

**Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s r.o.  
Svídnická 506, 181 00 Praha 8**

Sborník mezinárodní vědecké konference

# **Hotelnictví, turismus a vzdělávání**

**7. ročník**

Praha 2015

**Recenzovali:**

Ing. Lenka Brizgalová, Ph.D.

Ing. Vítězslav Jaroš, Ph.D.

doc. Ing. Jaromír Mareš, CSc.

Za věcnou a jazykovou správnost příspěvku, za kvalitu obrázků a grafů odpovídá autor příspěvku.

**Redakce sborníku:**

- Ing. Veronika Studničková

**Editor sborníku:**

- Bc. Radka Balakovská

Sborník recenzovaných příspěvků z mezinárodní vědecké konference byl vydán za finanční podpory České centrály cestovního ruchu-CzechTourism.

**Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s r.o.**

**ISBN 978-80-87411-70-4**

## ***Slovo úvodem***

*Sborník příspěvků ze 7. ročníku mezinárodní vědecké konference Hotelnictví, turismus a vzdělávání předkládá Vysoká škola hotelová v Praze jako soubor tezí, které na konferenci zazněly. Sborník nepodchycuje všechny přednášky, dává však ucelený pohled na letošní problematiku konference. Jsou zde zastoupeny příspěvky z vysokých škol i odborných institucí, od představitelů profesních orgánů veřejné správy.*

*V tomto ročníku nebylo vyhlášeno hlavní téma, avšak nosnou základnou většiny vystoupení jsou podmínky podnikání v oboru – podnikatelské prostředí včetně administrativní náročnosti, různých bariér a omezení ve volné soutěži, která by měla být základním principem podnikání. Toto téma bylo promítnuto i do odborných sekcí, které se konaly v odpolední části konference se zaměřením na hotelové a restaurační systémy, gastronomii, destinační management a marketing v sektoru HORECA.*

*Úctyhodný rozsah sborníku, který tvoří ze značné části příspěvky mimo vlastní mateřskou základnu konference – Vysokou školu hotelovou v Praze – je pozoruhodný nejen rozsahem, ale i kvalitou textu. Sborník obsahuje 28 článků, které prošly recenzí.*

*Sborník může být vhodným připomenutím celého průběhu konference jeho účastníkům, představuje však i odbornou informaci o problematice. Nemůže nahradit účinnost mluveného slova na vlastní konferenci v neopakovatelné atmosféře a pocitu odborné sounáležitosti, může však být vhodným souborem námětů a stejně jako v posledních letech sloužit odborné veřejnosti jako jeden z podkladů dalšího rozvoje oboru. Mohl by být i povzbuzením k osobní účasti na dalším, 8. ročníku, připravovaném pro příští rok.*

**prof. Ing. Jiří Jindra, CSc.**  
*předseda organizačního výboru konference*

*V Praze dne 15. října 2015*

## OBSAH

<b>Al Khouri Barbara, Ištok Michal</b> – Investícia hotela do výstavby malej vodnej elektrárne – prípadová štúdia.....	<b>6</b>
<b>Attl Pavel</b> – Některé aspekty vývoje poptávky v lázeňském cestovním ruchu v České republice .....	<b>15</b>
<b>Belešová Stanislava, Hořejší Sabina</b> – Aplikace ekologických prvků v hotelech v České republice .....	<b>25</b>
<b>Botlíková Milena, Botlík Josef, Pellešová Pavlína, Kostková Miroslava</b> – Vývoj vybraných indikátorů cestovního ruchu Moravskoslezského kraje v kontextu České republiky .....	<b>35</b>
<b>Čech Petr, Beránek Martina, Koklarová Barbora</b> – Hodnocení důležitosti vybraných principů manažerské práce v hotelnictví .....	<b>50</b>
<b>Dolanská Nora</b> – Globalizace městského cestovního ruchu.....	<b>58</b>
<b>Doležálková Anna</b> – Řízení cestovního ruchu v Kutné Hoře .....	<b>63</b>
<b>Hán Jan, Lustigová Zdena, Chalupa Štěpán</b> – System Modelling and Simulation in Hospitality Practice (Case Study) .....	<b>69</b>
<b>Heinz Krystyna, Chylková Martina, Schellong Jaromír</b> – Barriers to Successful Acquisition of Professional English Skills in Tourism .....	<b>80</b>
<b>Chromý Jan</b> – Informace na webech pražských hotelů .....	<b>91</b>
<b>Janeček Petr</b> – Event jako příležitost pro upevňování vztahů mezi návštěvníkem a destinací .....	<b>100</b>
<b>Jenčková Jiřina</b> – Využitelnost systémů pro ubytovací zařízení v aplikaci Revenue Managementu .....	<b>112</b>
<b>Klímová Monika</b> – Praha jako destinace příjezdového cestovního ruchu České republiky .....	<b>121</b>
<b>Kompasová Katarína</b> – Gastroturizmus s akcentom na tradičnú stravu Slovenska .....	<b>130</b>
<b>Levičková Věra, Vlček Josef</b> – Lázeňství v České republice z hlediska tržních struktur .....	<b>139</b>

<b>Lytkin Vladimír V.</b> – Space Tourism in Kaluga Region .....	<b>149</b>
<b>Máče Jan, Skupinová Sylva, Smotlachová Eliška</b> – Vývoj trhu hotelových služeb v Praze v letech 2000-2014 .....	<b>160</b>
<b>Ottová Eva</b> – Jazykové vzdělávání seniorů .....	<b>170</b>
<b>Petříček Martin, Koklar Robin, Sochůrková Martina</b> – Vybrané problémy využití simulace Monte Carlo v revenue managementu .....	<b>180</b>
<b>Piteková Jana</b> – Špecifiká mesta Vysoké Tatry ako cieľa cestovného ruchu .....	<b>188</b>
<b>Plzáková Lucie</b> – New Conceptual Framework of Health and Well-being Tourism Destinations .....	<b>197</b>
<b>Šmardová Ludmila, Elexa Luboš</b> – Elektronická evidencia tržieb v cestovnom ruchu na Slovensku .....	<b>207</b>
<b>Smotlachová Eliška, Skupinová Sylva, Máče Jan</b> – Daňové otázky z oblasti sektoru služeb .....	<b>217</b>
<b>Studnička Petr</b> – Cestovní ruch a disparity v destinaci Lipensko-Mühlviertel .....	<b>226</b>
<b>Tittelbachová Šárka</b> – Balanced Scorecard ve strategickém plánování obcí .....	<b>234</b>
<b>Vaniček Jiří, Vavrečková Eva</b> – Význam kulturního turismu pro destinaci ČR .....	<b>245</b>
<b>Zelený Jiří</b> – Jaké složky vína jsou vnímány odlišně při rozdílné servírovací teplotě? .....	<b>256</b>
<b>Zimáková Blanka</b> – Projekt „Gastronomie ve Středočeském kraji“ byl ukončen .....	<b>269</b>

# INVESTÍCIA HOTELA DO VÝSTAVBY MALEJ VODNEJ ELEKTRÁRNE - PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA

## BUILDING A SMALL HYDROELECTRIC POWER PLANT AS AN INVESTMENT OF A HOTEL - CASE STUDY

Barbara Al Khouri, Michal Ištók

**Abstrakt:** *Stať je venovaná prípadovej štúdii, ktorá sa zaoberá investíciou hotelov do výstavby malej vodnej elektrárne. Táto investícia má v porovnaní s ostatnými investíciami v hoteloch výhodnejšiu dobu návratnosti a nesie so sebou aj menší stupeň rizika. Tento typ investícií je zaujímavý najmä pre hotely, ktoré majú na svojom pozemku vhodný priestor s prístupom k vodnému toku s dostatočným prietokom. Takto realizovaná investícia by hotelom mohla priniesť výrazne zlepšenú pozíciu v konkurenčnom boji na trhu.*

**Kľúčová slova:** *energie, hotely, investície, malá vodná elektráreň*

**Abstract:** *This article is devoted to the case study, which deals with investment of a hotel into small hydroelectric power plant. Comparing this investment to other investments in a hotel, this investment has a shorter payback period and has a lower degree of risk. This type of investment is especially interesting for hotels that have on their land suitable space with access to a watercourse with a sufficient flow rate. Realization of this kind of investment could improve the position to compete in the market.*

**Key words:** *energy, hotels, investments, small hydroelectric power plant*

**JEL Classification:** *Q25, Q40, Q42*

## Úvod

Vo všeobecnosti sa návratnosť hotelových investícií pohybuje v rozmedzí medzi 12 až 15 rokov. Návratnosť investície závisí od typu projektu, obdobia v ktorom sa investícia realizuje (v čase hospodárskej krízy sa návratnosť predlžuje) a od prostredia, v ktorom je hotel lokalizovaný. V slovenských podmienkach sa návratnosť investície približuje často k hranici takmer 20 rokov (Labartt Hospitality, 2015). Spoločnosť HVS vo svojom reporte European Hotel Transaction (2009) uvádza, že objem realizovaných hotelových investícií v Európe v rokoch 2006 a 2007 dosahoval rekordné hodnoty (konkrétne 18 až 20 mld. Eur), v roku 2008 však nasledoval výrazný pokles na zhruba 6 mld. Eur. V roku 2009 vplyvom recesie väčšiny európskych ekonomík, poklesol RevPAR (Revenue per Available Room) a bola pozastavená výrazná časť bankových úverov (poskytnutých bolo len 3 mld. Eur, čo predstavuje oproti roku 2007 pokles až o 85 %). Z tohto vyplýva, že dopad svetovej ekonomickej krízy má nesmierne veľký význam na cestovný ruch.

## Materiál a metódy

Metodika spracovania state vychádza zo štúdia sekundárnych zdrojov (odborná zahraničná a domáca knižná a časopisecká literatúra), ich analýzy, excerpovania relevantných informácií a syntézy, ktoré vyústili do formulácie poznatkov vzťahujúcich sa na investičné projekty v odvetví hotelierstva. Následne sme spracovali primárne zdroje informácií a výskumnou metódou kvalitatívneho výskumu ktorú používame pri spracovaní state je prípadová štúdia.

## Výsledky

Pre výpočet investičných výdavkov na projekt malej vodnej elektrárne (MVE) vychádzame z materiálov občianskeho združenia Energetický

program samosprávy (EPS), ktoré vytvorilo základnú charakteristiku na výstavbu takéhoto diela. Projekt je vhodný na investíciu pre podniky a nie je vylúčené ani využitie hotelom. Celková investícia projektu je odhadovaná na 107,880 tis. € (návratnosť investície 6,6 roka). Pre potreby tejto state budeme uvažovať len obstarávaciu cenu samotného zariadenia ako sú turbíny, žľaby, vodný kolesový motor a generátor, teda zariadenie, ktoré po inštalácii bude schopné prevádzky. Obstarávacía cena MVE pre potreby tejto state je teda stanovená na úrovni 73,740 tis. €. Ak je hotel registrovaný k dani z pridanej hodnoty na Slovensku, je platiteľom DPH a predpokladáme, že zariadenie MVE bude dodané osobou registrovanou k DPH, vyplýva z toho, že náklady na DPH nebudú stanovené ako investičné výdavky.

**Tabuľka 1: Charakteristika malej vodnej elektrárne (MVE)  
z dielne EPS**

<i>Hydrotechnické parametre</i>	
Dlhodobý priemerný prietok toku	0,718 m <sup>3</sup> /s
Sanitárny prietok pôvodným korytom	0,300 m <sup>3</sup> /s
Maximálny prietok MVE	0,720 m <sup>3</sup> /s
Minimálny prietok MVE	0,072 m <sup>3</sup> /s
<i>Technické parametre stavby - Derivačná MVE s dvoma zhodnými výškovými stupňami na obtoku</i>	
Dĺžka privádzača	180 m (drevený vzdušný žľab)
Dĺžka prepojovacieho kanála	84 m (betónové pozemné koryto)
Prevýšenie	2 x 3,55 m
Vodný kolesový motor	VKM5, Ø 3,11 m
Otáčky VKM	22,2 ot./min.
Inštalovaný výkon	2 x 18,5 kW
Špičkový výkon	2 x 20,5 kW
Ročná produkcia	160 100 kWh



<i>Ekonomické parametre</i>	
Ročná tržba	16,663 tis. €
Celková investícia	107,880 tis. €
Návratnosť investície	6,6 roka

Pozn.: EPS = Energetický program samosprávy.

Zdroj: Novaera, 2015.

Náklady si vyžiada aj projektovanie a inžinierska činnosť. Výdavky na projektovú dokumentáciu boli prepočítavané zo Sadzobníka pre navrhovanie ponukových cien projektových prác a inžinierskych činností (vydaný v roku 2010 a platný až doteraz). V Tabuľke 2 sa nachádza prehľad výdavkov podľa jednotlivých oblastí, ktoré sú potrebné na realizáciu investície.

**Tabuľka 2: Prehľad investičných výdavkov pri realizácii projektu malej vodnej elektrárne**

<i>Investičné výdavky na:</i>	<i>Veľkosť výdavkov:</i>
Projektovú dokumentáciu	2, 840 tis. €
Stavebné náklady	24, 605 tis. €
Technické zabezpečenie	75, 565 tis. €
Inštalácia a skúšobná prevádzka	5, 385 tis. €
Úprava okolia	565 €
Rezerva (10 % z celkových investičných výdavkov)	10, 896 tis. €
<i>Celkové investičné výdavky + rezerva</i>	<i>119, 856 tis. €</i>

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2015.

Z takto postavenej vodnej elektrárne garantuje štát výkupné ceny elektrickej energie na 15 rokov. Po uplynutí tohto obdobia sa bude elektrická energia i naďalej vykupovať, ale už za iné ceny, ktoré stanovil Úrad pre reguláciu sieťových odvetví (ÚRSO) v predchádzajúcom období. Jedná sa teda o istý výnos (za predpokladu, že bude MVE v prevádzke). Podľa Prílohy č. 1 Zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov sa elektrické motory, generátory

a transformátory a elektrické rozvodné a ovládacie zariadenie zaraďujú do 3. odpisovej skupiny, čo predstavuje dobu odpisovania 8 rokov.

Na Slovensku sa cena elektriny vyrobenej z obnoviteľných zdrojov energie v zariadení výrobcu elektriny uvedeného do prevádzky od 1. 1. 2015 určuje priamym určením pevnej ceny a je stanovených 5 kategórií výkupných cien podľa výšky inštalovaného výkonu. Tieto ceny sú stanovené na 15 rokov od kolaudácie, resp. zapojenia elektrárne do elektrickej sústavy. V nižšie uvedenej tabuľke sa nachádza cenník výkupnej ceny elektrickej energie získanej z malej vodnej elektrárne.

**Tabuľka 3: Pevná cena elektriny z vodnej energie garantovaná štátom od 1. 1. 2015 (v €)**

<i>Inštalovaný výkon zariadenia</i>	<i>Výkupná cena za €/MWh</i>
do 100 KW vrátane	111,27
od 101 KW do 200 KW vrátane	109,17
od 201 KW do 500 KW vrátane	106,84
od 501 KW do 1MW vrátane	105,15
od 1 MW do 5MW vrátane	97,98

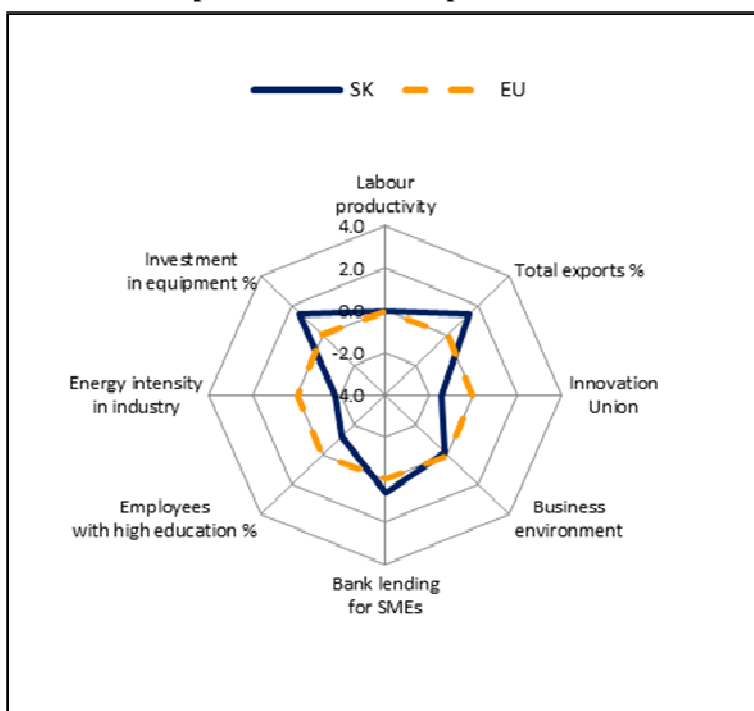
Zdroj: Vyhláška Úradu pre reguláciu sieťových odvetví (ÚRSO) č. 189/2014 Z. z., z 23. júna 2014, ktorou sa mení a dopĺňa Vyhláška Úradu pre reguláciu sieťových odvetví č. 221/2013 Z. z., ktorou sa ustanovuje cenová regulácia v elektroenergetike.

Ak sa prepočítajú celkové investičné výdavky na výstavbu projektu MVO (119,856 tis. €) odhadovaným ročným príjmom z výroby elektrickej energie (16,663 tis. €), tak doba návratnosti je približne 8 rokov. Pri týchto typoch diel sa považuje za efektívne, ak je návratnosť do 15 rokov (ak vydelíme investičné výdavky odhadovaným ročným príjmom, tak dostaneme číslo 7,2, ale k návratnosti musíme pripočítať takmer rok kvôli údržbám a neplánovaným odstávkam MVO).

Na Obrázku 1 je zachytené porovnanie Slovenska s priemerom EÚ (pre malé a stredné podniky), jednou z oblastí je aj energetická náročnosť v priemysle. Z tohto materiálu vychádza aj Slovenská republika pri

prijímaní dôležitých strategických a regulačných rozhodnutí. Jedným z hlavných problémov podnikania na Slovensku sú aj vysoké ceny energií v porovnaní s ostatnými štátmi EÚ. Napr. cena zemného plynu je v USA skoro dvakrát nižšia ako na Slovensku. Cieľom EÚ do roku 2030 je, aby 45 % elektriny vyrobenej v Európe bolo z obnoviteľných zdrojov energie. K tomuto sa zaviazala aj Slovenská republika, teda sa dá predpokladať, že podpora malých vodných elektrární, resp. jej výkup bude štátom podporovaná aj v nasledujúcich rokoch (Úrad pre reguláciu sieťových odvetví, 2014).

**Obrázok 1: Porovnanie vybraných ukazovateľov Slovenskej republiky s priemerom štátov EÚ pre rok 2013**



Zdroj: European Commission. Enterprise and Industry, 2013.

V tejto prípadovej štúdii predpokladáme, že dodávky strojných zariadení budú realizované od osoby registrovanej k DPH. Celkovo dodávka a cena závisí od umiestnenia stavby, výkonu, technologických riešení a dodatočných a doplnkových služieb. Keďže sa výstavba malých vodných elektrární na Slovensku stáva čoraz atraktívnejšou a je tu dostatočný prírodný potenciál, na vzniknutú situáciu reagujú svojou ponukou technických zariadení aj podniky z iných krajín, hlavne z Českej republiky.

V prípade kladného výsledku hospodárenia môžu hotely investíciu do MVE financovať z týchto prostriedkov. V prípade, že tieto prostriedky nedostačujú (podľa databázy CRIF-u je až 80 % podnikov cestovného ruchu v Slovenskej republike dlhodobo v strate), tak sa pre jednotlivé hotely otvárajú napr. aj nasledovné možnosti:

- možnosť získania príspevku zo štátneho rozpočtu;
- zapojenie sa do operačného programu (Udržateľné a efektívne využívanie prírodných zdrojov) na programové obdobie 2014-2020;
- súkromný investor, momentálne sa pomerne rýchlo rozvíjajúca možnosť v danom odvetví;
- úver (napr. Splátkový Business úver od Tatra banky, úrok začína od 7,00 % ročne).

## Záver

Investícia hotela do malej vodnej elektrárne sa na základe faktov, ktoré sme vysvetlili v tejto stati, javí ako výhodná. Návratnosť investícií v podnikoch cestovného ruchu sa pohybuje v rozmedzí 12 až 15 rokov. V prípade nami navrhutej investície do výstavby MVE je to iba 8 rokov, čo je o 4 až 7 rokov menej ako v prípade iných investícií. Elektrickú energiu vyrobenú prostredníctvom MVE hotel využíva pre vlastnú potrebu a zvyšok odpredáva po dobu 15 rokov štátu podľa platného cenníka, ktorý stanovuje Úrad pre reguláciu sieťových odvetví. Aj keď sa investícia do MVE môže malým a stredným podnikom, akým je väčšina hotelov na Slovensku, zdať vysoká, doba návratnosti a výhody ktoré z výstavby plynú, hovoria v jej prospech.

## Literatúra

- [1] Brogyányiová, E. 2010. *Sadzobník pre navrhovanie projektových cien projektových prác a inžinierskych činností*. 1.vyd. Bratislava: R UNIKA, 2010. 211 s. ISBN 978-80-88966-74-6.
- [2] European Commission (Enterprise and Industry). [online]. 2013. [cit. 2015-08-24]. Dostupné na internete: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2010-2011/slovakia\\_en.pdf/](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2010-2011/slovakia_en.pdf/)>.
- [3] HVS. 2010. *European Hotel Transaction 2009 – An Age of Austerity*. [online]. [cit. 2015-08-28]. Dostupné na internete: <http://www.hvs.com/staticcontent/library/nyu2010/journal/articles/europanhoteltransactions2009.pdf>.
- [4] Labbart Hospitality. 2015. *Hotel ako investícia, SR & Bratislava*. [online]. [cit. 2015-08-28]. Dostupné na internete: <http://labarthospitality.com/sk/o-spolocnosti/tlacove-spravy/41/hotel-ako-investicia-sr-bratislava>.
- [5] Novaera. 2013. *Malé vodné elektrárne – staronové riešenia pre mestá a obce*. [online]. [cit. 2015 - 08 - 24]. Dostupné na internete: <<http://www.novaera.sk/clanok/315/mal-vodn-elekttrne-staronov-rieenie-premest-a-obce/>>.
- [6] Schollerová, H. 2009. *Investiční controllig*. Praha: Grada, 2009. 288 s. ISBN 978-80-247-2952-7.
- [7] Vyhláška Úradu pre reguláciu sieťových odvetví (ÚRSO) č. 221/2013 Z. z. o stanovení výkupných cien elektrickej energie.
- [8] Vyhláška Úradu pre reguláciu sieťových odvetví z 23. júna 2014, ktorou sa mení a dopĺňa vyhláška Úradu pre reguláciu sieťových odvetví č. 221/2013 Z. z., ktorou sa ustanovuje cenová regulácia v elektroenergetike.
- [9] Vyhláška Úradu pre reguláciu sieťových odvetví z 9. septembra 2009 č. 7/2009 Z. z., ktorým sa mení a dopĺňa výnos Úradu pre reguláciu sieťových odvetví z 28. júla 2008 č. 2/2008 Z. z., ktorým sa ustanovuje regulácia cien v elektroenergetike v znení neskorších predpisov.

[10] Zákon č. 250/2012 o regulácii v sieťových odvetviach.

[11] Zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov.

[12] Zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov.

### **Kontakt na autorov**

Ing. Barbara Al Khouri, Ing. Michal Ištók

Ekonomická fakulta

Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici

Tajovského 10

974 01 Banská Bystrica

Slovenská republika

T: (+421) 915 818 158

E: barbara.alkhouri@umb.sk, michal.istok@umb.sk

### **Charakteristika autorov**

Autorka je internou doktorandkou na Katedre cestovného ruchu a spoločného stravovania Ekonomickej fakulty UMB a vo svojej dizertačnej práci sa zaoberá hodnotením efektívnosti manažérskej práce. Autor je interným doktorandom na Katedre financií a účtovníctva Ekonomickej fakulty UMB a vo svojej dizertačnej práci sa zaoberá medzinárodnou daňovou optimalizáciou podnikov.

# NĚKTERÉ ASPEKTY VÝVOJE POPTÁVKY V LÁZEŇSKÉM CESTOVNÍM RUCHU V ČESKÉ REPUBLICCE

## SOME ASPECTS OF DEVELOPMENT OF SPA TOURISM DEMAND IN THE CZECH REPUBLIC

Pavel Attl

**Abstrakt:** Poptávka je v lázeňském cestovním ruchu České republiky v posledních letech ovlivňována celou řadou faktorů, které se diferencovaně dotýkají jednotlivých návštěvnických segmentů. Kromě komplexní lázeňské péče (KLP) a příspěvkové lázeňské péče (PLP) se rychle rozvíjí i segment samoplátecké lázeňské péče. Schopnost analyzovat faktory ovlivňující poptávku je důležitá především u všech segmentů lázeňských hostů, především pak tuzemských a zahraničních samoplátců.

**Klíčová slova:** faktory ovlivňující poptávku, lázeňský cestovní ruch, segmentace návštěvníků lázní

**Abstract:** The demand of the spa tourism in the Czech Republic has been recently affected by a number of factors that differentially relate to particular segments of visitors. Apart for the comprehensive spa treatment (CST) and contributory spa treatment (CST) the segment of the spa treatment fully paid by the patient is rapidly increasing. It depends primarily on the self-payers (domestic or foreign) and their ability to analyze the factors affecting the demand.

**Key words:** factors affecting the demand, spa tourism, segmentation of spa visitors

**JEL Classification:** L83, I1

# Úvod

Poptávka v lázeňském cestovním ruchu České republiky prochází v posledních letech dynamickým vývojem. Tento vývoj je ovlivněn celou řadou faktorů, a to jak vnějšími, souvisejícími s ekonomickým, politickým a legislativním prostředím, ve kterém se lázně nacházejí, tak i vnitřními, které představují samotné lázně a jejich nabídka. Zatímco návštěvnost hostů KLP a PLP je ovlivňována především legislativními podmínkami financování léčby z veřejných finančních prostředků, jsou faktory ovlivňující koupěschopnou poptávku u samoplátců mnohem pestřejší. Zvláště důležitá je analýza poptávky u samopláteckých hostů ze zahraničí. Jejich význam v českém lázeňství roste stále více a postupně se stávají druhou rychle rostoucí skupinou návštěvníků spolu tuzemskými samopláťci.

## Materiál a metody

Cílem této statě je analyzovat změny ve struktuře poptávky v českém lázeňství v letech 2006-2014, a to podle základních návštěvnických segmentů (rezidenti/nerezidenti). Zvláštní pozornost zaměříme na segment zahraničních samoplátců, který se rychle rozvíjí. Pozornost budeme věnovat návštěvníkům ze tří hlavních zdrojových oblastí – Německa, Ruska a také z tzv. ostatních asijských zemí. Pod tímto názvem se skrývají v rozhodující míře země Arabského poloostrova jako je Saudská Arábie, Spojené arabské emiráty, Katar atd. Materiál není založen na primárním průzkumu a vychází především ze sekundárních dat. Empirické údaje jsou především ze zdrojů ČSÚ a ČCCR-CzechTourism. Při zpracování je použita především metoda popisné statistiky.

## Výsledky a diskuze

Poptávka v cestovním ruchu je charakterizována jako množství daného produktu cestovního ruchu, které kupující (jedinec – individuální poptávka nebo skupina jedinců – agregátní poptávka) hodlá koupit (koupěschopná



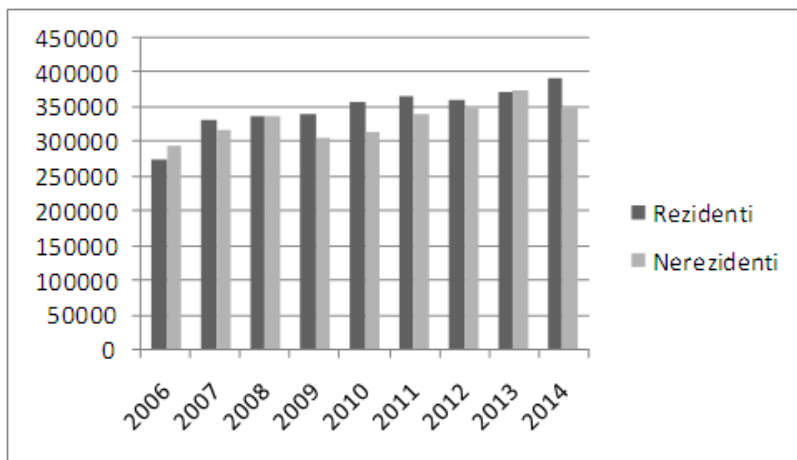
poptávka) za danou cenu na daném trhu a v daném čase (Zelenka, Pásková, 2012, s. 431). K charakteristickým znakům poptávky po cestovním ruchu patří komplexnost, periodičnost, pružnost, prioritita a diferencovanost poptávky. (Gúčík, 2004, s. 27)

Poptávku v cestovním ruchu ovlivňuje celá řada faktorů. Faktory ovlivňující poptávku po cestovním ruchu můžeme rozdělit následovně:

- a) ekonomické faktory (nabídka na trhu, příjmy, ceny vlastnictví statků dlouhodobé spotřeby);
- b) mimoekonomické faktory, kam můžeme řadit faktory:
  - demografické (přirozený pohyb obyvatelstva, struktura podle pohlaví, věková struktura, počet členů domácnosti),
  - geografické (poloha, podnebí, počasí),
  - sociální (postoje, móda, reklama, vzdělanostní, kulturní a životní úroveň, společensko-politická situace),
  - psychologické (potřeby, zájmy, preference, návyky, kupní motivy),
  - administrativně-politické (cestovní doklady, vízová a celní omezení, devizová vybavenost, zdravotní omezení, bezpečnost cestování),
  - ekologické (rekreační prostředí),
  - technologické (dopravní infrastruktura, ubytovací a stravovací služby, informační a rezervační systémy). (Gúčík, 2010, s. 68)

České lázně měly již od 19. století mezinárodní charakter a byly navštěvovány hosty z řady evropských a později i mimoevropských zemí. Tento vývoj nebyl přerušen ani v době po znárodnění československých lázní po roce 1945. Po roce 1989 pak zahraničních návštěvníků českých lázní rychle přibývalo a jejich počet postupně dosáhl návštěvnosti rezidentů. Co se však změnilo, byla struktura zdrojových zemí, ze kterých návštěvníci do českých lázní přijíždějí. Návštěvnost českých lázní rezidenty (tuzemští hosté) a nerezidenty (zahraniční hosté) v letech 2006-2014 je dobře patrná z Grafu 1.

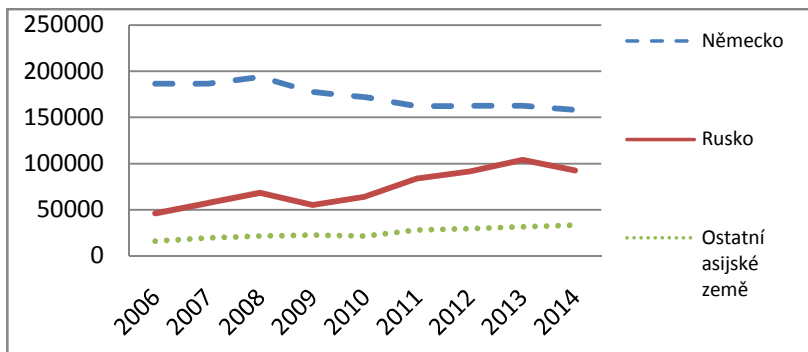
**Graf 1: Vývoj návštěvnosti českých lázní podle základních návštěvnických segmentů**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě statistik ČCCR-CzechTourism a ČSÚ, 2015.

Počet zahraničních návštěvníků českých lázní roste přibližně stejným tempem jako návštěvnost rezidentů a v roce 2013 dokonce jejich počet poprvé překročil počet tuzemců. Zahraniční návštěvníci přijíždějí do českých lázní především ze tří zdrojových oblastí, kterými jsou Německo, Rusko a země Arabského poloostrova. Vývoj návštěvnosti z těchto tří oblastí ukazuje Graf 2.

**Graf 2: Vývoj návštěvnosti českých lázní podle vybraných zdrojových oblastí v letech 2006-2014**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě statistik ČCCR-CzechTourism a ČSÚ, 2015.

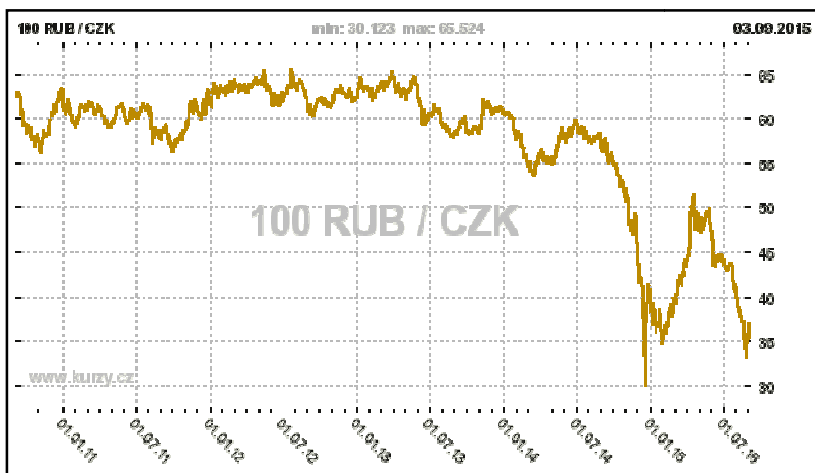
Německo bylo a je po dlouhá desetiletí nejvýznamnější zdrojovou zemí českého lázeňství. Vyplývá to z řady faktorů, ať již historických (největší české lázně ležící v pohraničí byly původně lázněmi německými – Karlsbad, Mariensbad, Franzesbad, Joachimstahl, Teplitz-Schönau atd.), geografických (dobrá dopravní dostupnost) či socioekonomických (cenová dostupnost, možnost finančního příspěvku na léčení od německých zdravotních pojišťoven apod.). Přesto návštěvnost německých hostů v českých lázních v absolutních počtech trvale klesá. Podíl návštěvníků z Německa ve sledovaném období poklesl z 62,7 % v roce 2006 na 45,1 % v roce 2014. Důvodů je několik:

- konkurence německých lázní, ale i lázní z jiných zemí, například Rakouska, Švýcarska, Maďarska, Polska, Francie apod.;
- ztráta multikulturního charakteru některých lázeňských míst a dominance návštěvníků z jedné zdrojové oblasti (Karlovy Vary – Rusové, Teplice – Arabové apod.);
- kvalita navazujících služeb v některých lázeňských místech související například s možnostmi volnočasových aktivit lázeňských hostů.

Také ruští lázeňští hosté jsou v českých lázních tradičními návštěvníky již od 19. století. K upevnění návštěvnických vazeb došlo i po 2. světové válce,

kdy do českých lázní přijížděly desetitisíce sovětských hostů ročně. Oblíbenost českých lázní u návštěvníků z Ruska se nezměnila ani po roce 1989. Podíl ruských hostů se zvýšil z 15,5 % v roce 2006 na 26,4 % v roce 2014. Za sledované období se počet ruských návštěvníků v absolutních číslech více než zdvojnásobil. Vývoj návštěvnosti z této zdrojové destinace je však v posledních letech značně nerovnoměrný a závisí především na administrativně-politických faktorech. Jedním z těchto faktorů je i kurz rublu a koruny, který prošel v posledních letech turbulentním vývojem. To mělo a má nepochybně vliv na úroveň poptávky z Ruska.

**Graf 3: Vývoj kurzu RUB a CZK v letech 2011-2015**



Zdroj: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-RUB/od-4.9.2010/>

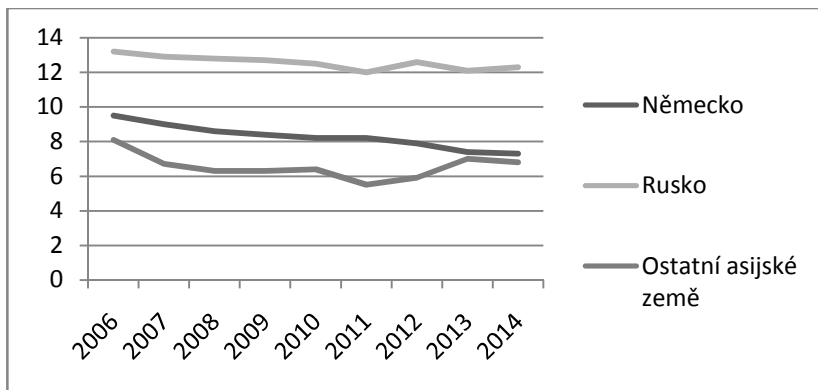
V období 2011-2015 se kurz rublu a koruny pohyboval v rozmezí od minimální úrovně 30,123 RUB/CZK (12/2014) po maximum 65,524 RUB/CZK (07/2012), přičemž v letech 2011-2013 byl tento kurz poměrně stabilní, a to v rozmezí 57-65 RUB za CZK. Zlom nastal počátkem roku 2014, kdy došlo k prolomení hranice 55 RUB za CZK. Největší dynamiku zaznamenal devizový kurz v druhé polovině roku 2014, kdy se propadl až na zmíněnou hranici 30 RUB/CZK. V roce 2015 prochází kurz dalším dynamickým vývojem, během něhož se z vrcholu (více než 50 RUB/CZK) dostal až na úroveň 33 RUB/CZK.

Ani o hostech z arabských zemí nelze říct, že by byli v českých lázních neznámí. Zatímco však před rokem 1989 byli soustředěni především do Karlových Varů (a také do Piešťan na Slovensku), jsou v současné době významně zastoupeni v dalších lázeňských místech, například v Teplicích či Karviné-Darkově. Podíl návštěvníků z arabských zemí stoupl z 5,4 % v roce 2006 na 9,5 % v roce 2014. Počet hostů z těchto zemí sice pomalu, ale stabilně, stoupá. Jaké jsou důvody stoupajícího zájmu z arabských zemí? Jedná se o tyto předpoklady:

- kvalitní marketingová činnost zprostředkovatelských organizací (cestovní kanceláře) specializující se na arabskou klientelu;
- přizpůsobení provozních podmínek (ubytovacích, stravovacích, léčebných apod.) potřebám arabské klientely;
- podstatné zlepšení dopravních podmínek, a to především v letecké dopravě (např. několik linek mezi Prahou a Dubají).

Pro analýzu poptávky z výše uvedených zdrojových oblastí je také důležitá průměrná délka pobytu, po kterou zahraniční hosté v českých lázních zůstávají.

**Graf 4: Vývoj průměrné délky pobytu podle vybraných zdrojových oblastí v letech 2006-2014**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě statistik ČCCR-CzechTourism a ČSÚ, 2015.

Z výše uvedeného grafu je zřejmé, že nejdelší průměrná délka pobytů je u ruských hostů a osciluje mezi 12-13 dny. U hostů z Německa došlo ve sledovaném období k poklesu průměrné doby pobytu o více než dva dny, a to z 9,5 na 7,3 dne. Nejkratší doba pobytu je u hostů z arabských zemí, kde se pohybuje v intervalu 5,5 až 8,1 dne. Stejně tak jako u ostatních skupin samoplátců však platí, že celkový trend je zkracování lázeňských pobytů. Tento trend je dán celou řadou faktorů, z nichž nejvýznamnější jsou změny v nákupních preferencích (odklon od tradičních dlouhodobých léčebných pobytů ke kratším wellnessově-léčebným pobytům), schopnost lázeňských destinací vytvořit komplexní podmínky pro využití volného času, dopravní dostupnost atd.

## **Závěr**

České lázně přes všechny nepříznivé okolnosti, které ovlivnily jejich vývoj po roce 2000 (povodně a jiné klimatické vlivy, změny v indikačním seznamu, ekonomická krize apod.), zaznamenaly až na malé výjimky stabilní růst. Přestože jsou tuzemští hosté nejsilnější a velmi stabilní skupinou návštěvníků, podíl zahraničních návštěvníků významně roste. Je tudíž otázkou, jaké podmínky pro posilování příjezdového cestovního ruchu do českých lázní vytvoříme. Podpora lázeňského cestovního ruchu není jenom záležitostí samotných lázeňských organizací, ale musí se na ni podílet i lázeňské destinace, marketingové organizace jako je ČCCR-CzechTourism a další instituce, do jejichž kompetence podpora lázeňství patří.

Některé z uvedených trendů lázeňského cestovního ruchu vytvářejí příležitost přilákat další segmenty zahraničních návštěvníků. I když se to dnes zdá málo pravděpodobné, je možné uvažovat o hostech z dalších, především mimoevropských zemí. K takovým patří kromě tradičního Izraele například Čína nebo Írán. I když je dosavadní počet turistů z těchto zemí nižší (z Izraele v roce 2014 přijelo 7 579 hostů, z Číny přijelo v téže roce 2 039 hostů), lze uvažovat o jejich podstatném zvýšení. Závisí to především na rozvoji dopravního spojení a politicko-administrativních předpokladech, ale také na marketingových aktivitách, které budou na tyto perspektivní destinace zaměřeny.

## Literatura

- [1] Attl, P. Ekonomika českého lázeňství a cestovní ruch. In *Sborník Mezinárodní vědecké konference Hradecké ekonomické dny 2014*. Hradec Králové: Univerzita Hradec Králové. ISBN 978-80-7435-366-6, s. 26-32.
- [2] Gúčík, M. *Cestovní ruch. Úvod do studia*. Banská Bystrica: Slovak Swiss Tourism. 2010. ISBN 978-80-89090-80-8.
- [3] Gúčík, M. a kol. *Krátký slovník cestovního ruchu*. Banská Bystrica: Slovak-Swiss Tourism, 2004. ISBN 80-88945-73.
- [4] *Počet hostů a přenocování v lázeňských ubytovacích zařízeních podle zemí v ČR*. [online]. Český statistický úřad, 2015. [cit. 2015-09-05]. Dostupné na: [https://www.czso.cz/csu/czso/cru\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/cru_cr)
- [5] *Počet hostů v lázeňských ubytovacích zařízeních podle zemí v ČR*. [on line]. ČCCR-CzechTourism, 2014. [cit. 2015-09-05]. Dostupné na: <http://old.czechtourism.cz/lazenstvi/lazenske-statistiky/>
- [6] *Vývoj kurzu RUB a CZK v letech 2011-2015*. [online]. ČCCR-CzechTourism, 2014. [cit. 2015-09-05]. Dostupné na: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-RUB/od-4.9.2010/>
- [7] Zelenka, J., Pásková, M. *Cestovní ruch. Výkladový slovník*. Praha: Linde, 2012. ISBN 978-80-7201-880-2.

### Kontakt na autora

Ing. Pavel Attl, Ph.D.

katedra cestovního ruchu

Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s r.o.

Svídnická 506

181 00 Praha 8

Česká republika

T: (+420) 283 101 190

E: attl@vsh.cz

F: (+420) 233 541 905

### **Charakteristika autora**

Autor je zaměřen především na problematiku managementu lázeňství a lázeňského cestovního ruchu. Dále se zabývá problematikou systémů řízení kvality ve službách cestovního ruchu a také managementem udržitelného cestovního ruchu.



