnu budou tři trvalí zaměstnanci a postupně se budou přibírat další lidé podle nabízených služeb.

Do projektu RS se postupně zapojují i okolní obce. Navázaná spolupráce spočívá v rozšiřování stezek na nová místa. Tímto krokem se upevňuje pozice RS v rámci celého mikroregionu Žulovsko.

Hlavní výhoda je viděna v unikátnosti projektu, ale na druhou stranu existují i určité nedostatky, které jsou ovlivněny spíše nezkušeností v oboru cestovního ruchu a služeb. Podle Pavla by cyklisty mohly zajímat především ubytovací služby a kavárny. V plánu je nabídnout i průvodcovské služby nebo přidružené služby ve formě masáží aj.

Provoz, udržování a rozšiřování stezek je nákladnou záležitostí. Financování RS a realizace nových služeb bude zajišťována z dotací EU, sponzoringu, výtěžku ze zpoplatněných služeb. Určitou formou bude vybírán i poplatek za jízdu na stezkách. Tento poplatek musí

být pečlivě navrhnut a realizován, aby neodradil cyklisty od návštěvy. V rámci sponzoringu se ukazuje jako silná vyjednávací pozice právě Pavlova funkce starosty obce.

Primárním cílem pro rok 2010 je stavba nových tras a posílení propagačních aktivit v Polsku. Stezky jsou nyní určeny pro jednu cílovou skupinu, v budoucnu se projeví snaha oslovit rodiny s dětmi.

Hlavní přínos pro Černou Vodu spočívá ve snížení nezaměstnanosti a předpokládá se i příliv nových obyvatel.

Je zřejmé, že Pavel Horník se snaží propojit RS s obcí Černá Voda a chce z obce vytvořit konkurenceschopné místo pro trávení volného času i místo pro trvalý pobyt pro nové občany.

### **6.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil**

Abychom mohli konkurenci posuzovat, musíme ji znát. V ČR je sport a aktivní trávení volného času populární. Zdravý životní styl je v dnešní době celosvětovým trendem. Existuje mnoho subjektů poskytujících služby zaměřené na cyklistiku, ať už formou organizovaných vyjížděk, maratonů, závodů, kondičních tréninků formou spinningu nebo možnosti ježdění na předem vyznačených trasách. Následující analýza je zaměřena na konkurenční síly ovlivňující RS. Informace pro zpracování jsou čerpány z dostupných webových prezentací, cyklistických magazínů, zkušeností členů o. s. RS a zkušeností cyklistů.

#### **Konkurenční rivalita**

Rivalita mezi konkurenty se dá sledovat z více dimenzí. Projekt RS je z pohledu unikátnosti stezek bezkonkurenční v rámci celého Olomouckého kraje. Tato unikátnost spočívá ve specifčnosti místní krajiny, jelikož ta se vyznačuje existencí tzv. „bludných balvanů“<sup>11</sup> a v rekonstrukci již zmiňovaných lesnických chodníků na základě map z dob druhé světové války. Cílová skupina RS jsou terénní cyklisté.

---

<sup>11</sup> Obvyklá velikost balvanů je 1 m. Balvany se nejčastěji objevují tam, kde zasáhl ve čtvrtohorách pevninský ledovec. V ČR se nejvíce balvanů objevuje ve Slezsku a na severní Moravě. [34]

Pokud pomineme tyto skutečnosti a zaměříme se na konkurenty jako na poskytovatele komplexního řešení trávení volného času na kole, můžeme porovnávat několik dimenzí jako například občerstvení, ubytování, náročnost tras, délku tras apod. Konkurenty označují za nepřímé, protože parametry cílové skupiny se liší.

- Singltrek pod Smrkem s. r. o., [www.singltrekpodsmrkem.cz](http://www.singltrekpodsmrkem.cz)

SpS se nachází ve frýdlantském výběžku v české části Jizerských hor, vzdáleného od RS cca 220 km (přes Polsko). Singltrek má 18 km, z čehož 6 km jsou lesní cesty. Tento singltrek projektoval Dafydd Davis společně s Tomášem Kvasničkou<sup>12</sup> podle definované metodiky. SpS je vhodný i pro rodiny s dětmi, začátečníky, ale i zkušené terénní cyklisty, kteří si chtějí užít plynulou jízdu v přírodě. Projekt je podporován Svazem obcí Smrk. Ubytovací služby zajišťuje informační centrum Lázně Libverda.

- Jablonecký singltrek, [jabloneckysingl.cemba.info](http://jabloneckysingl.cemba.info)

Tento singltrek se opět nachází v Jizerských horách a je tvořen pod záštitou Tomáše Kvasničky. Singltrek není ještě dokončen a vzniká na základě přesně definované metodiky.

- Existují i neoficiální stezky a singltreky, které nejsou spravovány žádnými sdruženími, ale dobrovolníky.

### **Potencionální konkurenti**

Potencionálním konkurentům brání ke vstupu na trh několik bariér. Nejsložitější částí budování stezek je získání nezbytných povolení pro stavbu a to především od Lesů ČR a dalších majitelů pozemků. Kapitálové požadavky nejsou tak vysoké, jako např. při stavbě asfaltové stezky, ale přesto jsou finanční zdroje nezbytné pro realizaci projektu. Důležitým faktorem jsou lidské zdroje.

---

<sup>12</sup> Spoluzakladatel a bývalý předseda Čemby, o. s.

### Náhradní řešení – substituty

V tuto chvíli v ČR neexistuje žádná adekvátní náhrada, která by mohla rozmělnit koncentraci cyklistů v rámci RS. Toto tvrzení je platné za předpokladu, že cyklista dodržuje kodex<sup>13</sup> a jezdí po značených stezkách. Od vzniku TC hledají terénní cyklisté možnosti, jak si legálně užít jízdu v terénu. Vývoj v konstrukci horských kol i cyklistických doplňků je od 80. let minulého století stále v rostoucí tendenci. Cyklistika je dle statistických údajů jedním z nejoblíbenějších sportů na světě.

### Síla odběratelů

Odběratel neboli zákazník, v našem případě cyklista, má na trhu určitou sílu, která se projevuje v jeho požadavcích. Čím silnější je skupina zákazníků, tím vyšší kvalitu musí poskytovatel služby nabízet. RS zatím nejsou zpoplatněny a tudíž nevzniká tlak, který by motivoval poskytovatele služeb ke změnám. RS nejsou standardizované stezky, tudíž zákazníci nemají možnost srovnání a nepřecházejí k jinému poskytovateli služeb.

### Síla dodavatelů

Dodavateli v projektu RS jsou myšleni především dodavatelé materiálních zdrojů používaných pro úpravy stezek, lidských zdrojů, které práci na stezkách vykonávají, sponzoři, poskytující kola a cyklistické doplňky do infocentra, vydavatelé tištěných informačních materiálů a map, reklamní agentura, zajišťující propagační materiály. Vysoké ceny dodavatelů by vedly k vysokým nákladům, které by RS o. s. nemělo z čeho financovat. Spolupráce je nyní nastavena s ohledem na podporu cestovního ruchu v mikroregionu Žulovsko a cílem je zvýšení povědomí o zajímavých místech a místní kultuře.

Na základě výše popsaných pěti sil mohu určit vhodnou strategii. Podle M. Portera je důležité mít určitou konkurenční výhodu, která vede k jedné ze tří generických strategií. Výsledkem Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil je **strategie diferenciacce**, kdy je konku-

---

<sup>13</sup> Seznam pravidel, podle kterých by se měl každý cyklista řídit při jízdě na kole v přírodě.

renční výhoda soustředěna na odlišení se. Podle Kotlera je možné se odlišovat ve více dimenzích. Dle mého názoru je výhodné si na začátku určit jednu prioritu a té se věnovat. V případě RS je konkurenční výhoda v typu stezky, která je daná místní krajinou. Doporučením je tvorba dalších kilometrů stezek podle ověřené metody, kterou je obnova stávajících chodníků, či projektovat nové, původní technikou tak, aby stezky působily komplexně a neztratily svou jedinečnost. Strategie diferenciací by měla být zaměřena na jednu cílovou skupinu – terénní cyklista tak, aby přesně odpovídala specifickým požadavkům tohoto segmentu. Sekundárním cílem strategie by mohlo být zaměření na druhou cílovou skupinu – rodinné příslušníky terénních cyklistů.

Ekonomický potenciál druhé cílové skupiny je vysoký, protože typickým uživatelem stezek je muž ve věku 20 - 30 let, u kterého se předpokládá, že má nebo bude mít rodinu, kterou může vzít na víkend s sebou a zvýšit tak počet turistů, kteří jsou nezbytným prvkem pro rozvoj cestovního ruchu v mikroregionu Žulovsko.

#### **6.4 SWOT analýza**

Na základě zjištěných a vlastních poznatků jsem sestavila SWOT analýzu, do které jsem vybrala nejdůležitější faktory ovlivňující projekt RS. Aby měla analýza určitou vypovídací hodnotu a přinesla užitečné závěry, nechala jsem vybrané faktory ohodnotit členy RS o. s. (3) a brigádníkem z infocentra (1).

Hodnotitelé měli k dispozici 5ti stupňovou škálu. Tato škála umožnila přiřadit každému faktoru jeho důležitost. Názory hodnotitelů byly následně porovnány a určilo se pořadí významnosti faktorů.

Škála: 1 = nejvyšší míra důležitosti; 5 = nejnižší míra důležitosti

Tabulka 9 Analýza silných stránek [VD]

Faktor	Důležitost	
	průměr priority	pořadí
<b>SILNÉ STRÁNKY</b>		
Z pohledu RS		
Public relation – komunikace s bikery, propagační materiály, atd.	1,75	4.
Reklama – internetová, v časopise	2,5	6.
Četnost pořádaných akcí – cca 3 za rok	2,5	6.
Unikátní typ stezky v ČR	1,25	2.
Podklady – staré myslivecké mapy	3,75	8.
Správně zvolená cílová skupina – terénní cyklista	1	1.
Správně zvolená lokalita	1,25	2.
Spolupráce se sponzory	1,5	3.
Lidé	2	5.
Z pohledu obce		
Členství obce v různých sdruženích - Euroregionu Praděd, Sdružení obcí Střední Moravy, Svazu měst a obcí ČR, Sdružení měst a obcí Jesenicka	3	7.
Mladí a zainteresovaní lidé ve vedení obce	1,75	4.
Přírodní bohatství	1,75	4.

Tabulka 10 Analýza slabých stránek [VD]

Faktor	Důležitost	
	průměr priority	pořadí
<b>SLABÉ STRÁNKY</b>		
Z pohledu RS		
Dlouhodobé plánování	1,75	2.
Málo odpovědných pracovníků – za vše je odpovědný zakladatel	1,5	1.
Nedůsledná organizace akcí	1,75	2.
Špatné značení přiváděcí trasy na stezky	1,75	2.
Nekomplexní nabídka služeb – ubytování, stravování	1,5	1.
Z pohledu obce		
Obec leží mimo hlavní dopravní trasy	2,5	3.
Neexistence bankomatu	3,25	5.
Horší dostupnost lékařské pomoci	2,75	4.