# APLIKACE EKOLOGICKÝCH PRVKŮ V HOTELECH V ČESKÉ REPUBLICE

## APPLICATION OF ECOLOGICAL FEATURES IN HOTELS IN CZECH REPUBLIC

Stanislava Belešová, Sabina Hořejší

**Abstrakt:** Cílem příspěvku je prozkoumat využití ekologických prvků v hotelech v České republice. Byly analyzovány odpovědi 78 hotelů, které nemají ekologickou certifikaci. Průzkum se primárně zaměřil na běžný hotel a jeho ekologické chování. Z průzkumu vyplývá, že nejpoužívanější byly ekologické prvky zaměřeny na úsporu energií a na druhou stranu hotely téměř nevyužívají ekologické prvky zaměřeny na úsporu spotřeby vody. Přitom nejčastějším motivem zavádění ekologických prvků je u hotelů úspora nákladů.

**Klíčová slova:** ekologické prvky, ekologický hotel, ekologický management, úspora nákladů

**Abstract:** The aim of the paper is to analyze the application of ecological features in hotels in Czech Republic. We researched the answers of 78 hotels without ecological certification. The research focused on regular hotel and its ecological behavior. The mostly used eco features were focused on the savings of energy. On the other hand hotels almost did not use the eco features focused on water savings. The most common motive of application of ecological features was the cost savings.

**Key words:** ecological features, eco-friendly hotel, green management, cost savings

**JEL Classification:** L83, Q57

# Úvod

Příklon k principům ekologického managementu patří v posledních letech k nejvýraznějším trendům v hotelnictví. Zdravý životní styl, rostoucí poptávka po místních potravinách, ekologické aspekty podnikání a společenská odpovědnost jsou důležité pro hotel i návštěvníky (Beránek, 2013, s. 246). Ekologie sebou zároveň nese snižování provozních nákladů. Hotely používající ekologické prvky se nazývají ekologické, neboli zelené, ekohotely, ekologicky přátelské (z angl. „eco-friendly“), environmentální nebo udržitelné hotely (Jafari, 2000, s. 165; Han, Kim, 2010, s. 660). Ekologický hotel můžeme popsat jako ubytovací zařízení přátelské k životnímu prostředí, které využívá různé ekologické prvky, technologické postupy a environmentální programy na ochranu životního prostředí a snížení provozních nákladů (Han, Kim, 2010, s. 660). Podle Asociace zelených hotelů jsou ekologické hotely environmentálně přátelské zařízení, které zavádějí programy na úsporu vody, energií a redukci pevného odpadu s cílem úspory náklad a ochrany Země ([www.greenhotels.com](http://www.greenhotels.com), 2014). Snižování provozních nákladů je pro ekologické hotely stejně významné jako ochrana životního prostředí. Ekologických prvků v hotelovém provozu je mnoho. Můžeme je rozdělit do devíti kategorií (Tabulka 1).

**Tabulka 1: Kategorie ekologických prvků v hotelu**

<i>Kategorie</i>	<i>Příklad ekologických prvků</i>
úspora vody	instalace nízko-průtokových vodovodních baterií a sprchových hlavic, nízko-objemové splachování, recyklace a opětovné použití spotřebované vody, zachytávání dešťové vody, ekologická výměna ručníků a povlečení v pokojích, využívání ekologických čisticích prostředků...
úspora energií	využívání obnovitelných zdrojů energie, systém inteligentního domu na regulaci topení a klimatizace, ohřevu vody, osvětlení, využití úsporných žárovek, nízko-energetických technologií, využití pohybových senzorů na osvětlení, tepelná izolace budovy...

likvidace nebezpečného odpadu	použití dezinfekce, čisticích prostředků a chemikálií jen v nevyhnutných případech, školení zaměstnanců o manipulaci, skladování a likvidaci nebezpečného odpadu...
management odpadu	separace odpadu v zázemí hotelu a v hotelových pokojích, likvidace starých tuků, opětovné použití recyklovatelných materiálů, textilu, papíru, obalů, vyhýbání se kusově balenému zboží, kompostování organického odpadu...
management	zavedení EMAS, EN ISO 14 001, management údržby, zpracování environmentální strategie, programu a systému kontroly, nákup zboží u certifikovaných dodavatelů, nákup u lokálních dodavatelů, měření spotřeby energií, měření spokojenosti hostů...
komunikace a vzdělávání zaměstnanců a zákazníků	program vzdělávání zaměstnanců v práci s novými technologiemi, zpracování pracovních postupů a jejich kontrola, doporučení a motivace hostů dodržovat ekologický program hotelu, propagace ekologického programu na veřejnosti, nekuřácký hotel...
dodržování právních a stavebních předpisů a nařízení	dodržování zdravotních, hygienických, bezpečnostních, pracovních a environmentálních zákonů, dodržování etického kodexu v podnikání...
socio-ekonomické aktivity	zaměstnávání a vzdělávání místního obyvatelstva, podpora místní infrastruktury, nákup lokálních produktů, sponzoring, využívání veřejné dopravy, kola, spolupráce s místní komunitou...
soulad s okolní krajinou	dizajn a stavba hotelu respektující přírodní, kulturní prostředí, využití místních stavebních materiálů, dodržování zonace území, územních plánů, ochrana místních ekosystémů, rostlinných a živočišných druhů...

Zdroj: Belešová, 2014.

## **Materiál a metody**

Cílem příspěvku je prozkoumat využití ekologických prvků v hotelech v České republice. Objektem průzkumu jsou hotely a subjektem průzkumu jsou ekologické prvky v hotelnictví. Primární data jsme získaly metodou kvantitativního výzkumu, metodou dotazování, technikou dotazníkového šetření. Šetření bylo provedeno na vzorku 78 ubytovacích zařízení kategorie hotel. Návratnost dotazníků byla 11 % (718 oslovených hotelů). Oslovené byly ubytovací zařízení kategorie hotel ve třídách Standard \*\*\*, First Class \*\*\*\* a Luxury \*\*\*\*\*. Nejčastější třídou zkoumaných hotelů byla třída Standard \*\*\* s počtem 41 hotelů, následovaná třídou First Class \*\*\*\* v počtu 31 hotelů. Se 6 hotely ve třídě Luxury \*\*\*\*\* tvoří celkový počet 78 respondentů. Při zpracování dat byly použity vědecké metody komparace, deskripce, analýzy, syntézy, abstrakce.

## **Výsledky**

Ekologické opatření byly rozděleny na opatření týkající se kategorie energií, vody, odpadu a ostatní kategorie. Z výsledků průzkumu vyplývá, že nejvyšší podíl aplikovaných ekologických opatření u respondentů tvoří prvky zaměřené na úsporu energie – 56% podíl na celkovém počtu využívaných opatření. Tento výsledek může být ovlivněn zejména rozsáhlou nabídkou opatření vztahujících se právě k energetickým úsporám, ale také skladbou dotazníku. Na druhé příčce se umístily prvky z ostatních kategorií, které dosáhly 24% podílu, třetí místo zaujímají opatření kategorie odpadů s 17 %. Nejmenší podíl představují opatření v kategorii voda, která dosáhla 3 %.

Nejčastěji byly aplikovány opatření z kategorie energie aplikovány v malých hotelech (11-50 zaměstnanců, do 50 pokojů), až 63 % všech u nich zavedených opatření tvoří prvky z kategorie energie. Nejvíce opatření v kategorii voda zaváděly větší, středně velké hotely (s 51-100 zaměstnanci a 51 až 150 pokoji), v těchto hotelech 6 % ze všech zavedených prvků tvoří prvky z kategorie voda. Nejvíce prvků kategorie odpadů zaváděla skupina

mikro hotelů do 10 zaměstnanců a do 50 pokojů – 21% podíl na všech jimi zaváděných ekologických prvcích, stejně jako v kategorii ostatní s 35% podílem na celkovém počtu zavedených opatření. Při analýze podílu využití ekologických opatření dle třídy hotelů dosáhly hotely velmi podobných hodnot. Nejvýrazněji se odlišovaly hotely třídy Luxury \*\*\*\*\* v kategorii ostatní, kde byl podíl těchto opatření o 7-9 % vyšší než u zbylých tříd a hotely třídy Standard \*\*\* v kategorii odpady, kde bylo dosaženo 21%, oproti 13% podílu u hotelů tříd First Class \*\*\*\* a Luxury \*\*\*\*\*.

Nejčastěji využívané ekologické opatření u dotazovaných hotelů v oblasti energií je instalace úsporných žárovek. Tento ekologický prvek zavedlo 57 hotelů, což je 78 %. Těsně za ním byla nezávislá regulace topení v každém pokoji u 52 hotelů (v 67 %), a třetím nejčastěji používaným opatřením v kategorii energií jsou energeticky úsporné spotřebiče u 49 hotelů (63 %). Mezi nejméně používaná opatření patří vlastní výroba elektrické energie, nevyužívá žádný dotazovaný hotel a využívání energie z obnovitelných zdrojů dodávané jiným subjektem (2 hotely, tj. 2,5 % respondentů). K výrazným rozdílům v pořadí využívaných ekologických opatření v oblasti energie nedochází ani při rozdělení hotelů dle velikostí a tříd. Do popředí se ke třem nejčastěji používaným opatřením u mikro a malých hotelů dostala tepelná izolace, která zde nahradila energeticky úsporné spotřebiče u mikro hotelů a nezávislou regulaci topení v každém pokoji v malých hotelech. U velkých hotelů (nad 50 zaměstnanců a nad 151 pokojů), se navíc mezi třemi nejčastěji používanými opatřeními umístilo automatické zhasínání světel při opuštění místnosti, které využívají všechny hotely z dotazníkového šetření řadící se do této skupiny a automatické zhasínání venkovních světel u 60 % hotelů ve skupině. Nejvíce opatření v kategorii energií využívají malé hotely, průměrně jsou v této skupině aplikovány více než 4 prvky sloužící k úspoře energie. Při rozdělení hotelů dle tříd byly mezi třemi nejčastěji používanými opatřeními nahrazeny energeticky úsporné spotřebiče tepelnou izolací oken u hotelů třídy Standard \*\*\*, u hotelů třídy First Class \*\*\*\* nahradilo automatické zhasínání světel při opuštění místnosti nezávislou regulaci topení. Nejaktivněji využívá ekologická opatření zaměřená na energie třída hotelů Luxury \*\*\*\*\* , a to průměrně 5 prvků v každém hotelu.

Z šetření vyplynulo, že pouhých 14 hotelů, tj. 18 %, ze 78 dotazovaných, využívá některý z ekologických prvků snižující spotřebu vody. Nejčastějším opatřením, používaným v 9 % hotelů, tzn. u 7 hotelů ze 78, je instalace úsporných pisoárů. Následuje snižování průtoku vody v kohoutcích a sprchách, které využívá 5 % hotelů, a využívání dešťové nebo recyklované vody ve 4 % hotelů. Při rozdělení hotelů do skupin dle velikosti byla tato opatření nejčastěji zaváděna ve středně velkých (11-50 zaměstnanců a 50-150 pokojů) a větších, středně velkých hotelech, tzn. hotelech střední velikosti. Naprosto minimální zájem o opatření snižující spotřebu vody byl zjištěn u mikro hotelů, aplikaci některého z uvedených prvků potvrdil pouze jediný hotel. Nejaktivnější třídou hotelu v oblasti snižování spotřeby vody byla třída First Class \*\*\*\*\*, kde využití zmíněných opatření potvrdilo 19 % hotelů. Nejméně aktivní byla naopak třída Luxury \*\*\*\*\*, zde tyto prvky využívá pouze jediný hotel.

Jednoznačně nejrozšířenějším opatřením z kategorie odpadů je v hotelech třídění odpadů v jednotlivých střediscích. Tento ekologický prvek zavedlo 44 hotelů ze 78 dotazovaných, to znamená téměř 57 %. S velkým odstupem následovalo využívání recyklovaného papíru, které aplikuje 17 hotelů a omezování používání jednorázových obalů, jež potvrdilo 14 hotelů, tj. 18 %. Nejméně používaným ekologickým opatřením u dotazovaných hotelů je dle našeho výzkumu kompostování, tomuto zpracování odpadů se věnuje pouhých 7 hotelů – necelých 9 %. Hned za ním následovalo umístování košů na tříděný odpad do hotelových pokojů nebo jejich blízkosti. Při rozdělení hotelů podle velikosti, byly nejaktivnější malé hotely, kde 80 % hotelů využívá alespoň jeden z uvedených prvků. Naopak nejméně aktivní v oblasti odpadů jsou mikro hotely, alespoň jedno opatření zde zavedlo pouze 53 % hotelů. Ekologická opatření v kategorii odpadů jsou nejvíce využívána v hotelech třídy Standard \*\*\*. Minimálně jeden prvek využívá 73 % hotelů v této třídě, alespoň dva prvky využívá 51 % hotelů. Nejméně aktivní třídou hotelů byla třída First Class \*\*\*\*\*, v této třídě hotely využívají v průměru jeden prvek na ubytovací zařízení.

Mezi oslovenými hotely jsou nejčastěji aplikovány dva prvky ze skupiny tzv. ostatních prvků, a to zákaz kouření ve společných prostorech u 57 hotelů – tj. 73 % případů, a výměna ručníků a ložního prádla na požádání

hostů – ekologický housekeeping, který využívá 46 hotelů, tzn. 59 %. Nejméně častým opatřením je omezování používání chemických prostředků, tento prvek zavedlo pouze 7 hotelů – necelých 9 %. Nejaktivnější skupinou hotelů, řazených dle velikosti, byly v počtu aplikovaných opatření mikro hotely. Průměrně jsou v hotelech této skupiny aplikovány 2-3 prvky z kategorie ostatní. Nejméně aktivní skupinou byla skupina středně velkých hotelů, 24 % hotelů této skupiny uvedlo, že nevyužívá žádné opatření spadající do kategorie ostatní. Nejvíce aktivní byly v ekologických opatřeních kategorie ostatní dotazované hotely třídy Luxury \*\*\*\*\*. Zákaz kouření ve společných prostorech a výměnu ručníků a ložního prádla na požádání zavedly všechny hotely třídy Luxury \*\*\*\*\*, navíc v polovině hotelů této třídy je využíváno také ekologické zahradnictví. Nejméně opatření kategorie ostatní používají hotely třídy Standard \*\*\*. Pouze u poloviny hotelů je využíván více než jeden prvek z této kategorie.

## Diskuze

Nejčastěji aplikovanými ekologickými prvky ve zkoumaných hotelech byly úsporné žárovky a zákaz kouření ve společných prostorech, využívá je shodně 57 hotelů ze 78, to znamená 73 % respondentů. Třetím nejčastěji používaným prvkem byla nezávislá regulace topení v pokojích, které využívá 52 hotelů, čtvrté místo patří energeticky úsporným spotřebičům (49 hotelů), na pátém místě se s počtem aplikace ve 46 hotelech využívají tři prvky, a to tepelná izolace oken, ekologický housekeeping a automatické zhasínání světel při opuštění místnosti. K častým prvkům patřilo taky třídění odpadů, tepelná izolace budovy a automatické zhasínání venkovních světel. Na druhou stranu žádný ze zkoumaných hotelů nevyrobí vlastní elektrickou energii z obnovitelných zdrojů a jenom 2 hotely využívají energii z obnovitelných zdrojů a časové spínače u sprch. Ze struktury zaváděných prvků vyplývá, že jsou zaměřeny zejména na úsporu energií a úsporu provozních nákladů. Jedná se převážně o prvky s nízkými zaváděcími náklady s rychlou návratností. Nejčastějším motivem hotelů k zavádění ekologických prvků je právě úspora nákladů (83 % respondentů), pak je to zlepšení nabídky služeb a image hotelu. Energie

tvoří veliký podíl provozních nákladů v hotelu. Kolem 80 % spotřeby energie v hotelu tvoří fixní náklady, které se neodvíjí od obsazenosti. Patří tady např. temperování neobsazených pokojů, celodenní osvětlení vnitřních prostor hotelu. Z toho důvodu se hotely snaží především snížit fixní spotřebu. Více nákladné prvky (jako výroba zelené energie, rekuperace tepla, recyklace vody aj.) zavádí jenom hotely zaměřené na ekologický provoz. Je ale zajímavé že jiné ekologické prvky s nízkými pořizovacími náklady, jako je recyklace papíru, omezování jednorázových obalů, omezovače průtoku vody, třídění odpadů v hotelovém pokoji nebo odběr elektrické energie z obnovitelných zdrojů využívá minimum respondentů. Tyto prvky nemají tak výrazný vliv na provozní náklady a je možné, že to je důvod, proč je hotely málo využívají.

## **Závěr**

Cílem příspěvku bylo prozkoumat využití ekologických prvků v hotelech v České republice. Dotazovány byly běžné hotely bez ekologické certifikace. Z průzkumu vyplývá, že hotely využívají převážně ekologické prvky zaměřené na oblast energií a prvky snižující provozní náklady hotelu. Nejčastějším motivem zavádění ekologických opatření byla právě úspora nákladů. I běžné hotely, které nejsou ekologicky zaměřeny, využívají mnoho ekologických prvků a chovají se částečně ekologicky. Ekologie se v nadpoloviční většině zkoumaných hotelů stala běžnou součástí provozu, i když si to management hotelů možná neuvědomuje. Hotely mohou zavádět mnoho tzv. levných prvků, které ale mají vliv na úsporu provozních nákladů. Není třeba se obávat ekologie, jako drahého módního výstřelku. Naopak má pozitivní vliv na úsporu nákladů hotelu, budování pozitivního image hotelu mezi zákazníky i místní komunitou a zaměstnanci hotelu.



## Literatura

- [1] b.a. *What Are "Green" Hotels?* [online]. 2015 [cit. 2015-09-01]. Dostupné z: <http://www.greenhotels.com>
- [2] Belešová, S. 2014. Ekologické prvky ako súčasť sociálnej zodpovednosti podnikov. In: *Folia Turistica 4*. Banská Bystrica: EF UMB, s. 49-54. ISBN 978-80-557-0697-9.
- [3] Beránek, J. a i. 2013. *Moderní řízení hotelového provozu*. 1. vyd. Praha: Mag Consulting. ISBN 978-80-86724-30-0.
- [4] Han, H., Kim, Y. 2010. An investigation of green hotel customers' decision formation: Developing an extended model of the theory of planned behavior. In *International Journal of Hospitality Management*. roč. 26, ISSN 0278-4319.
- [5] Jaffari, J. a i. *Encyclopedia of Tourism*. 1. vyd. Londýn: Routledge, 2000. ISBN 0-415-15405-7. Heslo Ecoresort, s. 165.

### **Kontakt na autorky**

Ing. Stanislava Belešová, PhD.

katedra hotelnictví

Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s r.o.

Svídnická 506

181 00 Praha 8

Česká republika

T: (+420) 283 101 134

E: [belesova@vsh.cz](mailto:belesova@vsh.cz)

### **Charakteristika autora**

Autorka vystudovala obor cestovní ruch na Ekonomické fakultě UMB v Banské Bystrici, působila na VŠOH v Brně, v současnosti působí na VŠH v Praze. Ve své výzkumné, publikační a pedagogické praxi se zabývá destinačními manažerskými organizacemi a hotelovým managementem.

Bc. Sabina Hořejší  
Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s r.o.  
Svídnická 506  
181 00 Praha 8  
Česká republika  
E: sabinahorejsi@centrum.cz

### **Charakteristika autora**

Autorka vystudovala obor hotelnictví na VŠH v Praze. Ve své závěrečné práci se věnovala aplikaci ekologického managementu v hotelech v České republice. V současnosti pracuje v oboru hotelnictví.

# VÝVOJ VYBRANÝCH INDIKÁTORŮ CESTOVNÍHO RUCHU MORAVSKOSLEZSKÉHO KRAJE V KONTEXTU ČESKÉ REPUBLIKY

## DEVELOPMENT OF SELECTED INDICATORS OF TOURISM IN THE CONTEXT OF THE MORAVIAN-SILESIA REGION CZECH REPUBLIC

Milena Botlíková, Josef Botlík, Pavlína Pellešová, Miroslava  
Kostková

**Abstrakt:** *Cestovní ruch je významným odvětvím ekonomiky. V současné době se podílí 9,1 % na tvorbě HDP (2013, svět), zaměstnává 230 tisíc pracovníků. Cestovní ruch je tak možné považovat za hnací sílu podporující růst a prosperitu regionu. Jednou z podmínek fungování odvětví cestovního ruchu je vytváření kvalitního prostředí, poskytujícího zážitky návštěvníků, tak aby mohl konkurovat v globálním prostředí. Existuje celá řada metod hodnocení konkurenceschopnosti v cestovním ruchu. Příspěvek se zaměřuje především na faktory bezpečnosti.*

**Klíčová slova:** *cestovní ruch, index bezpečnosti, konkurenceschopnost, kriminalita*

**Abstract:** *Tourism is an important sector of the economy. Currently involved in 9.1 % GDP (2013, World), employs 230,000 workers. Tourism can thus be regarded as a driving force supporting the growth and prosperity of the region. One of the conditions for the functioning of the tourism sector is to create a quality environment, providing the experience of visitors, so that it can compete in a global environment. There are a*

*variety of methods to assess competitiveness in tourism. The article focuses mainly on the factors of safety.*

**Key words:** *tourism, security index, competitiveness, crime*

**JEL Classification:** *R11*

## Úvod

Pojem konkurenceschopnost se v současné době přenesl z podnikové oblasti (konkurenceschopnost v rámci firem), na regiony, a dále na úroveň jednotlivých oborů a oblastí ekonomické, včetně turismu. Podobně jako celá řada definic regionální konkurenceschopnosti, existuje i řada definic konkurenceschopnosti v cestovním ruchu. První definice charakterizující konkurenceschopnou destinaci je například podle Ritchieho a Crouche (Palatková, 2003), kteří považují za konkurenceschopnou takovou destinaci, která má „schopnost zvýšit výdaje za cestovní ruch a tím přilákat více návštěvníků, poskytnout jim jedinečné, nezapomenutelné zážitky, na základě toho zajistit co možná největší příjmy, které zvýší blahobyt obyvatel destinace, za současného zachování přírodních zdrojů destinace pro další generace.“ Udržitelnost cestovního ruchu je pak definována jako Úroveň a kvalita cestovního ruchu, odráží tak atraktivnost pro návštěvníky a ekonomickou úspěšnost pro regiony.

## Materiál a metody

Pro práci byly použity sekundární a primární data. Zdrojem sekundárních dat jsou především výsledky jednotlivých reportů indexu konkurenceschopnosti v cestovním ruchu od roku 2007 až 2015. Dále byla data získána z veřejné databáze Českého statistického úřadu. Primární data vycházející z dotazníkového předvýzkumu realizovaného v rámci studentského grantového systému na téma „Analýza podnikatelského prostředí v Karvinském regionu“. V rámci dotazníkového předvýzkumu odpovědělo celkem 115 respondentů, jak vnímají bezpečnost v místě podnikání a práci bezpečnostních složek. V rámci práce byly použity

metody analýz a komparace na úrovni jednotlivých územních celků. Pro hodnocení umístění na základě 3 kritérií byla použita multikriteriální analýza, která umožňuje stanovit na základě vah podle různých standardizovaných kritérií nejlepší variantu. Jednotlivé váhy byly stanoveny pro všechny kritéria rovnocenně na základě. Pro stanovení nejlepší varianty byl použit Excel doplněk DAME. Pro standardizaci dat byl vzhledem ke skutečnosti, že dané faktory jsou minimalizačními faktory, použit vzorec (1):

$$x_{ij} = \frac{x_{max} - x_{ij}}{x_{max} - x_{min}} \quad (1)$$

Kde  $x_{\max, \min}$  hodnoty maximální a minimální  $x_{ij}$  původní hodnoty a váhy stanoveny jako  $v_{1, 2, 3} = 3/10 = 0,33$

### *Hodnocení konkurenceschopnosti cestovního ruchu*

Existuje celá řada metod hodnocení konkurenceschopnosti v cestovním ruchu. V jednotlivých odborných statích se objevuje měření konkurenceschopnosti podle aspektů – podle jednotlivých faktorů např. cenové konkurenceschopnosti, bezpečnosti, životní prostředí (Mihalič (2000), Rao (2000), dále podle zkoumání konkrétní země, což zmiňuje Krohn (1990), Chron, Mayer (1995). V literatuře se objevují různé metody a indexy hodnotící konkurenceschopnost cestovního ruchu, např. IPA- index významnosti a výkonnosti, dále Tourism Competitiveness Index (TCI, Croes, Kubíčková 2013). Pro hodnocení konkurenceschopnosti je možno využít rovněž Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýzu, atd. Za nejkomplexnější způsob měření konkurenceschopnosti v cestovním ruchu považují autoři Wu, Lan a Lee (2012)<sup>1</sup> index Světového ekonomického fóra TTCI (Travel&Tourism Competitiveness Index). Na základě tohoto indexu je hodnocena konkurenceschopnost v oblasti cestovního ruchu v asi 130 zemích na základě 3 subindexů (TTCI 2013), jenž první z nich se zabývá problematikou regulačního rámcového prostředí, druhý subindex se zaměřuje na podnikatelské prostředí a infrastruktury a poslední subindex je hodnocením měkkých faktorů jako jsou lidské a přírodní zdroje. Každý z těchto subindexů v sobě zahrnuje

---

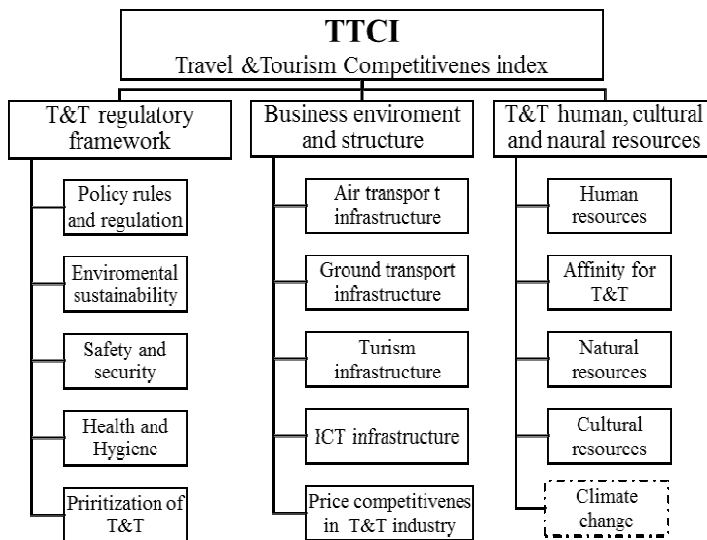
<sup>1</sup> Autoři kritizují metodiku tvorby subindexů za používání stejných vah subindexů.

jednotlivé pilíře, jejichž rozdělení je znázorněno na Schématu 1. Hodnocení konkurenceschopnosti je v celkovém hodnocení uváděno jako komplexní hodnocení, popřípadě podle různých teritoriálních příslušností (Evropa, Amerika, Asia – Pacific, The Middle East and North Africa, Sub-Saharan Africa).

### *Indikátor bezpečí a zajištění bezpečí*

Pokud se zaměříme na jednotlivé pilíře, pak mezi důležité faktory, které mohou přímo ovlivnit rozhodování návštěvníků, zda navštíví danou destinací, patří např. nákladovost (cenová konkurence), ale i zločinnost, terorismus a schopnost regionu poskytovat ochranu před trestnou činností.

**Schéma 1: Struktura indexu konkurenceschopnosti TTCI**



Zdroj: Vlastní podle TTCI, 2015.

Na základě pozitivní korelace (TTCI 2013) se dá se předpokládat, že regiony s vysokou mírou zločinnosti a terorismem jsou méně atraktivní než regiony bezpečné, je proto důležité tyto prvky monitorovat a eliminovat.

## Výsledky

Podle zdroje (TTCI 2015) byl pilíř Bezpečí a zajištění bezpečí během let modifikován (viz Tabulka 1) a v současné době zahrnuje celkem 5 indikátorů, které jsou v indexu TTCI 2015 definovány jako:

- náklady na kriminalitu a násilí, tzn., nutné dodatečné investice, vyvolané kriminalitou;
- spolehlivost/pravomoc policejních složek;
- náklady na boj s terorismem.

Pilíř bezpečí a zabezpečení bezpečí byl v roce 2015 doplněn o indikátory Index výskytu terorismu a Míra zabití, naopak byl z indexu vyloučen indikátor počtu dopravních nehod. – tzn. počet usmrcených při dopravních nehodách na 100 tisíc obyvatel, není však považován podle TTCI 2015 za relevantní, bezpečnost je pojmána jako faktor násilí a trestných činů. Co se týká konkurenceschopnosti České republiky, během sledovaných let se zařadila ve faktoru Bezpečnosti a jejího zabezpečení nad průměrem ve vybraném vzorku. Celkově si od roku 2007 do roku 2013 ČR polepšila, rok 2015 je však rokem, kdy po bezpečnostní stránce ČR výrazně na pozici ztrácí (viz Tabulka 1).

**Tabulka 1: Bodové hodnocení TTCI pilíře Bezpečnost a ochrana 2015**

<i>Období/body</i>	<i>2007<sup>1</sup></i>	<i>2009<sup>2</sup></i>	<i>2011<sup>3</sup></i>	<i>2013<sup>4</sup></i>	<i>2015<sup>5</sup></i>
Česká republika	4,74	5,63	5,36	5,30	5,71
Celkové pořadí	52	44	41	40	46
Průměr bodů TTCI*	4,50	5,10	4,81	4,73	5,57

\*hodnocení v rámci 1) 124; 2) 139; 3) 140; 4) 141; 5) 141 zemí

Zdroj: Vlastní zpracování, data TTCI, 2015.

Postavení České republiky v rámci jednotlivých faktorů konkurenceschopnosti v nákladech na kriminalitu a terorismus a v pravomocech bezpečnostních složek se od roku 2007 do roku 2015 zhoršuje. Pokud je srovnáván rok 2007 s rokem 2013 pak došlo k zlepšení pozice v nákladech na kriminalitu a terorismus. Jak uvádějí zdroje, Českou republiku lze považovat za zemi s malým výskytem terorismu. Co se týká

dnes již nehodnoceného faktoru dopravních nehod, zde si Česká republika polepšila o meziročně 2007/2013 o 20 příček.

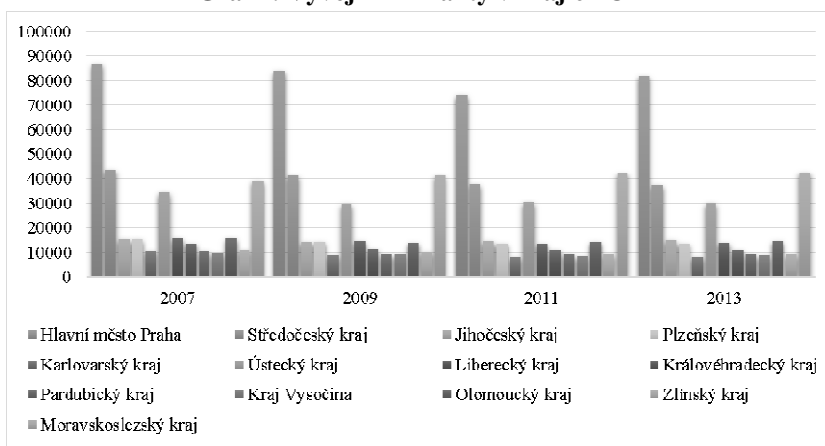
**Tabulka 2: Pozice v TTCI ČR pilíře Bezpečnosti a zajištění bezpečnosti 2007-2015**

	2007	2009	2011	2013	2015
Náklady na kriminalitu a zločin	49	36	35	42	50
Pravomoc policejní složky	73	91	86	90	75
Náklady na terorismus	28	13	24	5	42
Index terorismu	x	x	x	x	74
Zabití /vraždy	x	x	x	x	23
Dopravní nehody/100 000 obyvatel	x	54	32	34	x

Zdroj: Vlastní zpracování, data TTCI, 2015.

Přestože jsou v současné době velkou hrozbou teroristické útoky, Česká republika a tudíž i její jednotlivé kraje a okresy jsou méně ohroženy v porovnání s ostatními zeměmi (snad s výjimkou Prahy). Z tohoto důvodu je analýza zaměřena především na faktory vývoje celkové kriminality, vývoj vražd v regionu a vývoj bezpečnosti dopravy vyjádřený v počtu usmrčených v důsledku dopravní nehody vztahených k 100 000 obyvatel mezi roky 2007 a 2013.

**Graf 1: Vývoj kriminality v krajích ČR**



Zdroj: Vlastní zpracování, data ČSÚ, 2015.



## Vývoj kriminality

Co se týká počtu trestných činů, jejich počet se postupně snižuje a během let 2007/2013 došlo ke snížení o 8,8 %. V rámci České republiky má negativní dopad na konkurenceschopnost v oblasti kriminality vývoj v hlavním městě Praze, Středočeském a MSK, který v roce 2009 předčil právě Středočeský kraj. MSK byl rovněž jediným regionem s nárůstem kriminality na svém území, ostatní kraje zaznamenaly meziroční (2007/2013) pokles kriminální činnosti. Nejnižší kriminalita byla během let zaznamenána v kraji Vysočina a Pardubickém kraji. V rámci Moravskoslezského kraje roste především obecná kriminalita a vloupání do obytných domů.

**Tabulka 3: Subjektivní pocit bezpečí podniků příhraničí MSK**

	<i>Bez</i>	<i>1-9</i>	<i>10-49</i>	<i>50-249</i>	<i>&lt;250</i>	<i>Celkem</i>
Velmi spokojen	8	3	0	0	0	11
Spokojen	15	6	1	2	1	24
Průměrně spokojen	23	8	2	0	0	34
Nespokojen	26	6	2	0	0	34
Velmi nespokojen	6	0	0	0	0	6
Neumím odpovědět	3	2	0	0	0	5
<i>Celkem</i>	82	25	5	2	1	115
% zastoupení	71,30	21,74	4,35	1,74	0,87	
<i>Průměrná známka</i>	3,0	2,5	3,2	2,0	2,0	

Zdroj: Vlastní zpracování, dotazníkový průzkum.

Nejvyšší podíl na kriminalitě MSK mají okresy Ostrava-město (2013 – 18 067) a okres Karviná (2013 – 9 010), které zároveň s okresem Brno-město (2013 – 16 227) náleží mezi 3 okresy s nejvyšší kriminalitou. Nejdynamičtěji se nárůst kriminality v MSK projevil meziročně 2007/2013 v okresech Bruntál (o 25 %) a Nový Jičín (o 21,5 %). O nedostatečně bezpečném prostředí MSK kraje vypovídá rovněž vnímání bezpečnosti vycházející z výsledku předvýzkumu studentského projektu, kdy bylo zjištěno, že ze 115 malých a středních podniků z okresů Moravskoslezského kraje<sup>2</sup> považuje bezpečnost v regionu většina podniků jako průměrnou až podprůměrnou. Velké podniky se v regionu cítí bezpečněji než malé

<sup>2</sup> Okresy: Ostrava-město, Karviná, Frýdek-Místek, Bruntál, Opava, Nový Jičín

podniky do 249 zaměstnanců (viz Tabulka 3). Přesto jsou podnikatelské subjekty spokojeny s prací bezpečnostních složek v místě podnikání (viz Tabulka 4). Průměrná známka se pohybovala u všech velikostních podniků na úrovni cca dvě (známka 2 – spokojen).

**Tabulka 4: Spokojenost s prací bezpečnostních složek podniků  
příhraničí MSK**

	<i>Bez</i>	<i>1-9</i>	<i>10-49</i>	<i>50-249</i>	<i>&lt;250</i>	<i>Celkem</i>
Neumím odpovědět	11	5	1	0	0	17
Velmi spokojen	17	3	0	0	0	20
Spokojen	17	8	1	2	1	29
Průměrně spokojen	19	6	3	0	0	28
Nespokojen	18	3	0	0	0	21
Velmi nespokojen	0	0	0	0	0	0
<i>Celkem</i>	82	25	5	2	1	115
% zastoupení	71,30	21,74	1,30	1,70	0,08	
<i>Průměrná známka</i>	2,2	1,9	2,2	2,0	2,0	

Zdroj: Vlastní zpracování, dotazníkový průzkum.

### *Vývoj kriminality – vraždy*

Podobně, jako klesá celková kriminalita v České republice, klesá také v období 2007/2013 v ČR počet vražd (-7,14 %, abs. 14). Mapa 1 přehledně ukazuje stav v ČR. Nejméně bezpečno bylo v roce 2013 z pohledu regionálního členění kraje podle hodnot faktoru Vraždy v hlavním městě Praze (26 vražd), před Jihomoravským krajem (24). Nejbezpečněji z pohledu počtu vražd je v Plzeňském kraji (4). Oproti roku 2007 do 2013 se počet vražd zvýšil ve Zlínském kraji, podstatně se počet vražd snížil v Plzeňském kraji. Nejvíce vražd v roce 2013 při segmentaci na okresy bylo v okrese Brno-město (13) a okrese Zlín (6), v těchto okresech došlo rovněž meziročně 2007/2013 k nejvyšším nárůstům (Brno-město o 5 vražd, Zlín o 4). Okresy MSK mají rozdílné pozice, Karvinský a Frýdecko-Místecký se nacházejí v první polovině, tj. dosahují vyšších hodnot, než 50 % okresů ČR. O něco méně vražd se stalo v okrese Opava (2) a Bruntálu (1), nejbezpečnější byl v roce 2013 okres Nový Jičín (0 vražd).

## *Dopravní nehody*

Celkový počet usmrcených následkem dopravní nehody vztažených k 100 tis. obyvatel během sledovaného období v ČR klesá. Nejnižší počet usmrcených byl zaznamenán v hlavním městě, v Karlovarském a MSK, naopak nejvíce usmrcených vlivem dopravní nehody je evidováno v roce 2013 v Plzeňském a Libereckém kraji (viz Graf 2).

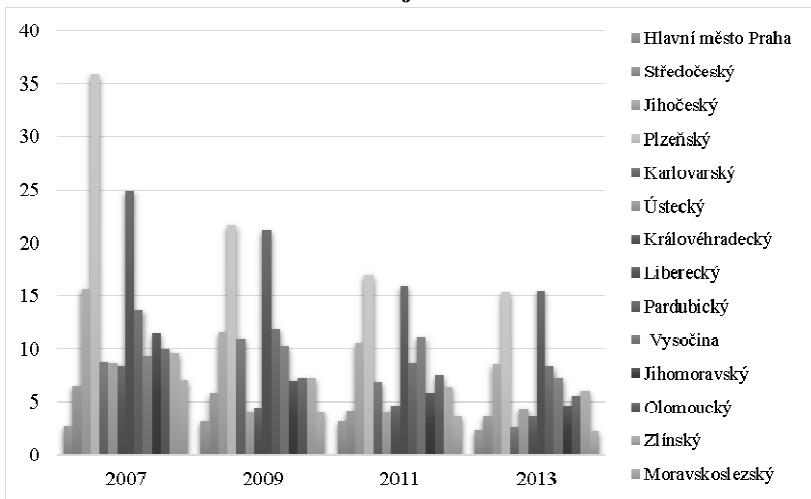
**Mapa 1: Počet vražd v okresech ČR v roce 2013**



Zdroj: Vlastní zpracování, dotazníkový průzkum.

Ve všech krajích došlo k poklesu počtu usmrcených účastníků dopravy, nejvyšší meziroční poklesy 2007/2013 zaznamenal rovněž kraj Moravskoslezský a Karlovarský.

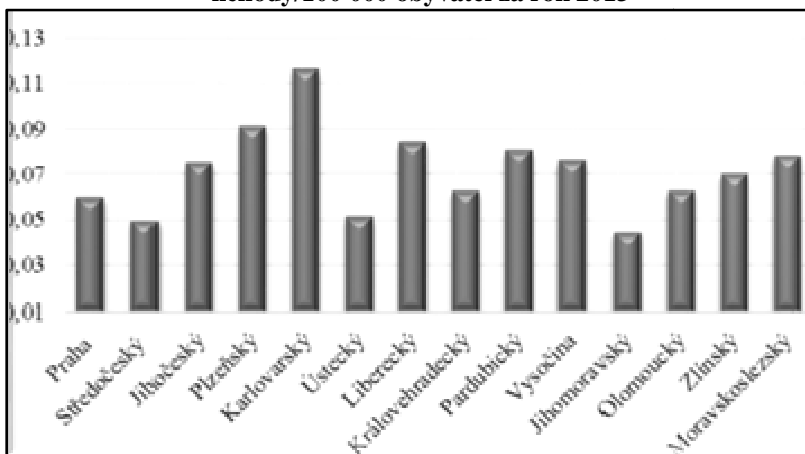
**Graf 2: Vývoj počtu usmrcených v důsledku dopravní nehody v krajích ČR**



Zdroj: Vlastní zpracování, data ČSÚ, 2015.

Nejnižší počet usmrcených následkem nehody se projevilo v roce 2013 v okrese Plzeň-sever a Plzeň-jih (0 usmrcení následkem nehody), v těchto okresech došlo rovněž k výraznému poklesu od roku 2007 (Plzeň-sever 17 a Plzeň-jih 13 úmrtí v důsledku nehody). Nejvíce úmrtí souvisejících s dopravní nehodou se událo v okresech Tachov (17 usmrcení) a Kolín (12 usmrcení; 2013). Nejvyšší meziroční nárůst počtu usmrcených v letech 2007/2013 zaznamenala Praha-západ (73,2 % usmrcených) a okres Most (172 %; o 4 usmrcené). V absolutní hodnotě zaznamenal nejvyšší pokles okres Mělník (pokles -26 usmrcených; 2007/2013), okres Plzeň-sever (-18 usmrcených; 2007/2013). Nejlépe postavený kraj ve faktoru kriminalita celkem, počet usmrcení v důsledku nehody a počet zabití na základě multikriteriálního postavení (v 1,2,3 = 0,33) je mezi kraji Karlovarský kraj, nejméně příznivé postavení v souhrnném hodnocení má kraj Jihomoravský (viz Graf 3). Mezi nejméně konkurenceschopné v daných parametrech, pokud bychom opomenuli okresy Plzeň, které nedisponovaly daty o nehodovosti, patří okres Sokolov, Český Krumlov, poslední příčky naopak obsadily okresy, jako jsou Frýdek-Místek, Karviná, Kladno nebo Praha-západ.

**Graf 3: Multikriteriální analýza postavení krajů na základě kritérií Vraždy, celková kriminalita a úmrtí v důsledku dopravní nehody/100 000 obyvatel za rok 2013**



Zdroj: Vlastní zpracování, dotazníkový průzkum.

## Diskuze

Je zřejmé, a výsledky výzkumu to dokazují, že bezpečnost a cestovní ruch jsou v úzké souvislosti a budou nabývat, především v dnešní době charakteristické emigrační vlnou, čím dále tím většího významu. Samozřejmě, emigrační vlna nepřináší jen riziko terorismu, ale i kriminality, dopravní bezpečnosti apod. O to více jsou tato témata diskutována. I při analýzách menších regionů, zdánlivě turisticky nevýznamných, je však nutné tyto faktory zohlednit, protože turistický ruch je v dnešní době odvětvím, které de facto nezná hranice a patří mezi dominantní ekonomická odvětví. Je otázkou, jak jde aplikovat kritéria bezpečnosti destinací, resp. regionů. Je zřejmé, že bezpečnost je základním předpokladem pro vznik, realizaci i udržitelnost rozvoje cestovního ruchu a je jedním z významných kritérií při výběru destinace. Destinace s rozvinutou primární i sekundární nabídkou, respektive s atraktivitami cestovního ruchu a odpovídající infrastrukturou, ale v bezpečnostně

nestabilní situaci, je významně znevýhodněna v rámci cestovního ruchu. Je zde k diskusi, zda atraktivní destinace (region) může eliminovat známá bezpečnostní rizika, zda nedojde ke spirálovému vývoji, kdy atraktivita vyvolá bezpečnostní rizika, Ta následně sníží atraktivitu a tím se zvýší bezpečnost na úkor jiných destinací. I když MSK je zdánlivě „okrajovým“ regionem a souvislosti s terorismem a jeho dopady na cestování, které se ukázaly zvláště po září 2001, se zde neprojevily, mohlo dojít ke vlivu i zde, zejména z důvodu zesíleného tlaku na psychiku lidské společnosti v souvislosti s vytvářením dojmu, že základní lidské potřeby jsou ohroženy. Vzhledem k poloze MSK na dopravních koridorech a s ohledem na fakt, že ostravská aglomerace je primární uzel v síti Ten-T, je psychika v kontextu bezpečného prostředí klíčovou součástí, především v rovině zajišťování vysoce kvalitní dopravy a služeb pro turisty, vedle parametrů, jako je spolehlivost, konkurenceschopnost a efektivnost. Někteří autoři dávají do souvislosti ochranu turistů a ochranu práv turistů, což je další téma do diskusí o bezpečnosti v regionu (zejména v souvislosti s organizovaným zločinem). Pro MSK platí, jak ukazuje výzkum, že ekonomicky a sociálně postižená lokalita získá mezi potenciálními návštěvníky image nebezpečné destinace, což může vyvolat pokles poptávky po ní, resp. turistických příjezdů do země, i když není bezprostředně ohrožena „zvenč“. Psychika, infiltrace problémů a pocit nejistoty podmíněný interními sociálními problémy vyvolává v region napětí.

Jak je však uváděno například v materiálech MMR, segmenty, které jsou součástí cestovního ruchu, představují obrovský růstový potenciál, který může napomoci k rozvoji destinací jako takových, ale i rozvoji jednotlivých ekonomických subjektů v oblasti cestovního ruchu. V současnosti prožívá určitou renesanci sociální cestovní ruch, představuje jednu z priorit Evropské unie. Toto se může do budoucna ukázat právě jako potenciál MSK.

## **Závěr**

Vývoj jednotlivých složek pilíře konkurenceschopnosti v otázce bezpečnosti a jejího zabezpečení si ČR stojí během sledovaných let 2007-

2013 dobře a pohybuje se v první třetině sledovaných zemí. Co se týká jednotlivých faktorů tvořících uvedený subindex, zde by se měla snažit ČR posilovat všechny faktory pilíře. Přestože dochází k poklesu analyzovaných faktorů, je zřejmé, že mezi kraji existují značné disparity. Především by měla být řešena problematika v oblasti kriminality MSK. Přestože se v meziročním srovnání v rámci ČR v období 2007/2013 daří snižovat jak kriminalitu, tak počet vražd, v MSK dochází jako v jediném kraji ČR k nárůstu. Okresy Karviná a Ostrava-město jsou nejproblematičtějšími lokalitami ČR, okresy Bruntál a Frýdek-Místek pak meziročně 2007/2013 zaznamenávají značně nárůsty kriminality. Co se týká bezpečnosti, podnikatelé MSK, rovněž vnímají bezpečnost v regionu jako průměrnou až podprůměrnou. Co do množství vražd v MSK je v prostředí ČR na 7. příčce, rovněž zde existují mezi okresy značné disparity, Karviná a Frýdecko-Místec jsou okresy s vyšším výskytem, naopak okres Nový Jičín v roce 2013 nezaznamenal žádnou trestnou činnost s následkem smrti. Kritérium Konkurenceschopnost v rámci ČR a především MSK ukazuje vývoj v nehodovosti, která postupně klesá. Na snižování konkurenceschopnosti ČR v nehodovosti přispívá negativně okres Tábor. Přestože jednotlivé veličiny s počtem návštěvníků a počtem přenocování v ubytovacích zařízeních nekorelují, je potřeba tyto faktory sledovat a vytvářet nástroje pro jejich eliminaci. Článek byl vytvořen v rámci projektu SGS 20/2014 Analýza podnikatelského prostředí v Karvinském regionu.

## Literatura

- [1] Croes, R., Kubicková, M. 2013. From potential to ability to compete: Towards a performance- based tourism competitiveness index. In *Journal of Destination Marketing and Management*, 2013, Vol. 2, No. 3, pp. 146-154, ISSN 2212-571X.
- [2] Mihalič, T. 2000. *Environmental management of a tourist destination: A factor of tourism competitiveness. Tourism Management*. ELSEVIER. Vol. 21, No. 1, pp 65-78. ISSN 0261-5177.
- [3] Palatková, M., Zichová, J. 2011. *Ekonomika turismu: turismus České republiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 205 s. ISBN 978-80-

247-3748-5.

- [4] Ritchie, J. G., Crouch, G. I. 2003. *The competitive destination: a sustainable tourism perspective*. Wallingford: CABI publishing. XVII, 272 s. ISBN 0851996647.
- [5] TTCI Report 2007 [online] [25. 7. 2015] dostupné z: <http://www.weforum.org/pdf/tourism/Part1.pdf>;  
<http://www.weforum.org/pdf/tourism/Part3.pdf>
- [6] TTCI Report 2009 [online] [25. 7. 2015] dostupné z: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TravelTourismCompetitiveness\\_Report\\_2009.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TravelTourismCompetitiveness_Report_2009.pdf)
- [7] TTCI Report 2011 [online] [25. 7. 2015] dostupné z: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TravelTourismCompetitiveness\\_Report\\_2011.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TravelTourismCompetitiveness_Report_2011.pdf)
- [8] TTCI Report 2013, [online] [25. 7. 2015] dostupné z: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TT\\_Competitiveness\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf)
- [9] TTCI Report 2015. [online] [25. 7. 2015] dostupné z: [http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF\\_Global\\_Travel&Tourism\\_Report\\_2015.pdf](http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf)
- [10] Veřejná databáze ČSÚ. Kriminalita a nehody. [online] [25. 7. 2015]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vyhledavani&katalog=all&vyhltext=kriminalita%20&filtr=G~F\\_M~F\\_Z~F\\_R~F\\_P~\\_S~\\_null\\_null\\_](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vyhledavani&katalog=all&vyhltext=kriminalita%20&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_null_null_)
- [11] Wu Wei-Wen, Lawrence W. Lan, Lee Yu-Ting. 2012. Critiquing the World Economic Forum's concept of destination competitiveness: A further analysis. In *Tourism Management*, Oxford: Elsevier SCI LTD, 2012, Vol. 4, pp. 198-206. ISSN 2211-9736.



### **Kontakt na autory**

Ing. Milena Botlíková, Ph.D.

Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

Univerzitní náměstí 1934/3

733 40 Karviná

Česká republika

T: (+420) 737 245 898

E: botlikova.m@volny.cz

Ing. Josef Botlík

Katedra informatiky a matematiky

Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

Univerzitní náměstí 1934/3

733 40 Karviná

Česká republika

T: (+420) 596 398 242

E: botlik@opf.slu.cz

doc. Ing. Pavlína Pellešová, Ph.D.

Katedra cestovního ruchu a volnočasových aktivit

Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

Univerzitní náměstí 1934/3

733 40 Karviná

Česká republika

T: (+420) 596 398 313

E: pellesova@opf.slu.cz

Ing. Miroslava Kostková, Ph.D.

Katedra cestovního ruchu a volnočasových aktivit

Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

Univerzitní náměstí 1934/3

733 40 Karviná

Česká republika

T: (+420) 596 398 512

E: kostkova@opf.slu.cz

# HODNOCENÍ DŮLEŽITOSTI VYBRANÝCH PRINCIPŮ MANAŽERSKÉ PRÁCE V HOTELNICTVÍ

## ASSESSMENT OF SIGNIFICANCE THE CHOSEN MANAGERIAL PRINCIPLES OF WORK IN THE HOTEL INDUSTRY

Petr Čech, Martina Beránek, Barbora Koklarová

**Abstrakt:** *Využívání kvalitních lidských zdrojů, které zahrnují také manažery na všech úrovních řízení, je možnou cestou k získání konkurenční výhody hotelu vzhledem ke svým konkurentům. V příspěvku se autoři zaměřili na vybrané manažerské principy, které ovlivňují kvalitu práce manažerů při naplňování cílů organizace. Výzkum se zabýval hodnocením jejich názorů na významnost vybraných manažerských principů. Data byla získána dotazníkovým šetřením a byla statisticky vyhodnocena.*

**Klíčová slova:** *hotel, hotelnictví, management, manažer, princip manažerské práce*

**Abstract:** *Implementation of the quality human resources, including managers at all levels of management, represents a possible way of gaining a competitive advantage towards the competitors. In this paper, the authors focused on chosen managerial principles that affect the quality of the managers' work in achieving the organization's objectives. The research dealt with the assessment of their points of view on the significance of the chosen managerial principles. The research data were obtained via questionnaire survey and were statistically analyzed.*

**Key words:** *hotel, hotel industry, management, manager, managerial principles*

## Úvod

Úspěch nebo neúspěch konkrétního hotelu nebo hotelového řetězce závisí, kromě jiného, také na kvalitě manažerek a manažerů, kteří je řídí. Můžeme předpokládat, že se jejich úloha bude v budoucnosti dále zvyšovat. Na jejich kvalitě bude záviset určování strategických záměrů a cílů, vytváření účelné organizační struktury, výběr kvalitních pracovníků nebo způsoby vedení spolupracovníků. Proto je potřebné se zabývat problematikou profilu manažerek a manažerů i v oboru hotelnictví, tedy vymezením činností, které by měli realizovat, aby byly splněny stanovené cíle celé organizace nebo jejích organizačních celků. Pro potřeby tohoto článku vycházíme z chápání předmětu, rozsahu a charakteru manažerské práce podle Vebera (2009). Veber upozorňuje, že se do jisté míry budou lišit v závislosti na úrovni, na které manažer pracuje, na charakteru manažerského místa, na velikosti organizace, oblasti jejího působení atd. Přestože nelze jednoznačně definovat univerzální společné principy a rysy manažerské práce pro všechny úrovně řízení, lze je s určitou mírou zjednodušení shrnout, že by manažeri měli být schopni ve své práci využívat zejména doplňování a rozvoj svých znalostí; etické normy jako součást sociální zodpovědnosti; klasické manažerské funkce; koncepční myšlení; orientaci na výsledek; orientaci na zákazníka; práci s lidmi; prevenci; proaktivní jednání; řízení kvality; řízení změn a rizik; stanovování priorit; stanovení vize, poslání a podnikatelské strategie; uplatňování nových přístupů, metod a technik v řízení; zvyšování výkonnosti.

## Materiál a metody

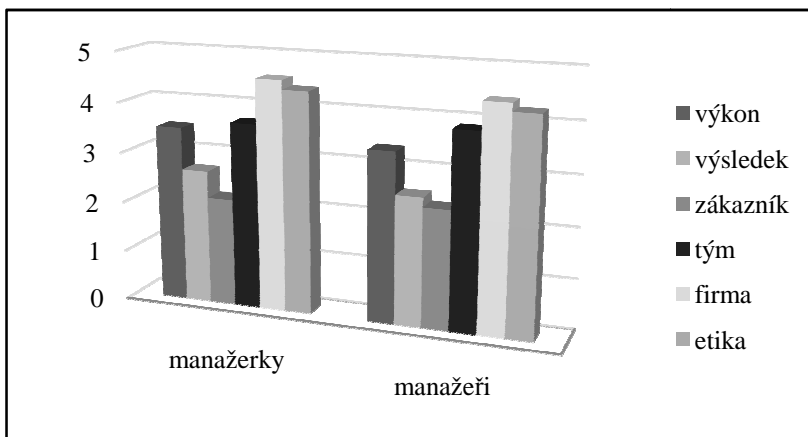
Základní soubor zahrnoval manažerky a manažery na úrovni vrcholové, střední i na úrovni první linie, kteří působí v samostatných hotelech nebo v hotelových řetězcích. Cílem výzkumu bylo zjistit, jak pohlaví, úroveň řízení, délka manažerské praxe, dosažené vzdělání, věk manažerek a

manažerů a klasifikace hotelu ovlivňuje hodnocení významnosti vybraných manažerských principů. Pro účely zkoumání výběrového souboru byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Z celkového počtu 900 dotazníků respondenti vyplnili 435 dotazníků (228 žen a 207 mužů). Tito respondenti tvoří výběrový soubor manažerek a manažerů. Míra návratnosti dotazníků byla 48,3 %.

## Výsledky

Výsledky výzkumu byly vyhodnoceny podle šesti vybraných principů manažerské práce. Autoři se zaměřili na následující principy: orientace na výkon; orientace na výsledek; orientace na zákazníka; orientace na tým; oddanost vůči firmě; čestnost a oddanost etickým hodnotám. Respondenti v dotazníku seřadili uvedené principy v pořadí podle důležitosti pro jejich manažerskou práci (1 – nejdůležitější, 6 – nejméně důležité). V článku je graficky znázorněna část výsledků, které dokumentují názory respondentů seřazených podle stanovených kritérií.

**Graf 1: Hodnocení podle pohlaví**

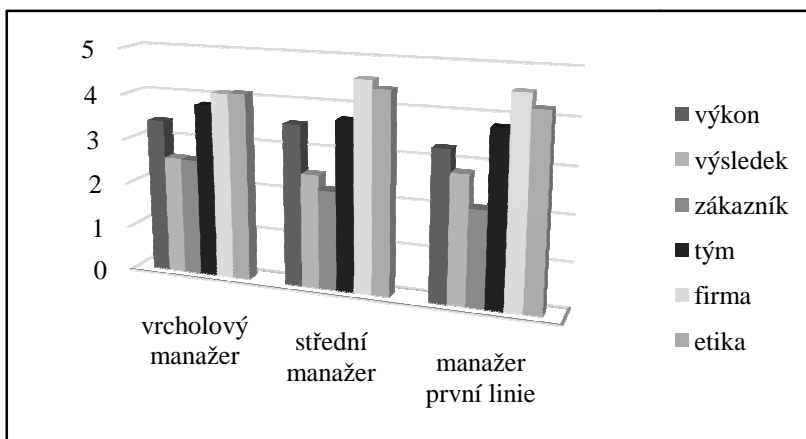


Zdroj: Vlastní zpracování, 2015.

V Grafu 1 je uvedeno hodnocení důležitosti principů práce na základě váženého průměru pořadí, které jednotlivým principům respondenti

přidělili. Respondenti jako nejdůležitější z principů hodnotili orientaci na zákazníka a za nejméně důležitý považovali oddanost vůči firmě. Testem nezávislosti na hladině významnosti 5 % se nepodařilo prokázat, že by mezi pohlavím a hodnocením uvedených principů existovala závislost.

**Graf 2: Hodnocení podle úrovně řízení**



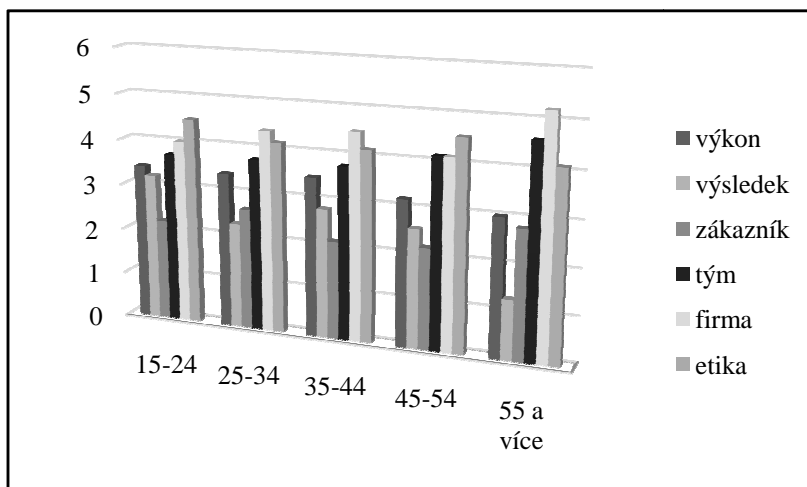
Zdroj: Vlastní zpracování, 2015.

V Grafu 2 je uvedeno hodnocení důležitosti principů práce manažerek a manažerů na jednotlivých úrovních řízení s využitím váženého průměru pořadí, které vybraným principům přidělili. Respondenti bez ohledu na to, na jaké úrovni řízení pracují, jako nejdůležitější z principů hodnotili orientaci na zákazníka. Dílčí rozdíly se projevily u vrcholových manažerů, kteří kladli stejnou důležitost orientaci na zákazníka i orientaci na výsledek. Na rozdíl od středních manažerů a manažerů první linie dotazovaní vrcholoví manažeři kladli nejmenší důležitost na čestnost a oddanost etickým hodnotám. Testem nezávislosti na hladině významnosti 5 % bylo možné zamítnout nulovou hypotézu ( $H_0$ ) o nezávislosti jednotlivých znaků pro principy „čestnost, oddanost etickým hodnotám“ a „oddanost vůči firmě“, což znamená, že existuje určitá závislost mezi hodnocením důležitosti těchto principů a úrovní řízení.

Graf 3 na následující straně znázorňuje hodnocení důležitosti vybraných principů manažerské práce v pěti věkových skupinách respondentů (15-24

let, 25-34 let, 35-44 let, 45-54 let, 55 a více let). S rostoucím věkem respondenti kladli menší důraz na týmovou práci a oddanost firmě, nejstarší respondenti kladli větší důraz na výsledek a také dávali větší důraz na etiku než ostatní respondenti. Po provedeném testu nezávislosti lze konstatovat, že na hladině významnosti 5 % existuje určitá závislost mezi věkem manažerů a manažerek a jejich hodnocením důležitosti jednotlivých manažerských principů.

**Graf 3: Hodnocení podle věku manažerek a manažerů**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015.

## Diskuze

Prezentované výsledky výzkumu navazují na článek autorů (Čech, Beránek a Koklarová, 2014), který se zabýval problematikou vybraných manažerských kompetencí. Hodnocení vybraných principů manažerské práce (orientace na výkon; orientace na výsledek; orientace na zákazníka; orientace na tým; oddanost vůči firmě; čestnost a oddanost etickým hodnotám) poskytuje další poznatky pro komplexní pohled na problematiku manažerské práce v hotelnictví. Z vyhodnocení získaných dat lze zobecnit, že respondenti jako nejdůležitější vybrané manažerské principy hodnotili

orientaci na zákazníka, orientaci na výsledek, orientaci na výkon a jako méně důležité hodnotili orientaci na tým a oddanost vůči firmě, jako nejméně důležité potom hodnotili čestnost a oddanost etickým hodnotám.

Potvrdily se názory představitelů současného managementu, který zdůrazňuje nutnost produkovat a dodávat zákazníkovi produkci, která mu přináší konkrétní hodnotu. Pokud manažeři v hotelech a hotelových řetězcích dokáží svým zákazníkům poskytnout individuálnímu zákazníkovi hodnotné služby, přináší to danému podniku konkurenční výhodu. Jak ukazuje Sveibyho model intelektuálního kapitálu, dobré vztahy a loajalita zákazníků, případně jejich věrnost hotelu nebo hotelovému řetězci, potom můžeme zahrnout pod zákaznický kapitál dané firmy (Sveiby, 1988). Důležitost tohoto manažerského principu dokládá i Hammer (2012), který z devíti doporučení pro úspěch podniku ve 21. století věnuje dvě doporučení orientaci na zákazníka (usnadnění spolupráce zákazníků s firmou, nabídnutí zákazníkům vyšší přidané hodnoty). Jako druhý nejdůležitější manažerský princip respondenti hodnotili orientaci na výsledek. Uvědomují si, že pro dosažení cílů řízeného hotelu nebo jeho části je potřeba směřovat všechny zdroje a úsilí na dosažení stanovených cílů. Tento úhel pohledu vyžaduje, aby byli vždy schopni stanovit si konkrétní cíle, které v konečném důsledku povedou k naplnění poslání a vize dané organizace. Na druhé straně respondenti jako nejméně důležitý vybraný manažerský princip hodnotili čestnost a oddanost etickým hodnotám. Přestože tento výsledek byl částečně očekávaný, je na zamyšlení, zda by měl být hodnocen většinou respondentů jako nejméně důležitý. Dodržování etických hodnot by manažerky a manažeři měli chápat jako součást společenské odpovědnosti jimi řízené firmy. Například Philip a Milton Kotler (2013) považují společenskou odpovědnost firmy za jednu z možných strategií, která firmě umožní dlouhodobý a ziskový růst. Zprostředkovaně tak ovlivní dosahování výsledků, tedy manažerský princip, který respondenti hodnotili jako druhý nejdůležitější.

Z výzkumu vyplynulo, že s vyšším věkem respondentů se měnilo pořadí důležitosti některých manažerských principů. Respondenti do 24 let jako nejméně důležitou hodnotili orientaci na výsledek, tedy směřování zdrojů a úsilí na dosažení stanovených cílů. Může to souviset s tím, že pracují na

nižších úrovních řízení, na kterých se neklade až tak velký důraz na plánování a s ním spojené stanovování cílů. Respondenti ve věku 25-34 let jako nejméně důležitý manažerský princip hodnotili oddanost firmě. Je to věk, ve kterém mají za sebou již první manažerské zkušenosti, a proto mohou hledat uplatnění u jiné firmy, která jim případně může pomoci v jejich kariérním růstu. Respondenti ve věku 45-54 let jako nejméně důležitý princip hodnotili orientaci na tým. Lze předpokládat, že mají dostatek zkušeností z předchozí praxe, jsou na vrcholu kariéry a tak dávají větší přednost individuálnímu plnění úkolů.

## Závěr

Článek se zabývá problematikou vybraných principů práce manažerek a manažerů hotelů a hotelových řetězců. V rámci výzkumu autoři testovali vybrané principy manažerské práce a pokusili se zjistit, zda a jak hodnocení jejich důležitosti pro práci manažerek a manažerů ovlivňuje pohlaví, úroveň řízení, délka manažerské praxe, dosažené vzdělání, věk manažerek a manažerů a klasifikace hotelu. Autoři dospěli ke zjištění, že většina těchto kritérií neovlivňuje hodnocení důležitosti jednotlivých principů manažerské práce v oboru hotelnictví. Určitá závislost existuje mezi úrovní řízení a hodnocením důležitosti manažerských principů „čestnost, oddanost etickým hodnotám“ a „oddanost vůči firmě“. Další závislost byla zjištěna mezi věkem manažerů a manažerek a jejich hodnocením důležitosti jednotlivých manažerských principů jako celku.

## Literatura

- [1] Čech, P., Beránek, M., Koklarová, B. 2014. Hodnocení důležitosti kompetencí manažerů hotelů. In: Radka Balakovská. *Hotelnictví, turismus a vzdělávání*. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, s. 57-67. ISBN 978-80-87411-60-5.
- [2] Hammer, M. 2012. *Agenda 21. Co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-244-4.



- [3] Kotler, P., Kotler, M. 2013. *8 strategií růstu Jak ovládnout trh*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0076-6.
- [4] Sveiby, K. E. 1988. *The Invisible Balance Sheet* [cit. 2015-08-31]. Dostupné na: <http://www.sveiby.com/books/DenOsynligaEng.pdf>
- [5] Veber, J. 2009. *Management*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

### **Kontakt na autory**

doc. Ing. Petr Čech, Ph.D., Ing. Martina Beránek, Ph.D., Ing. Barbora Koklarová, Ph.D.

katedra managementu

Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s r.o.

Svídnická 506

181 00 Praha 8

Česká republika

T: (+420) 283 101 126

E: [cech@vsh.cz](mailto:cech@vsh.cz), [beranek@vsh.cz](mailto:beranek@vsh.cz), [koklarova@vsh.cz](mailto:koklarova@vsh.cz)

F: (+420) 283 101 124

### **Charakteristika autorů**

Doc. Ing. Petr Čech, Ph.D. je docentem na katedře managementu, zaměřuje se na problematiku managementu, projektového a znalostního managementu. Vyučuje předměty: Management, Komunikace v managementu služeb, Projektový management, Strategický management.

Ing. Martina Beránek, Ph.D. působí na katedře managementu jako odborný asistent. Je zaměřena na management, personalistiku a řízení znalostí ve službách. Vyučuje předměty: Systémový management, Ekonomika hotelu, Komunikace v managementu služeb, Moderní personalistika.

Ing. Barbora Koklarová, Ph.D. působí na katedře managementu jako odborný asistent, zaměřuje se na problematiku znalostního managementu a profesního učení. Vyučuje předměty: Psychologie řízení, Personalistika a psychologie, Komunikace v managementu služeb.

# GLOBALIZACE MĚSTSKÉHO CESTOVNÍHO RUCHU

## GLOBALIZATION OF URBAN TOURISM

Nora Dolanská

**Abstrakt:** *Městský cestovní ruch zaznamenává v poslední době nejrůznější fenomény světové globalizace. Praha není výjimkou a turismus, jenž je pro město klíčovým faktorem, sleduje vzestup netradičních forem nejen ubytování, dopravy, pohybu osob a konec konců i způsobu trávení volného času. Hledání vlastní identity města je proto zásadním předpokladem k další prosperitě a zvyšování kvality služeb.*

**Klíčová slova:** *Airbnb, busking, cestovní ruch, free tours, globalizace, uber*

**Abstract:** *Urban tourism records in recent times a variety of the phenomena of the world globalization. Prague is no exception, and tourism, which is for the city a key factor, tracks the rise of non-traditional forms of accommodation, transport, movement of people and, after all, the way of spending free time. The search for self identity of the city is therefore an essential prerequisite to further prosperity and to improve the quality of services.*

**Key words:** *Airbnb, busking, tourism, free tours, globalization, uber*

**JEL Classification:** *L83*

## Úvod

Zařazení Prahy do kontextu evropského cestovního ruchu předpokládá uvědomění si významu, strategické polohy a spolužití jednotlivých národů a sousedských vztahů i „nevztahů“ ve střední Evropě. Praha byla jako jedno z mála měst po celou dobu středověku až do současnosti metropolí země, ať již se státní útvar nazýval jakkoliv, mým úkolem zde však není hodnotit historickou vážnost tohoto územního celku. Snažím se zařadit Prahu jako výrazné místo tzv. turistického obchodu do celkové struktury průmyslového odvětví, jímž cestovní ruch rovněž nazýváme.

„Městský cestovní ruch je jedním z nejstarších typů cestovního ruchu. Jeho počátky lze nalézt již ve starověkém Řecku a Římě a jsou spojovány s obchodními a politickými zájmy. Zvláště obchodní zájmy byly velkým impulsem rozvoje městského cestovního ruchu ve středověku a v raném novověku (impulsy – obchod, poznávání kulturních tradic a historických pamětihodností – známé Grand Tour tehdejší šlechty po evropských městech aj.)“ [2]

## Materiál a metody

Praha má několik výrazných pozitiv – leží uprostřed velkého celku (ať se již srdcem Evropy nazývá cokoliv – od Budapešti přes polský Krakov až po německý Nordlingen), nemá v těsné blízkosti další významnou turistickou destinaci (Bratislava – Vídeň), je poměrně snadno dostupná (vlakové spojení letecké společnosti, dálniční síť raději příliš vyzdvihovat nebudeme s výjimkou spojení Praha – Norimberk, jež považuji za příklad evropské spolupráce a nedoceněného významu pro cestovní ruch).

Dalším pozitivem je fakt, že město je poměrně malé, přehledné, naprostá většina památek je snadno dostupná v rámci tzv. „walking distanc“, jeho grafickou čitelnost doplňuje další významný fenomén a tím je romantická řeka, tekoucí středem města a přirozeně vytvářející prohlídkový systém (levý, pravý břeh řeky Vltavy).

Dalším pozitivem pro návštěvníky, i když paradoxně znějícím, je fakt, že město nemá příliš striktní pravidla a zákazy (prozatím). Sedět u vody s plechovkou piva, volně kouřit v parcích, nechat pobíhat psy, v noci se vesele bavit i v zastavěných částech centra, jezdit s kufry na pryžových kolečkách v brzkých ranních hodinách ulicemi, kde jiní spí, skupinové segwayové prohlídky v úzkých uličkách historického centra – to vše jsou drobnosti, které cizinci u nás, (na rozdíl od jiných měst Evropy) oceňují, ve skutečnosti jsou spíše příkladem naší legislativní bezmocnosti než tolerance vůči cizincům. Tato bezmocnost a někdy i záměrná kompetenční rivalita (Magistrát hl. města Prahy versus Městská část Praha 1) vede k tomu, že se problémy spíše množí, než by se řešily. Cizinci však hodnotí město jako pohodové a liberální, kde „prakticky ještě skoro všechno může“, na rozdíl od jiných metropolí, kde si již s těmito prohřešky poradili.

Dalším evropským fenoménem je změna tradiční formy ubytování. S tím, jak se stále více hledí na město jako místo setkávání se s kulturou místních, tradicemi a zvyky rezidentů se pod tímto pláštíkem skrývá obrovská módní vlna tzv. soukromého ubytování u domácích. Původní záměr, jímž bylo bydlet společně s někým v jeho domově či bytě, dívat se, jak žije, jít s ním např. do jeho domácí hospůdky na rohu, se naprosto vrhl v ekonomické pronajímání soukromých bytů, domů, chat za účelem výdělku. Nechci zde zmiňovat celosvětový boom firmy Airbnb, jejíž pozice je dnes již vyčíslena miliardovými částkami a která jen v Evropě je dnes uváděna v 134 000 městech a městečkách, a každým dnem narůstá. I v Praze již znamená poměrně velkou konkurenci hotelovému ubytování, navíc pohřbívá formou téměř výhradně nezdaněného příjmu pro pronajímatele a statisticky „nepodchytilného“ turistu v Praze, jenž neplatí pobytovou taxu. Na této vlně se vezou i pražské hostely (jen v Praze mají cca 18 000 lůžek), v nichž část je sice vedena jako levný hostel, nejsou to však pokoje o více lůžkách, kde se dá přespat ve spacáku, ale klasické dvoulůžkové pokoje s povlečením, často i s doprovodnými službami (vřívkou, bazénem, bezplatným wifi), tedy standardem hotelového a nikoliv hostelového typu.

Pojem UBER se stal rovněž fenoménem globalizace v městském cestovním ruchu. Praha jej zatím příliš nepřijala, leč myšlenka je to dráždivá. Tvrdí, nejde o službu taxi, ale spolujízdu, kde se neplatí hotovými penězi a navíc

až po dohodě o výši platby přes internet. Jedná se opět o službu bez patřičného oprávnění, ale jedno zjištění přináší: klasický model taxislužby je již přežitý a požadavky (zkoušky z místopisu apod.) jsou v dnešní době aplikací, mobilních map, BPS poněkud úsměvné.

Příliš se mi ani nechce mluvit o evropských službách průvodcovského typu „Hop off, hop on“, třebaže Prahu zasáhl v cestovním ruchu stejně jako celou „turistickou“ Evropu. Je to sice produkt bezesporu pohodlný, avšak uplatní se především tam, kde jsou vzdálenosti mezi jednotlivými památkami delší a turista tudíž musí někam dojet, nikoliv však v „malé“ Praze, kde se dá vše obejít a prohlédnout bez zatížení autobusové dopravy v tak již zacpaných ulicích.

Fenomén Free tours, tedy tzv. bezplatné prohlídky městem, už je podle mne na hranici zákona a je jen otázkou času, kdy snad živnostenské úřady najdou odvahu vstoupit do tohoto prostředí a naleznou řešení, jak tento fenomén vymýtit. Nejedná se totiž o službu veskrze bezplatnou, jen o „zaháčkování“ turisty na programu, po krátké době (opět v rozlohou malé Praze z historického centra k hlavnímu nádraží), kde si turista přestoupí do autobusu s průvodcem a za další prohlídku zaplatit musí.

## Výsledky

Globalizace se cestovnímu ruchu a tím pádem i Praze, která je nedílnou součástí tohoto fenoménu, nevyhne. Pamatuji se na doby, kdy jsem v jiných městech Evropy obdivovala skupinu peruánských hudebníků a přišlo mi to jako milé zpestření programu na ulicích. Dnešní busking je předmětem snahy města o regulaci, peruánské píšťaly, a nejen ony, znění pražskými ulicemi téměř denně a už ani turisty mnohdy nezaujmu. Ulice jsou plné živých soch, žebrajících bezdomovců a převelčených prodejců na vše možné i nemožné ve snaze upoutat za každou cenu.

I teoretické studie konstatují, že „makroprostředí se v současné době dramaticky mění, díky politickým změnám a technologickým inovacím. Mnoho faktorů evropského podnikatelského prostředí působí vně Evropy.“

[1] Dodávám, že tyto vlivy globalizují velmi podstatně podnikatelské prostředí v incommingu Prahy.

## Závěr

Cestovní ruch je specifický průmysl, protože prodává pocity, nálady, touhy a sny. Praha je silnou obchodní jednotkou, ale musíme si umět i řídit a citlivě regulovat, jinak se z průmyslu stane cirkus a představení s nekončící pointou.

## Literatura

- [1] Horner, S., Swarbrooke, J. 2003. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*, 2003. Praha: Grada Publishing, 486 s. ISBN 80-247-0202-9.
- [2] Šauer, M., Vystoupil, J., Holešinská, A. a kol. 2015. *Cestovní ruch*. Učební text, 2015. Brno: Masarykova univerzita.

### Kontakt na autora

PhDr. Nora Dolanská, MBA  
Pražská informační služba - Prague City Tourism  
Arbesovo náměstí 4/70  
150 00 Praha 5  
Česká republika  
T: (+420) 221 714 301  
E: director@prague.eu

### Charakteristika autora

Autorka je dlouholetou pedagožkou na Fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy, kde v posledním období přednášela obor Marketingová komunikace. V cestovním ruchu je činná několik desítek let a v současné době zastává funkci ředitelky organizace, spadající pod MHMP – Pražskou informační službu – Prague City Tourism.

# ŘÍZENÍ CESTOVNÍHO RUCHU V KUTNÉ HOŘE

## DESTINATION MANAGEMENT IN KUTNA HORA

Anna Doležálková

**Abstrakt:** *Město Kutná Hora právem patří mezi nejkrásnější a nejnavštěvovanější města České republiky. Kulturní význam historického jádra s chrámem sv. Barbory a katedrálou Nanebevzetí Panny Marie v Sedlci byl stvrzen zápisem na seznam kulturního a přírodního dědictví UNESCO v roce 1995. Úspěch každé jedné turistické destinace je závislý především na spolupráci všech na procesu zúčastněných subjektů. A ta bývá dílem kvalitního řízení cestovního ruchu v dané destinaci.*

**Klíčová slova:** *destinace, destinační management, spolupráce*

**Abstract:** *Kutna Hora city is one of the most beautiful and most visited cities in the Czech Republic. The cultural significance of the historic core together with St. Barbara's Cathedral and the Cathedral of the Assumption of Virgin Mary in Sedlec was confirmed by entering the list of cultural and natural heritage by UNESCO in 1995. The success of every single tourist destination is mainly dependent on the cooperation of all stakeholders in the process. And that is a part of quality destination management.*

**Key words:** *destination, destination management, cooperation*

**JEL Classification:** *L83*

## Úvod

V současné době je již zcela evidentní, že pro zajištění kvalitního a osvětleného řízení cestovního ruchu v turistické destinaci je zapotřebí dosáhnout maximální úrovně spolupráce mezi jednotlivými subjekty, které se na řízení cestovního ruchu podílejí. A nehovoříme již pouze o spolupráci mezi subjekty stejného druhu a zaměření. Jde o zajištění spolupráce jak na horizontální, tak na vertikální úrovni, a to skrze široké spektrum subjektů – podnikatelských, veřejnoprávních, veřejného sektoru.

Letošní rok 2015 je pro historické město Kutná Hora rokem oslav již 20. výročí zapsání města na seznam kulturního a přírodního dědictví UNESCO. Článek pojednává o aktuálním „modelu“ řízení cestovního ruchu v tak významné destinaci českého cestovního ruchu, jakou právě město Kutná Hora je, a jeho největších aktuálních problémech.

## Materiál a metody

Uvedené informace vycházejí z analýzy dostupných sekundárních zdrojů. Za účelem zpracování příspěvku byl taktéž veden řízený rozhovor s (od 31. 7. 2015 již bývalou) destinační manažerkou města Kutné Hory Ing. Hanou Musílkovou. Výstupy ze získaných informací jsou prezentovány pomocí metod analýzy a syntézy, dedukce.

## Výsledky

Nejprve je třeba uvést, že přesně tak, jak uvádí Zbraněk (2015, s. 25) „v Kutné Hoře ani v jejím okolí neexistoval po poměrně dlouhou dobu žádný subjekt, který by zastřešoval a koordinoval aktivity týkající se cestovního ruchu a inicioval a podporoval partnerské vztahy mezi jednotlivými subjekty“.



Počátky řízení cestovního ruchu v Kutné Hoře lze spatřovat v založení soukromého subjektu Průvodcovská služba Kutná Hora v roce 1997. Po šesti letech svého fungování byl tento subjekt převzat městem Kutná Hora a začal vykonávat i další aktivity pro město mimo dosavadního zajišťování průvodcovských tras a prohlídek městem. V letech 2008 a 2012 realizovala Průvodcovská služba Kutná Hora s.r.o. tři projekty z Regionálního operačního programu regionu soudržnosti Střední Čechy (Zbraněk, 2015). V rámci jednoho z nich vznikl prostor pro zřízení 1,5 pracovního místa pro destinačního manažera. Ten měl mimo jiné také pracovat na zajištění udržitelnosti realizovaných projektů. A tak se dne 1. 9. 2010 ujala historicky první pozice destinačního manažera v Kutné Hoře Ing. Hana Musílková. Průvodcovská služba Kutná Hora s.r.o. se ovšem touto dobou začala dostávat do „červených čísel“. Svými zisky přestávala být schopna pokrývat náklady spojené se zajištěním udržitelnosti realizovaných tří projektů. V roce 2012 vzniklo na městském úřadě Oddělení cestovního ruchu a kultury, čímž začalo docházet k duplicitě marketingových činností a celkové roztržitosti marketingu města. Zcela nevyhnutelně musela být tato situace řešena a následně tak k 1. 7. 2014 došlo k převodu pracoviště destinačního managementu pod nově vzniklé oddělení. Společně s destinačním managementem přešla na oddělení i správa udržitelnosti realizovaných projektů.

Největšími současnými problémy, se kterými se destinační management v současné době podle Ing. Hany Musílkové potýká, jsou:

- územní členění – hranice bývalého okresu se v důsledku aktuálního územního rozdělení překrývají s působností okolních územních celků, tzn. nejasně vymezené kompetence, nejednotný přístup k řízení cestovního ruchu aj.;
- solitaire – destinační management města Kutná Hora působí víceméně jako samostatný článek ve Středočeském kraji; neexistuje vzájemná hlubší spolupráce s obklopujícími destinačními managementy jako je např. Zlatý pruh Polabí, o.p.s. či Posázaví o.p.s.;
- na úrovni Středočeského kraje neexistuje destinační management, resp. organizace destinačního managementu;

- pracovní místa v odborech cestovního ruchu jsou mnohdy obsazena nekvalifikovanými pracovníky. Cestovní ruch je dle vyjádření Ing. Musílkové daleko více než jakékoliv odvětví hospodářství ČR vázán na vztahy;
- chybějící zákonná norma, která by upravovala průvodcovskou činnost ve městech. Nový trend FREE TOURS s sebou logicky přináší obavy z „konce průvodců v Čechách“. Do Kutné Hory tímto způsobem přijíždějí vlakem 30-40ti členné davy turistů;
- podle Zbraňka (2015) je také nevýhodou značná závislost na rozhodnutích Zastupitelstva města Kutná Hora a podřízenost jim, což má v mnoha případech za následek značné zpomalení ev. znesnadnění činnosti destinačního managementu. Jako možné východisko vidí Zbraněk (2015, s. 27) „založení nezávislé destinační společnosti, která bude více navázána na komerční sféru“.

## Diskuze

Řízený rozhovor s Ing. Hanou Musílkovou se konal dne 22. 6. 2015. Destinační manažerka Ing. Musílkové v té době již nezbývalo mnoho času do ukončení své funkce na této pozici, kde setrvala do 31. 7. 2015. Dne 1. 8. 2015 nastoupila na pozici destinační manažerky Mgr. Kremlová. Aktuálně se na novém působišti aklimatizuje. I Průvodcovská služba Kutná Hora s.r.o. prochází turbulentním vývojem. Na zasedání Rady města Kutná Hora byla ve středu 29. 4. 2015 z důvodu hospodaření firmy, která dlouhodobě generuje ztrátu v řádu milionů korun, z funkce jednatele společnosti Průvodcovská služba Kutná Hora s.r.o. odvolána Ing. Ivana Vopálková. Novým jednatelem byl jmenován PaedDr. Robert Lukášek. Ten má v horizontu několika málo měsíců městské radě navrhnout změny vedoucí k řešení vleklých problémů této městské společnosti.

Podle slov Ing. Musílkové jsou hlavní cíle destinačního managementu ve městě Kutná Hora:

- orientace na individuálního cestovatele;
- opakovaná návštěva.

Aktuální, relativně nestabilní, zázemí destinačního managementu nepředstavuje pro město Kutná Hora ideální příležitost pro rozvoj a dosahování těchto stanovených cílů. Je proto zapotřebí, aby nově zvolení pracovníci navázali tam, kde jejich předchůdci skončili a pokračovali v jejich práci a tu svědomitě rozvíjeli. A to počínaje zajištěním odborných stáží a praxí studentů cestovního ruchu na pracovišti destinačního managementu v Kutné Hoře, přes pořádání fam a press tripů, čilé udržování kontaktů s pracovníky zahraničních zastoupení agentury CzechTourism, účast na domácích i zahraničních veletrzích a další související aktivity.

## Závěr

Kutná Hora je městem s neuvěřitelným potenciálem cestovního ruchu. Leží nedaleko hlavního města Prahy, je výborně dopravně dostupná, a především je historickým a kulturním skvostem zapsaným na seznam světového kulturního a přírodního dědictví již od roku 1995. Intenzita využití tohoto potenciálu závisí na kvalitní organizaci destinačního managementu založené na vzájemné horizontální i vertikální spolupráci. A právě tu mohou mnohdy značně ovlivnit představitelé destinačního managementu a je především na jejich bedrech se o ni snažit a jí docílit. Oblast řízení cestovního ruchu v Kutné Hoře prochází relativně neustálým turbulentním vývojem. Nároky kladené na nově zvolené pracovníky v cestovním ruchu jsou zavazující, ale potřebné, vždyť právě kvalitní řízení cestovního ruchu představuje trvalou základnu úspěšného rozvoje celé destinace

## Literatura

- [1] Zbraněk, P. 2015. *Destinační management – spolupráce aktérů cestovního ruchu v Kutné Hoře*. Brno, 2015. Bakalářská práce, Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.