Hodnocení podléhá i příležitosti a hrozbám, jejich atraktivita/závažnost se řeší stejným postupem jako u silných a slabých stránek.

Tabulka 11 Určení příležitostí [VD]

Faktor	Atraktivita	Pořadí
Příležitosti z pohledu RS		
Zpětná vazba od respondentů z dotazníkového šetření	1,75	4.
Lokalita bez CHKO	1,5	3.
Rozšíření stezek do okolních obcí	1	1.
Oslovení nové cílové skupiny – děti, ženy, rodiny	1,25	2.
Spolupráce s novými sponzory	1,5	3.
Trend – aktivní trávení času	1,5	3.
Trend – dovolená v ČR	2	5.
Prodloužení doby pobytu cyklistů v Černé Vodě	2,25	6.
Ekonomický přínos pro obyvatele obce	1,5	3.

Tabulka 12 Určení hrozeb [VD]

Faktor	Závažnost	Pořadí
Hrozby		
Negativní dopady na prostředí	3,25	6.
Vznik konkurenčních projektů	2,25	2.
Změna poptávky – snížení zájmu o cyklistiku	3	5.
Neúčast dobrovolníků na brigádách	2,75	4.
Ukončení spolupráce s dosavadními partnery	2,5	3.
Změna legislativních podmínek pro jízdu na kole v terénu	1,5	1.

Tabulka 13 SWOT analýza RS [VD]

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<p>1. správně zvolená cílová skupina – terénní cyklista orientovaný na technickou jízdu</p> <p>2. dobře vytipovaná lokalita, která nabízí náročné trasy</p> <p>2. prvenství v realizaci oficiálních terénních stezek v ČR</p> <p>3. správně nastavená spolupráce s Lesy ČR, hudebními skupinami a sponzory</p> <p>4. public relation – účast na veletrzích, aktivní komunikace s cílovou skupinou, silné povědomí o projektu po celé ČR (v dané cílové skupině)</p> <p>4. přírodní bohatství</p> <p>4. vedení obce – mladí zainteresovaní lidé</p> <p>5. zakladatel, který má zkušenosti v oboru lesnictví a kontakty v oblasti cyklistiky a médií, nadšení dobrovolníci, kteří pomáhají při tvorbě a údržbě stezek</p> <p>6. reklama - webová prezentace, virální reklama především formou amatérských videí a fotografií</p> <p>6. organizování akcí – otevírání, zavírání sezóny, brigády, přátelská posezení</p> <p>7. spolupráce s Úřadem práce ve Vidnavě, ze které plyne možnost zaměstnávat uchazeče o práci (v okr. Jeseník je nezaměstnanost 12,5 % - září 2010)</p> <p>8. existence starých lesnických map</p> <p>9. obec Černá Voda je členem Euroregionu Praděd, Sdružení obcí Střední Moravy, Svazu měst a obcí ČR, Sdružení měst a obcí Jesenicka</p>	<p>1. málo odpovědných členů, vše leží na zakladateli, problém s delegováním</p> <p>1. základna pro stezky - komplexní nabídka služeb</p> <p>2. dlouhodobé plánování</p> <p>2. nedůsledné organizování akcí, vše na poslední chvíli, málo soutěží a závodů</p> <p>2. značení přiváděcí cesty k začátku RS</p> <p>3. Černá Voda je situovaná mimo hlavní dopravní trasy, časová náročnost dopravy, nízká periodika příjezdu a odjezdu autobusů, neexistence vlakového spojení</p> <p>4. lékařská pomoc – o víkendech nejbližší v Jeseníku (20 km)</p> <p>5. v obci chybí bankomat</p>

PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. realizace stezek pro jiné obce v okolí, na základě osvědčené metody</li> <li>2. nové cílové skupiny – ženy, děti – vytvoření méně náročných stezek</li> <li>3. oblast Rychlebských hor nespadá do CHKO Jeseníky</li> <li>3. komunikace a navázání spolupráce s výrobcí kol a cyklistických doplňků a novými sponzory</li> <li>3. trendy v životním stylu– aktivní trávení volného času</li> <li>3. ekonomický potenciál – příjmy plynoucí z infocentra, z ubytování, stravování atd.</li> <li>4. zpětná vazba od respondentů, co očekávají a co si přejí</li> <li>5. trend trávení dovolené v ČR</li> <li>6. prodloužení pobytu cyklistů v Č. V.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. legislativní úpravy možnosti jízdy na kole v terénu</li> <li>2. vznik konkurenčních projektů</li> <li>3. ukončení spolupráce s Lesy ČR a dalšími partnery</li> <li>4. neúčast dobrovolníků na údržbě stezek</li> <li>5. změna poptávky po jiných sportovních aktivitách</li> <li>6. poškození přírody vlivem nadměrného zatížení stezek a nevhodného chování uživatelů</li> </ol>

Na základě sumarizovaných informací navrhuji využít strategii WO – mini maxi s přednostním zaměřením se na řešení organizačních nedostatků a nedostatečného plánování. Na straně příležitostí by se dle mého názoru měly využít informace získané přímo od respondentů. Díky tomu se zákazníkům nabídnou služby dle jejich konkrétních představ. Příležitosti by se měly využít především tak, aby přeměnily slabé stránky na silné.

## 6.5 Výstupy analytické části

Z dotazníkového šetření, kvalitativního výzkumu, analýzy konkurence a SWOT analýzy shrnuji výstupy a hodnotím stanovené hypotézy.

Informace z dotazníkového šetření jsou důležité pro specifikaci požadavků cyklistů. Největší zájem je o sprchy a WC, dále o ubytovací a stravovací služby. S trasami jsou cyklisté spokojeni a navíc kladně hodnotí i konané kulturní akce. Plány zakladatele korespondují s požadavky zákazníků a směřují ke kvalitní nabídce služeb. Tím, že se zakladatel RS stal v posledním volebním období starostou obce, vzniká pro RS silnější pozice v rámci vyjednávání se sponzory a ostatními obcemi.

Podle Porterovy analýzy jsou RS v daném regionu bezkonkurenční. Tento fakt se nesmí přecenit a proto se musí na vývoji a propagaci stále pracovat. Zákazníci nemají silnou vyjednávací pozici, jelikož není možnost výběru v podobných projektech. Substituty v tuto chvíli nemají na RS vliv, protože cyklistika se stává stále oblíbenějším sportem. Dodavatelé materiálů si nebudují silnou pozici, jelikož objem potřebných doplňků a materiálů není velký, a tak spolupráce probíhá na solidní úrovni. S předpokládaným rozšířením RS se situace jistě změní. Navrhovaná strategie je strategie **diferenciace**.

Výsledkem SWOT analýzy je strategie **WO – mini maxi**. Za nejsilnější stránku je považována správná volba cílové skupiny. Na druhé straně je nejslabší stránkou málo odpovědných osob za realizaci a údržbu projektu RS. Jedna z největších příležitostí je spolupráce s okolními vesnicemi. Nejdramatičtější hrozba je viděna v legislativních úpravách Zákona o ochraně přírody.

### Zhodnocení stanovených hypotéz

*Více než 50 % dotázaných návštěvníků je ochotno za projetí RS zaplatit poplatek.*

Tato hypotéza byla vyvrácena jelikož pouze 39 % dotazovaných bylo ochotno odpovědět na otázku týkající se vstupního poplatku. Ze zmíněných 159 odpovědí je ochotno zaplatit poplatek, v určitém rozmezí 93 % respondentů.

*Více než 60 % dotázaných terénních cyklistů vyžaduje na stezkách občerstvení formou bufetu.*

Hypotéza byla jednoznačně vyvrácena. O bufet přímo na stezce má zájem pouhých 7 % dotazovaných cyklistů. 27 % respondentů by ocenilo ubytovnu RS. Nejvyšší zájem byl projevěn o sprchy a WC a to 37 % respondenty.

*Více jak 80 % respondentů přijíždí do Černé Vody autem a stráví zde noc.*

Hypotézu se podařilo potvrdit, pokud budeme brát v potaz, že 68 % dotazovaných pochází mimo okres Jeseník a musí na stezky dojíždět. Více než 80 % dojíždějících stráví v Černé Vodě celý víkend a více než 85 % využívá pro přepravu osobní automobil.

*Alespoň 50 % dotázaných návštěvníků stezek považuje nabídku stravovacích a ubytovacích služeb za dostačující.*

Hodnocení vyplývá ze systému školních známek. Dostačující odpovídá známce číslo 4, tím pádem musíme hypotézu vyvrátit, jelikož je nabídka dostačující pro 30 % dotázaných.

## 7 PROJEKTOVÁ ČÁST

Projektová část plynule navazuje a vychází z teoretických a analytických poznatků týkajících se služeb, cestovního ruchu, aplikací metod a výzkumu RS. Na základě situační analýzy navrhuji portfolio služeb, které se skládá z cykloservisu, sociálního zařízení, ubytování a dalších doprovodných služeb. Tato kombinace služeb vychází z požadavků cyklistů i z koncepce projektu RS. Ježdění na stezkách vyžaduje mít kolo v perfektním stavu, protože terén je technicky náročný a pravděpodobnost, že kolo narazí o kámen je dle zkušeností asi 70 %. Po každé fyzicky náročné aktivitě je sprcha považována za relax, proto chceme tuto službu nabídnout i uživatelům RS. Ubytování za dostupnou cenu je vhodné nabízet proto, aby cyklisté trávili v Černé Vodě více času. V závěru práce shrnu projektovou část formou logického rámce.

### 7.1 Cykloservis

Dotázaní uživatelé projeví zájem o cykloservis a s tím spojenou možnost zakoupení doplňkového zboží na jízdní kolo, jako např. lepení na kola, duše, základní nářadí atd. RS jsou stezky vinoucí se kamenitým terénem a pro plnohodnotný zážitek z jízdy cyklisté nejčastěji využívají horská kola celoodpružená (full). Tento typ kola vyžaduje odborný přístup k opravám i individuálnímu nastavení jednotlivých parametrů, tak aby vyhovovaly uživateli. Celoodpružená kola se vyznačují složitou stavbou i mechanikou.

Na stezkách musí každý cyklista počítat s možností, že píchne duši, ohne kliku nebo opotřebuje brzdové destičky. V existujícím infocentru RS je k dispozici 10 celoodpružených kol k zapůjčení. I tato kola musí být pravidelně servisována.

**Cílem** této služby je zvýšení spokojenosti klientů nabídkou profesionálního přístupu k servisu kol a možnosti zakoupení servisních doplňků od oficiálního otevření RS do uzavření RS v roce 2011. Stanovený cíl odpovídá pravidlu SMART.

**Východisko** pro vznik cykloservisu je zájem ze strany cyklistů a zájem ze strany zakladatele RS. Jelikož se cena celoodpružených kol pohybuje v řádech desítek tisíc korun, jsou jejich majitelé ochotni za opravu zaplatit, jen aby bylo kolo opět v požadovaném stavu.

Služby, které cykloservis nabízí:

- prohlídky kol - kontrola
- opravy všech typů jízdních kol
- výplety a centrování kol
- montáž a servis odpružených vidlic
- montáž a servis hydraulických kotoučových brzd
- výměna duší a plášťů
- montáž doplňků a příslušenství

Každá z výše uvedených činností je jinak časově i fyzicky náročná, proto bude důležité klienta před oznámením ceny vždy seznámit s provedenou prací. Další služby mohou být postupně doplňovány podle zájmu cyklistů a možnosti navýšení rozpočtu na nákup náradí.

### 7.1.1 Rizika a opatření na jejich eliminaci

Analýzou RIPRAN naleznou rizika, která projekt „cykloservis“ ohrožují. Na základě hrozeb určím scénáře, což jsou v podstatě důsledky hrozeb. Tento vztah dále vyhodnotím a určím pravděpodobnost vzniku a velikost dopadu na projekt, podle následujících tabulek.

Vysvětlivky: P - pravděpodobnost, D – dopad, HR – hodnota rizika, M – malá, S - střední, V- vysoká. Tabulky použiji i u hodnocení dalších služeb.

Tabulka 14 Hodnotící tabulka RIPRAN [36]

Pravděpodobnost		Dopad	
MP	0,01 – 0,33	MD	Ohrožení dílčí činnosti
SP	0,34 – 0,66	SD	Ohrožení hlavní činnosti
MP	0,67 – 0,99	VD	Ohrožení cíle

Tabulka 15 Vztah mezi pravděpodobností a dopadem [36]

	MP	SP	VP	Hodnota rizika a reakce na riziko	
MD	VMHR	MHR	SHR	VHR 1	Vyhnutí se riziku
SD	MHR	SHR	VHR	MHR 2	Akceptace
VD	SHR	VHR	VVHR	SHR 3	Tvorba opatření

Tabulka 16 Analýza rizika cykloservisu metodou RIPRAN [VD]

	Hrozba	Scénář	P	D	Hodnota rizika	Opatření/čas/odpovědnost
1.	Nedostatečný zájem cyklistů	zbytečně vynaložené náklady na nářadí a zásoby	SP	VD	VHR	průzkum zájmu/ do 31.1.2011/ V. Druhanová
		demotivace zaměstnance	MP	SD	MHR	neřešíme
		omezená otevírací doba	VP	SD	VHR	sdílet otevírací dobu/ do 31.4.2011/ P. Horník
2.	Nedostatek financí na materiální a lidské zdroje	demotivace zaměstnance	SP	SD	SHR	nastavit motivační složku mzdy/ P. Horník
		nákup levných a méně kvalitních materiálů	VP	SD	VHR	průzkum dodavatelů a výběr/ do 15.4.2011/ T. Kysučan
		neexistence zásob	SP	SD	SHR	mít pouze nezbytné díly a materiály, zajistit flexibilního dodavatele/ T. Kysučan
3.	Nezkušený mechanik	nespokojenost klientů	SP	VD	VHR	zajistit pečlivé výběrové řízení/ do 15.4.2011/ V. Druhanová
		poškození opraveného kola	MP	MD	VMHR	neřešíme
4.	Nedostatečné prostory pro servis	odmítání zakázek	MP	MD	VMHR	neřešíme
5.	Nedostatečné zabezpečení prostor	krádež nářadí a všech produktů	MP	SD	MHR	neřešíme
6.	Nedodržování časového harmonogramu	nespokojenost klientů – špatná pověst	VP	SD	VHR	předem stanovit pravidla a možnosti objednávek/ mechanik

		dlouhodobá pracovní neschopnost mechanika	MP	VD	SHR	najít adekvátní náhradu/ V. Druhanová
7.	Cenová politika	příliš drahé služby	MP	SD	MHR	neřešíme

Průměrná hodnota rizika je 1,77. Z tohoto výsledku můžeme usoudit, že navrhovaná služba „Cykloservis“ je středně riziková. Při realizaci služby je třeba se zaměřit především na rizika s vysokou hodnotou VHR, která můžeme předem odhadnout. U rizik se střední hodnotou SHR navrhuji opatření, která by měla být uplatněna pro eliminaci rizik.

### 7.1.2 Časový harmonogram činností

Aby cykloservis mohl fungovat již od začátku nové cyklistické sezóny, sestavím harmonogram činností, který přispěje k tomu, aby byly jednotlivé činnosti včas realizovány. Pro tento účel využiji metodu CPM.

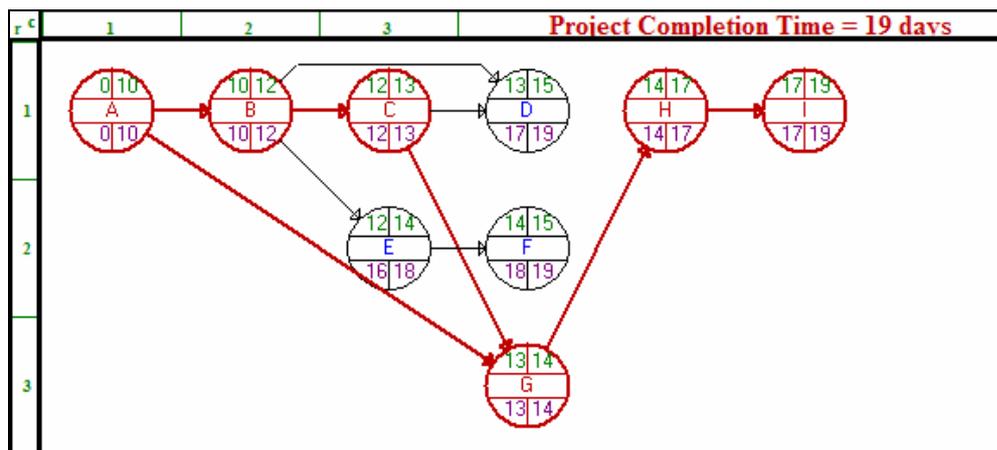
V prvním kroku si stanovím činnosti, které na sebe navazují.

Tabulka 17 Rozpis činností [VD]

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání	Předchozí činnosti
A	výběrové řízení na mechanika	10	–
B	sestavení rozpočtu	2	A
C	příprava prostor	1	B
D	nákup nářadí	2	B, C
E	výběr dodavatele zásob	2	B
F	nákup zásob	1	E
G	určení otevírací doby	1	A, C
H	tvorba informačních letáků o cykloservisu	3	G
I	roznos letáků a zahájení	2	H

Tabulka 18 Výpočet kritické cesty [WinQSB]

03-19-2011 18:49:42	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	10	0	10	0	10	0
2	B	Yes	2	10	12	10	12	0
3	C	Yes	1	12	13	12	13	0
4	D	no	2	13	15	17	19	4
5	E	no	2	12	14	16	18	4
6	F	no	1	14	15	18	19	4
7	G	Yes	1	13	14	13	14	0
8	H	Yes	3	14	17	14	17	0
9	I	Yes	2	17	19	17	19	0
	<b>Project</b>	<b>Completion</b>	<b>Time</b>	=	19	<b>days</b>		
	<b>Number of</b>	<b>Critical</b>	<b>Path(s)</b>	=	2			



Obrázek 13 Grafické znázornění kritické cesty cykloservisu [WinQSB]

Nejkratší možná doba realizace cykloservisu je dána délkou kritické cesty, tj. 19 dní. Kritická cesta je dána kritickými činnostmi, které jsou charakteristické tím, že časové rezervy jsou nulové, a to znamená, že pokud některou prodloužíme o určitý počet dní, tak se celý projekt prodlouží o tento počet dní. Kritická cesta se skládá z činnosti A, B, C, G, H, I, protože tyto činnosti mají všechny časové rezervy nulové. Informace o kritické cestě slouží k hlubšímu rozboru činností a mohou nás tak přivést k možnostem zkracování délky trvání projektu. Každá časová změna činnosti má vliv především na náklady projektu, proto je nutné vše důkladně zvážit.

Činnosti D, E, F neleží na kritické cestě, protože celková časová rezerva je u každé činnosti rovna 4 dnům. To znamená, že o čtyři dny lze zpozdit ukončení realizace činnosti, aniž by se změnila doba trvání celého projektu.

### 7.1.3 Zdroje potřebné pro realizaci cykloservisu

#### Lidské zdroje

Dle mého názoru je nejdůležitější výběr kvalitního mechanika jízdních kol. Mimo hlavní sezónu, to je v období od 1. 4. 2011–31. 6. 2011 a následně od 1. 9. 2011–30. 11. 2011, bude zajišťovat funkci cykloservisu jeden člověk. V hlavní „prázdninovou“ sezónu, tj. od 1. 7. 2011–30. 8. 2011, doporučuji dva mechaniky, kteří budou opravy kol obstarávat. Tento druhý člověk může být veden jako brigádník. Situace, kdy budou potřeba dva zaměstnanci, se odvíjí od poptávky.

Výběr správného člověka nesmí být podceněn, proto navrhuji řídit se při výběrovém řízení těmito aspekty:

- zkušený mechanik s praxí v oboru opravy celoodpružených kol, případně zájemce zaškolený u profesionála
- musí prokázat znalost trhu celoodpružených kol (typy kol, náhradní díly, funkčnost systémů, poměr cena/výkon)
- manuálně zručný
- ochotný, sympatický
- z Černé Vody či okolí
- znalost základů anatomie těla pro účely správného nastavení kola

Výběrové řízení bude trvat 10 dní, jelikož předpokládáme, že uchazeči budou v první fázi z řad místních obyvatel – interní výběrové řízení. První sezóna bude považována za testovací, a pokud se potvrdí zájem cyklistů o tuto službu, bude se hodnotit práce mechanika a případně řešit nové výběrové řízení interní i externí.

### **Materiální zdroje**

Místem pro výkon činnosti bude infocentrum RS, které se nachází v centru obce Černá Voda v pronajatém prostoru obecní budovy. V infocentru je nyní 10 celoodpružených kol k zapůjčení, tato kola se musí pravidelně servisovat a udržovat v požadovaném stavu. Profesionální přístup řešení požadavků vyžaduje vhodné nářadí, náhradní díly i zásoby. Náklady na jednotlivé položky budou kalkulovány níže. Za první nákup bude odpovědný Pavel Horník, další zásobování bude obstarávat vybraný mechanik.

#### 7.1.4 Výdaje spojené s realizací cykloservisu

Každá činnost s sebou přináší náklady. V následující tabulce rozeberu finanční náklady spojené s realizací cykloservisu.