**Kontakt na autora**

Ing. Anna Doležálková  
katedra cestovního ruchu  
Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s r.o.  
Svídnická 506  
181 00 Praha 8  
Česká republika  
T: (+420) 283 101 145  
E: dolezalkova@vsh.cz  
F: (+420) 233 541 905

**Charakteristika autora**

Autorka článku je své činnosti zaměřena především na problematiku řízení cestovního ruchu v regionech. Této tematice se mj. věnuje i v rámci aktivního doktorského studia oboru Cestovní ruch na Ekonomické fakultě Univerzity Mateje Bela v Banské Bystrici ve své dizertační práci na téma „Dobré spravovanie rozvoja regiónov ako inovátny prístup k manažmentu cieľových miest“.

# SYSTEM MODELLING AND SIMULATION IN HOSPITALITY PRACTICE (CASE STUDY)

Jan Hán, Zdena Lustigová, Štěpán Chalupa

***Abstract:** This paper deals with the applicability of modelling and simulation methods and tools within the hospitality industry. It generally shows basic principles of the above mentioned, possible contributions, opportunities and threats. Within the case study realised in the first class hotel in Prague the process of modelling and simulation of business processes and subsystems is presented. Particular methodological steps and their outputs are described shortly to illustrate the methodology and limitations of mentioned type of projects.*

***Key words:** experimental research, hospitality, modelling, optimization, processes, simulation*

***JEL Classification:** C63, O31, L83*

## **Introduction**

The simulation is the method of quantitative experimental research. Commonly it is the research made by laboratory experiments with the use of computer programs and algorithms.

Systems sciences defines the simulation e.g. like the discipline dealing with the development of a system and its parts comprehension. The real world and its parts are understood like the system composed of particular elements interconnected by different relationships (system thinking). Explored part of the world is presented by a simulation model. Corresponding experiments

are performed at the model with the goal to obtain the data describing the behaviour of the model, consequently the behaviour of the modelled part of the world. [1]

Simulation experiments results are analysable and can be used to test hypotheses. The results are commonly used as an object of statistical analyses and can be sufficiently used as an input of different types of optimisation tasks.

In the practice the simulation is used beside others commonly within the research of various social, economic, ecological or physical systems (especially continuous simulation) or within the research of various production, logistics or service based systems (especially discrete simulation). Simulation experiments can provide sufficient answers to the question “What happens, if ...?”. The simulation is the welcomed method within the decision making processes related e.g. to:

- optimal and effective sources utilisation;
- elimination of systems bottlenecks;
- prediction of various systems values development;
- systems capacities etc.

The application of the simulation is not only in possession of basic and applied research, its application is perspective in common decision making and predictive tasks and training too.

Although the above described features of computer simulation might be very useful for tourism and hospitality area, the real application are still very rare. The authors of innovative paper, published in 2003 at Cornell University [4], mentioned 3 main reasons for using these methods while studying systems in hospitality. These are:

- the system has one or more interdependent, random variables;
- the system dynamics are extremely complex;
- the objective is to observe system behaviour over a period of time.

In the text bellow we present the possibilities of modelling and simulation tools and methods in the hospitality sector. We focused especially on

accommodation and gastronomical services with the goal to support decision making process and to optimise existing work process flows and setup.

Business systems are controlled systems containing both quantitatively expressed and unexpressed properties and states. These systems evince the certain level of vagueness and uncertainty. This level is done beside others by the human factor and its behaviour too. From this point of view the modelling and simulation of these systems are more difficult, the models do not correspond to the real systems exactly and the simulation outputs may not to be 100% truthful. The level of simulation experiments outputs verity is determined especially by the level of model resemblance with the real system and by the adjusted simulation initial conditions and algorithms.

In the real systems of accommodation and related services providing the simulation experiments evince a great potential of application in the following subsystems and processes:

- front office (check in, check out, personal services related to that);
- housekeeping;
- laundry cleaning;
- storage and logistics;
- wellness and fitness services etc.

In the frame of gastronomy services the big potential of the simulation tools and methods application is in the following subsystems and processes:

- restaurant service;
- material storage and logistics etc.

Within the business planning and decision making processes the following types of values are monitored:

- exploitation of particular resources (especially human resources) and equipment;
- time duration of particular processes;
- number of processed and un processed units (clients, cars etc.);
- length of units queues etc.

Thanks to variant sets of data resulting from simulation experiments there is possible to identify the relationships and coherence between particular conditions and situations in a model and consequently in a real system.

## **Material and methods**

The simulation experiments can support the decision making process within the business processes and jobs redesign. Typical situation of that is making the organisational structure slimmer or the process of jobs reduction (dismissals). The simulation can help to answer to the question “What is the result of the specific jobs and processes redesign?”, “Where are the risks and threats?”.

The simulation team at the Institute of Hospitality Management in Prague in the frame of this type of tasks received the following assignment from the middle size hotel in Prague.

### *Assignment (case study – business process redesign):*

The strategic plan of the hotel reduces the operation of the hotel restaurant to the breakfast mode only. Within the lunch and dinner the meal will be arranged by the person making simultaneously another job in the hotel in the form of delivery and service of externally prepared food. Is it real to put this job rearrangement into practice without the reduction of quality of both existing and new services?

### *Modelling and Simulation:*

The model of relevant existing hotel subsystems was created within the special simulation tool. The Tecnomatix Plant Simulation software by Siemens was used to model the particular hotel processes. The software is focused especially on the modelling and simulation of discrete systems. Within the implementation in the hospitality sector by the simulation team at the Institute of Hospitality Management in Prague the software proved the suitability of usage in the sector of this type of services.



At first the analysis of the particular processes was made with the help of the hotel management. The particular processes description contained the data about activities, responsibilities, resources, times, inputs, outputs, priorities etc. Most of these data were described with the help of statistics and probability functions and tools.

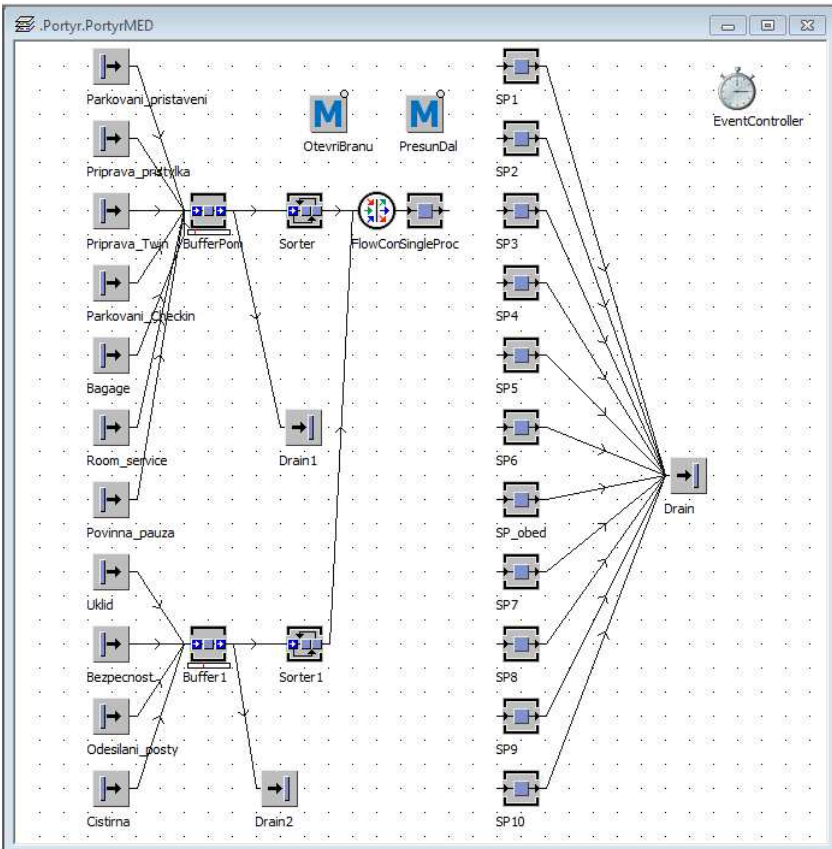
Analysis issues provided the base for the mental model creation. This mental model was formalised by the common tools of process modelling and representation. The hotel management agreed and slightly modified the issues of the processes analysis. After that the computer model of existing subsystems and processes was created with the help of mentioned modelling software. The graphical representation of the model is depicted on the picture.

The “current state of art” (CSA) model was validated by the simulation experiments based on the sets of real business data. The data issued from experiments were compared with the data measured in the real system.

Then the validated CSA model was modified according to the requirements of the project assignment. New processes were added, job tasks were redesigned etc. The model was prepared for the simulation experiments related to the new possible variant arrangements of the hotel processes.

Simulation experiments were done respecting large sets of conditions. The results, especially the data about processing times, the level of resources utilization, length of unit queues, numbers of served units etc. were gathered and analysed. The experiments results were presented to the hotel management in a well arranged form together with the possibility of particular experiments computer animation. The mentioned simulation software is able to graphically animate simulated processes in the 2D and 3D mode.

**Picture 1: Graphical representation of the hotel subsystem model**



Source: Own elaboration, 2015.

## Results

One of our outputs, concerning the job tasks and setup for porter, is presented in a form of final performance statistics below.

**Table 1: Simulation outputs – low occupation level experiment**

<i>Low occupation level - simulation time 11:55:26</i>						
Source	The number of units processed	The relative number of processed units	Total time of units processing	Average time to process unit	Used simulation process time	Total number of unprocessed units
Parking-Check-in	3	7%	1:03:23	0:21:07	9%	-
Extra bed	4	10%	1:15:52	0:18:58	11%	-
Twin room	2	5%	0:40:00	0:20:00	6%	-
Delivery - Check-out	4	10%	1:21:10	0:20:39	11%	1
Baggage	10	24%	0:59:56	0:05:59	8%	-
Room service	2	5%	0:40:01	0:20:00	6%	-
Clean-up	2	5%	0:23:59	0:11:59	3%	-
Security	6	14%	2:01:47	0:20:17	17%	-
Post service	1	2%	0:11:13	0:11:13	2%	-
Laundry	1	2%	0:46:57	0:46:57	7%	1
Break	1	2%	0:30:00	0:30:00	4%	-
Delivery - stay	3	7%	1:03:40	0:21:13	9%	-
Delivery - parking	3	7%	0:59:16	0:19:45	8%	-
<i>Total</i>	<i>42</i>	<i>100%</i>	<i>11:57:14</i>		<i>100%</i>	<i>2</i>

Source: Own elaboration, 2015.

According to these results the porter is completely occupied and needs help with unprocessed units (2, see last column). This fact was confirmed by Front Office Manager. By adding food service processes total number of unprocessed units and tasks increased to 6, which is unacceptable.

Note: It is necessary to understand that the importance of different processes was weighted, the seasons and different periods of the day were respected, and the proper distribution functions for the description of different tasks were selected. All above mentioned was proposed, verified and finally selected or refused on the base of expert analysis and deep discussions with hotel management representatives.

### *Evaluation and implementation:*

The hotel management representatives have proposed on the base of simulation results analysis another type of experiments modifying the values of priorities of particular business processes in the model to be sure of processes optimisation. Another set of simulation experiments were done quickly (till next day) and the results were analysed and presented.

The experiments results analysis showed the unfeasibility of some intended processes and jobs redesign realisation due to the conspicuous reduction of provided services quality. Intended changes strongly reducing the level of personal costs (jobs reduction) evinced increasing number of unserved units (clients), longer queues etc.

Simulation issues were respected by the hotel decision making process and new processes were designed with respect to them.

## **Discussion and conclusions**

Case study did show only one small and very limited example of simulation methods and tools application. Its potential of application in the research and practical decision making process in the hospitality and tourism industry is significantly broader and deeper.

Its application has several limitations however. Two groups of limitations are most important in relation to the above mentioned type of tasks.

### *Accuracy of a simulation model*

The level of similarity of simulation model with the real system determines significantly both the validity and the applicability of simulation results. The systems like business systems are contain as mentioned above the certain level of uncertainty and vagueness. The usage of mathematical methods and tools related to the probability and statistics solves this problem partially. The extent and thoroughness of initial analyses are most important from this point of view. In addition to that the possibilities of modelling and simulation tool (software) are crucial too. Its tools compel the model maker to make the model more simple and limited in relation to the real system.

### *Initial simulation experiments conditions setting*

Results of simulation experiments depends on the initial conditions of particular simulation run too. The initial number of resources, queues limitations, used probabilistic distribution functions of units arrival and particular processing times, values of processes priorities, length of simulation run etc. they are important for the final results of particular simulation experiments. Careful analysis of these types of data and their verification on the model with the help of variant settings is needed. It is fruitful to verify these conditions with the person experienced with the real system adequately.

The successful interpretation of simulation experiments results requires understanding of relationships among generated data. For this purposes more experiments with the different settings of the model can be beneficial. That is the base for the successful answer to the question: “What happens, if ...?”.

## Literature

- [1] Hán, J. 2008. *Aplikace informačních technologií v systémech rozvoje lidských zdrojů průmyslových podniků*. University of West Bohemia, Pilsen, habilitační práce.
- [2] Law, M. A. 2014. *Simulation Modeling and Analysis*. 5th edition, McGraw-Hill, 2014, ISBN-13: 978-0073401324.
- [3] Camillo, A. A. 2015. *Handbook of Research on Global Hospitality and Tourism Management*. IGI Global, 2015. ISBN 9781466686076.
- [4] Thompson, G., & Verma, R. 2003. *Computer simulation in hospitality teaching, practice, and research*. [Electronic version]. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(2), pp. 85-93.

### Contact information

doc. Ing. Jan Hán, Ph.D.  
Department of Hotel Management  
Institute of Hospitality Management in Prague  
Svídnická 506  
181 00 Prague 8  
Czech Republic  
T: (+420) 283 101 143  
E: han@vsh.cz

### Description of the author

Jan Hán is the Vice-Rector for research at the institute. His field of interest is mainly modelling and simulation of business processes. Complementarily he focuses on modern marketing tools and methods.

doc. RNDr. Zdena Lustigová, CSc.  
Department of Management  
Institute of Hospitality Management in Prague  
Svídnická 506  
181 00 Prague 8  
Czech Republic  
T: (+420) 283 101 139  
E: lustigova@vsh.cz

**Description of the author**

Zdena Lustigová for her scientific studies and analysis uses data mining and text mining tools. From there is just one step to e-commerce applications, global booking systems, behavioral targeting, and many other areas closely connected to what we nowadays call "business intelligence".

Ing. Štěpán Chalupa  
Department of Marketing  
Institute of Hospitality Management in Prague  
Svídnická 506  
181 00 Prague 8  
Czech Republic  
T: (+420) 283 101 172  
E: chalupa@vsh.cz

**Description of the author**

Štěpán Chalupa interests are focused on business intelligence, data mining, text mining and business modelling and simulation.

# **BARRIERS TO SUCCESSFUL ACQUISITION OF PROFESSIONAL ENGLISH SKILLS IN TOURISM**

Krystyna Heinz, Martina Chylková, Jaromír Schellong

***Abstract:** The question of effective communication among people of different nations, especially in tourism, is essential. The presented article is based on the analysis of the data gathered in a survey conducted in the selected groups of the 1<sup>st</sup> year students of the bachelor study programme Gastronomy, Hotel Business and Tourism who began studying at School of Business Administration in Karviná in the summer semester 2014-2015. It has been proved that the students' opinions can bring a new dimension that should be taken into account when designing syllabi of professional English in the future.*

***Key words:** communication skills, professional English, students' needs*

***JEL Classification:** M10*

## **Introduction**

Within a very short time, the European Union has undergone its most significant enlargement, therefore, at present, it is more important than ever that citizens have the skills necessary to understand and communicate in English in tourism (Koster, 2010). The question of effective communication among people of different nations is essential to ensure understanding, therefore it is necessary to give university students, including those studying at School of Business Administration in Karviná, Silesian University in Opava, an opportunity to develop their business communication skills that should be implemented in situations related to business communication



taking into consideration intercultural skills (Heinz, 2012) and to confront them to the reality of a professional environment.

As D. Larsen-Friedman states, in the period of post-modern globalization, the language and culture teaching field has moved from unity to diversity as language and culture learners do not present a homogeneous group as it was in the past. This situation can be explained by the facts that there are more second language users of English than there are native speakers, the English language has adopted the status of an international language and this is closely related to the mobility of population around the world in search of jobs or better living conditions, and an increasing number of international students want to acquire higher education in English-speaking and other foreign countries. Obviously, language learners also differ in a number of dimensions as motivation, language aptitude, gender, age, being monolingual or bilingual, etc. (Larsen, Friedman, 2011).

The concept of teacher has changed as well as teachers seem to be multidimensional beings at present. They are learners, have to have the knowledge of various methods and show flexibility and creativity in using and developing them. Moreover, with the innovations in technology and the development of the Internet, there is more diversity in the places where teaching is realized, leading to virtual meetings of learners to discuss issues. Diversity helps to adapt to a rapidly changing world and speakers, learners and teachers actively economic and social changes as well as with students' expectations.

Another important question to be discussed is related to the education system and its being prepared for the demands connected with. As Skalková (2004, p. 4) lists, there is a tension between the trend of homogenisation of cultures and their plurality and originality, therefore it is vital to include the topic in education programmes. Numerous studies have shown that the system of education is inflexible and very often unable to react to the changing conditions in labour market promptly. This fact is closely connected with introducing key competencies that by the current labour market required (Belz, Siegrist, 2001; Lepič, Koucký, 2012; Veteška, Tureckiová, 2008; Bobáková, Chylková, 2014).

Creating of the English curriculum at the mentioned faculty depends on the requirements provided by so called specialist departments, as for example the departments of economics, finance, marketing and management, which confirms the fact that teaching foreign languages is perceived as a service. Consequently, the role of English teachers is to design the curriculum involving especially skills related to reading specialist texts, their comprehension and mastering professional terminology.

This situation shows a discrepancy between the mentioned requirements and the application of current new trends in teaching business communication. Moreover, it is necessary to take into consideration further factors - big numbers of students in language classes and the fact that their level of English knowledge has been steadily deteriorating. The students' needs and their analysis are often neglected although it seems to be crucial to put forward a question related to the students' expectations and their knowledge acquired during their study at various types of secondary schools.

It is possible to estimate that the students' opinions will bring a new dimension that should be taken into account when designing professional English syllabi in the future.

## **Methods**

The presented article is based on the analysis of the data gathered in a questionnaire survey conducted in the selected groups of the 1<sup>st</sup> year students (97) who begin studying English at School of Business Administration in Karviná in the summer semester of the academic year 2014-2015.

The goal of the research was to carry out an analysis of the acquired data, evaluate them, and state priorities in students' expectations towards FL curriculum. In the first stage, the described research was based on the study of foreign and home publications, further we focused on the analysis and

evaluation of the data gathered in our primary questionnaire research, and finally we compared the gathered data with the current FL syllabi and listed recommendations for changes.

We are submitting the following hypotheses:

H1: students have been learning English for more than 10 years, but are still on pre-intermediate level;

H2: they are mostly graduates from secondary vocational schools;

H3: they use English mainly for communicating at school and on the Internet;

H4: they have numerous problems, especially with grammar phenomena;

H5: they expect developing their skills in the area of speaking mostly;

H6: they are not properly motivated.

## **Results**

The distributed questionnaire consists of 8 questions. The first one involves personal data, the second, third and fourth are related to the languages studied at secondary school and to the acquired level in English, while the fifth question focuses on opportunities for using English. The sixth question is aimed at students' expectations during their study at School of Business Administration in Karviná while in the seventh question students are asked to list obstacles preventing them from learning English. The last eighth question concentrates on the most difficult English language phenomena.

### *Question 1*

The questionnaire was filled in by 97 respondents – 80 Czechs, 16 Slovaks and a Pole, 30 males and 67 females with the average age of 20.1.

Among respondents there are 34 graduates (35 %) from grammar schools (gymnázium), 23 graduates (23.7 %) from business schools (obchodní akademie), the other 40 students (41.2 %) come from various types of vocational schools, for example hotel management and catering and technical schools.

### *Question 2*

All the respondents have been learning English since primary school with the average number of years of 9.5. Only 48 students participated in German courses with the length of study of 4.6 years, 28 in Russian courses with the length of study of 3.6 years, 10 in French courses with the length of study of 4.8 years, 7 in Spanish courses with the length of study of 4 years, 2 in Italian courses with the length of study of 2.5 years, 2 in Polish courses with the length of study of 16 years, and 2 in Latin courses with the length of study of 1.5 years.

### *Question 3*

Question 3 was aimed at the level of final exam in English (maturita) where 57 students state they took the exam at pre-intermediate (B1) level and 25 at intermediate level (B2) while 15 students were not able to define their level of English exam.

### *Question 4*

Question 4 is related to the final exam results in English. Only 77 students listed their results – 22 excellent, 22 very good, 24 good, and 9 satisfactory marks, which gives the average of 2.26. Data of 20 students is missing.

### *Question 5*

Answers to question 5 provide information about opportunities of using English by respondents during last 4 years. Communication at school is reported by 80 students, watching films and listening to the radio in English by 67 persons, searching information on the Internet by 58 students, travelling by 47 students, communication with friends abroad by 38 students, and reading books, papers and magazines in English by 25 respondents. Seven students listed other opportunities, for example summer jobs abroad and computer games.

### *Question 6*

In answers to question 6 respondents revealed their expectations related to the study of English at School of Business Administration in Karviná. Majority of students would appreciate developing speaking skills (84), expanding vocabulary (76), and acquiring skills in reading comprehension

(59), writing (52), and developing skills related to specific communication situations, like meeting, negotiating, job interview, etc. (55). A lower number of respondents expect developing grammar skills (49), developing listening skills (47), information about culture specifics significant for business communication (26), and information about English speaking countries and their cultures (18).

### *Question 7*

In the seventh question students are asked to list obstacles preventing them from learning English. The biggest number of respondents state shortage of their talent (52) and laziness (35), incompetent teachers (30), and lack of motivation (27). A small number of students (12) list shortage of opportunities to communicate in English and only 2 students report other reasons, for example dyslexia.

### *Question 8*

Question 8 concentrates on the most difficult English language phenomena in respondents' opinions. Majority of them consider English tenses in grammar the most difficult grammar phenomenon (50). The other answers are related to skills, for example speaking (36), listening (22), writing (7), reading (4), and translation (3). Only 21 students perceive vocabulary as a problem.

### *Evaluation*

The hypothesis 1 has been almost confirmed as respondents have been learning English since primary school with the average number of years of 9.5 compared to our estimation of more than 10 years. In accordance with the secondary school curricula studying the German language, which seems to be very popular in the Czech Republic, takes in average less than 5 years. However, the results have also proved that there is a big variety of foreign languages offered to secondary school students, for example Russian, French, Spanish, Italian, Polish, and even Latin. As far as their level of English is concerned, this topic will be developed in another article.

The second hypothesis related to the number of graduates from secondary vocational schools has been confirmed too because more than 41 % of

students involved in the survey attended the mentioned type of secondary school. However, it is interesting that the group of questioned students also comprises about 35 % of graduates coming from grammar schools, which is a higher number than we expected.

In the third hypothesis about using English in everyday life the answers correspond to our estimation as 80 students state that communication at school, watching English films and searching information on the Internet are the most frequent activities where English is required. The number of students who declare that they need English for travelling is high, which gives evidence about increasing mobility of young people.

The hypothesis 4 focuses on estimated students' problems with difficult phenomena in the English language. Majority of them consider English tenses in grammar the most complicated grammar phenomenon, which is in accordance with our expectations, but students also list problems with speaking, listening, and other phenomena.

In the answers related to the hypothesis 5 students state that speaking should be especially developed, which corresponds to our estimation, but they also list expanding vocabulary, acquiring skills in reading comprehension and writing. It is surprising they students also expect developing skills related to specific communication situations, like meeting, negotiating, job interview, etc. A big number of students is also interested in intercultural issues.

In the sixth hypothesis we estimated that students do not have proper motivation, which has been confirmed only partly, as students list other important obstacles preventing them from learning English, especially shortage of their talent and laziness. It is surprising that a high number of students express opinions that incompetent teachers are one of the obstacles.

## Discussion

As mentioned above using FL belongs to the key competencies of an employee on our globalized market. Syllabi at SBA have implemented a lot of changes and improvements to reflect all the requirements both of the market and the European Union and have been aiming to provide the students with adequate knowledge in accordance with their future profession. It means using the Common European Framework of Reference for Languages (CEFR) that students obtain B2 level in business communication after finishing their 4-semester programme in a FL at SBA.

The research has proved that students are perfectly aware of the necessity being educated not only in their degree subject but to be able to react in specific situations in business environment using FL and various language skills – writing, grammar, speaking and listening. Despite this some disparities have occurred. Nevertheless they have been taught in FL for almost a decade and they have passed B1/B2 Maturita exam they still do not feel confident in grammar and other language skills which are expected from an independent user they should be. The study at SBA should implement professional part of their FL knowledge using new business vocabulary and situations mostly. Nevertheless it is not as straightforward as it is expected to be.

It seems to us that the following disparity exists between students' awareness of the necessity being educated in a FL in specific communication and their not having proper motivation for studying a FL. There are exceptions which are proved by their Maturita exam results or vice versa. However, this trend can be also noticed in not having enough willingness to take part in Erasmus+ programmes even if the number of interested students is increasing. In our opinion not having motivation can be the serious matter and challenge at the same time and not only for teachers but those who expect knowledge from their employees. Employers should be more specific and demanding in their requests for FL knowledge applying CEFR classification to motivate applicants. Stating that they expect passive or active FL knowledge is not satisfactory and motivating at

the same time. It is obvious that ability to speak another FL is becoming more and more desirable but employers advertise that applicants with FL knowledge except for English can have this as an advantage. We reckon that on the other side it could be difficult to find applicants to meet their requirements.

The following disparity can occur between passive knowledge of FL, proved by the research in the necessity to develop speaking skills, and the demand for active knowledge stated by future employers and required at job interviews even if it is not mentioned in requirements. There is still one remark to be made about the position of FL in a study programme at SBA when it is difficult to implement more lessons with the necessity to be educated in other subjects related with students' degree subject and with big number of students in classes as was mentioned above.

## **Conclusion**

The aim of the article was to detect students' needs and requirements concerning their FL study at SBA in Karviná to be able to implement them in professional English syllabi and to reflect the current needs of European market and higher chances for their employability. The presented article was based on the analysis of the data gathered in a questionnaire survey conducted in the selected groups of the 1<sup>st</sup> year students (97) who begin studying English at School of Business Administration in Karviná in the summer semester of the academic year 2014-2015.

The submitted hypotheses have been confirmed or partly confirmed. Students are perfectly aware of the necessity to improve their FL knowledge including their speaking skills and grammar phenomenon but we have to admit the big differences among students and their knowledge and attitude to FL curriculum. The lack of motivation and laziness are stated as the most important obstacles preventing students from learning not only professional, but also general English.



## Literature

- [1] Belz, H. and M. Siegrist, 2001. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*, Praha: Portál. ISBN 9788071784791.
- [2] Bobáková, H. and M. Chylková, 2014. To some Disparities between National and Global Education in the European Context. In: *Proceedings of the 2<sup>nd</sup> International Conference on European Integration 2014*, 15.-16. 5. 2014, Ostrava: VŠB-Technical University of Ostrava, pp. 36-42. ISBN 978-80-248-3388-0.
- [3] Branine, M. *Managing across Cultures*. Sage Publications LTD, 2011. ISBN 978-1 84920-7289-4. pp. 1-17.
- [4] *Common European Framework of Reference for Languages* [online]. Available from: [http://www.coe.int/t/dg4/linguistic/Source/Framework\\_EN.pdf](http://www.coe.int/t/dg4/linguistic/Source/Framework_EN.pdf) [2015-05-24].
- [5] Heinz, K., 2012. *The Use of IT in Intercultural Communication (Based on the Moodle Platform Communication within the Project Erasmus IP)*. Turkey: Canakkale Onsekiz Mart University. pp. 177-182. ISBN 978-605-4222-18-6.
- [6] Larsen-Freeman, D., 2012. *English Teaching Forum*. Washington: Office of English Language Programs. pp. 22-27. ISSN 1559-663.
- [7] Lepič, M. and J. Koucký, 2012. *Kvalifikační potřeby trhu práce. Analýzy proměn trhu práce v ČR a EU, jejich trendy a faktory a projekce vývoje kvalifikačních potřeb pracovního trhu v ČR*. 2012 [online]. cit. 18. 3. 2015. Dostupné z [http://www.strediskovzdelavacipolitiky.info/download/2012\\_Kvalifikační\\_potřeby\\_trhu\\_práce.pdf](http://www.strediskovzdelavacipolitiky.info/download/2012_Kvalifikační_potřeby_trhu_práce.pdf).
- [8] Quantanilla, K. M. and S. T. Wahl, 2011. *Business and Professional Communication*. Canada: Sage Publications. pp. 115-116, 118-128. ISBN 978-1-4129-6472-2.
- [9] Skalková, J., 2004. *Pedagogika a výzvy nové doby*. Brno: Paido. ISBN 80-7315-060-3.
- [10] Veteška, J. and M. Tureckiová, 2008. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-6871-7.

**Kontakt na autory**

PhDr. Krystyna Heinz, Mgr. Martina Chylková, Doc. Ing. Jaromír Schellong, Ph.D.

Katedra cestovního ruchu a volnočasových aktivit

Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, Slezská univerzita v Opavě

Univerzitní náměstí 1934/3

733 40 Karviná

Česká republika

T: (+420) 774 691 955

E: heinzova@opf.slu.cz

**Charakteristika autorů**

Autoři se zabývají výukou obchodní angličtiny a interkulturní komunikace a tvorbou sylabů nových předmětů zaměřených na lázeňství na Obchodně podnikatelské fakultě v Karviné.

# INFORMACE NA WEBECH PRAŽSKÝCH HOTELŮ

## INFORMATION ON THE WEBSITES OF HOTELS IN PRAGUE

Jan Chromý

**Abstrakt:** Příspěvek ukazuje část výzkumu informační hodnoty webových stránek. Soustřeďuje se na pražské čtyřhvězdičkové hotely. Hotely neposkytují důležité informace. Webové stránky neobsahují zcela základní informace. Mohou poškozovat zákazníky, kteří potřebují radu. Hotel může poškozovat sám sebe tím, že důležité informace neuvádí, přestože je zná. Příspěvek je výzvou k zamyšlení vedoucích pracovníků nad webovými stránkami hotelů.

**Klíčová slova:** hotel, informace, komunikace, webové stránky

**Abstract:** The paper shows part of research the value of information website. The paper focuses on four-star hotels in Prague. Hotels do not provide important information. Websites do not contain basic information. They can harm customers, who need advice. The hotel may harm himself in that does not mention important information, even though it is known. This paper is a call for reflection executives on websites of all hotels.

**Key words:** hotel, information, communication, websites

**JEL Classification:** Y70

# Úvod

Při tvorbě webových stránek bývá opomíjena jejich informační hodnota. Z rozsáhlého výzkumu webových stránek vyplývá, že důraz bývá většinou kladen na atraktivitu, pozici ve vyhledávacích apod. Webové stránky mnohdy neobsahují zcela základní informace a mohou vést k poškození laických zákazníků, kteří potřebují radu. Na druhé straně může prodejce poškozovat sám sebe tím, že důležité informace neuvádí, přestože je zná a může je uplatnit ve své nabídce [1]. To je také případ hotelů, které nabízejí své služby na webových stránkách.

Mini výzkum obsažený v tomto příspěvku vychází z webových stránek pražských čtyřhvězdičkových hotelů, který je součástí širšího výzkumu internetových obchodů v České republice [2].

Vybrané ukazatele se týkají marketingu, komunikace hotelu na sociálních sítích a využívání internetového prostředí k obchodní činnosti.

Při výzkumu nebyla hodnocena kvalita provedení, ale skutečnost, zda se daný ukazatel na webových stránkách konkrétního hotelu vyskytuje nebo ne. Používali jsme proto pouze škálu se dvěma hodnotami (dichotomickou stupnicí) pro každý ukazatel na sledovaných webových stránkách [3].

Jde sice o hodnocení kvantitativní, které ukazuje procentní podíl ze všech zkoumaných webových stránek. Přesto ale výsledky ukazují kvalitu daných webových stránek z pohledu marketingu, komunikace a obchodní činnosti a mohou sloužit k zlepšení vztahů hotelů s jejich zákazníky.

## Materiál a metody

Hlavní hypotézou předloženého mini výzkumu bylo, že většina hotelů využívá každou příležitost k získání a udržení zákazníků.

Pro výběr hotelů pro výzkum webových stránek pražských hotelů byla použita databáze konferenčních hotelů na webových stránkách státní agentury Czech Convention Bureau (CCB) (Venue Finder, 2014) a elektronická publikace vydaná CCB (Czech Convention Catalogue, 2013). Celkem byly sledovány webové stránky 109 pražských čtyřhvězdičkových hotelů [2].

Pozornost byla soustředěna na záležitosti, které sice hotely na svých webových stránkách uvádějí, ale lze je vnímat spíše jako výčet povinností, bez kterých by hotel nemohl obstát při udělení počtu hvězd. Zkoumané hotely jsou čtyřhvězdičkové a mají tedy dost vysokou úroveň. Pokud takový hotel na svých webových stránkách uvádí, že v pokoji je postel, stůl, židle, TV a připojení WiFi, u pokoje je vlastní WC, sprcha apod., lze to považovat pouze za výčet povinností, nikoliv za výčet výhod ubytování v daném hotelu, který by měl informovat potenciálního zákazníka.

Výzkum je soustředěn na záležitosti, které nejsou vnímány jako povinnosti. Následující výčet představuje vyhledávané ukazatele na webových stránkách.

Pro hotel i zákazníky jsou důležité:

- možnost provádění průzkumů názorů zákazníků, kterým lze získat údaje umožňující další rozvoj hotelu. Tripadvisor, který je hotely i zákazníky používán je zaměřen na hodnocení současného stavu. S jeho pomocí není možné získat názory zákazníků na perspektivu a odpovědi na konkrétní otázky;
- možnost online rezervace – ušetří práci zákazníkům i hotelům.

Pro zákazníka mohou být důležité následující informace:

- bezbariérový přístup, který je dnes nutností. Podle dosavadních zkušeností hotely tuto informaci neuvádějí, přestože bezbariérový přístup mají. Tím se logicky ochuzují o zákazníky, kterým navíc snižují možnost výběru hotelu a mohou je tím i poškodit;
- orientační mapa s umístěním hotelu. Nepochybně je pro zákazníky vhodnější, když při prohlížení webových stránek názorně vidí polohu hotelu v daném městě, než samostatné vyhledávání;

- možnost zajištění parkování, která je zcela zásadní vzhledem k dopravním situacím a parkovacím zónám ve většině měst;
- možnost hlídání dětí, která může být významnou pomocí pro rodiny s dětmi, nebo například samoživitelku na služební cestě.

Pro komunikaci je důležitý počet jazykových mutací webových stránek. Rozhodující roli může hrát rovněž jazyk, ve kterém jsou zvolené webové stránky spuštěny. Z programátorského pohledu by neměl být problém zajistit nastavení jazyka podle operačního systému koncového uživatele. Sledovanými ukazateli byly:

- zda je pro českého uživatele nastaveným jazykem čeština;
- kolik jazykových mutací je na webových stránkách dostupných.

Pro komunikaci a získávání názorů jiných zákazníků může hrát roli využívání sociálních sítí ke komunikaci. Sledovány byly nejrozšířenější:

- Facebook;
- Google Plus;
- Twitter;
- LinkedIn.

## Výsledky

Výsledky provedeného mini výzkumu jsou uvedeny v Tabulce 1. Uvedena je zde procentuální četnost v jaké se daný ukazatel nachází nebo nenachází na webových stránkách vybraných pražských čtyřhvězdičkových hotelů. Dále je v tabulce uvedena směrodatná chyba odhadu, minimum a maximum odhadovaného intervalu při 95% spolehlivosti. Výsledky byly s ohledem na nízký počet respondentů zaokrouhleny na celá procenta.

**Tabulka 1: Výsledky mini výzkumu webových stránek vybraných pražských čtyřhvězdičkových hotelů**

<i>Ukazatel</i>	<i>Ano [%]</i>	<i>Ne [%]</i>	<i>Směrodatná chyba odhadu</i>	<i>Interval 95% spolehlivosti</i>
Vlastní průzkum hotelu	0	100	0 %	100 %
Online rezervace	100	0	0 %	100 %
Bezbariérový přístup	29	71	6 %	59 % – 83 %
Orientační mapa	90	10	4 %	82 % – 98 %
Možnost parkování	71	29	6 %	59 % – 83 %
Možnost hlídání dětí	8	92	4 %	85 % – 100 %
Facebook	78	22	6 %	67 % – 90 %
Google Plus	39	61	7 %	47 % – 74 %
Twitter	53	47	7 %	39 % – 67 %
LinkedIn	10	90	4 %	82 % – 98 %
Nastavený jazyk čeština	58	42	7 %	44 % – 71 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015.

Průměrný počet jazykových mutací webových stránek vybraných pražských čtyřhvězdičkových hotelů je 4,75 jazyků. Rozptyl je 3,96, směrodatná odchylka je 1,99, variační koeficient je 41,9 %. Vzhledem k uvedeným hodnotám je průměrný počet nespolehlivý. Příčinou je, že počty mutací vykazují zásadně rozdílné hodnoty. Počínaje webovými stránkami pouze v angličtině (1 mutace), až po extrémní stránky s 16 mutacemi, vč. čínštiny, arabštiny apod. Nejčtenější počet mutací je 7 s četností.

## Diskuze

Mini výzkum přinesl některé zajímavé informace, kterými by se měli čelní představitelé hotelů zajímat.

- Online rezervace (100 % využívá) – zákazníci si mohou prohlédnout webové stránky hotelů, posoudit podle nich daný hotel a po rozhodnutí si zajistit rezervaci.
- Vlastní průzkum (0 % využívá) – tato oblast je velmi zanedbávaná. Hotely v podstatě nezajímá zcela jednoduchá možnost získat

informace ze strany zákazníků. Při vyhodnocení tohoto ukazatele se nabízí otázka, zda vedoucí představitelé hotelů znají možnosti elektronického obchodování a webových stránek, resp. se o tuto oblast zajímají.

- Bezbariérový přístup (29 % využívá) – vedoucí představitelé bohužel většiny hotelů si pravděpodobně neuvědomují, že se ochuzují o některé zákazníky. Není pravděpodobné, že by 71 % hotelů nemělo bezbariérový přístup. Důvod absence tohoto údaje není zcela zřejmá. Pokud jde o přehlédnutí, je to významná chyba. Pokud tento údaj považují za samozřejmost a proto ho neuvádí, je to opět významná chyba. V takovém případě je zajímavé, že postel v pokoji, bez které není hotel hotelem, uvádí na svých webových stránkách všechny hotely.
- Orientační mapa (90 % uvádí) – je dobré, že pouze poměrně malý podíl webových stránek neobsahuje orientační mapu. Nepochybně je neumístění mapy velikou chybou, protože umístění je jednoduché, nevyžaduje údržbu a zákazníkovi může výrazně pomoci.
- Možnost parkování (71 % uvádí) – v tomto případě jde o velmi důležitý údaj, jehož absence na webových stránkách může odradit potenciální zákazníky od dalšího zájmu o daný hotel. Je možné pochopit, že v mnohých případech je zajištění parkování problematické s ohledem na místní situaci. Situace bývá ale zpravidla problematičtější v centrech měst než na okraji. Hotely v centru zpravidla možnost parkování uvádějí, na rozdíl od hotelů dále od centra. To ukazuje na podcenění této informace na webových stránkách. Rovněž je možné, že hotely podceňují možnost zájmu zákazníků o hlídané parkoviště.
- Možnost hlídání dětí (8 % uvádí) – tento údaj je významný jen pro určitou skupinu zákazníků. Při výzkumu nebyly zatím zjišťovány segmenty zákazníků, na které se daný hotel zaměřuje. V každém případě je vhodné uvažovat o nabídce hlídání dětí jako o konkurenční výhodě hotelu.
- Sociální sítě – ze sociálních sítí jsou uvedeny pouze ty, jejich četnost využívání přesáhla 10 %. Využívání sociálních sítí je relativní. Existují zapřisáhlí odpůrci sociálních sítí, ať již všech



nebo pouze některých. Naopak jiná skupina zákazníků se bez sociálních sítí neobejde. Facebook využívaly všechny hotely, které využívají také jiné sociální sítě. Neexistuje tedy jediný hotel, který by na svých webových stránkách uváděl pouze jinou sociální síť než Facebook. Pokud k jinému názoru neexistuje významný důvod, je vhodné doporučit, aby byly využívány všechny nejznámější sociální sítě stejně. Na straně zákazníků jsou nepochybně sociální sítě využívány velmi selektivně a zdaleka všichni nemají svůj profil výhradně na Facebooku. Dále jsou uvedeny četnosti užívání sociálních sítí:

- Facebook 78 %
  - Google Plus 39 %
  - Twitter 53 %
  - LinkedIn 10 %
- Čeština je nastaveným jazykem (58 % jí má nastavenou) – pro jakékoliv prostředí je pro hotel velmi vhodné využívat místního úředního jazyka a současně poskytovat volbu jiného. Používáním jiného jazyka odrazuje místní obyvatelstvo, které má problémy s jiným jazykem. Neřešíme zde národnostní cítění apod., ale je vhodné si uvědomit, že pokud budeme něco nabízet například na trhu, určitě nebudeme začínat komunikaci cizím jazykem.
  - Počet jazykových mutací – tento výzkum je statisticky nespolehlivý. Webové stránky pouze v jednom jazyce (anglickém) zcela jasně ukazují na nezájem o jiné zákazníky. Problémy z hlediska statistiky tvoří hotely, které své webové stránky uvádějí v 16 jazykových mutacích, z nichž některé jsou například rozdílné angličtiny (UK, USA apod.). Pro výzkum počtů jazykových mutací je nutné stanovit vhodnější metodický postup. V úvahu je vhodné vzít i schopnost personálu dorozumět se v uváděných jazycích (čínština, japonština apod.).

## Závěr

Hypotézu, ze které jsme vycházeli, se nepotvrdila. Většina hotelů nevyužívá každou příležitost, k získání a udržení zákazníků, zejména provedením svých webových stránek.