Tabulka 19 Náklady na realizaci cykloservisu [VD]

	Počet ks/m/h	Cena v Kč	
		za kus/m/h	celkem
Mzda	168	75	12 600
Nájemné a energie	1	500	500
<b>Nářadí</b>			
montážní stojan	1	2 000	2 000
odvzdušňovací sada	1	600	600
momentový klíč	1	1 500	1 500
tyč na rovnání háků	1	440	440
centrování stolice	1	1 300	1 300
stahovák klik	1	450	450
kufr se základním nářadím	1	10 000	10 000
čistící prostředky a mazadla	1	500	500
<b>Zásoby</b>			
řadicí a brzdová lanka	50	30	1 500
bovden řadicí	50	30	1 500
bovden brzdící	50	20	1 000
brzdové destičky	24	350	8 400
koncovky	2 000	4	8 000
lepení	20	40	800
duše	20	60	1 200
maziva a náplně	1	1 500	1 500
Letáky	100	6	600
<b>Náklady celkem</b>			<b>54 390</b>

V ideálním případě by byl cykloservis otevřen, jakmile bychom nakoupili všechny položky uvedené výše. Jelikož jsou celkové náklady pro občanské sdružení vysoké, musí se důkladně promyslet, které komponenty se nakoupí v první řadě a které se budou dokupovat postupně. Náklady na zaměstnance se budou v každém měsíci lišit podle odpracované doby. V období prázdnin navíc rozpočet zatíží pomocná síla. Na druhou stranu může mechanik vykonávat také obsluhu infocentra.

### 7.1.5 Způsob pokrytí nákladů

Náklady si rozdělím do několika skupin. Jelikož jsou RS občanské sdružení, tedy nezisková organizace, musí na financování svých aktivit získat sponzory.

Mzda – vázána na odpracovaný čas, tržby z cykloservisu

Nájem – obec poskytla prostory za symbolických 1 000,00 Kč měsíčně

Nářadí – hradí RS nebo sponzor formou daru

Zásoby- hradí RS, nákup za účelem dalšího prodeje

Letáky – z rozpočtu RS

Na vyjednávání se sponzory se chce zakladatel v roce 2011 zaměřit přednostně. Vyjednávání nebývají jednoduchá a sponzoři si kladou podmínky, které se nevždy dají splnit a dodržet.

Na pokrytí nákladů nebudou stačit pouze sponzoři. Služba na sebe musí vydělat. Kvalita provedení musí odpovídat požadované ceně.

Stanovení adekvátní ceny za služby není jednoduché. Cykloservis je služba regulovaná trhem. Navrhují stanovit cenu objektivní metodou tzn. stanovit fixní poplatek a pohyblivou část dle způsobu řešení problému. Minimální cena je dána náklady na opravu, které se skládají z fixní a variabilní části. Horní hranice ceny je naopak dána poptávkou. Jelikož konkurence cykloservisu není v okolí Černé Vody téměř žádná (nejblíže v Jeseníku, cca 21 km) a návštěvnost RS má rostoucí tendenci, předpokládám zájem cyklistů o tuto službu. Pro jednotlivé typy oprav bude stanoven ceník, ze kterého se bude počítat konkrétní cena. Cílem stanovení ceny je návratnost nákladů.

Tabulka 20 Kalkulace ceny [VD]

	Cena v Kč za 1 hod.
Nájem a energie	4
Mzda	75
Nářadí (s návratností 1 rok)	11
<b>Náklady celkem</b>	<b>90</b>
Marže	60
<b>Fixní část ceny</b>	<b>150</b>

### 7.1.6 Přínosy

Přínos služby spočívá ve zvýšeném komfortu pro návštěvníky RS, kteří se mohou spolehnout na individuální přístup řešení problémů. Z důvodu horší dostupnosti do Černé Vody musí mít cyklisté pocit, že se o ně někdo postará, když to bude zapotřebí. Pokud bude mít cyklista správně seřízené a nastavené kolo, zvyšuje tak svoji bezpečnost na stezkách. Neposledním přínosem je předpokládaný zisk z provozování služby.

Číselné vyjádření návratnosti navrhované služby je složité, protože se prozatím nedá odhadnout, jaké závady budou cyklisté řešit a kolik času tyto opravy zaberou. Navrhují provádět průběžné analýzy a hodnocení využívaných servisních služeb a na jejich základě stanovit opatření.

V každém případě se v prvním roce předpokládá návratnost investice do náradí. Do 31. 6. 2011 může být mechanik zaměstnán na dohodu o provedení práce. Tím pádem zaměstnavateli odpadnou náklady na sociální a zdravotní pojištění. Výkon práce bude odpovídat cca 64 hodin za měsíc. Od 1. 7. 2011 by měl být pracovní úvazek změněn na pracovní poměr se 168 odpracovanými hodinami měsíčně.

Hrubým odhadem můžeme říct, že pokud bude od 1. 5. 2011 do 31. 10. 2011 jedním člověkem odpracováno 800 hodin a účtovaná hodina práce je 150 Kč, budou sezónní tržby 120 000 Kč.

## 7.2 Ubytovací služby

Jak již bylo zmíněno, Černá Voda leží v severní části Slezska blízko polských hranic. Doprava do místa je časově i finančně náročná, a proto by cyklisté uvítali ubytování a sociální zařízení. Tyto služby je vhodné nabízet i z pohledu vedení RS a vedení obce Černá Voda, jelikož přilákají turisty, kteří budou ochotni strávit v místě minimálně jednu noc. V Černé Vodě se nabízí několik variant ubytování a to ve formě soukromého ubytování v apartmánech, v hotelovém zařízení nebo v chatách. V průběhu letní sezóny jsou kapacity stávající nabídky vyčerpány, jelikož někteří turisté navštěvují obec pravidelně bez ohledu na vznik RS.

Objekt „Nová Radost“ (dále jen Radost), bývalý pionýrský tábor, je vhodným místem pro realizaci ubytovacích služeb RS. V této práci budu počítat s variantou pronajmutí objektu s možností pozdějšího odkupu. Toto řešení je výhodné hned z několika důvodů. Pronajmu-

tím se otestuje fungování vztahů s majitelem objektu, zájem cyklistů o ubytování a zároveň manažerské schopnosti odpovědných osob.

**Cílem** je uspokojení základních potřeb cyklistů a oslovení touto službou novou cílovou skupinu – rodiny s dětmi – jelikož tato skupina je náročnější na hygienické požadavky a komfort.

**Východiskem** je existence objektu vhodného pro pronájem či koupi, zájem ze strany dotazovaných a odhodlání členů RS realizovat projekt.

**Přínos** bude v první řadě ekonomický, jelikož se turisté v obci zdrží déle. Místní obchodníci a podnikatelé tak budou dosahovat vyšších obrátů a zároveň i vyšších zisků. Pokud budou mít obraty rostoucí tendenci, můžeme předpokládat rozšíření sortimentu nebo nabídky služeb v místních obchodech a jiných zařízeních. Dalším přínosem bude oslovení nové cílové skupiny (viz. výše), která je pro RS velkou příležitostí.

Služby, které budou nabízeny:

- ubytování – více-lůžkové pokoje, stan
- úschova kol a cenných věcí
- parkování u objektu
- WC
- sprchy
- umývárna kol

Další služby mohou být postupně doplňovány podle zájmu cyklistů a možnosti navýšení rozpočtu např. stravování, masáže atd.

### **7.2.1 Rizika a opatření na jejich eliminaci**

Na základě prvního uvážení je realizace této služby vysoce riziková. Zkušenosti předchozích provozovatelů objektu Radost nejsou pozitivní. Zastavěná plocha má cca 180 m<sup>2</sup> a pozemek cca 6000 m<sup>2</sup>. Tyto plochy jsou náročné na údržbu i provoz. Tabulka rizik a opatření ukáže rizikovost projektu podle hrozeb.

Tabulka 21 Analýza rizika ubytovacích služeb metodou RIPRAN [VD]

	Hrozba	Scénář	P	D	Hodnota rizika	Opatření/čas/odpovědnost
1.	Nedostatečný zájem cyklistů	zbytečně vynaložené náklady na vznik a organizaci	SP	VD	VHR	provést průzkum zájmu/ do 31.1.2011/ V. Druhanová
		omezená otevírací doba	VP	SD	VHR	sdělit otevírací dobu/ do 31.6. 2011/ P. Horník
2.	Nedomluvení se s majitelem objektu na pronájmu	hledání nového místa pro realizaci	SP	VD	VHR	předsmlavní jednání, ověření zájmů jiných uchazečů, zpracování podn. plánu/ do 31.4.2011/ P. Horník
		nemožnost realizace	VP	VD	VVHR	zpracování finanční analýzy a variant řešení/ do 31.4.2011/ P. Horník a V. Druhanová
3.	Nedostatek financí	málo zaměstnanců	MP	MD	VMHR	neřešíme
		zavedení některých služeb později (např. úschovna)	VP	MD	SHR	přípravit uživatele na tuto variantu/ do 31.6.2011/ P. Horník
4.	Nezodpovědný přístup ze strany RS	odložení plánovaného termínu otevření ubytovny se službami	SP	SP	SHR	komunikovat průběh realizace veřejnosti, tak aby se předešlo negativním reakcím/ V. Druhanová
		nespokojený majitel odstoupí od smlouvy	MP	VD	SHR	pevně stanovené cíle a kontrola jejich dodržování/ do 31.4., 30.5. a 31.6.2011/ V. Druhanová
5.	Cenová politika	nespokojení klienti	MP	VD	SHR	zajistit pořádek, čistotu/ do 31.6.2011/ P. Horník
		příliš drahé služby	MP	SD	MHR	neřešíme

Průměrná hodnota rizika je 1,77, takže stejná jako v předchozím případě. Nejdůležitější je zodpovědný přístup k realizaci a upřednostnění zákaznických požadavků tak, aby byl uplatněn klientský přístup. Projekt ubytovacích a sociálních služeb může silně ovlivnit výši rozpočtu RS.

### 7.2.2 Časový harmonogram činností

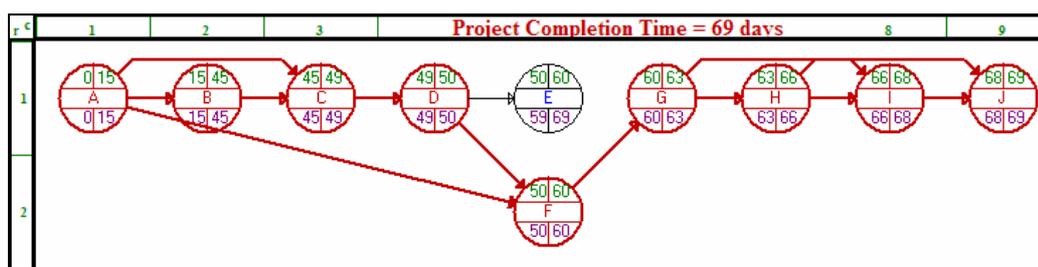
Realizace ubytovacích služeb je z časového hlediska náročnější než předchozí cykloservis. Tento fakt je závislý především na tom, že do projektu je zainteresováno více lidí s různými rozhodovacími pravomocemi. Pokud bude harmonogram činností pevně stanoven a na všech stranách bude panovat zájem o jeho dodržení, povede k efektivnímu řešení.

Tabulka 22 Rozpis činností [VD]

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání	Předchozí činnosti
A	pověřený člen RS zpracuje finanční plán na tři roky a podnikatelský záměr, který předloží majiteli Radosti	15	-
B	jednání s majiteli o možnosti pronájmu	30	A
C	návrh smlouvy o pronájmu a dalších ustanoveních	4	A, B
D	podpis smlouvy	1	C
E	stanovení ceníku	10	D
F	výběrové řízení na nové zaměstnance	10	A, D
G	výběr zaměstnanců	3	F
H	úklid vnitřních prostor	3	G
I	úklid pozemku	2	G, H
J	zahájení provozu - propagace	1	H, I

Tabulka 23 Výpočet kritické cesty [WinQSB]

03-30-2011 23:01:44	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	15	0	15	0	15	0
2	B	Yes	30	15	45	15	45	0
3	C	Yes	4	45	49	45	49	0
4	D	Yes	1	49	50	49	50	0
5	E	no	10	50	60	59	69	9
6	F	Yes	10	50	60	50	60	0
7	G	Yes	3	60	63	60	63	0
8	H	Yes	3	63	66	63	66	0
9	I	Yes	2	66	68	66	68	0
10	J	Yes	1	68	69	68	69	0
	Project Completion Time	=			69	days		
	Number of Critical Path(s)	=			9			



Obrázek 14 Grafické znázornění kritické cesty [WinQSB]

Nejkratší možná doba realizace ubytovacích a sociálních služeb je dána délkou kritické cesty, tj. 69 dní. V tomto případě existuje 9 možných kritických cest. Na kritické cestě leží všechny uzly, kromě činnosti E, což je stanovení ceníku služeb. Ostatní činnosti se vyznačují nulovou celkovou časovou rezervou.

Činnost E se může zpozdít o devět dní, aniž by se změnila doba trvání celého projektu.

### 7.2.3 Zdroje potřebné pro realizaci

#### Lidské zdroje

Vyjednávací síla jednatele při uzavírání smlouvy o pronájmu objektu je nejkritičtější bodem realizace projektu. Z tohoto důvodu se pro toto jednání musí zvolit správná taktika, kterou bude prezentovat a zastávat jeden člen RS.

Z analýz je zřejmé, že v projektu RS je málo odpovědných pracovníků. S rostoucí tendencí zájmu o stezky se musí pevně určit odpovědnost jednotlivých členů a delegovat na ně úkoly. Za předpokladu úspěšného uzavření smlouvy o nájmu Radosti, budeme potřebovat dva stálé zaměstnance pro zajištění plynulého provozu.

1. zaměstnanec - provozní budovy, jehož/jejíž pracovní náplní je zajištění čistoty, objednávání hygienických a čistících prostředků, aktualizace informací na webových stránkách, navrhování marketingových aktivit, přijímání a vyřizování rezervací ubytování, akceptace hostů, zodpovědnost za finance a jejich přerozdělování.

2. zaměstnanec - uklízeč/ka, jehož/jejíž pracovní náplní je zajištění kompletního pořádku v objektu, připravenost pokojů pro hosty, praní prádla a pravidelné čištění veřejného WC a sprch, vybírání poplatků za WC a sprchy.

Rozhodovací pravomoc ve strategických otázkách zůstává Pavlovi Horníkovi. Výběrové řízení na volbu nových zaměstnanců bude trvat 10 dní. Na pozici provozního budou rozhodující kritéria při výběru následující:

- zkušenost v oboru hotelnictví nebo pohostinství alespoň 1 rok
- manažerské dovednosti – vzdělání nebo praxe
- práce na PC
- znalost anglického jazyka výhodou
- sportovní duch

Na pozici uklízečky jsou kritéria výběru následující:

- chuť do práce
- zodpovědnost

## **Materiální zdroje**

Ubytovna Radost je dispozičně členěna na jídelní část (hospoda), kuchyň, společné prostory, 2 společenské místnosti a pokoje s 42 lůžky. V jídelní části se nacházejí dřevěné lavice a stoly. Kuchyň je vybavena základními spotřebiči, linkou a pracovní plochou. Pro uvedení ubytovny a sociálního zařízení do provozu je nezbytné stanovit si podrobný akční plán, který zahrnuje úklid a následnou přípravu pokojů, WC, sprch a kanceláře. Po revizi budovy a okolí se určí seznam věcí k nákupu. Pro výkon prvotních činností nakoupíme čisticí prostředky, úklidové doplňky, povlečení na všechny postele, nové zámky do vstupních dveří. Pro vyšší komfort si budou cyklisté moci zakoupit mini balení (50 ml) šampónu nebo sprchového gelu. K zapůjčení budou osušky, kterých se pořídí omezený počet.

Topení je zajišťováno uhlím, proto je potřeba zajistit dostatečné množství paliva na celý rok. Nákup doporučuji rozdělit na dvě části, aby nevznikaly nadbytečné zásoby, kdyby došlo ke změnám smluvních podmínek.

Jedna ze společenských místností bude využita jako úschovna kol, batohů a cenností. Pro cenné věci a batohy budeme muset místnost vybavit uzamykatelnými skřínkami. Náklady na vybavení úschovny budou vysoké, proto tuto službu uvedeme do provozu později cca v srpnu.

Kancelář, která bude zároveň sloužit jako recepce, je vybavena základním nábytkem.

### **7.2.4 Výdaje spojené s realizací**

V následující tabulce kalkuluji s položkami, které je nutné pořídit před otevřením ubytovny a zprovozněním sociálních zařízení. Nezapočítám zásoby a nepředvídané náklady.

Tabulka 24 Náklady na zahájení činnosti [VD]

Zdroje	Počet ks/ml	Cena v Kč	
		ø za kus, 50 ml	celkem
Čistící prostředky – savo, jar, okna, podlahové čištění atd.	10	40	400
Úklidové prostředky – kbelík, hadr, smeták atd.	6	50	300
Vysavač - použitý	1	500	500
Hygienické doplňky – toaletní papír, tekutá mýdla 5 l, papírové ručníky a další	20 1 10	12 80 60	220 80 600
Mini šampóny 50 ml	200	5	1 000
Mini sprchové gely 50 ml	200	5	1 000
Osušky	5	75	375
Povlečení – původní	60	40	2 400
Prostěradla - původní	60	15	900
Záclony, závěsy	-	-	-
Kancelářské potřeby – papíry, šanony, psací potřeby	2 1	60 12	180 12
PC	1	10 000	10 000
Výměna zámků	3	500	1 500
			19 467
Mzdy pro dva zaměstnance/měsíc			25 000
Uhlí v q	50	350	17 500
Energie/měsíc			3 000
Nájem/měsíc			10 000
Připojení k internetu /měsíc			150
			30 650
Náklady celkem			75 117

### 7.2.5 Způsob pokrytí nákladů

Vykalkulované náklady jsou pouze počáteční. V průběhu roku budou růst náklady na zásoby hygienických a čistících prostředků. Náklady na energie se změní podle způsobu užívání budovy, tato skutečnost se projeví v čase. Náklady se zvýší i na mzdy. Existuje možnost, že bude potřeba více zaměstnanců nebo sezónních brigádníků.

Finance potřebné pro realizaci navrhovaných služeb pokryje úvěr. Žádost o úvěr již probíhá. Případná koupě objektu a rekonstrukce by byla reálná za předpokladu čerpání dotací EU.

Další finance k pokrytí nákladů se čerpají z výtěžků na konaných akcích. V letošním roce sdružení RS pořádalo první Bikerský ples v Černé Vodě. Ples se konal 26.3.2011, byl finančně nákladný a přesto RS dosáhlo zisku. Na 30.4.2011 se plánuje tradiční Otevírání stezek, kde se představí nové úseky stezek. Program bude obsahovat denní soutěže, večerní koncert a občerstvení.

Jakmile začne ubytovna fungovat, začne se generovat zisk z poskytovaných služeb.

Tabulka 25 Navrhované ceny [VD]

	Cena v Kč
Noc	150
Použití WC	5
Použití sprchy	20
Zapůjčení osušky	10
Šampón	9
Sprchový gel	9
Parkovné	zdarma

Pokud tedy budeme kalkulovat cenu za noc na osobu 150 Kč, při plné obsazenosti lůžek alespoň 15 nocí v měsíci získáme tržby 94 500 Kč.

### 7.2.6 Přínosy ubytovny

Nová služba zajišťuje v první fázi minimálně dvě pracovní místa. Dříve vyhlášený letní tábor Radost se opět dostane do povědomí veřejnosti. RS vznikne základna, kde se mohou realizovat další služby pro cyklisty. V areálu budou pravidelně probíhat kulturní akce nejen pro návštěvníky RS, ale také pro místní obyvatele. Ostatní nabízené služby, jako infocentrum a cykloservis se mohou soustředit na jedno místo a snížit tak náklady na pronájem a energie. Pro cyklisty to znamená komplexní nabídku služeb na jednom místě.

Provozování ubytovny má nezanedbatelný přínos i pro samotné majitele budovy a obec Černou Vodu. Objekty, které zůstávají ladem, obvykle chátrají a místní obyvatelé to vnímají velmi negativně. Primárním přínosem je uspokojení požadavků cyklistů.

## 7.3 RS pro děti

Praxe a statistiky říkají, že děti v dnešní době málo sportují. Otázkou je, jaká je příčina tohoto stavu. Chtějí děti sedět doma u PC nebo k aktivnímu životnímu stylu nejsou vedené?

Z dotazníkového šetření vyplývá, že cyklisté mají zájem o stezky, které by zvládli sjet i jejich děti. 30. 4. 2011 se oficiálně otevírá nová stezka, vinoucí se podél Černého potoka až do obce Vidnava. Tato stezka je vhodná pro rodiny s dětmi, ale svou členitostí a hravostí neurazí ani zkušeného bikera.

Aby si děti jízdu na kole užily a zároveň zvýšily svoji bezpečnost musí kolo umět ovládat. Rodiče své děti leccemu naučí. Navzdory tomu, zkušený lektor vidí i chyby, které samouk za chyby vůbec nepovažuje. Pro samouky jsou na trhu k dispozici různé publikace, jak se v jízdě na kole zdokonalit např. „Bike - dokonalá jízda v terénu“, jejímiž autory jsou Holger Meyer a Thomas Rögner.

Zajistit dětem pohyb, zábavu a výuku je možné např. organizací campu. Cyklistický camp RS pro děti je skvělou možností, jak u dítěte vzbudit zájem o sport a přírodu. Tuto službu je vhodné začít plánovat, jakmile bude spuštěna ubytovna. V tuto chvíli pouze nastíním možnosti, které se v souvislosti s campem pro děti nabízí.

**Cílem** je zajistit dětem týdenní výukový pobyt jízdy na kole v terénu v areálu RS.

**Východiskem** je spolupráce s Fakultou rekreologie Univerzity Palackého v Olomouci. Studenti fakulty zorganizují camp v rámci svého studia. Jejich činnost se počítá jako odborná praxe v terénu. Studenti jsou v rámci svého oboru zvyklí vykonávat podobné aktivity i v letních měsících.