Výsledky u některých ukazatelů ukazují na skutečnost, že se hotely příliš nezajímají o získávání názoru zákazníků jednoduchou elektronickou cestou (vlastní průzkumy). Nemohou na ně tedy pružně reagovat. Pokud provádí hotel například dotazníkové šetření dotazníkem umístěným v pokoji hotelu, oslovuje skupinu zákazníků, kteří si hotel již dříve vybrali, a nemůže tedy zjistit důvody, pro které si ho nevybrali. Může jen prověřovat úklid, chování personálu apod.

Četnost bezbariérového přístupu do hotelů by podle výsledků ukazovala na nezájem hotelů o určité zákazníky. Je možné předpokládat, že tomu tak není a chyba je spíše ve špatném vnímání webových stránek jako nástroje pro komunikaci se zákazníky prostřednictvím internetového obchodu vedoucími pracovníky hotelu.

Významné rezervy jsou v možnostech hlídání dětí, zajištění parkování a umístění orientační mapy na webové stránky hotelu.

Velmi problematické jsou jazykové mutace webových stránek, které se spustí zákazníkovi při svém načtení.

Závěrem je možné konstatovat, že nejsou využívány všechny možnosti, které poskytují webové stránky pražských čtyřhvězdičkových hotelů k získání a udržení zákazníků.

## Literatura

- [1] Eger, L. a kol. *Komunikace vzdělávacích organizací s veřejností na Internetu*. 1. vyd. Praha: Educa Service ve spolupráci s Českou andragogickou společností, 2010. ISBN 978-80-87306-07-9.
- [2] Chromý, J. *Aplikovaná informatika: vybrané znalosti pro hotelnictví*. 1. vyd. Praha: Extrasystem, 2015. ISBN 978-80-87570-28-9.
- [3] Chromý, J. *Elektronické podnikání: informace, komunikace, příležitosti*. 1. vyd. Praha: Extrasystem, 2013. ISBN 978-80-87570-10-4.

### **Kontakt na autora**

Ing. Jan Chromý, Ph.D.

katedra managementu

Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s r.o.

Svídnická 506

181 00 Praha 8

Česká republika

T: (+420) 283 101 124

E: chromy@vsh.cz

### **Charakteristika autora**

Autor se zabývá výzkumem potenciálu odborných informací v elektronickém podnikání a komunikacemi prostřednictvím informačních a komunikačních technologií.

# EVENT JAKO PŘÍLEŽITOST PRO UPEVNĚNÍ VZTAHŮ MEZI NÁVŠTĚVNÍKEM A DESTINACÍ

## EVENT AS AN OPORTURINTY FOR STRENGTHENING RELATIONS BETWEEN THE VISITOR AND DESTINATION

Petr Janeček

**Abstrakt:** *Pozitivní image destinace lze vytvořit velmi těžko. Existuje ovšem celá řada nástrojů, které ji mohou účinně ovlivnit. Ovlivnění spokojenosti a loajality jsou v tomto ohledu prvořadě. Příspěvek se zabývá spokojeností a možností tvorby vztahu mezi návštěvníkem a destinací na základě navštíveného eventu. Analýza je založena na výzkumu postojů návštěvníků osmi akcí z programu Evropského hlavního města kultury 2015. Analyzovaná data vychází z primárního výzkumu čítající vzorek 1 685 respondentů. Výsledky potvrzují vztahy mezi spokojeností a ochotou navštívit destinaci znovu.*

**Klíčová slova:** *destinační management, eventy, loajalita, spokojenost*

**Abstract:** *It can be very difficult to create positive destination image. However, there are a lot of tools that can be used for its effective influence. In the first place of interest there is influence of visitors satisfaction and loyalty. This paper deals with the satisfaction and possibility of relationship creation between visitor and destination based on the visit an event. The analysis is based on research of visitors attitudes from eight events form program of The European Capital of Culture 2015. Analysed sample comprises of 1 685 answered questionnaires. The results confirm the relationship between satisfaction and willingness to re-visited the destination.*

*Key words: destination management, events, loyalty, satisfaction*

*JEL Classification: L83, M31*

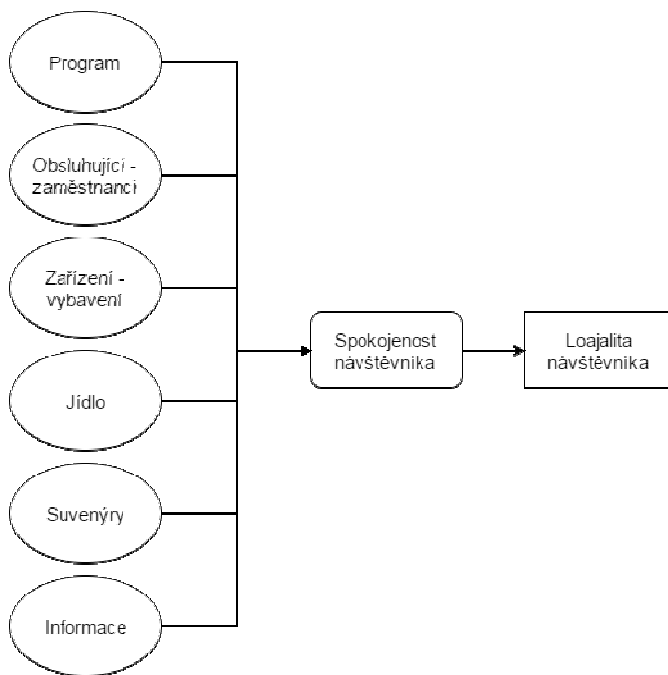
## Úvod

Cestovní ruch hraje velkou roli v poznávání sama sebe prostřednictvím poznávání nových míst, lidí a kultur. Psychologické aspekty cestovního ruchu jsou často zmiňovány i při sledování spokojenosti návštěvníků s pobytem v destinaci. Menší pozornost je věnována tomu, jaký je vliv značky destinace a její identity při výběru destinace. O to méně pozornosti je věnováno tomu, jaký vliv má spokojenost s účastí na krátkodobých eventech na opakovanou návštěvu destinace, respektive budování vztahu mezi ním a destinací. Při tom eventy přináší pro destinaci a její image celou řadu pozitiv, pomocí nichž je možné udržet návštěvníka v destinaci, jeho pobyt prodloužit, zvýšit jeho výdaje a hlavně vytvořit pevnější pouto mezi návštěvníkem a destinací. Příspěvek se snaží popsat propojení mezi spokojeností a záměrem opětovné návštěvy eventů, resp. destinace. Data pro tuto studii byla získána během probíhajícího programu Evropského hlavního města kultury Plzeň 2015. Data byla sbírána za spolupráce Fakulty ekonomické Západočeské univerzity v Plzni, agentury CzechTourism, Českého statistického úřadu, organizace Plzeň2015 a organizace Plzeň-TURISMUS. Sběr probíhal na osmi akcích, které byly zařazeny do programu Evropského hlavního města kultury Plzeň 2015 (EHMK Plzeň 2015). Tento příspěvek je dílčím výstupem stále probíhajícího výzkumu.

Eventy mají dočasnou povahu a jejich schopnost přitahovat návštěvníky má taktéž krátkodobý charakter, ale i tak dokáží jedinečně prezentovat destinaci. Jejich schopnost přilákat návštěvníky jako nové i opakující svou návštěvu rozpoznaly veřejné instituce i soukromé subjekty v sektoru cestovního ruchu. Festivaly a eventy se stávají možností jak propojit sektor kultury se sektorem turismu. Prostřednictvím těchto akcí dochází ke komercializaci některých kulturních výkonů přímou i nepřímou formou. Důležitou roli hrají festivaly a ostatní eventy ve tvorbě kulturní identity

daného místa (Elias-Varotsis, 2006). Výzkumem dopadů eventů na destinaci se zabývá řada autorů (Ozdemir & Culha, 2009; Niemczyk & Seweryn, 2014; Čibinskiene & Navickas, 2012; Brida, Disegna & Osti, 2013; Norazirah, Abdul & Azizah, 2013; Yong-Ki et al., 2014). Vildová a kol. (2015) zdůrazňuje, že tržní efektivita nemůže být založena pouze na finančních ukazatelích podniku. Jedním z dalších důležitých ukazatelů jsou indikátory spokojenost a loajalita. Rimmington a Yuksel (1998) upozorňují na celou řadu komponentů, které mohou ovlivnit spokojenost zákazníka v destinaci. Jsou jimi kvalita stravování, kvalita servisu, ubytovací možnosti, hygienický standard destinace, pohostinnost, turistické zařízení, přírodní prostředí, cenová úroveň, zábavní zařízení, dostupnost, komunikace, bezpečnost, doprava a počasí. To vše upozorňuje na to, že jeden samotný provozovatel některé ze služeb nemůže účinně působit na zákaznickou spokojenost popřípadě loajalitu, ale že toho musí být dosahováno společně se všemi provozovateli a vlastníky v destinaci. Spokojený zákazník by měl být tedy společným zájmem všech subjektů v destinaci. Návštěvník s vyšším stupněm spokojenosti má i lepší pocit z toho, že zamýšlel službu nebo produkt spotřebovat. Proto lze předpokládat, že vyšší stupeň zákaznické spokojenosti bude zvyšovat pravděpodobnost opětovné návštěvy destinace (Chiappa et al., 2013; Oom do Valle et al., 2011; Brida et al., 2012). Chiappa a kol. (2013) prokázali pozitivní vliv spokojenosti na prodloužení pobytu návštěvníka, stejně tak tvorbu a rozvoj zážitku ze služby nebo produktu. Zákaznická spokojenost je definována celou řadou způsobů. Může o ni být hovořeno jako o komplexu lidských procesů s psychologickou a fyziologickou dynamikou (Emir & Saracli, 2011). Autoři Ozdemir a Culha (2009) zkoumali jednotlivé prvky, které mohou působit na spokojenost návštěvníka a jeho loajalitu s eventem. Vytvořili model spokojenosti, který je zobrazen na Obrázku 1.

**Obrázek 1: Model spokojenosti**



Zdroj: Ozdemir & Culha, 2009.

Tito autoři dokázali, že přímý efekt na spokojenost a loajalitu má program a kvalita vybavení. Lze tedy konstatovat, že dobře organizovaný program a dostatečné vybavení, jako je čisté prostředí, adekvátní odpočinková oblast, adekvátní velikost areálu a příjemná atmosféra, vedou ke spokojenosti, resp. loajalitě návštěvníka. Předpoklad o tom, že spokojenost má velmi pozitivní vztah s loajalitou je v literatuře často naznačován (Ozdemir & Culha, 2009; Emir & Saracli, 2011). Kim a Brown (2012) zdůrazňují, že důležitou roli ve spokojenosti a destinační loajalitě hrají individuální charakteristiky každého návštěvníka. Návštěvníci preferují možnost identifikovat se s místem, což lze umožnit sebe autentizací v destinaci. Proto je navrhováno, aby marketingoví pracovníci upravovali strategie ve smyslu sebe autentizace návštěvníka s důrazem na individuální zprávu, která upevňuje přátelské

vazby, postoj loajality a pohled na dlouhodobou hodnotu (Chhabra et al., 2012).

## **Materiál a metody**

V praxi cestovního ruchu bývá často uplatňován marketingový výzkum, který slouží především ke zmapování potřeb trhu, konkurence i vlastníků marketingového potenciálu. Sledované informace se týkají především návštěvníků. Ty lze totiž označit za jedny z nejdůležitějších v koncepčním nebo strategickém plánování rozvoje cestovního ruchu v destinaci. Návštěvnost je nejvýznamnějším indikátorem úspěšnosti destinace na trhu. Každý host je nositelem ekonomického dopadu na region. Kvantitativní analýza návštěvnosti je také velmi dobrým ukazatelem pro meziregionální srovnávání a hodnocení konkurenční pozice (Vystoupil et al., 2007). Popisovaný deskriptivně – explanační výzkum využíval při realizaci deduktivního myšlení. Jako výzkumná metoda bylo zvoleno osobního dotazování s využitím tazatelů (Kozel et al., 2006). Tazatelská síť byla vybírána z řad studentů a náležitě proškolená, aby nedocházelo ke zkreslování dat. Na základě dotazníkového výzkumu jsou hledány a statisticky ověřovány vztahy mezi jednotlivými proměnnými. Jedná se především o spokojenost, cestovní skupinu, dobu pobytu v destinaci a záměr zopakovat návštěvu destinace nebo akce. Sledované akce programu EHMK Plzeň 2015 byly vybrány na základě diskuze s organizátory a zastupiteli turistických autorit města podle největší očekávané návštěvnosti a významu pro ekonomický dopad na celý program akce. Charakter sledovaných akcí byl jednodenní i vícedenní event. Jednalo se o eventy s volným i placeným vstupem. Celkem bylo sebráno 1 664 kompletních dotazníků. Data byla získávána formou dotazníkového šetření. K respondentům bylo přístupováno záměrným kvótním výběrem (Jašková & Trousil, 2009). Odpovědi byly zaznamenávány do odpovědního formuláře, který zjišťoval motivy k návštěvě, ekonomické dopady návštěvy, spokojenost s akcí a segmentační kritéria. Kvóty byly stanoveny podle místa bydliště respondenta následovně: rezidenti města Plzně, rezidenti



Plzeňského kraje, rezidenti z ostatních krajů České republiky a zahraniční návštěvníci. Pro účely příspěvku budou vyhodnoceny jen některé otázky:

- Jedná se o první návštěvu Plzně?
- Kolik času v Plzni strávíte?
- Byl(a) jste spokojený(á) s navštívenou akcí?
- S kým jste do Plzně přicestoval(a)?
- Vráťte se do Plzně ještě i po roce 2015?
- Plánujete návštěvu další akce z programu EHMK?

Základní charakteristiky zkoumaného vzorku jsou uvedeny v Tabulce 1. Zkoumaný vzorek byl podle kvótního výběru rozdělen do téměř rovnoměrných skupin. Rozdíly ve vybraných skupinách vznikly při dotazování na akcích, kde nebyla daná kvóta významně zastoupena. Zastoupení mužů ve vzorku bylo mírně vyšší než zastoupení žen. Nejpočetnější věkové skupiny respondentů byly 30-64 a 15-29 let.

**Tabulka 1: Základní charakteristiky vzorku**

<i>Bydliště respondenta</i>	<i>Počet</i>	<i>% podíl</i>	<i>Věk</i>	<i>Počet</i>	<i>Pohlaví</i>	<i>Počet</i>
Plzeň	483	29 %	do 15 let	18	muž	859
Plzeňský kraj	422	25 %	15-29	768	žena	805
jiné kraje ČR	394	24 %	30-64	799		
zahraničí	365	22 %	65 a více	79		

Zdroj: Vlastní výzkum, 2015.

## Výsledky

Za účelem zjištění, zda jsou mezi proměnnými nějaké vztahy, byl aplikován chí-kvadrát test nezávislosti v kontingenčních tabulkách (Hendl, 2004). Tabulka 2 znázorňuje výsledky analýzy. Tabulka znázorňuje vždy testové

kritérium  $G = \sum_{i=1}^R \sum_{j=1}^S \frac{(n_{ij} - m_{ij})^2}{m_{ij}}$  (Hendl, 2004) a kritickou hodnotu

$\chi^2_{(1-\alpha)}$  s  $(r-1)$  a  $(s-1)$  stupni volnosti. Nezávislost mezi proměnnými byla zjištěna pouze v menšině případů. Konkrétně tomu bylo u proměnných

pohlaví a věk v odpovědích na otázky týkajících se spokojenosti s eventem, opětovné návštěvy Plzně a opětovné návštěvy dalšího eventu, viz. Tabulka 2 zvýrazněné údaje.

**Tabulka 2: Závislosti mezi proměnnými**

		<i>Bydliště</i>	<i>Pohlaví</i>	<i>Věk</i>	<i>Četnost návštěvy</i>	<i>Spokojenost s eventem</i>
Délka pobytu	G	240,314				
	$\chi_{(1-\alpha)}$	18,467				
Cestovní skupina	G	75,723	22,747	205,688		
	$\chi_{(1-\alpha)}$	32,91	18,467	32,91		
Spokojenost s eventem	G	33,127	<b>15,282</b>	45,028	26,806	
	$\chi_{(1-\alpha)}$	32,91	<b>18,467</b>	32,91	18,467	
Opětovná návštěva Plzně	G	220,955	<b>2,609</b>	<b>8,5</b>	222,048	91,429
	$\chi_{(1-\alpha)}$	26,125	<b>18,467</b>	<b>32,91</b>	18,467	39,252
Opětovná návštěva dalšího eventu	G	224,342	19,44	<b>21,724</b>	99,285	71,595
	$\chi_{(1-\alpha)}$	22,458	13,816	<b>22,458</b>	13,816	26,125

Zdroj: Vlastní výzkum, 2015.

Závislosti mezi proměnnými jsou sice statisticky dokázány, ovšem vypovídací hodnotu má spíše intenzita závislosti mezi jednotlivými proměnnými. Pro hodnocení intenzity závislosti byly použity koeficienty kontingence, především:

$$\text{Cramerův koeficient } C_r = \sqrt{\frac{G}{n \cdot \min(r-1, s-1)}}$$

$$\text{Čuprovův koeficient } K = \sqrt{\frac{G}{n \cdot \sqrt{(r-1) \cdot (s-1)}}}$$

$$\text{Pearsonův koeficient } C = \sqrt{\frac{G}{G+n}} \text{ a}$$

$$\text{koeficient } F\phi = \sqrt{\frac{G}{n}} \text{ (Řezanková, 2011; Hendl, 2004).}$$

Výsledky jsou znázorněny v Tabulce 3. Hodnoty koeficientů mohou nabývat od 0 do 1, přičemž čím více je koeficient blíže jedné, tím vyšší je intenzita závislosti mezi proměnnými.

**Tabulka 3: Intenzita závislosti podle koeficientů kontingence**

		<i>Bydliště</i>	<i>Pohlaví</i>	<i>Věk</i>	<i>Četnost návštěvy</i>	<i>Spokojenost s eventem</i>
Délka pobytu	C	0,41				
	K	0,32				
	C <sub>r</sub>	0,32				
	φ	0,2				
Cestovní skupina	C	0,21	0,12	0,33		
	K	0,11	0,08	0,19		
	C <sub>r</sub>	0,12	0,12	0,2		
	φ	0,04	0,12	0,12		
Spokojenost s eventem	C	0,14	0,09	0,16	0,15	
	K	0,08	0,07	0,09	0,11	
	C <sub>r</sub>	0,08	0,1	0,09	0,15	
	φ	0,02	0,1	0,03	0,15	
Opětovná návštěva Plzně	C	0,4	0,05	0,08	0,4	0,28
	K	0,26	0,03	0,05	0,31	0,12
	C <sub>r</sub>	0,3	0,002	0,05	0,17	0,14
	φ	0,19	0,002	0,007	0,17	0,28
Opětovná návštěva dalšího eventu	C	0,34	0,12	0,11	0,28	0,2
	K	0,23	0,09	0,07	0,21	0,12
	C <sub>r</sub>	0,26	0,01	0,08	0,06	0,15
	φ	0,13	0,01	0,01	0,06	0,21

Zdroj: Vlastní výzkum, 2015.

## Diskuze

Tabulka 3 zobrazuje, že nejsilnější závislosti se vyskytují u proměnné bydliště. Podle výsledků lze usuzovat, že vzdálenost bydliště bude mít velký vliv na to, jak dlouho návštěvník v destinaci zůstane a zda se do destinace opět vrátí. Nicméně tento fakt je všeobecně známý. Překvapující zjištění je, že byla potvrzena nezávislost u proměnných pohlaví a věk ve vztahu k opětovné návštěvě Plzně. Dále pak nebyla zjištěna závislost mezi pohlavím a spokojeností s eventem a mezi věkem a opětovnou návštěvou eventu. Lze tedy usuzovat, že Plzeň vnímají stejně ženy i muži, což může být příležitost při cílení na vybrané segmenty zákazníků. Jako příklad by mohlo sloužit využití industriálního potenciálu v kombinaci s pivovarnictvím při cílení na mužskou část populace. U proměnné cestovní skupina, kde bylo zjišťováno, s kým návštěvník event navštívil, se prokázala největší závislost u věku. Závislost s relativně vysokou intenzitou existuje také u proměnné četnosti návštěvy a opětovná návštěva Plzně. Z toho lze konstatovat, že první nebo opětovná návštěva bude hrát roli ve znovu navštívení destinace. Při lákání návštěvníků do Plzně by měla být zjišťována informace o četnosti předchozích návštěv. V tomto případě by byl kladem velký důraz na získávání informací o návštěvnících, ale také na systematickou práci s informacemi. Nicméně takový postup by pozitivně ovlivnil budování vztahu s návštěvníkem. Překvapivě menší intenzita závislosti byla mezi spokojeností s eventem a opětovnou návštěvou Plzně i dalšího eventu. Dalo by se předpokládat, že ve vztahu k informacím z přehledu literatury bude závislost více intenzivnější, viz model spokojenosti a loajality, kde se předpokládá, že spokojenost s jednotlivými elementy vytváří loajalitu. Ovšem vztahy mezi spokojeností a loajalitou jsou v akademické sféře stále objeovány a diskutovány.

## Závěr

Príspevek se zabývá výzkumem spokojenosti návštěvníků eventu a jejím dopadem na loajalitu, respektive ochotu navštívit znovu destinaci nebo další event v destinaci. Provedené analýzy zjistily existenci závislostí mezi

jednotlivými proměnnými, které mají největší dopad na opětovnou návštěvu. Intenzita závislosti byla překvapivě nízká mezi spokojeností s návštěvou eventu a ochotou navštívit další event nebo znovu navštívit destinaci. Výsledky výzkumu jsou využitelné v marketingu destinace při budování vztahu s návštěvníkem. Zjištěné informace mohou také sloužit pořadatelům eventů a subjektům, které je financují.

### **Poděkování**

Tento příspěvek vznikl za podpory agentury CzechTourism, Českého statistického úřadu, organizace Plzeň2015 a organizace Plzeň-TURISMUS. Finančně byl podpořen z části ze Studentské grantové soutěže na specifický vysokoškolský výzkum Západočeské univerzity v Plzni SGS-2015-023.

### **Literatura**

- [1] Brida, J. G., Disegna, M., Osti, L.. 2013. Visitors' Expenditure Behaviour at Cultural Events: The Case of Christmas Markets. *Tourism Economics*, 19(5), s. 1173-1196.
- [2] Brida, J. G. et al. 2012. Cruise visitors' intention to return as land tourists and to recommend a visited destination. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 23(3), s. 395-412.
- [3] Čibinskiene, A., Navickas, V. 2012. Evaluation of the Economic Impact of Events in Kaunas through the Expenditures of Visitors. *Vadyba Journal of Management*, 2(21), s. 55-62.
- [4] Elias-Varotsis, S. 2006. Festivals and Events – (Re)Interpreting Cultural Identity. *Tourism Review*, 61(2), s. 24-29.
- [5] Emir, O., Saracli, S.. 2011. Determinants of customer satisfaction with thermal hotel. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 22(1), s. 56-68.
- [6] Hendl, J. 2004. *Přehled statistických metod zpracování dat*. Praha: Portál. 584 s.
- [7] Chhabra, D. et al. 2012. Negotiated self-authenticated experience and homeland travel loyalty: implications for relationship marketing. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 23(3), s. 429-436.

- [8] Chiappa, G. et al. 2013. Investigating the degree of visitors' satisfaction at a museum. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 24(1), s. 52-62.
- [9] Jašíková, V., Trousil, M. 2009. *Úvod do tvorby empirických prací pro cestovní ruch*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-020.
- [10] Kim, A. K., Brown, G. 2012. Understanding the relationship between perceived travel experiences overall satisfaction, and destination loyalty. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 23(3), s. 328-347.
- [11] Kozel, R. et al. 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0966.
- [12] Niemczyk, A., Seweryn, R. 2014. Consumption of specific tourist products – the value of participation in mega-event and its influence in shaping visitor loyalty to a destination. *Journal of International Studies*, 7(1), s. 109-121.
- [13] Norazirah, A., Wahid, N. A., Azizah, O. 2013. Mediation Effect of Visitors' Event Experiences in Relation to Event Features and Post Consumption Behaviors. *Journal of Convention & Event Tourism*. 14(3), s. 177-192.
- [14] Oom do Valle et al. 2011. Can welcoming residents increase tourist satisfaction? *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 22(2), s. 260-277.
- [15] Ozdemir, G., Culha, O. 2009. Satisfaction and Loyalty of Festival Visitor. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 20(2), s. 359-373.
- [16] Rimmington, M., Yuksel, A. 1998. Tourist Satisfaction and Food Service Experience: Results and Implications of an Empirical Investigation. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 9(1), s. 37-57.
- [17] Řezanková, H. 2011. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. Příbram: Professional Publishing.
- [18] Vildová, E. et al. 2015. Measuring Customer Satisfaction and Loyalty in Spa Companies. *E + M Economics & Management*. 18(1), s. 151-168.
- [19] Vystoupil, J. et al. 2007. *Metody pro tvorbu strategických a*

*programových dokumentů cestovního ruchu*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-42-90-2.

- [20] Yong-Ki, L. et al. 2014. The Impact of a Mega Event on Visitors' Attitude Toward Hosting Destination: Using Trust Transfer Theory. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 31(4), s. 507-521.

### **Kontakt na autora**

Ing. Petr Janeček  
Katedra marketingu, obchodu a služeb  
Fakulta ekonomická  
Západočeská univerzita v Plzni  
Husova 11  
306 14 Plzeň  
Česká republika  
T:(+420) 736 256 988  
E: janecp00@kmo.zcu.cz

### **Charakteristika autora**

Autor působí na Fakultě ekonomické Západočeské univerzity v Plzni na Katedře marketingu, obchodu a služeb a Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích na Katedře obchodu a cestovního ruchu. V oblasti výzkumu se zabývá problematikou destinačního marketingu a managementu, vlivem cestovního ruchu na ekonomiku a regionální rozvoj a využitím nových technologií v marketingu. V pedagogické činnosti se zaměřuje na management podniků a destinací cestovního ruchu a provoz a řízení služeb cestovního ruchu.

# VYUŽITELNOST SYSTÉMŮ PRO UBYTOVACÍ ZAŘÍZENÍ V APLIKACI REVENUE MANAGEMENTU

## THE USAGE OF HOTEL SYSTEMS FOR HOSPITALITY REVENUE MANAGEMENT APPLICATION

Jiřina Jenčková

**Abstrakt:** *Klíčovým předpokladem úspěšné implementace manažerských postupů v hotelnictví patří nesporně technologie, nejčastěji hotelové systémy, které poskytují relevantní data pro kontrolu, strategické a taktické rozhodování a především umožňují efektivní řízení. Moderní systémy se staly běžnou součástí vybavení většiny ubytovacích zařízení. Cílem předkládaného článku je zhodnotit současné možnosti hotelových systémů v praxi českých ubytovacích zařízení pro snazší implementaci principů Revenue managementu. Důraz bude dále kladen na aplikace informačních systémů v rámci práce se silou poptávky, s cenou a kapacitou v časovém předstihu, tedy Revenue Management Systémů.*

**Klíčová slova:** *hotelový systém, prognóza poptávky, Revenue Management, Revenue Management Systém, tržby*

**Abstract:** *Among the key prerequisites for a successful implementation of management practices in the hospitality industry belong technologies that provide relevant data for the control of strategic and tactical decisions, especially to enable effective management. Modern information systems have become a regular feature of the most accommodation facilities. The aim of the submitted paper is to evaluate the current status of the implementation of hotel technologies used in practice by Czech accommodation facilities with the aim on the Revenue Management. The*



*emphasis will be put on the analysis of information systems in the context of the management of demand, pricing and capacity in advance – daily yielding.*

**Key words:** *demand forecasting, Property Management System, Revenue Management, Revenue Management System, yielding*

**JEL Classification:** *M15, O32, Z33*

## Úvod

Mezi hlavní předpoklady úspěšné implementace manažerských postupů v hotelnictví patří nesporně technologie, nejčastěji hotelové systémy, které poskytují relevantní data pro kontrolu, strategické a taktické rozhodování a především umožňují efektivní řízení a poskytují informace pro volbu optimálních obchodních strategií. Moderní informační systémy se staly běžnou součástí vybavení většiny ubytovacích zařízení. Mezi základní funkce hotelových systémů patří sběr, uchování, zpracování, analýza dat a jejich následná implementace konkrétních postupů. Na českém trhu je k dispozici řada systémů, které se liší nejen v pořizovacích cenách, licenčních poplatcích a servisu, ale především ve funkcích, dostupných modulech, míře sofistikovanosti manažerských výstupů, možných rozhraních a dalších charakteristikách. Cílem článku je zhodnotit současné možnosti implementace *Revenue Management Systému* v praxi českých ubytovacích zařízení. Důraz bude kladen na aplikace informačních systémů v rámci práce s cenou a kapacitou v časovém předstihu, tedy Revenue Management Systémů. Metodologický postup řešení vychází z výsledků vlastního dotazníkového šetření. Hlavní výhodou práce s Revenue Management Systémem (dále jen RMS) je optimální yielding (aktivní práce s cenou a dostupnou kapacitou hotelu ve vztahu k časovému předstihu v závislosti na síle poptávky), dlouhodobé i krátkodobé cenové strategie, doporučení či včasné varování pro obchodní a marketingové oddělení a mnoho dalších činností. Každý systém by měl být především dostatečně bezpečný, chráněný a kompatibilní. RMS je velmi sofistikovaný nástroj, který

převážně, vzhledem k jeho ceně a určité náročnosti kladené na osobu revenue manažera spravující tento systém, býval nejčastěji doménou především mezinárodních hotelových řetězců.

## **Materiál a metody**

Metodologický postup řešení vychází z výsledků vlastního dotazníkového šetření více než 200 ubytovacích zařízení v České republice na dotazníkové platformě Survio Gold. Dotazníkové šetření proběhlo ve dvou etapách. První etapa dotazníkového šetření probíhala na jaře roku 2014 a druhá kontrolní etapa proběhla na jaře roku 2015. Celkem bylo osloveno přes 600 ubytovacích zařízení, které můžeme chápat jak aktivní vzorek pro Českou republiku.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 8 % 5\* hotelů, 54 % 4\* hotelů a 35 % 3\* hotelů. Účastnily se všechny kraje poměrně rovnoměrně, ale přibližně 50 % hotelů bylo z Prahy a ze Středočeského kraje. Dvě třetiny hotelů byly nezávislé na řetězci či skupině.

Dále, kromě dlouholetých zkušeností autorky, bylo využito interních materiálů společnosti *IDeaS*, která vyvinula současný nejprodávanější cenový optimalizátor - Revenue Management System - na světě. Materiály vychází z mnoha firemních případových studií z reálné hospodářské praxe ubytovacích zařízení z celého světa sledované za 25 let.

Dalším zdrojem byly dostupné informace o možnostech a funkcích hotelových a jiných podpůrných systémů a technologií dostupné online.

## **Výsledky**

Rostoucí konkurence v prostředí globalizované ekonomiky zesiluje i v oblasti cestovního ruchu a hotelnictví požadavky efektivní fungování podnikatelských subjektů. Moderní hotelové systémy se stávají v České

republice běžnou součástí a nutností vybavení kvalitních ubytovacích zařízení. Řada produktů se propaguje především jednoduchou ovladatelností svých modulů, zaměřených na činnost recepcce a rezervací a obsahuje jen omezené množství výstupů. Možnost podrobnější analýzy segmentace hostů, cen, časového předstihu dělání rezervací, prognóz síly poptávky, práce s kvalitní databází apod., které vedou k lepší využitelnosti dostupné kapacity s co nejvyšší dosaženou průměrnou cenou z ubytování.

Ubytovací zařízení stále častěji využívají sofistikovanějších produktů společností, které nabízejí nejen hotelové systémy (PMS), ale i další důležité systémy, které podporují a zefektivňují manažerské rozhodovací procesy a zvyšují možnost kontroly. Uvedené systémy umožňují osobě zodpovědné za řízení tržeb (revenue manažerovi) přesnější a rychlejší rozhodování v taktických a strategických záležitostech. Předpokladem pro správné fungování RMS je oboustranné napojení do hotelového systému zvaného *Property Management System* (dále PMS).

Z uskutečněného dotazníkového šetření vyplynulo, že 8,5 % ubytovacích zařízení nevládní žádný hotelový systém - PMS. Z 92 % kladných odpovědí 24,3 % respondentů uvedlo, že používá Revenue Management System, či jeho obdobu, ke zkvalitnění práce podle principů Revenue managementu. Kromě některých vlastních systémů, byl nejčastěji zmiňován RMS společnosti IdeaS. 39 % respondentů uvedlo, že používají další podpůrné systémy, které jim pomáhají v operativním i taktickém rozhodování. Nejčastěji byly uváděny systémy typu *Channel Manager* (distributor on-line cen) a *Rate Checker* (sledování on-line cen konkurence).

Podnikání v cestovním ruchu se vyznačuje specifickými podmínkami. Většina autorů mezi ně řadí fixní kapacitu, pomíjivost služeb a prodej předem, proměnlivost síly poptávky a její možnou prognózu, vysoký podíl fixních nákladů, možnosti segmentace trhu a diferenciacce produktu (Indrová 1997, Morrison 1995). Z tohoto vymezení vyplývají určité metody a nástroje pro optimalizaci příjmů. Jde především o optimální nastavení cenové strategie podle principů revenue managementu. Aplikace revenue managementu není možná bez kvalitních statistických vstupů a výstupů.

Zpracování takových dat zásadním způsobem podporuje využívání různých hotelových systémů.

Technologické informační systémy a aplikace v hotelnictví se stávají v České republice zcela běžnou součástí a nutností vybavení většiny ubytovacích zařízení. Řada produktů se zaměřuje na činnost recepcie a rezervací a obsahují jen omezené množství výstupů. Umožňují také podrobnější analýzu segmentace hostů, cen, časového předstihu tvorby rezervací, prognóz, práce s kvalitní databází, které vedou k lepší využitelnosti dostupné kapacity (obsazenost – occupancy %) s co nejvyšší dosažené průměrné ceně z ubytování (ADR – average daily rate). K podstatným funkcím moderních informačních technologií patří také integrace dat či celých informačních systémů (rezervační systém, účetnictví, restaurační systém, skladové hospodářství, apod.). Informační systémy jsou určeny pro sběr, udržování, zpracování a poskytování informací a dat. (Beránek, 2013). Prudký rozvoj informačních technologií otevřel pro odvětví služeb možnost rychlé reakce na změny trhu (Křížek, Neufus, 2011).

V České republice je v současnosti v nabídce přibližně dvacet hotelových systémů, a to jak českého, tak zahraničního původu a nové neustále vznikají. Jsou zde velké rozdíly v pořizovacích cenách, licenčních poplatcích, servisu, funkcích, dostupných modulech, možných rozhraních aj. Při výběru hotelového systému je nutné přihlížet k velikosti ubytovacího zařízení, kategorii a třídě, roční vytíženosti, ceně a především pak požadavkům managementu na množství, kvalitu a rychlou dostupnost informací ve srozumitelné podobě. Revenue management představuje metodu využívanou k optimalizaci podnikových příjmů za současného optimálního využití kapacity a maximální ceny, která vyžaduje velké množství vstupních informací. Ovšem pokud management hotelu uvažuje o sofistikovanějším řízení ubytovacích kapacit tak, aby maximalizoval své tržby svých disponibilních ubytovacích kapacit (*RevPAR* – Revenue per available room), bude uvažovat o implementaci RMS, které společně s napojením na PMS poskytuje velmi cenné informace s ohledem na vyhodnocenou prognózu poptávky v reálném čase.

Důležitost revenue managementu pro optimalizaci fungování ubytovacích zařízení potvrzují české i zahraniční odborné publikace. Univerzální definice revenue managementu pro ubytovací služby neexistuje. Hayes a Miller definují revenue management jako soubor činností zabezpečujících, aby cenová politika korespondovala s ochotou cílových zákazníků platit, kde za pomoci detailního sledování chování zákazníka a analýzy dat, lze sestavit ideální produkt pro různé distribuční kanály. Za hlavní příčinu přesvědčivých výsledků revenue managementu považují přechod z nákladové tvorby ceny na poptávkovou tvorbu ceny. Zdůrazňují sílu poptávky oproti vnímání hodnoty zákazníkem (Hayes, Miller, 2011). Indrová, Voříšek vnímají pojetí revenue managementu na prodej správných míst, správným zákazníkům za správné ceny (Indrová, 1997). Na základě současných zkušeností by bylo vhodné ještě doplnit další charakteristiku, a to ve správný čas a přes ten správný distribuční kanál.

Revenue management představuje v hotelnictví komplexní strategický a taktický manažerský přístup k řízení tržeb. Zasahuje do širší oblasti působení revenue manažera. Jedná se především o marketingovou oblast, ale zohledňují se i náklady spojené s prodejem pokojů (provize, náklady na technologie) a dodatečné příjmy. Yielding je součástí revenue managementu. Jedná se o taktický nástroj, který je zaměřen na každodenní optimalizaci tržeb. Mezi základní techniky revenue managementu patří: segmentace trhu (market segmentation), prognóza poptávky (forecasting), flexibilní cenová politika (dynamic pricing), cílené překnihování (smart overbooking), alokace a řízení kapacity (yielding) a analytická práce s technologiemi a systémy.

Respondenti uvádějí, že po zavedení systému došlo nejčastěji k navýšení obsazenosti, a to v celých 66 % případech a ve 22 % došlo ke zvýšení RevPAR. Pouze 11 % dotazovaných se podařilo dosáhnout vyšší průměrné ceny z ubytování. 25 % z dotazovaných uvažuje o jiném hotelovém systému a 17 % by si přálo pořídit některý z dalších podpůrných systémů.

Hlavním úkolem Revenue manažera je za pomoci historických dat o poptávce, obsazenosti, příjmech a dalších faktorech, jejich analýz a především předpovědi jejich budoucího vývoje učinit správná cenová a jiná

obchodní rozhodnutí, která povedou k dosažení maximálních příjmů a optimálnímu využití dané kapacity. Revenue manažeři vycházejí při své činnosti především z výstupů z PMS a v ideálním případě také z revenue management systému. Property Management System (PMS) představuje základní hotelový systém, který pomáhá revenue manažerovi v taktických a strategických rozhodnutích. Poskytuje mu zejména potřebné informace k následnému rozhodování o cenové optimalizaci atp. K nejnámějším PMS využívaných v České republice patří Micros Fidelio, Micros Opera, Hores Plus, Hoteltime, Previo, Mefisto, Protel, Mews, aj.

Na českém trhu se stále častěji setkáváme s propojením PMS a RMS, který již dávno není doménou jen mezinárodních hotelových řetězců. Stále častěji bývá instalován i nezávislým ubytovacím subjektům střední velikosti (reflektována průměrná velikost v České republice, nikoli v mezinárodním srovnání). Jako efektivní se jeví systém implementovat do ubytovacího zařízení cca od 50-70 pokojů výše. Důvodem jsou relativně vysoké pořizovací náklady, sofistikovanost obsluhy a zapojení specializovaného revenue manažera. RMS zpřístupňuje extrahování údajů ze dvou až tří zdrojů, získává data o on-line cenách konkurenčních hotelů a jako novinka na trhu se objevila i kombinace získaných dat z on-line reputačních systémů, které mají přímý dopad na tvorbu a výši ceny.

Tento informační mix dat extrahovaný do RMS v reálném čase, umožňuje vygenerovat potřebné informace, které pomohou revenue manažerovi, pracovníkům rezervací, recepcie, banketů a obchodu se efektivně a rychle manažersky rozhodovat, jakým způsobem a kdy nejlépe prodat, jaká bude síla poptávky a to včetně cenového doporučení v kombinaci se segmentem zákazníků, distribučních cest, volby skupinového stropu, kategorie pokojů, délky pobytu, cíleného procenta překnihování, atp. Dané výstupy vedou k optimalizaci obsazenosti při maximalizaci průměrné ceny z ubytování, což v konečném výsledku má pozitivní efekt na RevPAR.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že obecně je implementace PMS a RMS vnímána jako pozitivní pro chod ubytovacího zařízení. Je zde také zmiňován prvek lidského faktoru, který nesprávnou interpretací dat může výsledky zcela zásadně ovlivnit a to bohužel i negativně. Zároveň hotely

uvádějí (58 %), že nedokáží, nebo prozatím neumí plně využít všech funkcí a možností jejich stávajících systémů. Je zde tedy patrná nutnost neustálého zvyšování kvalifikace klíčových zaměstnanců.

## **Závěr**

Moderní hotelové systémy jsou v České republice běžnou součástí a nutností vybavení většiny ubytovacích zařízení. Velikost ubytovacího zařízení není jediným kritériem pro rozhodnutí managementu hotelu přistoupit k využití sofistikovanějšího hotelového systému, ale především je to důsledek právě očekávání managementu a jejich nároků na kvalitu, variabilitu, flexibilitu a komplexnost výstupů z těchto systémů. Vzhledem k úzké vazbě revenue managementu na marketing je kladen i zvýšený důraz na propracovaný systém databáze hostů a obchodních partnerů. S tím souvisí i souběžná osvěta, abychom dokázali plně využít všech možností těchto systémů.

Jednou z možných dalších cest se nabízí vzdělávání zaměstnanců hospitality i ze strany poskytovatelů systémů a technologií. Aby se tyto společnosti neomezili jen na prodej svého produktu a krátké vstupní zaškolení, ale aby se podíleli na pravidelném průběžném detailnějším proškolení zaměstnanců, aby dokázali stávající systémy využít v plné míře a mohli tak snáze a bez omezení aplikovat principy Revenue managementu ve svém ubytovacím zařízení a optimalizovat tak hospodářský výsledek podniku.

## Literatura

- [1] Beránek, J., Kotek, P. 2013. *Řízení hotelového provozu*. MAG [1] Consulting s.r.o., Praha 2013, ISBN 978-80-86724-30-0.
- [2] Hayes, D. K., Miller, A. A. 2011. *Revenue Management for the Hospitality Industry*. John Wiley and Sons, New Jersey, 2011, ISBN 978-0-470-39308-6.
- [3] Indrová J., Voříšek T. 1997. *Yield Management a jeho uplatňování v hotelnictví*. VŠE Praha, 1997. ISBN 80-7079-752-5.
- [4] Jenčková J., Indrová J., Petrů Z. Hotel Systems in the Czech Republic and their Potential for Revenue Management. In *Ekonomická revue cestovního ruchu = Economic review of tourism = Zeitschrift für Tourismuswirtschaft*. 2014. sv. 47, č. 4, s. 207-214. ISSN 0139-8660.
- [5] Křížek, F., Neufus, J. 2011. *Moderní hotelový management*. Grada Publishing, a.s., Praha 2011, ISBN 978-80-247-3868-0.

### Kontakt na autora

Ing. Jiřina Jenčková

Katedra cestovního ruchu, Fakulta mezinárodních vztahů

Vysoká škola ekonomická v Praze

Nám. W. Churchilla 4

130 67 Praha 3

Česká republika

T: (+420) 224 095 226,

E: jirina.jenckova@vse.cz

F: (+420) 224 095 302

### Charakteristika autora

Autorka se od roku 1999 věnuje praktické aplikaci principů Revenue managementu v oblasti hotelnictví v České republice. Od roku 2006 se zabývá lektorskou činností v oblasti hospitality, m.j. i pro Asociaci hotelů a restaurací a později pro CzechTourism. V rámci své společnosti Perfect Hotel Concept s.r.o. připravila do praxe několik nových Revenue manažerů a pomohla zlepšit klíčové ukazatele v mnoha ubytovacích zařízeních.