Camp by se mohl konat ve vybraných týdnech měsíce července a srpna roku 2011. Prezentace by probíhala na webových stránkách RS a jiných cyklistických portálech. Rezervace bude přijímána na recepci ubytovny Radost.

Délka campu bude sedm dní. Konkrétní program se zaměřením na výuku jízdy na kole v terénu zvolí studenti rekreologie. V ceně týdenního campu bude ubytování, plná penze, tekutiny na celou dobu pobytu a lektoři. Skupiny budou maximálně sedmičlenné.

**Přínosem** je zajištění vyšší bezpečnosti dětí při jízdě na kole v terénu, zvýšení povědomí o areálu RS a práce s novou cílovou skupinou.

#### 7.4 Průvodcovské služby

Ježdění na stezkách je nyní zajištěno na dva až tři dny. Černá Voda a okolní obce se mohou chlubit širokou škálou pamětihodností či přírodních krás. Turisté a cykloturisté využívají k prozkoumávání okolí dostupné mapy. Pro zájemce, kteří rádi poznají i trasy, které mapy nenabízejí, se skýtá možnost využít služeb průvodce RS. Průvodce připraví několik variant výletů a záleží jen na klientovi, čemu dá přednost. Kromě trasování průvodce opraví kolo v terénu, zajistí první pomoc a poskytne informace o okolí, občerstvení, ubytování, atd. Službu bude možné objednat telefonicky nebo emailem. Propagace služby bude probíhat na internetových stránkách [www.rychlebskestezky.cz](http://www.rychlebskestezky.cz) a v časopise Velo.

**Cílem** je seznámit cyklisty i s jinými možnostmi ježdění v Černé Vodě a okolí.

**Východiskem** je zájem o průvodcovské služby mimo trasy RS. Musí se naplánovat více variant výletů, zaměřených na památky, skalní útvary, lomy, rybníky atd.

**Přínosem** je snížení koncentrace cyklistů na RS (v hlavní sezónu mohou být stezky vytížené), zvýšený zájem o obec jako takovou a zaujmutí nové cílové skupiny.

V letošním roce se na pozici průvodce nebude konat výběrové řízení, ze kterého by vzešel hlavní pracovní poměr. Služba průvodce se ověří na brigádníkovi, který si za svoji činnost

vybere odměnu v naturálních jednotkách (zapůjčení kola, oprava kola, doplňky na kolo atd.). Pokud se zájem ověří, zaměstná se průvodce na plný úvazek a bude mu vyplácena řádná mzda.

V okolí Černé Vody lze naplánovat trasy k:

- rybníkům - Velký rybník, rybník U dubu, vidnavské rybníky a další
- zatopeným lomům - Rampa, Vycpálek, Biskupský lom atd.
- skalám - Venušiny misky, skalní křesla v Žulové
- vodopádům - Nýznerovské vodopády
- Boží hoře - kostel s křížovou cestou vedoucí z Žulové

Abychom nezůstávali pouze v Černé Vodě, nabízím na ukázkou několik jednodenních tras, které se dají zvládnout pěšky nebo na kole.

- v severní části Rychlebských hor - např. obec Bílá Voda→Růženec, což je německá osada zničená po 2. světové válce→Borůvková hora s rozhlednou→kamenný památník u Javorníku Sedm Křížů→zámek v Javorníku
- v okolí Smrku - např. obec Horní Lipová→Lví hora→Smrk→Nýznerovské vodopády→Rybárna s možností chytání pstruhů

Existuje nespočet možností, kam naplánovat trasu a s čím ji spojit. V praxi se ukáže, co je nejžádanější a o co naopak není žádný zájem. Cenu za službu by bylo, dle mého názoru, nejlépe stanovit jako hodinovou. Navrhuji stanovit zaváděcí cenu 20 Kč za hodinu průvodcovské služby. Stále předpokládám, že služba prozatím není stanovena jako služba generující zisk, ale služba vedoucí k vyšší spokojenosti návštěvníků RS.

Náklady na průvodcovské služby zahrnují cenu za zpracování textů do letáků, grafický návrh a tisk letáků. V prvním kole tisku se vyhotoví 200 ks letáků.

## 7.5 Logický rámec

Dílčí části projektu se dají shrnout logickým rámcem, která jasně a přehledně popisuje návaznost aktivit a činností jednotlivých projektů. Z tabulky vyplývá, co vše je potřebné k realizaci služeb a jaké předpoklady či rizika mohou projekt ovlivnit. Logický rámec je nutné pravidelně sledovat a vycházet z něj při postupných krocích.

První aktivitou je určit zodpovědné osoby, které budou projekt řídit a delegovat pravomoci a úkoly na další zúčastněné členy. Dalším krokem je jednání o pronájmech, sponzorech a příprava výběrových řízení na nové zaměstnance. V objektivně měřitelných ukazatelích vidíme výsledky jednotlivých aktivit a činností. Určení účelu a cíle projektu je důležité, aby se organizátoři měli čeho držet a neměnili hlavní myšlenku projektu. Při realizaci činností se mohou objevovat určitá rizika a předpoklady. Za největší riziko považují možnou nedůslednost při jednáních a tím způsobený časový skluz, který může projekt ovlivnit. Na druhou stranu existují silné předpoklady k tomu, aby se projekt uskutečnil. Cyklisté totiž projeví o doprovodné služby velký zájem. Aktivní trávení dovolených a víkendů je nejen moderní, ale také žádané a zdravé.

Tabulka 26 Logický rámec [VD]

Intervenční popis projektu	Objektivně měřitelné ukazatele úspěchu (indikátory)	Zdroje informací k ověření	Předpoklady / rizika
<p><b>Hlavní cíl</b></p> <p>Zajištění udržitelnosti projektu RS pomocí navrženého portfolia služeb.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- počet cyklistů využívající RS se meziročně zvýší min. o 5%</li> <li>- zlepšení fyzické kondice, obratnosti a koordinace veřejnosti</li> <li>- zajímavý způsob jízdy na kole</li> <li>- poznávání přírody</li> <li>- zlepšení zdravotního stavu populace provozováním sportovní aktivity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- marketingový výzkum služeb, jehož výsledky jsou k nahlédnutí v infocentru RS</li> <li>- marketingový výzkum zájmu obyvatelstva, jehož výsledky jsou k nahlédnutí na Obecním úřadě v Č. V.</li> <li>- akční plán Kvalita života – rozvoj územního obvodu Olomouckého kraje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- regionální podpora sportu, zábavy a moderního životního stylu</li> <li>- regionální podpora cestovního ruchu</li> <li>- kritika místních obyvatel a jejich nespokojenost se zvyšujícím se počtem turistů</li> </ul>
<p><b>Účel projektu</b></p> <p>Zvýšení povědomí o RS, jako areálu s kompletní nabídkou služeb. Zlepšení způsobu života obyvatel nabídkou aktivního sportovního vyžití v Černé Vodě a blízkém okolí.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- otevření cykloservisu, ubytovny a sociálního zařízení</li> <li>- nové možnosti odpočinku</li> <li>- 10 zákazníků v cykloservisu týdně</li> <li>- 35 ubytovaných týdně v hlavní sezóně</li> <li>- 2 klienti denně (víkend) využijí průvodce</li> <li>- 10 rodičů projeví zájem o tábor pro děti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- výsledky dotazníkového šetření o spokojenosti se službami pro cyklisty</li> <li>- kniha spokojenosti</li> <li>- provozní kniha</li> <li>- servisní kniha</li> <li>- účetní doklady</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cyklisté budou využívat služby profesionální mechaniky</li> <li>- budou si kupovat náhradní díly</li> <li>- zájem o ubytování pro cyklisty a jiné skupiny</li> <li>- nedostatek času na opravy kol</li> <li>- nedostatečná ubytovací kapacita</li> </ul>
<p><b>Výstupy projektu</b></p> <p>1. Informace 2. Cykloservis 3. Ubytovna, WC, sprchy 4. Průvodcovské služby a služby dětem</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cykloservis otevřen k 31. 4. 2011</li> <li>- ubytovna otevřena k 31.6.2011</li> <li>- 10 připravených pokojů</li> <li>- 4 WC i pro veřejnost</li> <li>- 2 sprchy i pro veřejnost</li> <li>- parkovací plocha zajištěna</li> <li>- průvodce funguje od 30.5.2011</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zavedení majetku do evidence</li> <li>- fotografie o stávajícím stavu</li> <li>- smlouvy o pronájmu</li> <li>- smlouvy s poskytovateli energií</li> <li>- smlouvy s dodavateli – materiálů, pomůcek, letáků atd.</li> <li>- pracovní smlouvy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dodržení času výběrového řízení</li> <li>- zajištění úklidu a přípravných prací</li> <li>- dohoda s obcí</li> <li>- zajištěna propagace a reklama</li> <li>- nedodržení časových termínů</li> <li>- nezodpovědnost organizátorů</li> </ul>
<p><b>Aktivita projektu</b></p> <p>1. 1 marketingový výzkum 2. 1 stanovení odpovědných osob jednání o pronájmu jednání o sponzoringu výběrové řízení na mechaniku výběr dodavatelů materiálu a nářadí úprava vnitřních prostor 3. 1 výběrové řízení na vedoucího ubytovny a uklízečku úklid ubytovny objednání hygienických a čistících prostředků atd úprava zelených ploch tvorba reklamních letáků 4. 1 zpracování průvodcovských materiálů internetová propagace</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 osoby</li> <li>- 5 dětských kol</li> <li>- 2 stojany celkem na 14 kol</li> <li>- 120 ks ložního prádla</li> <li>- 400 ks šampónů a sprchových gelů</li> <li>- 200 ks průvodcovských letáků</li> <li>- 100 ks nových letáků s ubytováním a cykloservisem</li> <li>- nářadí do cykloservisu</li> <li>- uklízení prostředky</li> <li>- vyznačené parkoviště pro auta</li> <li>- tematický plán pobytu pro děti</li> <li>- mapy</li> </ul>	<p><b>Časový rámec aktivit</b></p> <p>1. 2 06/2010 – 11/2010 2. 2 12/2010 – 04/2011 3. 2 04-06/2011 4. 2 06 a dále</p> <p>Celkový čas strávený realizací projektu je min. 1 rok.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- všechny finanční prostředky zajištěny</li> <li>- dodavatelé vybráni</li> <li>- vybráni zaměstnanci</li> <li>- vybrán průvodce</li> <li>- sjednána smlouva o pronájmu</li> <li>- odstoupení od smlouvy</li> <li>- nízký zájem cyklistů o služby</li> </ul>

## 7.6 Výstupy projektové části

Portfolio služeb se skládá z cykloservisu, ubytovny, veřejného WC, sprch a průvodcovských služeb. Služby pro děti se budou realizovat až po zaběhnutí ubytovacích služeb a budou probíhat formou týdenního tábora. Na organizaci tábora se bude podílet Fakulta rekreologie Univerzity Palackého v Olomouci. Méně technicky náročné stezky se otevírají letos na jaře a jsou určeny převážně rodiny s dětmi.