# PRAHA JAKO DESTINACE PŘÍJEZDOVÉHO CESTOVNÍHO RUCHU ČESKÉ REPUBLIKY

## PRAGUE AS A DESTINATION OF INBOUND TOURISM OF THE CZECH REPUBLIC

Monika Klímová

**Abstrakt:** *Hlavní město Praha z hlediska příjezdového cestovního ruchu České republiky zaujímá velmi důležité postavení. Je nejnavštěvovanějším městem naší republiky. Destinace příjezdového cestovního ruchu Praha je využívána prakticky celoročně, ovšem segment příjíždějících turistů se v posledních dvou letech mění. Každoročně navštíví destinaci přes 12 milionů turistů. Je důležité strategicky budovat vzhledem k měnícímu se segmentu produktovou nabídku, poskytované služby.*

**Klíčová slova:** *destinace příjezdového cestovního ruchu Praha, příjezdový cestovní ruch, segment příjíždějících turistů*

**Abstract:** *The capital city of Prague in terms of incoming tourism to the Czech Republic occupies a very important position. Prague is the most visited city in our country. As an inbound tourism destination Prague is used practically all year round, but the segment of tourists arriving was changing in the last two years. The destination is annually visited by 12 million tourists. Due to the changing segment of tourists it is strategically important to build product offer, provided services.*

**Key words:** *inbound tourism destination Prague, inbound tourism, segment of tourists arriving*

**JEL Classification:** L83

# Úvod

Praha jako destinace příjezdového cestovního ruchu zaznamenává nárůst turistů od roku 2009. Zájem z jejich strany roste v oblasti nabízených produktů a služeb. Nezbytností je přizpůsobovat produktovou nabídku rok od roku měnícím se aktuálním trendům v cestovním ruchu, i měnícímu se segmentu příjíždějících turistů. Destinace příjezdového cestovního ruchu Praha je využívána prakticky celoročně, ovšem segment příjíždějících turistů se v posledních dvou letech mění. Je důležité strategicky budovat vzhledem k měnícímu se segmentu produktovou nabídku, poskytované služby.

## Materiál a metody

Cílem příspěvku je analyzovat současný stav příjezdového cestovního ruchu Prahy, a to na základě analýzy dostupných statistických dat a jejich komparace. Subjektem zkoumání je Praha, destinace příjezdového cestovního ruchu, mění se segment příjíždějících turistů v posledních třech a pěti letech. Kromě analýzy, komparace a dedukce byly jako další použity metody syntézy, abstrakce a generalizace.

## Výsledky

Praha zaujímá nejvýznamnější pozici v příjezdovém cestovním ruchu České republiky z hlediska počtu příjíždějících turistů do destinace, kterých každoročně přibývá. Z hlediska motivujících faktorů pro příjezdový cestovní ruch mohou napomoci a zvýšit návštěvnost Prahy i zařazení Prahy. Z různých pohledů hodnocení v mezinárodním žebříčku, jakým je například hodnocení poradenské firmy Roland Berger Strategy Consultants oblíbenost Prahy a její význam jako cílové destinace cestovního ruchu roste. Firma v roce 2011 hodnotila turistickou atraktivitu 24 evropských měst podle celé řady ukazatelů – např. počet přenocování, dlouhodobý vývoj kapacity lůžek, přístupnost destinace leteckou dopravou. Studie upozornila na přímou

souvislost mezi počtem přímých leteckých spojení a počtem pořádaných kongresů. Praha obsadila 9. místo, například za první Paříží, Amsterdamem a Římem. Roland Berger Strategy Consultants není jediná, dokumentující postavení české metropole v cestovním ruchu. Další je například organizace Euromonitor International – uznávaná organizace zabývající se výzkumem trhů – zveřejňuje každoročně žebříček světových měst podle počtu příjezdů – Top 100 Cities Destination Ranking. Poslední výsledky za rok 2012 byly zveřejněny 27. 1. 2014. Vypadají následovně:

**Tabulka 1: Praha – Vývoj umístění v Top 100 Cities Destination Ranking**

<i>Rok</i>	<i>Praha – celkové pořadí</i>	<i>Praha – pořadí v rámci evropských měst</i>
2012	19	5
2011	29	7
2010	24	6
2009	24	8
2008	25	7
2007	19	7
2006	20	8

Zdroj: Vlastní zpracování dle

<http://blog.euromonitor.com/2014/01/euromonitor-internationals-top-city-destinations-ranking.html>

Praha se ocitla i mezi elitou v rámci hodnocení průzkumu cestovatelského portálu TripAdvisor, jehož výsledky zveřejnil v prestižním žebříčku Travellers' Choice. Na portálu miliony turistů z celého světa každoročně hodnotí jak destinace samé, tak i kvalitu ubytování v hotelích či stravování v místních restauracích. U české metropole mohou hodnotit mimo jiné i 673 hotelů a 1 731 barů a restaurací.

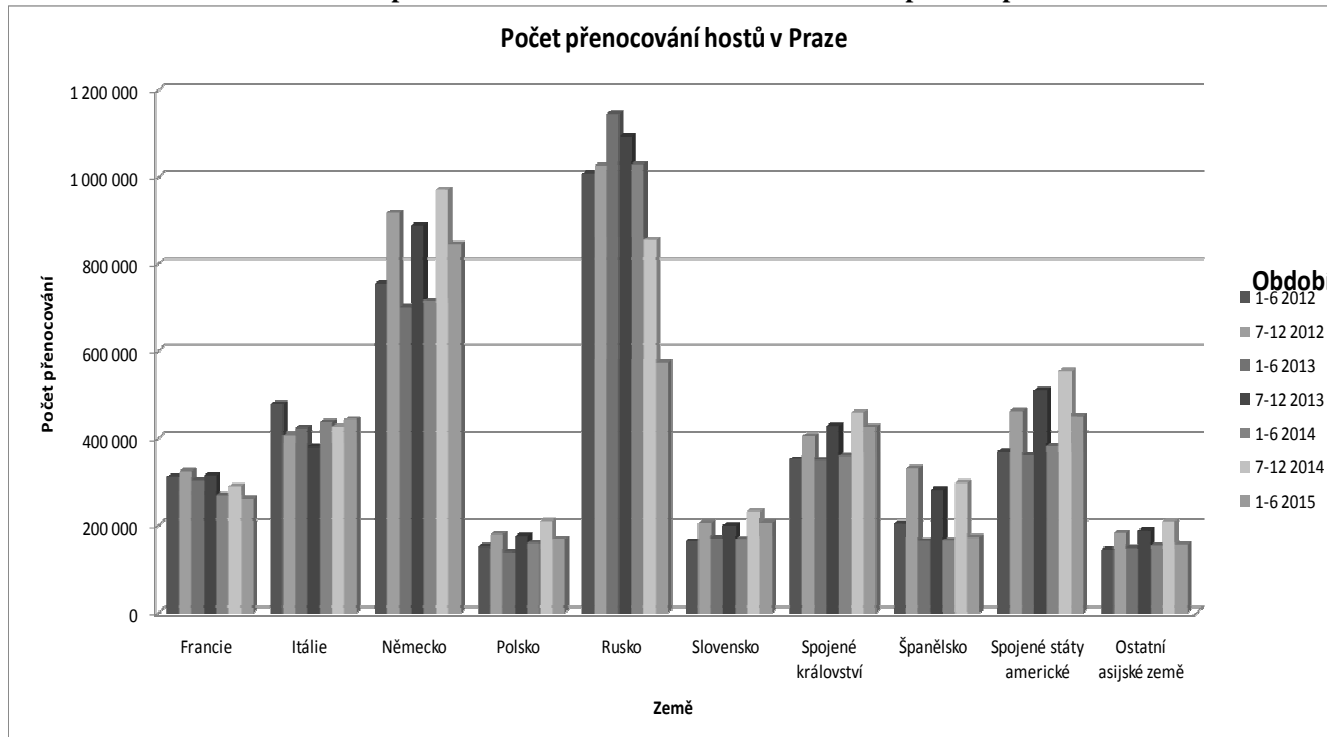
**Tabulka 2: Žebříček nejnavštěvovanějších měst v roce 2013 podle portálu Trip Advisor**

<i>Pořadí</i>	<i>Metropole</i>
1	Paříž
2	New York
3	Londýn
4	Řím
5	Barcelona
6	Benátky
7	San Francisco
8	Florencie
9	Praha
10	Sydney
11	Berlín
12	Istanbul

Zdroj: Vlastní zpracování podle [www.tripadvisor.com](http://www.tripadvisor.com)

Do Prahy přijíždí každoročně přes dvanáct milionů turistů, což převyšuje celkový počet obyvatel České republiky. Na prvních příčkách z hlediska počtu přenocování do roku 2013 zaujímali ruští turisté, následováni turisty německými. Tato skutečnost platila do roku 2013. V průběhu roku 2013 se začala situace měnit, v roce 2014 začalo ruských turistů v Praze ubývat, postupně se mění segment i počet turistů přenocujících v Praze (viz Graf 1). Změny v počtu příjezdů ruských turistů se odrazily například i v číslech jejich přenocování v lednu, v němž v loňském roce klesl jejich počet prakticky na polovinu. První místo v počtu přenocování v loňském roce zaujímají Němci, následováni Rusy, Američany (2014). V roce 2015 narostl i počet Britů, Italů. Na žebříček 10 TOP zemí, z nichž míří turisté do Prahy, se objevili i jižní Korejci (v grafu jako ostatní asijské země) odkud přijíždějí turisté především ze Soulu.

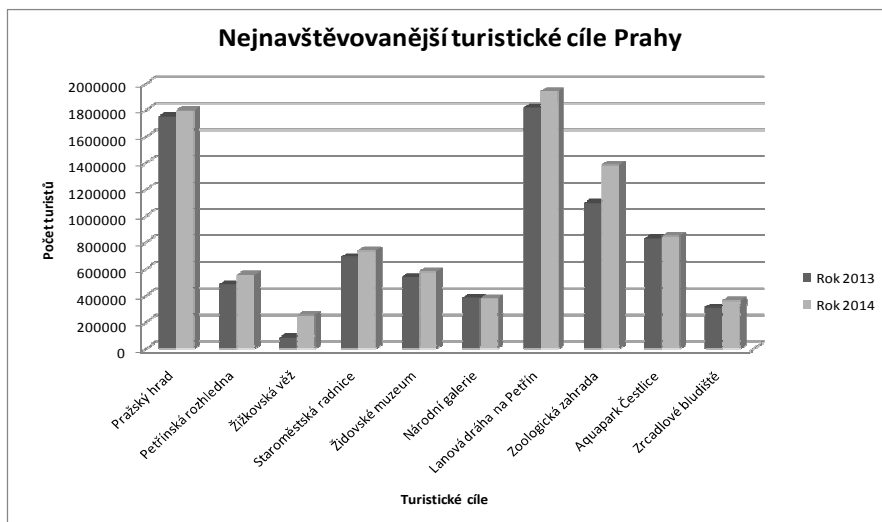
**Graf 1: Počet přenocování turistů v Praze od roku 2012 do prvního pololetí 2015**



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2015.

Zajímavé je sledovat měnící se zájmy turistů, jejich cíle. S poklesem ruských turistů klesá i zájem o suvenýry z hlavního města, zároveň dle údajů Prague City Center roste nespokojenost turistů s nabízenými suvenýry. Turisté v letech 2013, 2014 spojují v souladu se současnými trendy cestovního ruchu – spojuvat své pobyty v destinaci se zážitky, kulinarií, se sportem. Nejnavštěvovanější turistické cíle dokumentuje Graf 2.

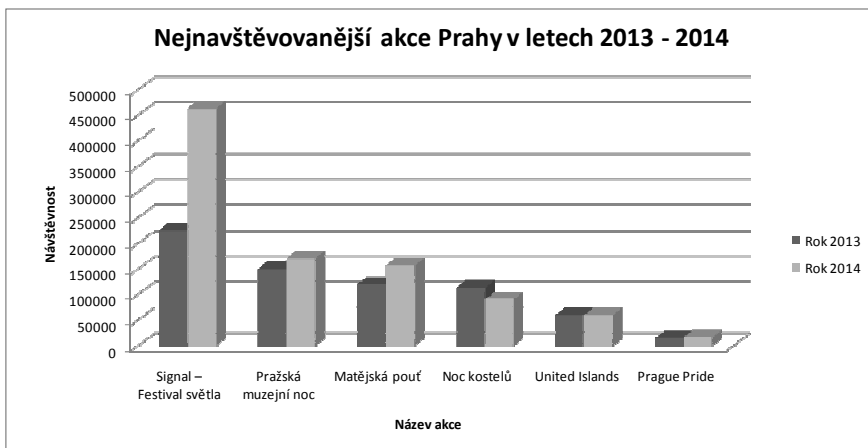
**Graf 2: Top nejnavštěvovanější turistické cíle Prahy v letech 2013, 2014**



Zdroj: Vlastní zpracování dle Prague City Tourism, 2015.

Rostoucí oblibu návštěv nejen objektů, nabízejících zajímavé sportovní zážitky (Aquapark), nevšední architektonické památky spojené se zážitkovou gastronomií (Žižkovská televizní věž), ale i jedinečných akcí nabízených hlavním městem České republiky, dokumentuje Graf 3.

**Graf 3: Nejnavštěvovanější akce Prahy v letech 2013, 2014**



Zdroj: Vlastní zpracování dle Prague City Tourism, 2015.

## Diskuse

Je možné konstatovat, že Praha jako turistická destinace disponuje obrovským množstvím turistických atraktorů, které napomáhají zvýšit návštěvnost destinace. Z grafů a tabulek lze v článku vysledovat, že se některé turistické cíle stávají rok roku pro turisty atraktivnější (aquapark, Žižkovská věž, lanová dráha na Petřín). Kromě historických, technických a uměleckých atraktivit turisty stále více lákají atrakce, významné a ojedinělé akce – Festival světla (v roce 2013: 225 000, o rok později: 463 000 návštěvníků); Pražská muzejní noc (v roce 2013: 150 000, v roce 2014: 170 000 návštěvníků); Prague Pride (v roce 2013: 15 000, o rok později se odhady blíží ke 20 000 účastníkům akce). Z teoretického pohledu lze na základě provedené analýzy a komparace statistických údajů předchozích let každoroční zvyšování návštěvnosti. Nelze ovšem spoléhat na skutečnost, že návštěvnost (akcí, atraktorů) bude stoupat automaticky (např. Noc kostelů, která podcenila marketing a v roce 2014 zaznamenala výrazný propad v návštěvnosti oproti roku 2013: 90 809 x 113 429). Opačným příkladem

může být Žižkovská věž, která v letech 2013, 2014 zaznamenala výrazný nárůst návštěvníků.

## **Závěr**

Na základě použitých vědeckých metod analýzy, komparace, dedukce, syntézy, abstrakce a generalizace byla v příspěvku předložena analýza současného stavu příjezdového cestovního ruchu hlavního města České republiky, Prahy. Podařilo se zmapovat počet i segment příjíždějících turistů do této destinace, jejich TOP turistické cíle během posledních pěti a tří let. Lze konstatovat, že příjíždějící turisté vyhledávají nové, jimi dosud neobjevené atraktivitu (Žižkovská věž, lanovka na Petřín), atrakce (aquapark). Zajímavé, ve světě neexistující výstavy (výstava Ivana Lendla: Alfons Mucha), v České republice ojedinelé akce (Festival světel).

Podařilo se prokázat, že i produktová nabídka kopíruje aktuální trendy cestovního ruchu a zčásti se daří, především pod taktovkou Prague City Tourism, začleňovat je do produktové nabídky města. I při změně segmentu příjíždějících turistů do Prahy (výrazný pokles ruských turistů za poslední dva roky, citelný nárůst turistů z Japonska, Číny, dalších asijských zemí oproti předchozím dvěma letům) lze konstatovat, že Praha má potenciál zachovat i navýšit množství turistů převyšující počet obyvatel republiky; zvýšit svou oblíbenost i hodnocení ve srovnání s dalšími významnými světovými destinacemi.



## Literatura

- [1] <http://blog.euromonitor.com/2014/01/euromonitor-internationals-top-city-destinations-ranking.html>
- [2] [http://download.php?msg\\_id=00350000005500001eb80307803b&idx=8&filename=cot\\_news\\_1215.pdf&r=0.5848940500765676](http://download.php?msg_id=00350000005500001eb80307803b&idx=8&filename=cot_news_1215.pdf&r=0.5848940500765676)
- [3] <http://www.praguecitytourism.cz/cs/nase-cinnost/statistiky-a-analyzy/hoste-a-prenocovani/od-roku-2012-po-revizi-dat-10224>
- [4] <http://www.praguecitytourism.cz/cs/nase-cinnost/statistiky-a-analyzy/hoste-a-prenocovani/do-roku-2013-pred-revizi-dat-10223>
- [5] [https://www.czso.cz/csu/czso/cru\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/cru_cr)
- [6] Klímová, M. 2014. Aktuální trendy v příjezdovém cestovním ruchu. In *C.O.T. business*, 2014. Praha: C.O.T. media s.r.o., roč. 14. ISSN 1212-4281.
- [7] Palatková, M. 2006. *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu*. Grada Publishing, a.s., 2006, ISBN 80-247-1014-5.

### Kontakt na autora

Mgr. Monika Klímová  
katedra cestovního ruchu  
Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s r.o.  
Svídnická 506  
181 00 Praha 8  
Česká republika  
T: (+420) 283 101 145  
E: klimova@vsh.cz

### Charakteristika autora

Mgr. Monika Klímová, tajemnice KCR VŠH, se věnuje problematice příjezdového cestovního ruchu, interkulturním specifickým, cestovních kancelářích a průvodcovské činnosti. V současnosti dokončuje doktorské studium Aplikované etiky na FHS UK.

# GASTROTURIZMUS S AKCENTOM NA TRADIČNÚ STRAVU SLOVENSKA

## FOOD TOURISM WITH THE FOCUS ON TRADITIONAL FOOD OF SLOVAKIA

Katarína Kompasová

**Abstrakt:** Súčasťou kultúry každého etnika je tradičná strava, ktorá je podmienená a formovaná rôznymi faktormi. Tvorí dôležitú súčasť kultúrnych dejín národov a je súčasťou kultúrneho dedičstva. Národná gastronómia získava popredné miesto v propagácii nejednej krajiny a tak tradičná strava nachádza široké uplatnenie nielen v prevádzkach tradičných gastronomických zariadení ale i v cestovnom ruchu. Stáva sa tak primárnym motívom cestovania, čím prispieva k rozvoju gastroturizmu.

**Kľúčové slová:** gastroturizmus, kulinárna kultúra, národná gastronómia, tradičná strava

**Abstract:** Traditional food is a part of culture of each nation. It is conditioned and formed by various factors and it creates an important part of cultural history. It is also a part of cultural heritage. National gastronomy acquires the first position in the promotion of many countries. Traditional food has an important place not only in traditional restaurants but also in tourism. It becomes a primary travel motive and this fact leads to expansion of food tourism.

**Key words:** food tourism, culinary culture, national gastronomy, traditional food

**JEL Classification:** Z39

## Úvod

Gastronómia ako teória kuchárskeho umenia tvorí dôležitú súčasť kultúrnych dejín národov. V zmysle stravy a stravovania tvorí významnú časť kultúrneho dedičstva, ktoré je jedným z najdôležitejších znakov našej národnej identity. Poskytuje nástroje na vytvorenie jedinečnej ponuky gastronomických zariadení, ktoré v nejednej krajine patria k primárnym turistickým cieľom. Je dokázané, že jedlo môže prilákať turistov rovnako ako prírodné, kultúrne, či historické pamiatky. V mnohých krajinách je gastronómia jedným z najdôležitejších nástrojov propagácie, čo podmieňuje rozmach gastroturizmu. Gastroturizmus, nazývaný aj kulinársky turizmus, je jednou z najzaujímavejších kategórií cestovného ruchu. Svetová organizácia pre gastroturizmus (World Food Travel Association – WFTA) definuje tento pojem ako snahu o jedinečný a nezabudnuteľný zážitok z jedla a pitia, či už blízko alebo ďaleko. Práve tradičná strava Slovenska predstavuje spôsob, ktorým dáva turistom možnosť spoznať nové, nepoznané a jedinečné miesta a kultúry.

## Materiál a metódy

Cieľom príspevku je poukázať a analyzovať teoretické súvislosti kulinárnej kultúry Slovenska s akcentom na jej využitie v gastroturizme ako jedného z významných faktorov podpory rozvoja cestovného ruchu. Na získavanie a spracovanie poznatkov bola využitá metóda „desk study“ zameraná na štúdium dostupnej literatúry a ostatných dostupných zdrojov ako i „primárny zber údajov“ prostredníctvom vlastného výskumu.

## Výsledky

### *Kulinárna kultúra Slovenska – vývoj, vplyvy a trendy*

Kulinárnu kultúru možno charakterizovať ako súbor špecificky organizovaných a kolektívom uplatňovaných vedomostí, symbolov,

kultúrnych kódov a pravidiel, ktoré si človek osvojil ako člen určitej spoločnosti. Predovšetkým výsledky kultúrnej a sociálnej antropológie potvrdzujú, že jedlo a spôsoby jedenia patria k najvýraznejším identifikačným kódom ľudských spoločenstiev (Stoličná, 2012, s. 1). Slovenskú kuchyňu môžeme bezpochyby zaradiť ku kultúrnemu a kulinárnemu bohatstvu krajiny. Bohužiaľ jej využívanie pre účel propagácie a prezentácie nie je dostatočne využívané, aj keď poskytuje nástroje na vytvorenie jedinečnej ponuky gastronomických zariadení na Slovensku. Dáva nám možnosť odlíšiť sa od ostatných a tým získať konkurenčnú výhodu. Boli to predovšetkým prírodné a pôdno-klimatické podmienky, ktoré celé stáročia ovplyvňovali charakter stravy. Samozrejme k jej formovaniu prispievali i historické, sociálne, či ekonomické faktory. Tým sa vysvetľujú rozdiely v stravovaní ľudí v rôznych oblastiach. Etnografický atlas Slovenska (1990, s. 38-39) uvádza skutočnosť, že základná časť stravy na celom území bola zväčša rastlinného pôvodu. Primárnymi surovinami boli zväčša obilniny, strukoviny, zemiaky a niektoré druhy zeleniny. V horských oblastiach bola doplnená predovšetkým mliečnou stravou, v nížinných mäsitou. Najpoužívanejším spôsobom úpravy stravy bolo varenie, čím sa pripravovala väčšina jedla – kaše, polievky, prívarky, cestoviny. Pečenie sa využívalo v menšom rozsahu, no zvykli sa piecť placky, chleba, koláče. Podľa charakteru tradičných surovín ľudovej stravy (ale aj mnohých iných kultúrnych fenoménov) na Slovensku rozlišujeme dve základné oblasti – horskú a nížinnú. Horská oblasť zahŕňa produkty horského poľnohospodárstva – z obilnín ovos, jačmeň, proso a pohánka, ďalej to boli strukoviny, kapusta a od 19. stor. zemiaky. Vo veľkej miere sa používalo mlieko a mliečne výrobky. Z mäsa sa konzumovala predovšetkým baranina a jahňacina, z tukov ovčích a hovädzích loj a ovčie maslo. Do začiatku 20. stor. sa v stravovaní uchovali mnohé archaické jedlá ako napríklad kaše z obilnín, strukovín a ovocia, viaceré druhy placiek z nekysnutého cesta, kyslá polievka z nakysnutej múky, chlieb z ovsenej a jačmennej múky s vysokým podielom zemiakov v ceste. V horskej oblasti bola rozšírená aj výroba a používanie ovčích syrov na prípravu jedál. Suchá a teplá klíma nížinnej oblasti umožňovala pestovať teplomilné i na bonitu pôdy náročné plodiny, ako pšenica, kukurica, olejnaté rastliny, vinič, z ovocia broskyne a marhule. V zložení stravy sa často využívala pšeničná múka, zaužívaná bola častá

konzumácia kukuričných jedál. Zo zvierat tu bol, okrem hovädzieho dobytku rozšírený aj chov ošípaných. Tým sa dosahovala aj pomerne vysoká spotreba bravčového mäsa a tuku. Zásadný vplyv malo aj sociálne a rodinné prostredie, či náboženstvo. Prejavoval sa typickými príležitostnými jedlami, ktoré mali obradný charakter a významné dni boli charakterizované určitým druhom potravín. Hovoríme napr. o Fašiangoch, Veľkej noci, Štedrom dni, či dožinkách, ktoré sa vyskytovali počas kalendárneho roka. Jedlo malo aj inú funkciu. Charakterizovalo zásadné udalosti, ktoré vo veľkej miere ovplyvňovalo život človeka ako boli napr. svadba, krstiny, kar a pod. Tieto jedlá a nápoje mali počas obradov rôzne symbolické a magické funkcie, ktoré mali zabezpečiť zdravie a prosperitu rodiny i bohatstvo a zisk hospodárstva počas celého roka. Mnohé tieto gastronomické zvyky dodržiavame aj v súčasnosti. Tradičná strava Slovenska nebola charakterizovaná len spomínaným konzumným minimalizmom. Počas svojho vývoja bola formovaná mnohými vonkajšími vplyvmi, ktoré na naše územie prenikali a postupne sa tu udomáčňovali. Typickým príkladom je valašská kolonizácia (14.-17. stor.), ktorá priniesla príznačné spracovanie ovčieho mlieka a výrobu mliečnych produktov z neho. Výsledkom sú dnes tradičné výrobky prezentujúce Slovensko ako také – bryndza, parenice a oštiepky. Neprehliadnuteľné sú i cezhraničné vplyvy českej, maďarskej, či poľskej kuchyne, ktoré sa u nás hlboko zakorenili a využívané sú dodnes. Z českej kuchyne hovoríme o kysnutej knedle ako prílohe k mäsitým jedlám, parené buchty, či pečenie mäsa vo vlastnej šťave a príprava omáčok (kôprovej, paradajkovej, či sviečkovej). Maďarský vplyv (koniec 9. stor.) predstavuje v používaní červenej sušenej mletej papriky. Z typických maďarských jedál presadených v našej kuchyni za zmienku stoja guláš, perkelt alebo smotanový paprikáš. Stoličná – Mikolajová (2007) upozorňuje i na vplyv Chorvátov (16. stor.) a ich používanie zeleninových jedál, napr. kapustný list plnený mäsom, či lečo. Nesporné miesto v strave Slovenska mali i americké potraviny, ktoré sa tu presadili a v súčasnosti sa radia k národnej kuchyni – zemiaky, fazuľa, kukurica, paradajky, paprika a tekvica. Sú to práve zemiaky, ktoré sa stali dôležitým pilierom slovenskej kuchyne. Zásadný obrat v charaktere stravovania sa na Slovensku nastal vplyvom rozvoja spoločného a verejného stravovania. Spoločné stravovanie predstavovalo možnosť poskytovania hromadných obedov, či večerí a to predovšetkým

v závodných, školských, internátnych a iných kolektívnych jedálňach. Rozmach reštauračných zariadení a rôznych podnikov verejného stravovania znamenal zavedenie inovatívnych technológií, nových postupov varenia a spôsobov prípravy stravy. Mobilita, príjmy obyvateľstva a hodnota času prinútila ľudí k častejšiemu stravovaniu sa mimo domova. Zmena životných a stravovacích návykov mala dopad na výživu a zdravie človeka. Slovensko ako súčasť globalizačno-integračných procesov zaznamenáva čoraz intenzívnejšie prenikanie cudzích kultúrnych prvkov do národnej kultúry. A tak dochádza k nivelizácii národných kultúr, ktoré sú pre nás typické a charakteristické. V dôsledku globalizácie v gastronómii sa prevládajúcou formou stravovania stávajú siete rýchloobslužných reštaurácií, tzv. fast food. Na Slovensku sa začali udomáčňovať ako symbol demokracie a slobody podnikania. Likvidujú však konvenčné reštaurácie a nahrádzajú ich globálnymi štandardizovanými produktmi, ktoré zavádzajú novú kultúru do stravovania (Gúčík – Šípková, 2004, s. 81-82).

### *Tradičné slovenské výrobky – atraktivita pre turistov*

Nielen výnimočné jedlo v gastronomických zariadeniach, ale i tradičné slovenské výrobky môžu byť lákadlo pre návštevníkov. Môžeme ich zaradiť k miestnym slovenským, či regionálnym špecialitám. Z tradičných slovenských výrobkov má Slovensko v zozname kvality Európskej únie registrovaných 17 tradičných poľnohospodárskych a potravinárskych produktov. Ide predovšetkým o typické syry a mäsové výrobky. V rámci kategórie chránené zemepisné označenie má Slovensko zapísaných deväť výrobkov a ich názvov. Jedná sa o Skalický trdelník, Slovenská bryndza Slovenská parenica, Slovenský oštiepok, Tekovský salámový syr, Zázrivský korbáčik, Oravský korbáčik, Zázrivské vojky, Klenovecký syrovec. V kategórii zaručené tradičné špeciality ide o sedem výrobkov (Ovčí hrudkový syr – salašnícky, Ovčí salašnícky údený syr, Lovecká saláma / Lovecký salám, Liptovská saláma / Liptovský salám, Špekáčiky / Špekačky, Spišské párky a Bratislavský rožok). Kategória chránené označenie pôvodu má jeden tradičný slovenský výrobok – Paprika Žitava (Žitavská paprika). Značku chránené zemepisné označenie by mal od Európskej únie dostať aj Levický slad na výrobu piva. Na národnej úrovni sa ako chránené označenie pôvodu posudzuje tiež Stupavská kapusta.

## *Gastroturizmus – činitele rozvoja*

Široké uplatnenie tradičnej stravy a tradičných slovenských produktov nachádzame teda nielen v prevádzkach gastronomických zariadení ale i v cestovnom ruchu. Ako dosiaľ málo využívaný potenciál sa práve ponuka tradičných jedál podľa pôvodných receptúr a možnosť sledovania ich prípravy v autentických objektoch javí ako atraktívne lákadlo pre turistov. Pásková – Zelenka (2002) tvrdia, že ide o formu cestovného ruchu, pri ktorej sú účastníci motivovaní priamo pôžitkom z konzumácie, testovaním a poznávaním vybraných pokrmov, alebo konzumáciou nápojov. Gastroturizmus, označovaný tiež gastronomický cestovný ruch, má svoje podmnožiny ako sú gurmánsky cestovný ruch, pivný turizmus, vínny turizmus, či čokoládový turizmus. Zahŕňa tiež kultúru stolovania, do ktorej patrí atmosféra, vybavenie a zariadenie stravovacieho zariadenia. Produkt ponúkaný s využitím atmosféry *genia loci* je v cestovnom ruchu označovaný ako zážitková gastronómia (Pásková – Zelenka, 2002, s. 69). Medzinárodná asociácia kulinárskeho cestovného ruchu (ICTA – International Culinary Tourism Asociation) považuje gastroturizmus za súčasť kultúrneho turizmu, pretože „kuchyňa je súčasť každej kultúry“. Podľa asociácie sa jedná o cestovanie za unikátnymi a pozoruhodnými kulinárskymi skúsenosťami, pričom účastníci gastroturizmu spoznávajú navštívenú destináciu z gastronomickej stránky.<sup>1</sup> Barcelona Field Studies Centre<sup>2</sup> definuje päť trendov rozvoja gastroturizmu:

- Rozšírenie obchodu. Nárast bohatstva celosvetovej populácie prehľbuje vplyv na výdavky spotrebiteľov. Tí utrácajú čoraz väčší podiel svojich príjmov na hotové jedlo, gurmánske výrobky, jedenie vonku, či jedlo s určitým zdravotným, či etickým prínosom. Utrácajú viac tam, kde sa stáva produkt túžbou a menej tam, kde je iba potrebou.
- Zmeny v demografii a domácnostiach. Starnutie populácie a zmeny v životnom štýle zvýšili dopyt po jedení vonku a gastroturistických akciách. Pristúpilo sa k rozčleneniu skupín, ktoré sa postarali o nárast účastníkov v gastroturistike: -

---

<sup>1</sup> Bližšie pozri <http://artlexikon.cz/index.php/Gastroturizmus>.

<sup>2</sup> K tejto problematike bližšie pozri <http://www.gastroturistika.sk/preco-sa-gastroturistika-rozmaha>.

DINKS (Double income no kids = dvojitý príjem, žiadne deti), - SINKS (single income no kids = jeden príjem, žiadne deti), v oboch prípadoch ide o:

- bezdetných prosperujúcich ľudí vo veku 25-35 rokov,
- rodičov s prázdnyh hniezdom (45-55 rokov, vyššie vzdelanie a príjmy),
- členov generačného boomu (50. roky 20. storočia),
- rozvedených (hľadajúci nových partnerov a následne stretávajúci sa s potenciálnymi partnermi na večerách, či romantických víkendoch).
- Odmietnutie McDonaldizácie. Turisti vo väčšom počte odmietajú industriálny „fordistický“ model nízkonákladovej masovej produkcie jedla. Vyhľadávajú kvalitnejšiu a čerstvú miestnu kuchyňu, ktorá je pre navštívené miesta viac autentická. Koniec MacDonaldezácie v stravovacej kultúre zasiahol napríklad Starbucks v Austrálii, kde bola medzinárodná sieť „prevalcovaná“ tisíckami malých miestnych kaviarní.
- Multi-kulti. Multikulturalizmus prenikol do každodenného života spotrebiteľov. Je poháňaný globalizáciou, migráciou, internetom, expanziou špecializovaných televíznych programov a vytrvalým nárastom medzinárodného turizmu. To čo bolo kedysi jedlom exotickým sa stalo jedlom bežným a každodenným.
- Postavenie celebrity šéfkuchárov a médií. Väčší priestor pre gastronomické relácie, TV kanály, časopisy atď. znamenal, že sa vytvoril priestor pre zrod gastronomických celebrit, autorít a mediálnych expertov. Tí dokážu upriamiť pozornosť na vysoko kvalitné jedlo, autentické, čerstvé a zdravé potraviny.

## Záver

Dá sa konštatovať, že Slovensko má v propagácii tradičnej stravy ako národnej gastronómie značné medzery. Gastroturizmus je u nás len v začiatkoch. Návrat k tradíciám v príprave pokrmov práve podľa receptov našich predkov je v súčasnosti celosvetovým trendom. Pritom národnú kuchyňu nemusia tvoriť len archaické jedlá. V rámci trendu kreativity je



cesta presadiť do stravy novú potravinu, či odľahčiť receptúru a takýto pokrm sa rovnako môže stať reprezentantom našej národnej kuchyne. Typickým príkladom z minulosti boli práve zemiaky, či fazuľa. Ďalším krokom vpred je zamerať sa na jednotlivé regióny. Nadväzujúc na fakt spomínaný vyššie ohľadne rozdielnosti Slovenska na horskú a nížinnú oblasť ako i značné regionálne rozdiely, sa dá konštatovať, že práve regionálna kuchyňa a jej zloženie môže poukázať na výraznejšie rozlíšenie kultúr. Okrem toho smeruje k podpore miestnych a regionálnych farmárov, pestovateľov a obchodníkov ako i prispeje k rozšíreniu ponuky pracovných miest. Sú to práve miestne, či regionálne poľnohospodárske družstvá, ovocinári, vinári a potravinári, ktorých zapojenie do podnikateľského reťazca prispeje k miestnemu a regionálnemu rozvoju a v konečnom dôsledku podporí rozmach gastroturizmu na Slovensku.

## Literatúra

- [1] Gúčík, M., Šípková, I. 2004. *Globalizácia a integrácia v cestovnom ruchu*. Vyd. 1. Banská Bystrica: Slovensko-švajčiarske združenie pre rozvoj cestovného ruchu. ISBN 80-969261-0-1.
- [2] Kolektív, 1990. *Etografický atlas Slovenska*. Vyd. 1. Bratislava: Veda – Slovenská akadémia vied. ISBN 80-224-0075-0.
- [3] Havranová, K. 2008. *Vplyvy a trendy v gastronómii*. In: *Top Hotelierstvo*. Žilina: MEDIA/ST. ISBN 978-80-969789-6-0.
- [4] Pásková, M., Zelenka, J. 2002. *Výkladový slovník cestovného ruchu*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj. Dostupné z: <http://www.artsexikon.cz/index.php/gastroturismus>.
- [5] *Slovenské výrobky ktoré odolali času. V „Európe ich máme sedemnást“*. 2015. Dostupné z: <http://hnp poradna.hnonline.sk/clanky-168/slovenske-vyroby-ktore-odolali-casu-v-europe-ich-mame-sedem-nast-4-766987>.
- [6] Stoličná – Mikolajová, R. 2007. *Tradiície kulinárnej kultúry Slovenska*. In: *Chute a vône Slovenska*. Martin: Slovenské národné múzeum. ISBN 978-80-8060-211-6.

- [7] Stoličná – Mikolajová, R., Nováková, K. 2012. *Kulinárna kultúra regiónov Slovenska*. Vyd. 1. Bratislava: Veda – Slovenská akadémia vied. ISBN 978-80-224-1257-5.

### **Kontakt na autora**

PhDr. Katarína Kompasová (rod. Havranová), PhD.

Katedra manažmentu kultúry a turizmu

Filozofická fakulta

Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre

Štefánikova 67

949 74 Nitra

Slovenská republika

T: (+421) 37 6408 364

M: (+421) 904 246 350

E: kkompasova@ukf.sk

### **Charakteristika autora**

Autorka ako pracovník Katedry manažmentu kultúry a turizmu sa zameriava na problematiku cestovného ruchu, predovšetkým oblasť destinačného marketingu, gastronómie a hotelierstva. V rámci svojej pôsobnosti spolupracuje s organizáciami štátnej správy a samosprávy, či inými inštitúciami cestovného ruchu v regióne.

# LÁZEŇSTVÍ V ČESKÉ REPUBLICE Z HLEDISKA TRŽNÍCH STRUKTUR

## SPA INDUSTRY IN THE CZECH REPUBLIC FROM THE POINT OF MARKET STRUCTURES

Věra Levičková, Josef Vlček

**Abstrakt:** Transformace české ekonomiky vyvolala v jednotlivých odvětvích vznik tržních struktur, které determinují chování podnikatelských subjektů. Zkoumání tržních struktur vychází z tržní síly firem a na jejím základě je stanovována míra koncentrace odvětví. Měření tržní síly firem v lázeňství naráží na nedostatek potřebných informací. Řešením je využití indikátoru tzv. technické koncentrace. Jeho aplikace umožňuje konstatovat, že tržní struktura v segmentu lázeňství v ČR vykazuje znaky monopolistické konkurence, protože jsou zde nabízeny diferencované produkty.

**Klíčová slova:** monopolistická konkurence, technická koncentrace, tržní síla firmy, tržní struktura

**Abstract:** Transformation of the Czech economy culminated into commencement of market structures, in particular into branches that determine conduct of entrepreneurial entities. Studying of market structures is based on the companies' potency and the rate of concentration of a particular branch is settled accordingly. Rating of the companies' potency within the spa industry faces lack of required information. However, the use of the indicator, so called technical concentration, is the solution. Its application helps us to state that the market structure of the spa segment in the Czech Republic evinces features of monopolistic competition, because differentiated products are offered.

**Key words:** *monopolistic competition, spa segment, market potency, market structure*

**JEL Classification:** *A10, A13*

## Úvod

Současné formy tržních struktur v České republice jsou výslednicí vládních a soukromých aktivit realizovaných v procesu transformace ekonomiky, který začal v roce 1990. Základem restaurace kapitalistického způsobu hospodaření v Československu byla systémová změna vlastnických vztahů a obnova fungování tržního mechanismu. Cílem příspěvku je podchytit vlastnické změny ve specifickém segmentu cestovního ruchu – lázeňství a specifikovat tržní strukturu tohoto „odvětví“. Tržní struktury označují „organizační charakteristiky odvětví, z nichž nejdůležitější jsou počet a velikost prodávajících, rozsah koncentrace a kooperace firem a stupeň homogenosti nebo heterogenosti jejich produktů“. (Samuelson, Nordhaus, 1991, s. 568).

Analýze tržních struktur je věnována malá pozornost, protože potřebná data jsou obtížně dostupná. V odborné literatuře tak vzniká paradoxní situace, kdy analýzy výkonnosti firem sice vycházejí z rozboru jejich hospodaření a chování na trhu, ale neumí zachytit, vliv tržní struktury daného odvětví na rozhodování podnikatelských subjektů. Tržní struktura vytváří základní rámec pro fungování trhu v daném odvětví, protože tržní síla firem je významně ovlivněna jejich podílem na trhu. Lázeňství představuje specifický tržní segment, neboť jeho struktura je výrazně ovlivňována přírodními podmínkami a zásahy státu.

## Materiál a metody

Pro pojmové uchopení zkoumané skutečnosti – tržní struktury – použijeme dvojici kategorií: jev a podstata. Vycházíme z toho, že podstata je

zprostředkována jevem. Znamená to, že podstatu konkrétní tržní struktury můžeme poznat pouze tehdy, pokud odhalíme příčiny jejího vzniku a rozvoje. Východiskem naší analýzy je objektivní realita tržní ekonomiky, v níž konkurence představuje všeobecnou formu ekonomických vztahů mezi subjekty na trhu. Konkurenci zároveň chápeme „jako sílu působící ve směru diferenciací“ ekonomických subjektů. (Salin, 2003, s. 37). V současné ekonomice je postavení tržních subjektů nerovné, protože každý výrobce či spotřebitel se snaží získat privilegované postavení, jehož prostřednictvím může ovlivňovat fungování trhu. Výsledkem konkurenčního boje je určitý ekonomický potenciál firem (velikost) a jejich podíl na produkci odvětví. „Tržní síla firmy označuje stupeň kontroly, kterou disponuje jediná firma či úzká skupina firem, nad rozhodnutím o ceně a výstupu odvětví.“ (Samuelson, Nordhaus, 2013, s. 188). Prostřednictvím tržní síly firem je zjišťována míra koncentrace odvětví. Pro měření tržní koncentrace je standardně používán koncentrační poměr čtyř firem, který vyjadřuje procento celkového výstupu v odvětví připadající na čtyři největší firmy v odvětví.

Tržní síla firmy ovšem nutně nesouvisí jen s její velikostí, protože i malá firma může mít velkou sílu na relativně malém trhu. Firmy, jejichž nabídka je úzce vázána na určité místo, si konkurují pouze s nemnoha jinými firmami v dané lokalitě. Vznikají tak skupiny firem, „které jsou navzájem v přímé konkurenci.“ (Labini, 1967, s. 29). Řetězec takových skupin potom vytváří celý trh, což je charakteristické pro lázeňství. Tyto subjekty zároveň disponují faktickým monopolem nabídky, protože své služby poskytují jen na daném místě. Využívají tak zájem zákazníka o danou lokalitu, či konkrétní produkt. Diferenciací prostřednictvím značky (název podniku) má za úkol potvrdit jejich identitu s daným místem v lokalitě.

Analýza tržní struktury v segmentu lázeňství je provedena „in concreto“ a na základě systémového přístupu:

- Vycházíme z existence tří typů tržních struktur - monopolu, oligopolu, monopolní konkurence.
- Lázeňství je součástí sektoru osobních služeb. Objem nabídky lázeňských služeb je určen kapacitními možnostmi jednotlivých producentů (např. počet pokojů, lůžek) a vybaveností práce

kapitálem, pro kterou je typický relativně nízký podíl strojního vybavení.

- Jádrem společenské transformace představuje proces privatizace, o němž se předpokládalo, že zajistí také restrukturalizaci ekonomiky.

Transformace lázeňského sektoru začala převodem 12 státních lázeňských podniků na akciové společnosti a postupně vedla k vzniku více než 50 lázeňských organizací. V privatizačních projektech byla určována forma privatizace lázeňských podniků podle hodnoty jejich kmenového jmění. Subjekty s hodnotou kmenového jmění do 5 mil. Kč byly zařazeny do malé privatizace a s hodnotou nad 5 mil. Kč byly zařazeny do velké privatizace.

Restrukturalizace majetkových vztahů v lázeňství proběhla a monopolní vlastnictví státu bylo odstraněno. Očekávaný efekt – vznik funkčního propojení různých forem vlastnictví v sektoru lázeňství se ovšem plně nerealizoval. Transformace neproběhla podle původních představ Ministerstva zdravotnictví ČR, protože soukromí vlastníci se často zaměřili na komerční využití lázní. Negativním důsledkem rozdrobení podnikatelských subjektů byl nedostatek investičních prostředků na potřebné rekonstrukce lázní. Nepovedená privatizace vedla k dočasnému zániku některých lázeňských míst (Běloves-Náchod, Kyselka na Karlovarsku) a někdy i k tzv. privatizační agónii, kdy nebyl nalezen optimální vlastník.<sup>1</sup>

Kupónová privatizace, která byla politicky významnou formou tzv. velké privatizace, stvořila rozptýlené a málo efektivní vlastníky bez jakéhokoli kapitálu. Většina skutečných nabyvatelů privatizovaných firem byla zadlužena (privatizační a podnikatelské úvěry), což při tehdejších vysokých úrokových sazbách vytvářelo podmínky pro další vlnu změny vlastníků. Politika drahých peněz prováděná bankovním sektorem komplikovala

---

<sup>1</sup> Příkladem jsou Státní léčebné lázně Jánské Lázně, které byly zařazeny do privatizace v roce 1995. V roce 1997 vláda schválila přímý prodej lázní společnosti Česká lázeňská, a.s., kterou založil management lázní. Kupní smlouvu se nepodařilo uzavřít, a proto byly lázně v roce 1999 z privatizace vyjmuty. V roce 2001 byly zařazeny na seznam pozastavených privatizací a teprve v roce 2009 vláda rozhodla o pokračování privatizace, která do konce roku 2015 nebyla provedena.

soukromým podnikům získávání úvěrů na nutnou restrukturalizaci, která by vytvořila základ jejich konkurenceschopnosti.

V českém lázeňství začal postupně působit tlak tržních sil a podniky se snažily hledat konkurenční výhody, které by jim umožnily přežít v tržním prostředí. Jejich snahu ale komplikovala řada skutečností, z nichž upozorníme na nejdůležitější. Stát odmítal aplikovat mikroekonomickou politiku „ex ante“ a prováděl převážně individuální záchranu „poražených“ (ztrátových a zadlužených) firem. Chování podniků ovlivňovalo i opožděné vytváření nového institucionálního rámce, který řadu let zaostával za potřebami praxe. V důsledku nedostatečně propracované legislativy existovalo nepřehledné právní prostředí (především v oblasti bankrotového zákonodárství). V těchto nestandardních podmínkách docházelo k modifikaci tržních struktur.

## Výsledky

V České republice v současné době existuje 36 lázeňských míst (obec, několik obcí), na jejichž území se nacházejí přírodní léčebné lázně. „V roce 2013 bylo v ČR evidováno 85 poskytovatelů lázeňské léčebné rehabilitační péče, kteří disponovali celkem 24 840 lůžky.“ (Zdravotnická statistika, 2013, s. 6). Přibližně 12 % lůžkové kapacity vlastní stát, jedno lázeňské zařízení provozuje město a zhruba 87 % kapacity spravují soukromé subjekty. Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR sleduje lázeňskou péči podle indikačních skupin a lázeňské lokality z hlediska územního členění, tj. podle krajů. Tržní podíly poskytovatelů lázeňské péče nejsou v dostupných statistikách uváděny a lze je pouze odhadnout na základě průměrného využití jednotlivých lázeňských zařízení.<sup>2</sup> Například v Karlovarském kraji se nachází 5 lázeňských míst a 48 poskytovatelů

---

<sup>2</sup> Odhad vychází ze seznamu lázeňských míst a z počtu lůžek v lázeňských zařízeních v jednotlivých krajích. Objem lázeňského trhu v ČR (jeho výkon) je měřen oficiálně vykázaným počtem ošetrovacích dnů v lázních (v roce 2013 to bylo 4 574 440 ošetrovacích dnů). Tržní podíl je vypočten jako průměrný počet ošetrovacích dnů připadajících na jedno průměrné lůžko v lázeňských zařízeních daného kraje. Ošetrovací den se vykazuje při pobytu pacienta na lůžku za jeden kalendářní den a zahrnuje všechny aktivity spojené s léčením, včetně stravování a příslušné administrativy.

lázeňské péče disponuje 12 360 lůžky, tj. 49,75 % všech lůžek v ČR. V rámci této lůžkové kapacity bylo v roce 2013 poskytnuto 2 275 784 ošetřovacích dnů, z toho na jednoho poskytovatele lázeňské péče připadá v průměru 47 412 ošetřovacích dnů.

V Tabulce 1 je vypočten náhradní ukazatel, který umožňuje alespoň rámcově popsat tržní strukturu v lázeňském sektoru, je jím průměrný počet ošetřovacích dnů připadajících na jedno lázeňské zařízení. Tržní podíl je měřen tzv. technickou koncentrací, která sleduje pouze produkci jednotlivých podnikatelských subjektů.

**Tabulka 1: Odhad průměrného tržního podílu lázeňských zařízení v ČR**

<i>Kraj</i>	<i>Počet lázeňských zařízení</i>	<i>Počet lůžek</i>	<i>Počet lůžek v %</i>	<i>Počet ošetřovacích dnů</i>	<i>Počet ošetřovacích dnů připadajících na jedno lázeňské zařízení</i>
Středočeský	4	916	3,69	168 797	42 199
Jihočeský	5	1 471	5,92	270 807	54 161
Plzeňský	1	307	1,24	56 723	56 723
Karlovarský	48	12 360	49,75	2 275 784	47 412
Ústecký	2	1 093	4,40	201 275	100 638
Liberecký	2	618	2,49	113 903	56 952
Královéhradecký	3	1 111	4,47	204 477	68 159
Pardubický	1	572	2,30	105 212	105 212
Jihomoravský	2	306	1,23	56 266	28 133
Olomoucký	6	2 255	9,08	415 369	69 226
Zlínský	7	2 088	8,41	384 710	54 959
Moravskoslezský	4	1 743	7,02	321 126	80 281
<i>Celkem ČR</i>	<i>85</i>	<i>24 840</i>	<i>100,00</i>	<i>4 574 440</i>	<i>53 817</i>

Zdroj: [6; 28] Vlastní zpracování.

Diference v průměrných tržních podílech jednotlivých lázeňských zařízení jsou minimální (nejsou několikanásobné). Dílčí rozdíly jsou dány



dominantním postavením lázeňského místa Karlovy Vary v Karlovarském kraji (56,5 % všech lázeňských zařízení), výnosy z rozsahu realizovanými v Lázních Bohdaneč (Pardubický kraj) a návštěvností nejstarších lázní ve střední Evropě (Teplice v Čechách, Ústecký kraj).

Značnou homogenitu tržní síly poskytovatelů lázeňské péče vyvolává indikační seznam nemocí, systém zdravotního pojištění a tzv. lázeňský zákon (zákon č. 164/2001 Sb.), který definuje přírodní léčivé zdroje. Osvědčení o tom, že zdroj minerální vody je přírodním léčivým zdrojem, vydává Ministerstvo zdravotnictví ČR. Přírodní léčivý zdroj podle zákona není součástí pozemku a nemůže být ani předmětem soukromého vlastnictví. Majitel pozemku, na němž se zdroj nachází, se stává vlastníkem výtěžku ze zdroje a je povinen platit měsíčně poplatek za využívání zdroje do státního rozpočtu. Právo na podnikání, jež souvisí s využíváním zdroje, uděluje Ministerstvo zdravotnictví a je nepřevoditelné (nový podnikatel musí znovu žádat o povolení).

Vytváření tržní struktury v segmentu lázeňství zásadním způsobem ovlivňuje stát, protože pouze v jeho kompetenci je vymezení lázeňského místa. Administrativní zásah státní moci tak garantuje poskytovatelům lázeňské péče monopol nabídky v dané lokalitě. Věcnou realizaci tohoto monopolu zajišťuje léčebné lázeňství, které je nedílnou součástí zdravotního systému. Stát prostřednictvím indikačního seznamu nemocí vytváří poptávku po lázeňské péči a financuje ji z veřejného zdravotního pojištění. Léčebné lázeňství v ČR má formu regulovaného trhu, protože nabídka, poptávka a cena je zde ovlivňována státem.

## **Diskuze**

Lázeňské podniky nabízejí složený produkt, který tvoří ubytování, stravování, léčebné procedury a další služby, jež se navzájem doplňují, a proto jsou prodávány společně. (Franke, 2012, s. 33-35). Analýza tržní struktury v segmentu lázeňství musí respektovat tuto realitu. Objem potenciální produkce a skutečně využitých služeb lázní se tak stává důležitým východiskem při identifikaci tržní struktury. Poskytování

lázeňských služeb je vždy spojeno s výsadním postavením, které plyne z „monopolu nabídky“ na daném místě.

Měření tržní síly ovlivňuje nejen počet výrobců v odvětví a velikost každé firmy, ale také dostupnost náhradního zboží (substitutů) a bariéry vstupu na daný trh. Míra koncentrace dává do souvislosti pouze tržní podíl firmy s objemem trhu daného produktu. V této souvislosti je upozorňováno na skutečnost, že jde o statický pohled, protože „pouhý fakt tržního podílu nám neumožňuje pochopit procesy, které se zde odehrávají.“ (Salin, 2003, s. 35).

Účelová modifikace struktury složeného produktu umožňuje lázeňským zařízením nabízet jeho specifické varianty na trhu tzv. léčebného cestovního ruchu. Na straně poptávky zde vystupují lidé, kteří si chtějí zlepšit zdravotní stav, tělesnou a psychickou kondici. Lázně je lákají nabídkou léčebných procedur, terapií a wellness aktivitami, ale poskytují je na základě tržních principů. Tržní sílu jednotlivých lázeňských zařízení v současné době určuje nejen kapacita jejich lázeňské péče, ale stále více také schopnost managementu inovovat produktovou nabídku a nalézat nové zákaznické segmenty v potenciálu relaxačního lázeňství. Poskytovatelé lázeňské péče se na trhu léčebného cestovního ruchu střetávají se silnou konkurencí hotelů (cenovou i necenovou), které imitují jejich produkci, protože také poskytují wellness a odpočinkové aktivity. Konkurenční výhodou lázeňských zařízení je jejich značka, která zákazníkům symbolizuje tradici a vzhledem k zavedené lékařské péči i odbornost a kvalitu.

## **Závěr**

Z provedené analýzy lázeňských podniků v ČR vyplývá, že jejich ekonomické postavení je výsledkem souběhu dvou skutečností.

- Lázeňské podniky na trhu léčebné péče ovládají monopol nabídky přírodních zdrojů, který jim administrativním zásahem na určitou dobu za úhradu pronajal stát. Tento trh můžeme považovat za konkurenční, protože tržní koncentrace je zde homogenní (viz Tabulka 1) a podle Indikačního seznamu MZ ČR většina

lázeňských míst zajišťuje léčení čtyř a více nemocí.<sup>3</sup> Vzhledem k tomu, že jde o trh regulovaný státem, nezískávají poskytovatelé z využití léčivých pramenů žádný mimořádný výnos.

- Poskytovatelé lázeňské péče generují ekonomickou rentu z nabídky složeného produktu (např. z kvality ubytování) v dané lokalitě. Územní koncentrace složeného produktu umožňuje lázeňským zařízením zúčastnit se konkurenčního boje na tzv. trhu léčebného cestovního ruchu. Konkurenceschopnost lázeňským zařízením zde zajišťuje nabídka diferencované produkce, obchodní značka a využití cenové a necenové konkurence.

Znamená to, že lázeňský segment v ČR má podobu tržní struktury s charakteristickými rysy monopolistické konkurence. Relativně velký počet firem zde nabízí produkty, které jsou výsledkem využití přírodních zdrojů a jejich diferenciací úzce souvisí s místem nabídky.

## Literatura

- [1] Franke, A. a kol. 2012. *Zmirňování regionálních disparit prostřednictvím rozvoje cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 312 s. ISBN 978-80-7357-718-6.
- [2] Labini, P. S. 1967. *Oligopol a technický pokrok*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Svoboda, 241 s.
- [3] Salin, P. 2003. *Ekonomická harmonizace*. Praha: Liberální institut, 214 s. ISBN 80-86389-26-X.
- [4] Samuelson, P. A., Nordhaus, W. D. 1991. *Ekonomie*. 13. vyd. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1011 s. ISBN 80-205-0192-4.
- [5] Samuelson, P. A., Nordhaus, W. D. 2013. *Ekonomie*. 19. vyd. Praha: NS Svoboda, 715 s. ISBN 978-80-205-0629-0.
- [6] Zdravotnická statistika. *Lázeňská péče 2013*. Praha: Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR, 28 s. ISBN 978-80-7472-093-2.

---

<sup>3</sup> Ministerstvo zdravotnictví pro každý kalendářní rok vydává vyhlášku o stanovení hodnot bodu, výše úhrad hrazených služeb a regulačních opatření pro jednotlivé typy poskytovatelů lékařské péče.

### **Kontakt na autory**

Ing. Věra Levičková, Ph.D., doc. Ing. Josef Vlček, CSc.

katedra ekonomie a ekonomiky

Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s r.o.

Svídnická 506

181 00 Praha 8

Česká republika

T: (+420) 283 101 127

E: levickova@vsh.cz, vlcek@vsh.cz

### **Charakteristika autorů**

Ing. Věra Levičková, Ph.D. je garantem předmětu účetnictví a manažerské účetnictví. Ve své tvůrčí činnosti se věnuje analýze finanční stability firem v oblasti hotelnictví a cestovních kanceláří, kterou lze sledovat prostřednictvím účetní dokumentace.

doc. Ing. Josef Vlček, CSc. přednáší makroekonomii pro bakalářské a magisterské studium. Jako externí pedagog a školitel doktorandů působí na FF UK. Badatelská činnost je zaměřena na postavení jednotlivce v procesu transformace ekonomiky z hlediska terciárního sektoru, v této souvislosti se věnuje makroekonomickým a mikroekonomickým aspektům rozvoje služeb a cestovního ruchu.

# SPACE TOURISM IN KALUGA REGION

Vladimir V. Lytkin

***Abstract:** The article discusses aspects of the formation and development of this industry and tourism as space tourism. Advances in new technologies allow modern tourists to visit not previously available to them. A striking example is space tourism. Currently in the presence of certain physical capabilities it is possible to visit the orbiting space station. Space tourism is entirely new area of tourism, which is only beginning to develop. This is the most expensive and perhaps the most exotic kind of extreme tourism, a journey into Earth orbit. In addition, the article presents the possibilities of the Kaluga region (Russia) on the development of a new direction in tourism – Cognitive space tourism.*

***Key words:** cognitive space tourism, cultural policy, cultural tourism, Kaluga, regional culture, space art, space exploration, space tourism, Tsiolkovsky*

***JEL Classification:** L83*

## **Introduction**

In the 60's, shortly after the launch into orbit of the first satellite, and then and the cosmonauts, believe all fast enough – space conquered. Sergei Pavlovich Korolev jokingly said that people will fly into space on trade-Union permits. The rapid development of cosmonautics has convinced many that it will be so. In the early 70s at the Earth's orbit was a space station. However, in those same 70 this development, as it may seem, ends. The enthusiasm of previous years was replaced by cooling to space issues in General. Came to the realization that the romantic era of the first flight is completed [2]. In fact, the development of a "cosmic" event was sent in the

direction of the interests of the two superpowers competed on the Earth, and therefore is worried, is quite far from the mass "cruises" on other planets.

Space tourism is a completely new area of tourism, which is only beginning to develop. This is the most expensive and perhaps the most exotic kind of extreme tourism – a journey into Earth orbit. It is paying for from the private funds going into space or into orbit in entertainment or research purposes. There are many people who dream, though the corner of his eye, to look at the vastness of our galaxy. As an independent we can consider the Cognitive space tourism, which first appears in Kaluga.

Today, when the severity of the "great space race" has been removed when the state is ready to "move up" and give scope to private initiative, allowing in the space industry private funds, the dream of space travel will be able to get new opportunities for prosperity. Space may soon be transformed from the object of research in one of the leading tourism destinations. So worth to hope that in the near future, space will become more accessible [1].

## **Materials and Methods**

At the moment the most popular Virgin Atlantic Airways, she has been creating Space Ship Space Ship One and Two. This is a private manned suborbital spacecraft reusable. Also, first flight test was the carrier aircraft White Knight Two. The company Virgin Galactic is going to create all 5 of spacecraft and aircraft vehicles. After successful test flights it will be possible to make the first commercial flights.

Such project plans suborbital flights to carry out company EADS. European aerospace group EADS (European Aeronautic Defence and Space Company). Apparatus in which EADS plans to make suborbital flights already, developed. The EADS plan, by 2020 in space should visit some 15,000 tourists.

Space Island Group founded in 1999 in California (USA). In the long term plans to build in orbit the whole city from the external fuel storage shuttles. These huge tanks, with a volume of approximately 3,000 cubic metres, planned to modify to meet the needs of the inhabitants, called "geodes" (from the English: Geode – a hollow in the rocks). The project includes two types of station – Zero-Gravity Stations and Partial-Gravity Ring Stations. The first option requires one Geode and more, and the second – not less than 12.

Company X prize Foundation was established on private donations. (The Fund was established by a group of American businessmen led by Peter Diamandis in May 1996). His task was to manufacture a cheap form of transport for space travel. To accomplish this goal was declared an international competition with a prize Fund of \$ 10 million. Competition pursued the idea of creating space tourism, not owned by the state, but private person.

*Major private company now:* Virgin Galactic, EADS Astrium, Bigelow Aerospace, Blue Origin, Rocketplane, Space Adventures, Scaled Composites.

*The Spaceship Company Organizations:* ARCASPACE, Astronaute Club European, Lift Port Group, Personal Spaceflight Federation, Space Tourism Society, Association of Autonomous Astronauts.

*The successful mission into Space:* Ship One, Space Ship Two, Genesis I, Genesis II.

*Long mission:* Space station ISS, Space settlement, Space Colonization in fare future, Commercialization of space, Suborbital spaceplane in the future.

Today in Russia there is a program called "Taxi". The fact that the Russian Soyuz spacecraft, serve as escape pods. Offline "Union" works 6 months, every six months you need to run on such a new ship, dock it to the ISS, and the old, of course, change [5].

Private space exploration is very risky, both commercially and technically. Suborbital flights on winged space vehicles it is very unsafe. They

themselves declare that before moving for commercial use, you need to exercise about 30 test flights.

## Results

28 April 2001 became the official birthday of space tourism: at the Baikonur cosmodrome launch of the spacecraft "Soyuz TM-32" with the world's first space tourist on Board. American millionaire Dennis Tito stayed for 7 days in orbit, devoting his time to photographing the Earth from space. This flight was successfully completed on 6 May 2001. Before the flight, Tito said, "about 400 people have been in space, so for me it's a huge privilege to see the Earth from outer space, circling her every 90 minutes. My flight into space is not a walk, it is fulfillment of a lifelong dream." Despite all the difficulties, faced by the pioneers of space tourism, the industry is developing steadily [3]. In the past few years we have seen developments, which waited decades. Meantime, anyone wishing to be in space, not three minutes, and for two weeks it can be done with the agreement with the Russian space Agency and its agent for space tourism, Space adventures company. In 2005 the Russian Federal space Agency and Space Adventures has signed a Memorandum of intent on the selection of astronauts-non-professionals and investors on the implementation of a commercial project orbiting the moon. The cost per tourist places on this trip, is \$ 50,000-60,000 [4].

*In Kaluga was developed cognitive space tourism.* Kaluga is rightly called "the cradle of cosmonautics". World famous city owes primarily to the works of its citizen – Konstantin Tsiolkovsky [7]. The great scholar lived here since 1892, and is buried (1935) Here he created a theoretical space programs, written numerous works in the field of Astronautics, rocketry, and the theory of interplanetary travel. Here Tsiolkovsky worked on "Cosmic philosophy", the founder of which he is in law. [6, Part 1]. In Kaluga in his honor erected monuments and obelisks, it is named after the street, the State Museum of the history of cosmonautics, state University, Park high school. Many astronauts planet committed after return from the



flight into interstellar space to arrive in Kaluga. The city attracts more and more tourists interested in the history of space development. With such a wide variety of attractions and a wide range of tourists, which differ from each other both age and degree of education, there is the question of the development of service programs that can meet all the needs of tourists. [8, p. 254-255].

*The main attractions in the framework of the program "Kaluga - space". Architectural complex dedicated to the 600<sup>th</sup> anniversary of Kaluga.* When driving toward Kaluga, located on the high Bank of the Oka river, move on the bridge of Oka – we meet another symbol of Kaluga space is a monument in honour of the 600<sup>th</sup> anniversary of the city, established in 1973 – a huge globe and hovering over him relief Gagarin. This architectural complex is located in Gagarin street. The Central part of the ensemble refers to space issues, it is crowned with a 50 foot pole, lined with titanium. On the pylon as if in rapid flight astronaut in a space helmet. All visitors that come to Kaluga and Moscow-Kiev highway, and from the road leading to the Kozelsk and Tula, be sure to see this ensemble, as Gagarina street is the main entrance gate to the city.

#### *Square of Peace*

Very close, in the Park of the World – a monument to Tsiolkovsky on the background of the rocket taking off. Peace square is the main entrance to the memorial space area of Kaluga, this part of the city, which is closely linked with the activities of the scientist Konstantin Eduardovich Tsiolkovsky. His discoveries, he has made in Kaluga, so on one of the Central squares of the city, is a monument to Tsiolkovsky, who became a symbol of the city, a kind of second arms of Kaluga. He is a tall pedestal of gray granite, on which rises a bronze sculpture of the scientist, dynamically depicted as if walking into the future and looking towards the sky, to the stars, and behind the sense of all its activities and creative ideas, towering silvery cigar-shaped rocket. On the edge of the pedestal are carved prophetic words of Tsiolkovsky: "Mankind will not remain forever on Earth, but in pursuit of light and space will at first timidly penetrate beyond the atmosphere, and then conquer all the circumsolar space". At the same time by a decision of the City Council former Theatre square was renamed

in the Square of Peace. This part of the city named at the hands of astronauts "space gate". Everything here reminds of the life of the scientist, including the street, which got its name during the life of K. E. Tsiolkovsky.

### *Tsiolkovsky Park*

Tsiolkovsky Park directly associated with the life of K. E. Tsiolkovsky. About the age of our fleet, we are told 200 year old linden trees, the first trees were trying to give the correct shape, thereby to improve their appearance, but later began to try to preserve the pristine nature of the Park. Throughout the life here, but it's more than 40 years, Tsiolkovsky come every morning, at least for a couple of minutes. The Park was a favorite place of recreation of Tsiolkovsky, that's why, when he died in the unanimous decision of the authorities, and the public, he was buried in the center of this beautiful Park.

The grave of K. E. Tsiolkovsky is under a tombstone that looks like an open book. In September 1936 the tomb was erected an obelisk over the decades it has not undergone any changes, narrow triangular obelisk of 12.5 meters high, resting on a triangular pedestal, consisting of three parts. At the top of the pedestal cast iron bas-reliefs depicting the portrait Tsiolkovsky – teacher surrounded by students, then a rocket flying into interstellar space.

At the intersection of Korolev and Gagarin streets, there is a school named of Tsiolkovsky – here at the age of 64 he finished his teaching career. The building was built in the early XX century. In this school from 1918 to 1921 Tsiolkovsky taught physics, mathematics, astronomy. This tells us a plaque hanging on the building. The school is the first school in the world space Museum, which was opened in 1957, even before the launch of the First artificial Earth satellite. Named after the founder of the theory of jet propulsion and space is and State University in Kaluga.

### *The State Museum of cosmonautics history of K. E. Tsiolkovsky*

The Museum was opened in 3 October 1967. The opening was timed to the 10<sup>th</sup> anniversary of the launch of the 1<sup>st</sup> artificial Earth satellite. It was declared the all-Union competition for the best project of the Museum building, about 250 projects participated, but won the contest a large team

of architects headed by the Moscow architect Barkhin. Later on the square adjacent to the Museum mounted a series of exhibits: first of all this samples of our rocket technology. On the South side of the Museum building in its housing embedded aluminum ellipsoid planetarium, giving architectural Museum especially dynamic [9].

The current exposure of The GMIC was created, mainly, along with the construction of the building of the future Museum in the mid 60-ies. For its time it was groundbreaking, innovative exhibition created using contemporary expository, technical, and design tools. Architectural and landscape design of the Museum was made at the highest level. The Museum has successfully joined a monumental artwork. The original solution was the combination of the Museum with planetarium. For the 60-80 years of the Museum exposition and main directions of its activity, the form of his work sufficiently and adequately reflect scientific biography of K. E. Tsiolkovsky, the history of the development of the domestic rocket and space, reflecting the sporadic elements of world history of space exploration. The Museum staff has created a vivid Museum, with a memorable exposition, widely known throughout the world. Attendance in some years has reached nearly 500 thousand people. Currently work is underway on the creation of the 2<sup>nd</sup> stage of the Museum.

#### *The house-Museum of Konstantin Tsiolkovsky*

Tsiolkovsky had bought this house in the spring of 1904. Then the house was one story and had one living room. In the spring of 1908 due to severe flooding the house was seriously injured. Had to do the repair. At the same time, it was added the second floor, which housed the office of a scientist, and a porch, where it was arranged the workshop. 19 September 1935 Tsiolkovsky died. A year later, on 19 September 1936 in the house his Museum was opened. The first exhibition had a scientific memorial character. It talked about the most important areas of creativity of the scientist.

The Museum was interrupted in the autumn of 1941, when the city was occupied by the Nazis. The house was settled by German soldiers. Despite the fact that the most valuable exhibits of the Museum staff and native

scientist managed to save, a huge loss was the destruction of many memorial items, books, photos. Immediately after the liberation of Kaluga in the Museum were started repair works and soon visitors again crossed his threshold.

An important stage in the work of the House-Museum of Konstantin Tsiolkovsky was the year of 1957. The country celebrated the 100<sup>th</sup> anniversary of the birthday of the scientist. By this time, the scientific and technical section of the Museum received from the Academy of Sciences of the USSR a new exhibits, prepared at the initiative of S. P. Korolev. There was a unique exhibition on the implementation of Tsiolkovsky's ideas established.

In 1967 in Kaluga was opened Museum of the history of cosmonautics named after K. E. Tsiolkovsky. The house-Museum became his memorial division. The interiors of the house, outbuildings, yard and garden were recreated as they were in life of Tsiolkovsky's family in this house. All of the Museum was restored. Most memorial exhibits genuine belonged to the scientist or his family members.

#### *Museum-apartment of K. E. Tsiolkovsky in Borovsk*

The city of Borovsk – one of the ancient cities that arose in one of the most beautiful parts of Central Russia, is a rare originality. Many bright pages of national history and culture associated with this city, including the Tatar-Mongol yoke, the intervention of the Polish invaders in the early seventeenth century, the invasion of Napoleon in 1812. Since the second half of the XVII century, the city became one of the centers of Russian old believers. A large role was played by the famous Archpriest Avvakum, who was exiled in the Cathedral monastery from the end of 1665 until May 1666. And the brightest page in the history of the late nineteenth century is rightly the stay of K. E. Tsiolkovsky.

Borovsk is a place, where Tsiolkovsky lived and where has remained virtually unchanged natural and urban landscapes that provide the backdrop for the unfolding events of the life and work of a young scientist. September 19, 1997, there was reopened The Museum – apartment of K. E.

Tsiolkovsky, the exhibition, which introduces visitors to the life and work of the founder of theoretical Astronautics.

## Discussion

- Back in the mid 90-ies of the last century, speaking at one conference, the author told the participants about space tourism, which caused excitement and laughter in the audience.
- Space tourism has become reality today, although very expensive for mass tourism, so very exotic.
- A more democratic form of space tourism is a Cognitive space tourism. Basically, it is associated with historical events in Astronautics and rocketry, with the activities of prominent people associated with this area of science and technology.
- We believe that cognitive space tourism appeared in Kaluga (Russia), in 1936, which was created by the memorial Museum of Tsiolkovsky, in the exposition of which, in particular, talked about his research in the field of rocketry, theoretical Astronautics and the theory of interplanetary travel.
- A splash of this direction of tourism began after 1957, the launch of the first artificial satellite of the earth, especially after the flight into space Yuri Gagarin (1961).
- Opening in Kaluga in 1967 the world's first State Museum of the history of space exploration has contributed to the development of this area of tourism. In 60-70<sup>th</sup> years of the twentieth century the annual visit to the Museum reached 500,000 people.
- Currently the attendance of the Museum and places associated with the life and work of K. E. Tsiolkovsky is kept at 200,000-180,000 people. This shows the sustained interest of tourists to space issues and about the great prospects of development the Cognitive space tourism.

## Conclusion

Kaluga and Kaluga region play an important role in the development of tourism. One of the most famous routes is the route “Kaluga – space”, which includes visits to world-famous places of life of K. E. Tsiolkovsky. Is currently developing a variety of service programs that contribute to the expansion proposals in the tourist market, able to satisfy the diverse preferences of tourists. This contributes to the output of Kaluga on new tourist markets, including international.

## Acknowledgement

This article was made with the support of Internal Grant of Kaluga Tsiolkovsky`s State university (2015).

## Literature

- [1] *Tickets to space are sold*. Ekho planety, No. 17, 2002. pp. 26-31.
- [2] Borisov, M. *Jumping mankind*. Business people, No. 11, 2005. pp. 76-83.
- [3] Tito, D. *First space tourist* [electronic resource]. Available at: forums. airbase. EN/2013/04/t17154--dennis-tito-pervyj-kosmicheskij-turist.825.html
- [4] The Company "Atlas Aerospace". *Space flight* [electronic resource]. Access mode: www. atlasaerospace. Net
- [5] *Space tourism* [electronic resource]. Access mode: //EN. wikipedia.org
- [6] Lytkin V. *Space alternatives of mankind. Socio-philosophical, anthropological and religious problems of Russian cosmism*. Monograph. – SPb.: LLC "Publishing House", 2012. 208 p.
- [7] Lytkin V. Pilgrimage and recreational tourism. Tourism and recreation: fundamental and applied research: In *Proceedings of IX International scientific – practical conference*. – Kaluga: KSU. K. E. Tsiolkovsky, 2014. pp. 177-182.

- [8] Lytkin V. Tourist recreational appeal of Kaluga region (Russia). In *Sborník mezinárodní vědecké konference. 6. ročník*. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, 2014. pp. 247-257.
- [9] Skripkin A. T., Karochentsev I. S. *Kaluga space*. – M.: Mashinostroenie, 1977. 128 p.

### **Contact information**

Vladimir V. Lytkin, Doctor of philosophical Sciences, Professor.

Head of the Department of religious studies, socio-cultural anthropology and tourism

Institute of social relations

Kaluga` Tsiolkovsky State University.

Stephan Razin, 26

248023, Kaluga

Russia

T: (+7) 910 911 0310

E: vlad-lytkin@yandex.ru

# VÝVOJ TRHU HOTELOVÝCH SLUŽEB V PRAZE V LETECH 2000-2014

## MARKET DEVELOPMENT OF HOTEL SERVICES IN PRAGUE IN THE YEARS 2000-2014

Jan Máče, Sylva Skupinová, Eliška Smotlachová

**Abstrakt:** Příspěvek se zabývá se analýzou konkurenčního prostředí hotelových služeb v Praze a vývojem poptávky po těchto službách. Pozornost je zaměřena zejména na vývoj nabídky a poptávky v období let 2000 až 2014. Významnou roli zde hraje zejména segmentace trhu na jednotlivé části se specifickým chováním. V příspěvku jsou dále analyzovány reakce pražských hotelů na změny poptávky v letech 2009-2012 a jejich dopad na konkurenční prostředí.

**Klíčová slova:** hotelové služby, konkurence, segmentace trhu, tvorba cen

**Abstract:** The paper deals with the analysis of the competitive environment of hotel services in Prague and the development of demand for these services. Attention is focused on the development of supply and demand in the period 2000 to 2014. An important role is played mainly market segmentation for each of the specific behaviors. The paper further analyzed responses hotels in Prague to changes in demand in 2009-2012 and their impact on the competitive environment.

**Key words:** hotel services, competition, market segmentation, pricing

**JEL Classification:** D40, L1, L83



# Úvod

Problematika tržního chování subjektů na trhu hotelových služeb se dostala do popředí v souvislosti s přechodným poklesem zájmu zákazníků o hotelové služby na konci minulého desetiletí. Následující období je často označováno za období krize trhu hotelových služeb.

Praha přitom představuje nejvýznamnější destinaci cestovního ruchu v České republice. Trh hotelových služeb v Praze proto do značné míry určuje také celkovou situaci v hotelnictví v rámci celého státu. Nabídka i poptávka v oblasti hotelových služeb přitom v minulém desetiletí prodlžala zajímavý vývoj, který se nutně projevil také na tržním chování subjektů pohybujících se na tomto trhu a předurčil i vývoj celého trhu v době ekonomické krize.

Tento příspěvek se na základě statistických údajů o počtu a kapacitě pražských ubytovacích zařízení a jejich obsazenosti v letech 2000 až 2014 pokusí popsat vývoj nabídky hotelových služeb, poptávky po těchto službách i výslednou celkovou situaci na trhu.

## Materiál a metody

Základním materiálem pro tvorbu tohoto článku byly časové řady periodicky publikované Českým statistickým úřadem. Jedná se zejména o statistiky kapacity hromadných ubytovacích zařízení v turistických regionech a návštěvnosti hromadných ubytovacích zařízení v krajích. Data získaná z těchto statistických časových řad byla porovnávána s teorií trhu a popisu jeho chování. Výsledkem je stanovení pravděpodobné příčiny krize na trhu hotelových služeb ve sledovaném období.

## Výsledky

### *Nabídka hotelových služeb v období 2000 až 2014*

Nabídku hotelových služeb rozhodujícím způsobem ovlivňuje počet ubytovacích zařízení, jejich celková kapacita a struktura. Ve sledovaném

období došlo k prudkému navýšení počtu ubytovacích zařízení i celkového počtu hotelových pokojů.

Zatímco v roce 2000 bylo v Praze 502 ubytovacích zařízení s 68 379 lůžky v 30 986 pokojích, v roce 2013 již bylo evidováno 856 zařízení s 92 052 lůžky v 42 643 pokojích [1]. To představuje celkový nárůst 58,6 % počtu ubytovacích zařízení, 34,6 % v počtu nabízených lůžek a 37,6 % nárůstu počtu hotelových pokojů.

V letech 2009 až 2011 je přitom možné pozorovat mírné snížení počtu ubytovacích zařízení i jejich kapacity. Maximálního počtu lůžek bylo dosaženo již v roce 2008, kdy v Praze bylo 654 ubytovacích zařízení s 82 809 lůžky v 38 013 pokoji. V roce 2010 se v Praze nalézalo 82 559 lůžek v 630 ubytovacích zařízeních. Po roce 2012 již počet ubytovacích zařízení i jejich kapacity rostl [2]. Podrobnější údaje o vývoji ubytovacích kapacit v Praze uvádí Tabulka 1.

**Tabulka 1: Vývoj počtu ubytovacích zařízení a jejich kapacity v letech 2000 až 2013**

<i>Rok</i>	<i>Počet zařízení</i>	<i>Počet pokojů</i>	<i>Počet lůžek</i>
2000	502	30 986	68 379
2001	527	31 717	68 854
2002	566	32 910	71 160
2003	594	32 592	70 824
2004	598	31 387	68 913
2005	597	30 355	66 351
2006	619	32 122	69 650
2007	654	34 371	74 602
2008	656	38 013	82 809
2009	653	38 646	83 132
2010	630	38 726	82 559
2011	622	36 969	77 972
2012	845	42 638	92 246
2013	856	42 643	92 052
2014	757	40 520	87 961

Zdroj: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru_cr) [17. 9. 2015]

Nárůst kapacity pražských ubytovacích zařízení přitom nebyl rovnoměrný. Zatímco počet ubytovacích zařízení rostl nejrychleji na počátku minulého desetiletí (mezi lety 2000 a 2004 o 96 zařízení, tj. o 19,1 %), kapacita lůžek narostla nejrychleji ve druhé polovině dekády. Přitom nejvýraznější růst byl zaznamenán mezi lety 2007 a 2008, kdy se počet lůžek zvýšil o 8 207, tj. o 11 % [1, 2].

Z uvedeného přehledu vyplývá, že zatímco v první polovině desetiletí rostl počet ubytovacích zařízení rychleji, než počet nabízených lůžek, ve druhé polovině období rychle narůstal počet lůžek při stagnujícím počtu ubytovacích zařízení. Tento jev je způsoben otevřením nových, velkých hotelů vyšších kategorií. Jednoznačně nejdynamičtěji rostl počet hotelů čtyřhvězdičkové kategorie, což lze spojit s celkově optimistickým očekáváním vývoje trhu. Vývoj počtu ubytovacích zařízení v jednotlivých kategoriích v Praze uvádí Tabulka 2.

**Tabulka 2: Vývoj počtu ubytovacích zařízení v jednotlivých kategoriích v letech 2000 až 2012**

<i>Rok</i>	<i>Ubytovací zařízení</i>	<i>Hotely *****</i>	<i>Hotely ****</i>	<i>Hotely ***</i>	<i>Hotely **</i>	<i>Hotely *</i>	<i>Ostatní</i>
2000	502	10	43	132	27	11	279
2001	527	12	54	133	30	8	290
2002	566	15	69	146	22	4	310
2003	594	17	77	149	22	5	324
2004	598	24	90	157	19	3	305
2005	597	26	89	147	17	2	316
2006	619	27	101	153	16	2	320
2007	654	31	127	180	15	2	299
2008	656	33	142	193	13	2	273
2009	653	37	163	193	12	2	246
2010	630	37	168	184	10	2	229
2011	622	39	174	186	9	2	212
2012	845	42	195	215	20	5	368
2013	856	41	205	219	19	5	367
2014	757	42	207	212	14	5	277

Zdroj: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru_cr) [17. 9. 2015]

Nejvýznamnějším jevem je zde prudký nárůst počtu hotelů čtyř a pěti hvězdičkové kategorie v celém sledovaném období. Tento nárůst tvoří plných 415 %, přičemž od roku 2009 hotely nejvyšších kategorií tvoří nejpočetnější skupinu v rámci pražských ubytovacích zařízení. Pražské hotely přitom v roce 2012 tvořily nejvýznamnější část celkového počtu ubytovacích zařízení těchto kategorií v rámci celé České republiky – celkem 40,3 % (v roce 2000 to bylo 34,9 %). Celková kapacita čtyř a pěti hvězdičkových hotelů dosáhla počtu 51 000 lůžek, což představovalo téměř 63 % procent celkové kapacity pražských ubytovacích zařízení.

### *Poptávka po hotelových službách v období 2000 až 2014*

Zájem hostů o přenocování v Praze ve sledovaném období silně kolísal, avšak obecně se dá konstatovat, že po celé období stoupal. Mezi lety 2000 a 2014 vzrostl počet hostů pražských ubytovacích zařízení o 206 % [3, 4]. Na tuto situaci neměla podstatnější vliv ani ekonomická krize na konci desetiletí. Jedinými roky, kdy v počtu hostů došlo k poklesu, byla léta 2002 (pravděpodobně hlavně dopad povodní) a 2009. Mezi lety 2008 a 2009 poklesl počet hostů pražských ubytovacích zařízení o 240 644 osob, což představuje 5,2 %.

Poměr domácích (rezidenti) a zahraničních (nerezidenti) hostů pražských hotelů bylo ve sledovaném období poměrně stabilní. Zahraniční hosté tvořili téměř 90 % zákazníků pražských hotelů (89 % v roce 2000, 86 % v roce 2012). U zahraničních hostů tvořil propad mezi lety 2008 a 2009 celkem 5,8 %. Ve stejném období poklesl počet veškerých zahraničních turistů přijíždějících do České republiky o 8,5 % (ČSÚ online, 2015).

Výrazný byl také vývoj počtu přenocování v Praze. Mezi lety 2000 a 2012 se počet přenocování zvýšil o 85,5 %. Také v počtu přenocování existoval shodný podíl zahraničních a domácích hostů, který se blížil 90 % (v roce 2000 to bylo 87 %, v roce 2012 již 90 %). Pokles přenocování mezi lety 2008 a 2009 dosáhl 8 %. Celkový vývoj počtu hostů ubytovacích zařízení a počtu přenocování uvádí Tabulka 3.

**Tabulka 3: Vývoj počtu hostů ubytovacích zařízení a počtu přenocování v letech 2000 až 2012**

<i>Rok</i>	<i>Počet hostů</i>	<i>nerezidenti</i>	<i>rezidenti</i>	<i>Počet přenocování</i>	<i>nerezidenti</i>	<i>rezidenti</i>	<i>Přenocování na osobu</i>
2000	2 619 395	2 319 272	300 123	7 333 182	6 377 035	956 147	2,79
2001	3 008 277	2 670 798	337 479	8 323 494	7 588 436	735 058	2,77
2002	2 534 126	2 231 683	302 443	7 024 756	6 291 405	733 351	2,77
2003	3 024 575	2 648 896	375 679	8 424 332	7 547 401	876 931	2,78
2004	3 863 894	3 470 211	393 683	10 666 404	9 796 565	869 839	2,76
2005	4 108 565	3 725 180	383 385	11 204 950	10 368 571	836 379	2,72
2006	4 142 538	3 702 116	440 422	11 277 671	10 319 827	957 844	2,72
2007	4 485 372	4 009 463	475 909	12 200 291	11 206 954	993 337	2,72
2008	4 587 483	4 051 137	536 346	12 174 591	11 070 652	1 103 939	2,65
2009	4 346 839	3 808 959	537 880	11 218 200	10 154 505	1 063 695	2,58
2010	4 743 373	4 116 867	626 506	12 121 133	10 947 878	1 173 255	2,56
2011	5 050 923	4 360 390	690 533	12 948 091	11 677 323	1 270 768	2,56
2012	5 726 454	4 919 457	806 997	14 443 143	12 937 045	1 506 098	2,52
2013	5 889 630	5 047 956	851 674	14 654 282	13 056 931	1 597 351	2,49
2014	6 096 015	5 315 054	780 961	14 750 287	13 381 733	1 368 554	2,42

Zdroj: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru_cr) [17. 9. 2015]

Z porovnání tempa růstu počtu hostů pražských ubytovacích zařízení a počtu přenocování lze odvodit, že ve sledovaném období klesal průměrný počet přenocování na jednoho hosta. V roce 2000 na jednoho hosta připadlo celkem 2,8 přenocování. V roce 2014 to bylo již pouze 2,4 přenocování. U zahraničních hostů se počet přenocování změnil z 2,7 v roce 2000 na 2,5 v roce 2012.