Cykloservis je průměrně rizikovým projektem. Za předpokladu důsledného dodržování navržených opatření nevidím v realizaci této služby žádnou překážku. Optimální čas pro přípravu a zprovoznění činí v ideálním případě 19 dní. Náklady, které je nutno vynaložit při otevření cykloesvisu a které zároveň obsahují náklady na první měsíc provozu činí 54 390 Kč. Měsíční, provozní náklady cykloservisu činí 13 100. Kč. V zaběhnutém provozu, kdy se počítá s odpracovanými 21 dny se bude tržba pohybovat kolem 17 000 Kč měsíčně.

Ubytovací služby, jejichž součástí je i nabídka využití veřejného WC a sprch, budou provozovány v areálu Radost v Černé Vodě. Objekt Radost bude první rok v pronájmu a později se bude zvažovat koupě. Realizace těchto služeb je opět průměrně riziková, stejně jako v případě cykloservisu vychází průměrná hodnota rizika 1,77. Příprava, vyjednání, úklid a další činnosti budou trvat 69 dní, což je podstatně delší čas než v předchozím projektu. Finanční prostředky potřebné pro počáteční investici činí 75 117 Kč. Pokud bude úspěšná sezóna a ubytovna bude plně vytižena, tzn. bude obsazeno všech 42 lůžek alespoň 15 dní v měsíci, můžeme očekávat měsíční tržby (vychází se z ceny ubytovny za noc) 94 500 Kč. Neubytovaní cyklisté, kteří přijedou na jednodenní výlet, mohou v areálu RS využít WC a sprchu. Pro vyšší komfort si zájemci mohou zapůjčit osušku a zakoupit sprchový gel či šampón.

Průvodcovské služby nebudou prozatím poskytovány za účelem generování zisku. Zájemci o službu budou platit zaváděcí cenu. Trasa se zvolí podle profilu cyklisty, jeho požadavků a odborného posouzení průvodce. Předplánované trasy, uváděné v letácích a na internetových stránkách, jsou pouze inspirativní.

Navrhovaným portfoliem služeb se docílí vyšší spokojenosti cyklistů, kterým se naskýtá možnost parkování, ubytování, mytí kola, servis kola a podle chuti naplánování trasy s různou náročností. Zvýšená koncentrace turistů v Černé Vodě a v okolních obcích přinese výhody jak místním obyvatelům v podobě nových pracovních míst, tak podnikatelům, kteří přivítají vyšší výnosy, plynoucí z více utrácějících zákazníků.

Za předpokladu existence všech služeb zároveň, bychom museli kalkulovat s počátečními náklady 129 507 Kč. Lze také předvídat měsíční tržby cca 111 500 Kč. Rozdíl mezi náklady a výnosy respektive tržbami generuje, v prvním měsíci provozu ztrátu 18 007 Kč. I když jednotlivé služby nepředstavují vysokou míru rizika, jejich společná realizace riziko zvyšuje. Hlavním důvodem je málo odpovědných osob, které za projektem stojí. Dle mého názoru, je nejméně rizikové provozování cykloservisu a to zejména proto, že vznik služby je podporován jak ze strany cyklistů, tak ze strany vedení RS. Jakmile se nakoupí nářadí a vybere se vhodný mechanik, může být provoz zahájen. Jediným úskalím může být fakt vyšší počáteční investice. Nicméně se na financování podílejí sponzoři, kteří mohou tyto náklady ponížit. Naproti tomu, jsou ubytovací služby náročnější organizačně, finančně i časově. Pokud by nevyšla varianta pronájmu areálu Radost, značně by to zkomplikovalo další postup. Skutečná jednání vždy závisí na mnoha faktorech, na které se nelze vždy perfektně připravit. Jsem přesvědčena o tom, že navrhované portfolio služeb přinese uspokojení jak cyklistům, tak vedoucím členům RS. Moje tvrzení je podloženo osobní zkušeností a informacemi z realizovaného výzkumu.

## ZÁVĚR

Cílem práce bylo vytvořit návrh na portfolio služeb pro projekt Rychlebské stezky, což se jistě povedlo. V teoretické části uvádím základní charakteristiky služeb, cestovního ruchu a cyklistiky a popisuji vybrané metody výzkumu. Zpracovala jsem literární rešerši a to za využití různých zdrojů, přičemž nosným zdrojem informací byli odborné monografie a webové prezentace. Abych mohla dosáhnout stanoveného cíle práce, zpracovala jsem analýzu současného stavu nabízených služeb se zapracováním požadavků cyklistů.

V analytické části hodnotím názory cyklistů na otázky z dotazníkového šetření, zaměřené na doplňkové služby a názory zakladatele Pavla Horníka. Analytickou část rozšiřuji o zpracovanou Porterovou analýzu pěti konkurenčních sil a SWOT analýzu. Na základě takto získaných informací mohu navrhnout konkrétní služby, hodící se do portfolia. Vzniklé portfolio se skládá z cykloservisu, ubytovny, wc, sprch, průvodcovských a budoucích služeb pro děti. V projektové části jsou jednotlivé služby popsány a charakterizovány z hlediska nákladovosti, rizikovosti a přínosu.

Diplomovou práci jsem obohatila o obrázky, grafy a tabulky, které pomohou lépe pochopit danou tematiku. Vytvořila jsem práci, která bude přínosem pro Rychlebské stezky o. s. a také pro Černou Vodu jako obec. Portfolio služeb zvyšuje počet potencionálních návštěvníků, kteří přináší do obce finanční přínosy a zvyšují povědomí o Rychlebských stezkách.

Má diplomová práce je podkladem pro přímou realizaci služeb. Může se stát také vhodným materiálem pro zpracování návrhu na žádost finančních prostředků z EU. Práce je zpracovávána v reálném prostředí a to od začátku letní, cyklistické sezóny 2010. Jsem ráda, že jsem mohla dát příležitost cyklistům, aby se vyjádřili k tomu, co od Rychlebských stezek očekávají. Důležitým faktem zůstává, že práce je využitelná v praxi a uvádí postupy, rizika a možnosti využití navrhovaných služeb. Jsem si vědoma, že pro účely financování je nutné na práci dále pokračovat a rozpracovat ji do větší hloubky.

Věřím, že navrženým řešením portfolia služeb, ulehčím odpovědným osobám výchozí pozici při realizaci prvních kroků areálu Rychlebských stezek. Tento materiál zároveň nabízí zakladatelům stezek komplexní pohled na jejich dosavadní práci. Hlavní přínos pro zadavatele tématu vidím v souhrnu informací získaných od cyklistů a ve vytipování požadovaných služeb.

Díky této práci, jsem mohla uplatnit znalosti získané studiem na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Psaní práce mě obohatilo o nové zkušenosti získané komunikací s respondenty a spoluprací s Ing. Radoslavem Štefánkem.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] BEDNARČÍK, Z. *Strategický marketing*. Karviná, 2007. 203 s. ISBN 978-80-7248-436-2
- [2] BĚHAN, M., CIBOCH, J., HALÁMEK, P., ŽÍTEK, V. *Teoreticko-metodologická východiska hodnocení regionálních rozvojových projektů*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2003. 128 s. ISBN 80-210-3291-X
- [3] DRUHANOVÁ, V. *Strategie rozvoje mikroregionu Žulovsko v oblasti cestovního ruchu*. Zlín, 2010. 16 s. Seminární práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
- [4] FORET, M. *Marketingový průzkum: Poznáváme svoje zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2008. 115 s. ISBN 978-80-251-2183-2
- [5] FORET, M., FORETOVÁ, V. *Jak rozvíjet místní cestovní ruch*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2001. 180 s. ISBN 80-247-0207-X
- [6] GALVASOVÁ, I., BINEK, J., HOLEČEK, J., CHABIČOVSKÁ, K., SZCZYRBA, Z. *Průmysl cestovního ruchu*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2008. 268 s. ISBN 978-80-87147-06-1
- [7] GRASSEOVÁ, M. *Využití SWOT analýzy pro dlouhodobé plánování. Obrana a strategie*. prosinec 2006, č. 2, s. 48—55. ISSN 1214-6463.
- [8] JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2009. 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3
- [9] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Nakladatelství VŠE, 2005. 208 s. ISBN 80-245-0902-4
- [10] JANEČKOVÁ, L., VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2001. 180 s. ISBN 80-7169-995-0
- [11] KERZNER, H. *Project management a systems approach to planning, scheduling and controlling*. 1. vyd. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc., 2003. 891 s. ISBN 0-471-22577-0
- [12] KOLČAVOVÁ, A. *Kvantitativní metody v rozhodování*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2006. 182 s. ISBN 80-7318-463-X

- [13] KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5
- [14] KOZEL, R. a kolektiv. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X
- [15] KUBÁTOVÁ, J. *Kvantitativní manažerské metody*. 1. vyd. Olomouc: Polygrafické středisko VUP Olomouc, 2000. 199 s. ISBN 80-244-0144-4
- [16] KUBÍČKOVÁ, M. *Průzkum trhu*. 1. vyd. Zlín, 1999. 116 s.
- [17] KVASNIČKA, T. *Singltrek: Rekreační stezky pro terénní cyklistiku*. Praha: V Press, 2007. 27 s.
- [18] KVASNIČKA, T. *Prostor české terénní cyklistiky*. Brno, 2007. 72 s. Magisterská diplomová práce. Masarykova univerzita v Brně
- [19] LESTER, A. *Project management, planning and control: managing, engineering, construction and manufacturing projects to PMI, APM and BSI standards*. Amsterdam: Elsevier, 2007. 435 s. ISBN 9780750669566
- [20] *Občanský zákoník TZ177*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 272 s. ISBN 978-80-7400-238-0
- [21] PALATKOVÁ, M. *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu – Jak získat více příjmů z cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2006. 224 s. ISBN 80-247-1014-5
- [22] PAYNE, A. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 1996. 248 s. ISBN 80-7169-276-X
- [23] SARTAIN, J., TAYLOR, L., THIN, N. *LFA conducted for BOND*. 2003. 8 s.
- [24] SIEBER, P., KISLINGEROVÁ, E. *Socioekonomické a finanční hodnocení projektů – odstranění mýtů v podnikové sféře*. Praha: Newton college, 2005. 15 s. ISBN 80-868883-53-1.
- [25] SLAVÍK, P. *Cyklistika v přírodě – světový trend rekreace*. 2007. 4 s.
- [26] TELENSKÝ, J. *Terénní cyklistika – průzkum motivace k provozování terénní cyklistiky, jako aktivity v přírodě*. 2009. 51 s. Bakalářská práce. Univerzita Palackého v Olomouci

Materiály z kurzů a internetové zdroje:

- [27] Materiály z kurzu Management, konaného v zimním semestru roku 2009 ve Zlíně, přednášenící doc. Ing. Josef Kubík, CSc.
- [28] *Cyklistika Krnov* [online]. c2006 [cit. 2010-7-26]. Dostupný z WWW:  
<<http://www.cyklistikakrnov.com/Cyklainformace/Cyklopojmy.html>>
- [29] *ČEMBA* [online]. c2008-2009 [cit. 2010-7-26]. Dostupný z WWW:  
<<http://www.cemba.cz/otazky/?x=4522>>
- [30] *Český statistický úřad* [online]. c2010 [cit. 2010-10-26]. Dostupný z WWW:  
<<http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/home>>
- [31] *Finance – management* [online]. c2009 [cit. 2010-8-15]. Dostupný z WWW:  
<<http://www.financemanagement.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=39&X=Definice+cile+SMART+Project+Management>>
- [32] *Fondy evropské unie* [online]. c1999 [cit. 2010-7-10]. Dostupný z WWW:  
<<http://www.strukturalni-fondy.cz/>>
- [33] *IMBA* [online].c1999 [cit. 2010-11-30]. Dostupný z WWW:  
<<http://www.imba.com/about>>
- [34] *KÁMENrevuekamen.cz* [online].c2001 2007 [cit. 2011-3-3]. Dostupný z WWW:  
<[http://www.revuekamen.cz/bludne\\_balvany.htm](http://www.revuekamen.cz/bludne_balvany.htm)>
- [35] *Promarketing* [online]. c2009 [cit. 2010-8-15]. Dostupný z WWW:  
<<http://www.promarketing.cz/showpage.php?name=dnload>>
- [36] *RIPRAN* [online].c1999 [cit. 2010-11-30]. Dostupný z WWW:  
<<http://www.ripran.cz/popis.html>>
- [37] *Rychlebské stezky* [online]. c2009 [cit. 2010-8-15]. Dostupný z WWW:  
<<http://www.rychlebskestezky.cz/kde-se-vzaly.html>>
- [38] *Singltrek pod Smrkem* [online]. c2010 [2011-3-3]. Dostupný z WWW:  
<<http://www.singltrekpodsmrkem.cz/>>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

RS	Rychlebské stezky
Čemba	Česká mountainbiková asociace
Imba	International mountainbike asociation
CR	Cestovní ruch
TC	Terénní cyklista
VD	Veronika Druhanová

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Faktory ovlivňující marketingovou strategii firmy [13] .....	15
Obrázek 2 Ukázka singltrekové stezky [17] .....	22
Obrázek 3 Zařazení operačních programů do strategických dokumentů [32].....	24
Obrázek 4 Porterova analýza konkurenčních sil [27].....	27
Obrázek 5 Ukázka síťového grafu [12] .....	30
Obrázek 6 Práce na Rychlebských stezkách [37] .....	37
Obrázek 7 Mapa Rychlebských stezek [37] .....	39
Obrázek 8 Čas strávený dopravou na RS [VD] .....	43
Obrázek 9 Graf znázorňující účel návštěvy RS [VD].....	46
Obrázek 10 Služby navrhované respondenty [VD] .....	47
Obrázek 11 Míra zapojení do projektu RS [VD].....	48
Obrázek 12 Varianty vstupného [VD] .....	48
Obrázek 13 Grafické znázornění kritické cesty cykloservisu [WinQSB] .....	67
Obrázek 14 Grafické znázornění kritické cesty [WinQSB].....	75

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Logický rámec [23].....	29
Tabulka 2 Charakteristika mikroregionu Žulovsko [3] .....	35
Tabulka 3 Příprava dotazníku [VD].....	41
Tabulka 4 Odpovědnost za sběr informací [VD].....	42
Tabulka 5 Návržnost dotazníkového šetření [VD] .....	42
Tabulka 6 Nabídka ubytovacích služeb v Černé Vodě [VD] .....	44
Tabulka 7 Hodnocení kulturní akce [VD] .....	45
Tabulka 8 Hodnocení charakteristik RS [VD].....	45
Tabulka 9 Analýza silných stránek [VD] .....	55
Tabulka 10 Analýza slabých stránek [VD] .....	56
Tabulka 11 Určení příležitostí [VD].....	57
Tabulka 12 Určení hrozeb [VD] .....	57
Tabulka 13 SWOT analýza RS [VD].....	58
Tabulka 14 Hodnotící tabulka RIPRAN [36] .....	63
Tabulka 15 Vztah mezi pravděpodobností a dopadem [36] .....	63
Tabulka 16 Analýza rizika cykloservisu metodou RIPRAN [VD].....	64
Tabulka 17 Rozpis činností [VD] .....	66
Tabulka 18 Výpočet kritické cesty [WinQSB] .....	66
Tabulka 19 Náklady na realizaci cykloservisu [VD].....	69
Tabulka 20 Kalkulace ceny [VD] .....	70
Tabulka 21 Analýza rizika ubytovacích služeb metodou RIPRAN [VD].....	73
Tabulka 22 Rozpis činností [VD] .....	74
Tabulka 23 Výpočet kritické cesty [WinQSB] .....	75
Tabulka 24 Náklady na zahájení činnosti [VD].....	78
Tabulka 25 Navrhované ceny [VD].....	79
Tabulka 26 Logický rámec [VD].....	84

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I Dotazník .....	96
Příloha II Rozhovor .....	101

## Příloha I Dotazník

Zdravím bikeři,

neustále, pilně a svědomitě pracujeme na tom, aby se vám u nás líbilo a kvalitně jste si zajezdili. S vaší pomocí nám to půjde lépe. Zodpovězte nám, prosím, pár níže uvedených otázek. Získaná data budou použita pro navržení portfolia služeb pro Rychlebské stezky. Výsledky budou zveřejněny na webových stránkách [www.rychlebskestezky.cz](http://www.rychlebskestezky.cz). V případě zájmu o další informace mě můžete kontaktovat na emailu [verun.d@seznam.cz](mailto:verun.d@seznam.cz).

Díky za váš čas. Veronika

---

1. Líbí se vám projekt RS?

- ano  nevím  ne

2. Jak jste se o RS dozvěděli?

- tisk Sportlife  internet  přátelé  veletrh

3. Kolikrát jste již RS navštívili?

.....

4. Pocházíte z okresu Jeseník?

- ano  ne

V případě, že jste označili ano, přejděte, porosím, na otázku číslo 8.

5. Kolik času strávíte dopravou na RS (v hodinách)?

- 1  
 1 - 2  
 2 - 3  
 3 - 4  
 4 a více

Jakou formu dopravy využíváte?

- kolo  auto  autobus  kombinace

6. Jak dlouho se obvykle zdržujete v Černé Vodě?

- 1 den  víkend  3 a více dní

7. Jakou finanční částku jste ochotni zaplatit za ubytování? Uveďte maximální výši za noc: v Kč

.....hotel

.....apartmán v soukromí

.....ubytovna

.....camp

8. V jakém počtu lidí jezdíte?

1

2

do 5

6 a více

9. Zúčastnili jste se některé z pořádaných akcí, uvedených níže v tabulce?

ano

ne

V případě, že jste označili ne, přejděte, porosím, na otázku číslo 10.

V případě, že jste označili ano, vyplňte následující tabulku známkami od 1 do 10.

(10 - nejvíce bodů)

Akce	Hodnocení		
	občerstvení	program	organizace
1. otevíračka_2009			
2. otevíračka_2010			
Česko-polský festival			

10. Ohodnoťte známkou jako ve škole následující charakteristiky RS: (křížkujte)

Charakteristika	1	2	3	4	5
bezpečnost					
technická náročnost					
přírodní krásy					
značení tras					
dopravní dostupnost do Č. V.					
nabídka stravování a ubytování					
doprovodné služby – wellness, kultura					

11. Navštívili jste podobné stezky v zahraničí?

- ano  ne

V případě, že jste označili ne, přejděte, porosím, na otázku číslo 12.

V případě, že jste označili ano, vyplňte následující tabulku, stejně jako výše.

Charakteristika	1	2	3	4	5
bezpečnost					
technická náročnost					
přírodní krásy					
značení tras					
dopravní dostupnost					
nabídka stravování a ubytování					
doprovodné služby					
Kde to bylo?					

12. Preferujete jízdu v terénu sami nebo s průvodcem?

.....

13. Za jakým účelem navštěvujete RS?

zábava

příroda

fyzický trénink

jiné.....

14. Využíváte služeb nově otevřeného infocentra a půjčovny?

- ano  ne

Pokud jste uvedli ano, jak hodnotíte poskytované služby?

výborné

dostačující

nevím

nedostač.

Jaký druh zboží či služby by měl být v infocentru navíc nabízen?

.....  
.....

15. Co by, dle vašeho názoru, měl nabízet areál RS, kromě infocentra a půjčovny?  
(můžete vybrat více variant)

ubytovnu

camp

sprchy a WC

wellness a spa

bufet na etapě

areál bikové školky

méně náročné trasy pro rodiny s dětmi

jiné.....

16. Máte zájem podílet se na tvorbě RS?

ano

ne

Pokud ano jakou formou?

brigáda

finanční příspěvek

organizace akcí

mediální podpora

jiné.....

17. Pokud by se na stezkách vybíralo vstupné na údržbu a rozvoj, jaká částka by podle vás byla adekvátní?

.....

18. Prostor pro vaše postřehy, kritiku, chválu či inspirativní návrhy.

.....

## Identifikační údaje

---

### Pohlaví

- Muž
- Žena

### Věková kategorie

- Do 20
- 21 – 30
- 31 – 40
- 41 – 50
- 51 a více

### Bydliště

- Hlavní město Praha
- Jihočeský kraj
- Jihomoravský kraj
- Karlovarský kraj
- Kraj Vysočina
- Královehradecký kraj
- Liberecký kraj
- Moravskoslezský kraj
- Olomoucký kraj
- Pardubický kraj
- Plzeňský kraj
- Středočeský kraj
- Ústecký kraj
- Zlínský kraj
- Polsko
- Slovenská republika
- jiný stát.....

### Hrubý měsíční příjem v Kč

- Do 12 000
- 12 100 – 20 000
- 20 100 – 30 000
- 30 000 a více

### Vzdělání

- Základní
- Střední bez maturity
- Úplné střední
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

Děkuji za váš čas a přeji pěkný den.

## Příloha II Rozhovor

1. Jste otcem RS a nově i starostou Černé Vody. Jak kombinujete obě činnosti?
2. Jaký vliv na rozvoj stezek má fakt, že jste nyní starostou obce?
3. V čem vidíte hlavní konkurenční výhodu RS?
4. Našel byste slabou stránku projektu?
5. Plánujete delegovat úkoly týkající se projektu RS i na jiné osoby?
6. Kolik lidí je podle vás zapotřebí, aby projekt fungoval a byl udržitelný?
7. RS jsou jistě finančně náročné, máte vize, jak budete projekt financovat?
8. Jaký je cíl projektu RS na rok 2010? Máte i dlouhodobé plány?
9. Jaké služby by mohly bikery zajímat?
10. Spolupracujete na podobných projektech i s okolními vesnicemi?