### *Reakce na vývoj trhu po roce 2009*

Zajímavá byla reakce cen pražských hotelů na přechodný pokles poptávky v roce 2009. Vzhledem k tomu, že právě v tomto období vyvrcholil nárůst počtu pražských ubytovacích zařízení i jejich kapacity (viz Tabulky 1 a 2) výsledkem bylo rychlé snižování cen u většiny pražských čtyř a pětihvězdičkových hotelů [6]. Vzhledem k jednoznačné orientaci na cenu konkurence se tento trend značně prohloubil. Jednotlivé subjekty se ve snaze o zachování obsazenosti uchýlily k prudkému snižování cen (pod předpokládané snížení ceny u konkurence).

Prudký pokles cen byl v tomto období patrný zejména u hotelu Hilton Prague, který se snažil zajistit alespoň minimální rentabilní obsazenost své enormní kapacity (788 pokojů, společně s Hilton Old Town 1 091 pokojů) [5]. Jistou výjimku ve sledovaných kategoriích pražských hotelů představovala cenová strategie hotelu Intercontinental. I když přistoupil k dílčímu snížení ceny, propad u něj nebyl tak veliký, jako u ostatních konkurenčních hotelů [5]. Důsledkem však bylo snížení obsazenosti hotelu. Výsledkem užitých cenových strategií však byl ve všech případech pokles hrubého provozního zisku.

## **Diskuze**

Důsledkem poklesu cen a následně hrubého provozního zisku byla přirozená snaha hotelů o úspory na straně nákladů. Kromě dílčích úsporných opatření (úspory energií, efektivnější technologie, recyklace surovin) byly úspory realizovány zejména v personální oblasti. Hotely tak propustily množství zaměstnanců.

Vzhledem k tomu, že ve většině případů nebyl pokles zisku způsoben výrazným snížením obsazenosti hotelů, ale poklesem ceny vlivem konkurenčního boje, snížení počtu zaměstnanců nutně vedlo ke zvýšení intenzity práce zbylých pracovníků (výrazný nárůst přesčasové práce apod.). Důsledkem pak v mnoha případech bylo zhoršení služeb poskytovaných hostům. Tento přístup však u většiny pražských hotelů přetrvál i po překonání přechodného poklesu poptávky v letech 2012 až 2014.

## **Závěr**

Analýza vývoje nabídky i poptávky po hotelových službách v Praze prokazuje vliv změn tržní struktury na chování jednotlivých ubytovacích zařízení.

Značný nárůst ubytovací kapacity v kategorii čtyř a pětihvězdičkových hotelů v minulém desetiletí vedl k celkovému navýšení kapacity pražských hotelů. Současně tím došlo i k homogenizaci produktu této části nabídky. Nejvýznamnějším konkurenčním faktorem se tak stala cena, která je vytvářena zejména na základě ceny konkurenčních subjektů.

V situaci rychlého a do značné míry nečekaného poklesu poptávky vede tato situace k cenovému soupeření hotelů. Ve snaze o zachování obsazenosti hotely snižovaly ceny pod předpokládané snížení cen konkurence. Výsledkem byl pokles cen až na úroveň nižších kategorií hotelů.

Současně probíhala i výrazná úsporná opatření ve snaze kompenzovat pokles provozního zisku snížením nákladů. Úsporná opatření se nejvíce projevila v personální oblasti. Vzhledem k tomu, že pokles poptávky byl pouze přechodný a od roku 2011 počet přenocování převyšuje stav před krizí v roce 2009, úsporná opatření přetrvávají až do let 2012/2013 v mnoha případech ovlivnila kvalitu poskytovaných služeb v delším časovém horizontu.

## Literatura

- [1] Český statistický úřad: Kapacita hromadných ubytovacích zařízení v krajích (NUTS III), [cit. 2015-09-17], dostupné na: [https://www.czso.cz/documents/10180/20557189/crucr041715\\_11.xls/462bdbbb-ff3b-43d9-bc02-2a25a91ae428?version=1.0](https://www.czso.cz/documents/10180/20557189/crucr041715_11.xls/462bdbbb-ff3b-43d9-bc02-2a25a91ae428?version=1.0)
- [2] Český statistický úřad: Počet hromadných ubytovacích zařízení podle kategorie ubytovacího zařízení v turistických regionech, [cit. 2015-09-17], dostupné na: [https://www.czso.cz/documents/10180/20557189/crucr041715\\_14.xls/f2010593-a00a-4510-853f-29abef08f550?version=1.0](https://www.czso.cz/documents/10180/20557189/crucr041715_14.xls/f2010593-a00a-4510-853f-29abef08f550?version=1.0)
- [3] Český statistický úřad: Návštěvnost v hromadných ubytovacích zařízeních podle kategorie ubytovacího zařízení v ČR, [cit. 2015-09-17], dostupné na: [https://www.czso.cz/documents/10180/25818932/crucr080715\\_212.xlsx/668321da-7998-4f4f-9c33-08868f791f95?version=1.1](https://www.czso.cz/documents/10180/25818932/crucr080715_212.xlsx/668321da-7998-4f4f-9c33-08868f791f95?version=1.1)
- [4] Český statistický úřad: Hromadná ubytovací zařízení - Praha, [cit. 2015-09-17], dostupné na: [https://www.czso.cz/documents/11236/17812557/05\\_hromadna\\_ubytovaci\\_zarizeni.xlsx/c8fb43be-bff2-4fb7-867c-a51a9fe55293?version=1.0](https://www.czso.cz/documents/11236/17812557/05_hromadna_ubytovaci_zarizeni.xlsx/c8fb43be-bff2-4fb7-867c-a51a9fe55293?version=1.0)
- [5] Čížková I. *Analýza konkurenčního prostředí pražských hotelů v době krize*. Vysoká škola hotelová, Praha 2012.
- [6] Máče, J. *The Impact of Competition and Segmentation of Demand on the Market of Hotel Services in Prague in 2009-2012*. Praha: Melandrium, 2014. s. 920-932, 13 s. ISBN 978-80-87990-02-5.

### Kontakt na autory

PhDr. Jan Máče, Ph.D.

katedra ekonomie a ekonomiky

Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s r.o.

Svídnická 506

181 00 Praha 8

Česká republika

T: (+420) 283 101 116

E: mace@vsh.cz



### **Charakteristika autora**

Zaměřuje se na ekonomickou teorii v oblasti mikroekonomie, dějiny ekonomického myšlení a dějiny hospodářství. Dlouhodobě se specializuje na problematiku konkurence a tržní tvorby cen.

Dr. Ing. Sylva Skupinová  
katedra managementu  
Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s r.o.  
Svídnická 506  
181 00 Praha 8  
Česká republika  
T: (+420) 283 101 126  
E: skupinova@vsh.cz

### **Charakteristika autora**

Zaměřuje se na aplikace statistických metod při analýze ekonomických problémů v oblasti služeb.

Ing. Eliška Smotlachová  
katedra ekonomie a ekonomiky  
Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s r.o.  
Svídnická 506  
181 00 Praha 8  
Česká republika  
T: (+420) 283 101 140  
E: smotlachova@vsh.cz

### **Charakteristika autora**

Zaměřuje se na oblast účetnictví firem v oblasti služeb, analýzu trhu a tržní konkurence.

# JAZYKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ SENIORŮ

## LANGUAGE EDUCATION FOR SENIOR CITIZENS

Eva Ottová

**Abstrakt:** Předložený příspěvek se zabývá výukou cizích jazyků seniorské generace. V této souvislosti autorka zmiňuje celoživotní vzdělávání, stárnutí populace s jejími projevy a důsledky na společnost a konkrétního jedince. Dále se článek zaměřuje na motivaci seniorů dále se vzdělávat a zvláštní pozornost je věnována výuce cizích jazyků seniorů, jejich motivaci. Jsou zmíněny i metody výuky, které by měly respektovat fyziologické, společenské i sociální změny.

**Klíčová slova:** celoživotní vzdělávání, cizí jazyky, motivace seniorů

**Abstract:** The submitted article deals with the current situation in language education for senior citizens. It also informs about matters closely connected to this basic topic: such as lifelong education and population ageing with its impact on the individuals as well as society. Moreover, the article defines the ways of motivating senior citizens to proceed in educating. The article describes in depth the motivation of the elderly to learn foreign languages. Another part deals with means of education which should respect physiological and social changes as we grow older.

**Key words:** lifelong education, foreign languages, motivating senior citizens

**JEL Classification:** I29

# Úvod

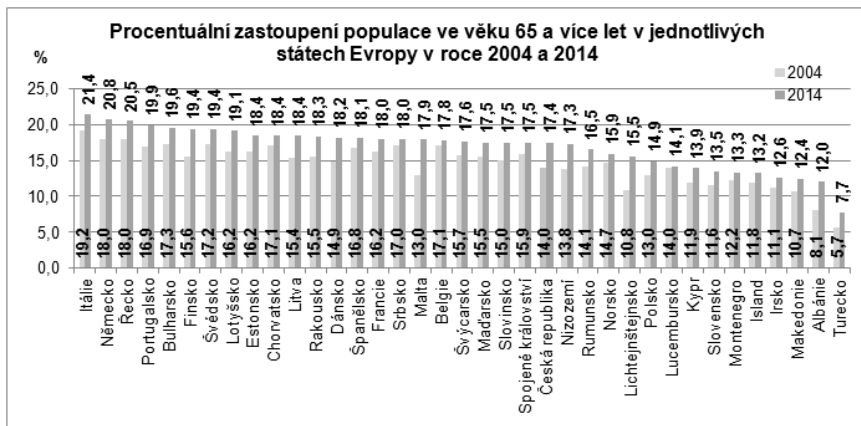
Stárnutí je zcela individuální proces. Je specifický, neopakovatelný a nenávratný. Je problematické určit, kdy stáří začíná, poněvadž souvisí s postupnými fyziologickými změnami, ale jedno víme jistě: tyto změny jsou nenávratné. Proces stárnutí je geneticky podmíněn, ale jeho počátek může jednotlivci do určité míry ovlivňovat, například zdravým životním stylem a informovaností o stáří umožňují se na stáří připravit. Také společnost by měla podporovat seniory a pomáhat adaptovat se na tuto jejich novou situaci.

Tradiční rozdělení seniorů podle Světové zdravotnické organizace (WHO) je následující:

- Jako počátek kalendářního stáří se v hospodářsky vyspělých zemích považuje 65 let – tento mezník je vázán na odchod do starobního důchodu.
- Druhou etapou je období od 65-74 let – definuje se jako počínající stáří, rané stáří, mladí senioři.
- Třetí etapa je věkové rozmezí 75-80 let – vlastní stáří, senioři, pokročilý věk.
- Jako poslední je věk 90 a více let – tato etapa je označována jako dlouhověkost, zralí senioři. (Haškovcová, 2010, s. 20)

Počet lidí dosahujících seniorského věku celosvětově v současné době stoupá. Průměrná délka života člověka se prodloužila a dá se očekávat, že tento trend bude přetrvávat.

**Graf 1: Procentuální zastoupení populace ve věku 65 a více v jednotlivých státech Evropy v roce 2004 a 2014**



Zdroj: Eurostat, dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/seniори>

## Materiál a metody

Potřeby seniorů a jejich nároky na průběh dalšího života se u každého jednotlivce liší. Jako nejdůležitější se jeví snaha a schopnost udržet si aktivní život co nejdéle. Proto jsou v současnosti podporovány programy, které mají napomoci seniorům.

Důležitým se jeví udržet si dostatečné aktivity i v období, kdy se objevují zdravotní problémy spojené s vyšším věkem. Současně se mění u seniorů i životní styl a odchodem do důchodu se mění jejich životní rytmus.

Věk lidí se prodlužuje a počátek stáří se oddaluje, ale ne do nekonečna. Je třeba využít tohoto prodlouženého období, kdy lze využít zkušeností seniorů a taktéž chuť dále se vzdělávat. Staří lidé by měli zůstat co nejdéle aktivní a k tomu by mělo přispět i vzdělávání.

Vzdělávání by mělo respektovat specifika stáří proto, aby nedošlo ke ztrátě motivace a k ukončení vzdělávací aktivity. Při vzdělávání seniorů je třeba správně posoudit jejich schopnosti, možnosti i dovednosti a respektovat je. Starší člověk se učí jinak než děti a mladší lidé. Seniori potřebují mít k dispozici přehledné a názorné písemné informace, a to proto, aby se k nim mohli kdykoliv později vrátit. Senior nedokáže zvládnout a přijmout mnoho informací najednou, je tedy vhodné je rozdělit na několik částí.

Senior přijímá informace pomaleji a tomu by mělo odpovídat zvolené tempo výuky. Vyučující by se měl vyjadřovat srozumitelně, mluvit pomaleji a častěji si ověřovat, zda je vyučovaná problematika chápána. Množství zadaných úkolů by mělo být omezeno, neboť vzdělávání v seniorském věku má již jiný účel – jde zde o prodloužení aktivního života a ne o plnění stresujících povinností. Je důležité ocenit snahu a přli vzdělávajícího se seniora.

## Výsledky

Vzdělávání seniorů v České republice je součástí koncepce celoživotního vzdělávání. Rozmanité vzdělávací programy nabízí seniorská centra, respektive kluby důchodců, akademie třetího věku a univerzity třetího věku. (<http://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/dokumenty-o-dalsim-vzdelavani-a-celozivotnim-uceni-1>)

Na univerzitách třetího věku lze navštěvovat přednášky, semináře, kurzy a lze se i účastnit exkurzí uzpůsobených pro danou cílovou skupinu. Tyto přednášky a kurzy se týkají rozmanitých oborů, jak humanitních tak technických a jiných včetně studia cizích jazyků.

Univerzity třetího věku vznikly v Československu později ve srovnání s obdobným trendem zahraničí. První univerzita třetího věku byla otevřena v Olomouci v roce 1986 z iniciativy Československého červeného kříže, který byl současně garantem činnosti této vzdělávací instituce. V roce 1991 se jejím zřizovatelem stala olomoucká Univerzita Palackého.

Další univerzity třetího věku vznikly pod záštitou Univerzity Karlovy v Praze a ve zřizování pokračovaly další fakulty a univerzity v České republice. Senioři na nich získávají informace na vysokoškolské úrovni, mohou využívat i univerzitní knihovny a laboratoře.

Přijímání na tyto univerzity je specifické, jeho podmínky stanovuje vysokoškolská instituce, která je její zřizovatelkou. Osoba studující na univerzitě třetího věku v pravém slova smyslu není studentem dle zákona o vysokých školách. Během tohoto vzdělávání neprobíhá hodnocení známkami, studium trvá 1-3 roky, účastník je povinen uhradit každý rok zápisné, jehož výši si určuje sama instituce.

Obecně platí, že se může přihlásit osoba starší 55ti let. Přednost mají ti, kterým byl přiznán starobní důchod. Požadavkem je dokončené středoškolské vzdělání (v některých případech stačí základní škola). Absolvent nezíská klasický akademický titul, ale osvědčení o absolvování konkrétního kurzu. O studium na těchto univerzitách je obrovský zájem.

V roce 1993 byla v České republice založena Asociace univerzit třetího věku. Vzdělávání seniorů patří mezi prestižní úkoly moderních univerzit a vyspělé státy i univerzity si to uvědomují. Úkol Asociace univerzit třetího věku spočívá především ve dvou úkolech: zabezpečit vzájemnou informovanost svých členů a postarat se o kontakt s vedoucími evropskými organizacemi. Asociace má 38 aktivních členů (<http://www.au3v.org/home/clenove>).

Dalšími institucemi umožňujícími vzdělávání seniorů jsou akademie třetího věku. Provozují je jiné instituce, než jsou vysoké školy, například město, kraj, vyšší odborné školy a obvykle jsou tedy v místech, kde se nenacházejí sídla vysokých škol. Akademie třetího věku nabízejí také přednášky a semináře jednosemestrální i vícesemestrální. Liší se od univerzit třetího věku tím, že nepožadují od zájemců z řad seniorů plnění povinností. Posluchači neskládají žádné zkoušky. Dosažené předcházející vzdělání nehraje důležitou roli. Základní podmínkou je pouze věková hranice.

První česká Akademie třetího věku byla založena v roce 1983 v Přerově a jejím zřizovatelem bylo Okresní kulturní středisko.

Další možností pro vzdělávání, včetně učení se cizím jazykům, jsou Kluby aktivního stáří, kluby seniorů a jiné instituce pro seniory. Volnočasové aktivity těchto organizací jsou velmi rozsáhlé, ale v posledních letech věnují, díky zájmu seniorů, pozornost výuce cizích jazyků.

V současné době má u nás zvláštní význam angličtina. Ta se stala mezinárodním dorozumívacím jazykem, je všude kolem nás a nejde ji ignorovat. Bez znalostí alespoň základů angličtiny si můžeme připadat nepatřičně, když nerozumíme slovům, která mladší generace již běžně používá.

Dále je volba jazyka závislá na lokalitě. Největší zájem je standardně o anglický jazyk, ale též o jazyk německý.

Například Centrum sociálních služeb v Jablonci n. Nisou nabízí od roku 2014 zájemcům z řad seniorů výuku cizích jazyků, konkrétně kurzy jazyka německého (úroveň začátečníci, mírně pokročilí a konverzace) a anglického jazyka (úroveň začátečníci a mírně pokročilí). (<http://www.centrumjablonec.cz/cs/spolkovy-dum/aktuality-2015/uceni-se-cizim-jazykum-ma-pozitivni-vliv-na-pamet-a-mozek.html>)

## **Diskuze**

Je třeba zmínit, že stoupající počet starších studentů cizích jazyků přispěl ke vzniku gerontopedagogiky. Jedná se o speciální pedagogiku pro lidi starší 60ti let zabývající se specifickými potřebami těchto studentů, dále didaktikou a metodikou výuky jazyků, motivací a dalšími aspekty jazykového vzdělávání.

Studující na univerzitách třetího věku v České republice si velmi často z nabídky studijních předmětů volí výuku cizího jazyka. Většinou se vracejí k tomu jazyku, který se učili dříve. Další častý důvod volby cizího jazyka je

dán jejich životní situací, kdy jejich blízcí odcházejí za svými životními partnerkami či partnery do zahraničí. Jejich motivaci zesiluje snaha domluvit se s vlastními vnoučaty.

Kromě zdokonalování jazykových schopností je pro seniory velmi důležitou motivací k návštěvě jazykových kurzů pobyt ve společnosti svých vrstevníků, trénink paměti, zlepšení komunikace v cizině, zejména při cestách na dovolenou.

Senioři jako cílová skupina vzdělávání jsou skutečně skupinou specifickou. Vyučující zpravidla neví, jaké zkušenosti, znalosti a dovednosti mají jeho seniorští studenti.

Při jakékoliv vzdělávací akci pro seniory je nutné brát v úvahu, že akce se koná jako zájmová činnost či volnočasová aktivita pro seniory, kteří se jí účastní dobrovolně. Tento fakt zvyšuje také nároky na osobnost lektora. Senioři z tohoto důvodu mohou být kritičtější a náročnější.

Je třeba zvolit vhodné tempo a způsob vzdělávání, správně a vhodně motivovat seniora, aby se chtěl učit novým věcem, využívat přehledné psané informace v ne příliš velkém rozsahu.

Starší lidé se rychleji unaví a hůře přijímají informace, proto je velice důležité nespěchat a nezahlcovat je zbytečným množstvím nových věcí. Senior by si měl zvolit, v čem se chce vzdělávat. Věci, které už zná nebo s nimi někdy přišel do styku, jsou pro něj daleko jednodušší.

Vyučující by se měl často ujišťovat, zda student rozumí probíranému tématu. Pokud dojde k nepochopení, těžko se pak dá pokračovat dál. Je velmi důležité časté opakování a procvičování. Pokud by se postupovalo bez ohledu na možnosti posluchačů, ztratí zájem. Z téhož důvodu by měli posluchači dostávat krátké úkoly, které jsou v silách zvládnutí všemi.

Výuka seniorů by měla respektovat fyziologické změny, ke kterým v souvislosti se stárnutím dochází. Patří sem zhoršení sluchu a tím snížení schopnosti porozumění. Zpomalení reakcí, což se může projevit v pomalejším psaní. Zhoršuje se paměť, zejména krátkodobá.



Kromě fyziologických změn je nutné vzít v úvahu i jinou motivaci seniorů a změnu jejich sociálního postavení. Nechodí již do práce, a proto jim může chybět kontakt s jinými lidmi, disponují omezenými finančními prostředky. Je třeba respektovat i určité učební návyky z předcházejících let.

Je dobré dodržovat navyklé schéma hodiny, které umožní seniorům lépe se orientovat ve výuce. Opravování chyb by nemělo vyznít jako kritika výkonu, ale jako rada ke zlepšení přípravy. Výuka cizího jazyka musí být spojena s prezentací kulturních zvyklostí země, ve kterých se daný jazyk užívá.

Výuka by měla probíhat v prostorách s dobrou akustikou a lektor by měl mluvit pomalu, zřetelně a nahlas. Výklad by měl být systematický a přehledný s důrazem na pravidla a zákonitosti. Otázka výslovnosti musí být pojata jinak než u dětí. Je jí třeba více procvičovat, opravovat a často i názorně vysvětlit, jak správně artikulovat.

## **Závěr**

I přesto, že učení se cizímu jazyku ve vyšším věku je obtížnější, mají senioři pro studium cizího jazyka řadu důvodů. Ale ať už je jejich motivace jakákoliv – dorozumění se s vnoučaty, která žijí v zahraničí, nebo snaha najít pevné místo v nové společnosti – jedno je nezpochybnitelné: učení se cizím jazykům udržuje jejich duševní kondici.

V současnosti dosahuje většina lidí důchodového věku v mnohem lepším fyzickém a mentálním stavu než dřívější generace. Zůstávají aktivní, věnují se svým koníčkům a zajímají se o své okolí. A vzdělávají se. Dá se předpokládat, že kurzy cizích jazyků budou i nadále patřit k těm nejatraktivnějším.

## Literatura

- [1] Český statistický úřad. *Vzdělávání dospělých 2011*. 2011. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/dospeli\\_cesi\\_maji\\_zajem\\_o\\_studiu\\_m\\_jazyku](http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/dospeli_cesi_maji_zajem_o_studiu_m_jazyku)
- [2] Haškovcová, H. 2010. *Fenomén stáří*. Vyd. 2., podstatně přeprac. a dopl. Praha: Havlíček Brain Team, 2010. 365 s. ISBN 978-80-87109-19-9.
- [3] Kadlecová, K., ed., Lamper, I., ed. 2008. *Vzdělávání na dožití: další vzdělávání dospělých v Praze, jeho cíle, perspektivy a metody*. Praha: Respekt institut, 2008. 109 s. ISBN 978-80-904153-0-0.
- [4] Klevetová, D., Dlabalová, I. 2008. *Motivační prvky při práci se seniory*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 202 s. Sestra. ISBN 978-80-247-2169-9.
- [5] MŠMT. *Dokumenty o dalším vzdělávání a celoživotním učení*. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/dokumenty-o-dalsim-vzdelavani-a-celozivotnim-uceni-1>
- [6] Ondráková, J. et al. 2012. *Vzdělávání seniorů a jeho specifika*. Červený Kostelec: Pavel Mervart, 2012. 168 s. ISBN 978-80-7465-038-3.
- [7] Tureckiová, M. a kol. 2010. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího vzdělávání dospělých v kontextu sjednocující se Evropy*. Praha: Česká andragogická společnost, 2010. 192 s. Česká a slovenská andragogika; sv. 4. ISBN 978-80-87306-06-2.
- [8] *Učení se cizím jazykům má pozitivní vliv na paměť a mozek*. Dostupné z: <http://www.centrumjablonec.cz/cs/spolkovy-dum/aktuality-2015/uceni-se-cizim-jazykum-ma-pozitivni-vliv-na-pamet-a-mozek.html>
- [9] *Asociace univerzit třetího věku*. Dostupné z: <http://www.au3v.org/>

**Kontakt na autora**

PhDr. Eva Ottová

katedra jazyků

Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s r.o.

Svídnická 506

181 00 Praha 8

Česká republika

T: (+420) 283 101 172

E: ottova@vsh.cz

**Charakteristika autora**

Autorka vyučuje na VŠH německý jazyk a češtinu pro cizince. Ráda cestuje.

# VYBRANÉ PROBLÉMY VYUŽITÍ SIMULACE MONTE CARLO V REVENUE MANAGEMENTU

## SELECTED PROBLEMS OF USING MONTE CARLO SIMULATION IN REVENUE MANAGEMENT

Martin Petříček, Robin Koklar, Martina Sochůrková

**Abstrakt:** Příspěvek se zaměřuje na několik základních problémů spojených zejména se samotnou tvorbou modelů, jež lze využít v revenue managementu v hotelnictví. Diskutovány jsou výhradně specifika vážící se na aplikaci simulace metodou Monte Carlo. Kromě charakterizace vybraných problémů příspěvek doporučuje také jejich možná řešení. I když nelze veškeré problémy plně eliminovat, jsou představeny přístupy, které alespoň zmírní jejich negativní dopad.

**Klíčová slova:** hotelnictví, Monte Carlo, revenue management, simulace

**Abstract:** This paper focuses on basic issues primarily connected to the construction of models used for revenue management in the hospitality industry. Specific applications to Monte Carlo simulations are discussed. In addition to the characterization of selected issues, this paper also recommends possible solutions. Although all problems cannot be fully eliminated, at minimum the approaches presented mitigate their negative impact.

**Key words:** hospitality, Monte Carlo, revenue Management, simulation

**JEL Classification:** M21, C15

## Úvod

Při tvorbě a sestavování modelů a obecných přístupů v revenue managementu v oblasti hotelnictví je vhodné upozornit na určité nedostatky související s touto problematikou. Jejich základní výčet včetně patřičného komentáře představuje tento příspěvek. Hlavní problémy můžeme rozdělit do dvou skupin. Zaprvé se jedná o problém volby vhodného pravděpodobnostního rozdělení jako vstupní informace pro samotnou simulaci. Zadruhé o volbu pravidla, kterým je výstup ze simulace analyzován, resp. pravidla rozhodování o kompromisní (nebo optimální) variantě v případě volby mezi více variantami – což představuje pro management klíčový výstup z daného modelu.

Obecně řečeno simulace typu Monte Carlo generuje vysoký počet scénářů, jenž je v řádech desetitisíců i vyšších. Výstupem pak nejsou informace o dílčích jednotlivých scénářích, ale statistické charakteristiky pravděpodobnostního rozdělení. S těmito charakteristikami je poté dále pracováno a právě problémy, které mohou vzniknout při tvorbě těchto výstupů, jsou náplní tohoto příspěvku.

### *Volba pravděpodobnostního rozdělení*

Pro správné použití simulace metodou Monte Carlo je nutné vhodně určit pravděpodobnostní rozdělení náhodné veličiny. V praktické aplikaci dané problematiky je pak stanovení těchto rozdělení důležitým krokem a zároveň mnohdy krokem obtížným. Tento problém je způsoben zpravidla tím, že procesy a postupy, při kterých se simulace metodou Monte Carlo využívá, nevykazují přílišnou homogenost, a tak nelze jednoznačně nastavit pravidla stanovování pravděpodobnostních rozdělení.

Při nastavení patřičného pravděpodobnostního rozdělení je možné využít buď tradičních, nebo definovat rozdělení vlastní. V jednotlivých případech lze využít například definování rozdělení pomocí kvantilů, dotazníků či simulovat přístupy více expertů z oboru hotelnictví s pomocí využití metody bootstrap (více viz Freeman, 2002; Sen a Xu, 2015).

S tímto také souvisí problém stanovení příliš úzkých intervalů nejistoty odhadovaných faktorů rizika (v tomto případě budoucích tržeb). Skutečná nejistota může být totiž vyšší, což vede k vystavení vyššímu riziku, které původně nebylo bráno v potaz. Často je tento problém spojován s tzv. léčkou odhadů a prognóz (Fotr et al., 2003). Problém s tímto spojený, je postaven na tom předpokladu, že management hotelu špatně odhaduje nejisté události, resp. jejich pravděpodobnost a obvykle přeceňuje přesnost odhadů a prognóz – tím často opomíjí alternativní příležitosti a vystavuje tak rozhodovací proces zbytečně vysokému riziku. V rozhodovacích procesech se závažnými následky má tendenci upravovat odhady směrem k bezpečné straně. Zakládá predikce budoucích jevů na minulých událostech s důrazem na „silné“ události. Jejich dopad však nemusí být tak klíčový.

Typicky doporučovanou variantou řešení zmíněného problému je začít při stanovení nejistých veličin s extrémními hodnotami – určit tedy horní a dolní mez na základě statistického modelu a následně stanovit tyto hodnoty (nebo dokonce ještě hodnoty maximální o určité procento zvýšené a hodnoty minimální snížené) jako výchozí body pro další postup (Kennedy a Avila, 2013). Další důležitou skutečností může být fakt, že veškeré odhady budoucích hodnot provádějí různá oddělení v hotelu, různí lidé s odlišným přístupem k statistickému zpracování a s různým postojem k riziku – proto je třeba sjednotit postup a neupravovat výsledky, aby tzv. „na oko vypadaly lépe“ – hodnoty je třeba nechat tak, jak vycházejí z modelů, i když se jejich výstup může zdát extrémně vysoký či nízký.

Při stanovení budoucích odhadů je dalším problémem přílišný optimismus. Ten je častým a nežádoucím prvkem a je popisován nejen v rozhodování investičním, ale také například při oceňování podniků (Fotr a Kislingerová, 2009). Problémem přílišného optimismu se zabývá také několik studií (více viz Lovallo a Khneman, 2003; Pollio, 1999). K odstranění tohoto přístupu je možné kombinovat různé názory expertů, které by mohly částečně eliminovat působení tohoto nedostatku.

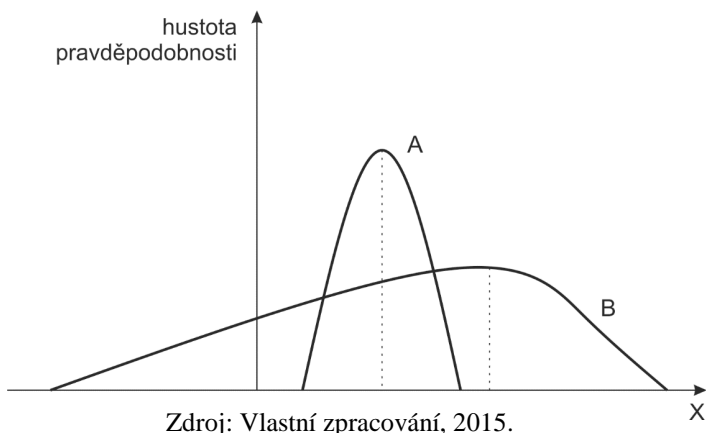
### *Volba vhodného pravidla analýzy výstupu*

Kromě výše popsaných základních prvků je důležité respektovat volbu vhodného pravidla rozhodování, tedy přístup jakým jsou výstupy dále

analyzovány. Důležité je na tomto místě zmínit, že příspěvek předpokládá rozhodování výhradně v prostředí rizika, jež je pro revenue management v hotelnictví typické.

Obecně lze říci, že se jedná o pravidla očekávaného užítku a o pravidla očekávané hodnoty. Například o *Bayesovo pravidlo*, které pro volbu optimální varianty vybírá tu, jež má nejvyšší střední hodnotu sledovaného kritéria (očekávaných tržeb). Důležitým předpokladem, jenž značně eliminuje použitelnost tohoto pravidla v praxi, je, že všechny varianty mají stejné pravděpodobnostní rozdělení. Nereflektuje také postoj k riziku rozhodovatele. Při maximalizaci užítku lze využít například *Bernullioho funkci užítku* (Fotr et al., 2003). Dále příspěvek popisuje pravidlo střední hodnoty a rozptylu. Tento přístup již bere v potaz i riziko a optimální varianta je tedy taková, která má nejvyšší střední hodnotu a zároveň nižší rozptyl – jako ukazatel rizika. Pokud lze toto jednoznačně určit, pak není problém stanovit optimální variantu. Problém, jenž může logicky nastat (a v praxi pochopitelně často nastává), je ten, že jedna varianta má vyšší střední hodnotu a druhá nižší střední hodnotu, ale také nižší rozptyl. Pro názornost je taková situace prezentována na Obrázku 1, kde  $x$  označuje náhodnou veličinu, například očekávanou velikost tržeb.

**Obrázek 1: Pravidlo střední hodnoty a rozptylu**



Z Obrázku 1 je patrné, že varianta A, která má nižší střední hodnotu, má také nižší rozptyl svých hodnot kolem této hodnoty. Oproti tomu varianta B přináší sice vyšší střední hodnotu, ale mnohem vyšší rozptyl. Což je základní situace, která odpovídá řadě rozhodovacích procesů v řízení hotelu, při které je třeba zvolit vhodný kompromis mezi rizikem a očekávanou velikostí tržeb (střední hodnotou). V takové situaci je vhodné použít pro rozhodování výhod variačního koeficientu (1)

$$\text{var} = \frac{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - EX)^2 * p_i}}{EX}, \quad (1)$$

kde  $x_i$  je daná náhodná veličina se střední hodnotou  $EX$  a  $p$  představuje svým principem váhy znázorňující pravděpodobnost výskytu těchto odchylek. Jedná se vlastně o poměr střední hodnoty k riziku jednotlivých variant, mezi kterými rozhodovatel volí. Jde svojí podstatou o pravidlo střední hodnoty a variačního koeficientu. V tento okamžik je důležité ještě zmínit problém záměny střední a nejpravděpodobnější hodnoty (více viz Groenendaal a Zagmutt, 2006).

Výrazným nedostatkem, jenž je typický pro revenue management a ekonomickou realitu je fakt, že výše popsaná pravidla lze aplikovat v situaci, kdy je výsledné rozdělení pravděpodobnosti přibližně symetrické. Tento předpoklad bývá v praxi ovšem často porušen, a proto je třeba tyto přístupy nahradit jinými. Jedná se například o poměrně frekventovaně využívaná pravidla v hodnocení investičních variant – pravidla stochastické dominance. Ty lze rozdělit do tří základních pravidel, teoreticky je možné odvodit i stochastické dominance vyšších řádů. Výhodou tohoto přístupu je fakt, že respektuje celé pravděpodobnostní rozdělení a zároveň je jeho aplikace relativně snadná. Tento příspěvek se pro názornost zaměří pouze na první dvě pravidla stochastické dominance. Díky výstupu simulace metodou Monte Carlo je možné určit distribuční funkci patřičného rozdělení, se kterou je dále pracováno. První pravidlo stochastické dominance vychází z následujícího předpokladu (2), kde musí platit

$$\forall x \quad F_1(x) \leq F_2(x) \quad (2)$$



Náhodná veličina  $X_1$  dominuje veličinu  $X_2$ , kde  $F_i(x)$  je distribuční funkce proměnných. Z podmínky (2) jasně vyplývá, že se jedná o jednoduchou situaci, kdy se distribuční funkce několika možných variant neprotínají, pokud k tomuto dojde (a v praxi je to poměrně běžné), je nutné použít druhé pravidla stochastické dominance, kde musí platit (3)

$$\forall x \int_{-\infty}^x F_1(y)dy \leq \int_{-\infty}^x F_2(y)dy. \quad (3)$$

Jedná se tedy svojí podstatou o posouzení ploch, jež jsou vymezeny grafy distribučních funkcí jednotlivých očekávaných variant (budoucích příjmů). Tento přístup je možné uplatnit pouze v případě rozhodovatele s averzí k riziku. Optimální (resp. kompromisní) varianta má při maximalizačním kritériu vyšší hodnotu plochy pod distribuční křivkou. I v tomto přístupu je vhodné provést kombinaci s měřením rizika jednotlivých variant.

## Závěr

Při používání simulace metodou Monte Carlo v revenue managementu v oblasti hotelnictví je nutné brát v potaz několik prvků a skutečností. Jednak se jedná o fakt, že výstupy jsou vždy závislé na vstupech, které tvoří zpravidla expertní zkušenost managementu hotelů. Ta ovšem může být ovlivněna řadou prvků, jejichž úplnou eliminaci provést nelze. Částečně je možné držet se doporučení, jež zmiňuje tento příspěvek. Dále je klíčové brát v potaz nejen jednu výstupní hodnotu ze simulačního procesu (například očekávané tržby pro následující období, předpověď obsazenosti hotelu či výpočet optimální ceny), ale respektovat celé výstupní rozdělení pravděpodobnosti. Tento fakt je významnější v situacích, kdy výstup nepředstavuje symetrické rozdělení. Vzhledem ke složitosti celého simulačního procesu a množství vstupních parametrů to v praxi nastává poměrně často. Z těchto důvodů se zdá žádoucí používat pokročilejší pravidla při analýze výstupů, resp. při rozhodování o nich, jako jsou pravidla stochastické dominance.

## Literatura

- [1] Fotr J. et al. 2003. *Manažerské rozhodování*. 3. upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2003, 250 s. ISBN 80-861-1969-6.
- [2] Fotr, J., Kislíngerová, E. 2009. Integrace rizika a nejistoty do investičního rozhodování a oceňování. In *Politická ekonomie*. 2009, č. 6, s. 801-826.
- [3] Freeman, T. Bootstrap methods and their applications. In *INTERFACES*. 2002, č. 6, s. 71-72. ISSN 00922102.
- [4] Groenendaal, H., Zagmutt, F. Spin of the Wheel: THE ROLE AND REALITY OF MONTE CARLO SIMULATIONS. In *Risk Management*. 2006, č. 8, s. 10-14. ISSN 00355593.
- [5] Kennedy, P. J., Avila, R. J. Decision Making Under Extreme Uncertainty: Blending Quantitative Modeling and Scenario Planning. In *Strategy & Leadership*. 2013, č. 4, s. 30-36. ISSN 10878572.
- [6] Lovallo, D., Kahneman, D. Delusion of Success: How optimism Undermines Executives Decision. In *Harvard Business Review*. 2003, s. 45-52.
- [7] Pollio, G. 1999. *International Project Analysis and Financing*. London: MacMillan Press, 1999. ISBN 0-333-77088-9.
- [8] Sen, B., Xu, G. Model based bootstrap methods for interval censored data. In *Computational Statistics and Data Analysis*. 2015, s. 121-129. ISSN 01679473.

### Kontakt na autory

Ing. Martin Petříček, Ph.D.

katedra ekonomie a ekonomiky

Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s r.o.

Svídnická 506

181 00 Praha 8

Česká republika

T: (+420) 283 101 140

E: petricek@vsh.cz

### **Charakteristika autora**

Autor působí na Vysoké škole hotelové v Praze v pozici odborného asistenta na katedře ekonomie a ekonomiky. V rámci svojí publikační činnosti se zaměřuje především na problematiku rozhodovacích procesů, simulačních přístupů a jejich vazbu na ekonomiku podniku.

Ing. Robin Koklar, Ph.D., MBA  
katedra ekonomie a ekonomiky  
Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s r.o.  
Svídnická 506  
181 00 Praha 8  
Česká republika  
T: (+420) 283 101 140  
E: koklar@vsh.cz

### **Charakteristika autora**

Robin Koklar působí v roli odborného asistenta na Vysoké škole hotelové od roku 2014. S jeho profesním zaměřením je svázána několikaletá praxe v oblasti řízení finančních rizik a problematiky financí obecně. V rámci působení na vysoké škole se zaměřuje zejména na finanční teorii a makroekonomickou analýzu.

Ing. Martina Sochůrková  
Fakulta informatiky a managementu  
Univerzita Hradec Králové  
Rokitanského 62  
500 03 Hradec Králové  
Česká republika  
E: martina.sochurkova@uhk.cz

### **Charakteristika autora**

Autorka se svým zaměřením profiluje jako odborník v oblasti e-business, internetového marketingu, rezervačních a hotelových systémů, obecně možností využití pokročilejších metod informačních a komunikačních technologií v hotelnictví. Působí také na katedře hotelnictví Vysoké školy hotelové od roku 2009 a několik let pracovala v hotelovém managementu na různých pozicích.

# ŠPECIFIKÁ MESTA VYSOKÉ TATRY AKO CIEĽA CESTOVNÉHO RUCHU

## SPECIFICS OF HIGH TATRAS TOWN AS THE TOURISM DESTINATION

Jana Piteková

**Abstrakt:** Mesto Vysoké Tatry vzniklo v roku 1947. Je výnimočné svojou rozlohou, podielom urbanizovaného územia, počtom obyvateľov a poslaním. Vysoké Tatry patria k najvýznamnejším destináciám cestovného ruchu v Európe. Príspevok analyzuje výhody a nevýhody vyplývajúce zo štatútu mesta vo vzťahu k rozvoju cestovného ruchu. Vysvetľuje, prečo ponímanie mestského turizmu nemôže byť v plnej miere aplikované na Mesto Vysoké Tatry.

**Kľúčové slová:** cestovný ruch, história, mesto, rozpočet, Vysoké Tatry

**Abstract:** Town High Tatras was established in 1947. It is an exceptional town due to its area, part of its urbanized area, number of population and its function. The High Tatras are one of the most important destinations of tourism in Europe. This paper analyses advantages and disadvantages resulting from the town statute in relation to tourism development. It explains why understanding of town tourism cannot be fully applied to town High Tatras.

**Key words:** tourism, history, town, budget, High Tatras

**JEL Classification:** O18, R11

## Úvod

Cestovný ruch sa na území Slovenska rozvíjal už od 2. polovice 19. storočia. Prioritné postavenie už od počiatku jeho rozvoja mali Vysoké Tatry. Vynikajúce infraštruktúrne zázemie bolo vytvorené Košicko-bohumínskou železnicou, ktorá začala premávať v roku 1871. Nadväzne na ňu boli dobudované prípojky na Štrbské Pleso, do Starého Smokovca a do Tatranskej Lomnice. Výnimočná primárna ponuka vysokohorského prostredia tak bola doplnená všeobecnou infraštruktúrou a následne infraštruktúrou cestovného ruchu (ubytovacie a stravovacie zariadenia). Vysoké Tatry získali štatút mesta v roku 1947. Hlavným dôvodom tohto kroku bola koordinácia a štátna podpora rozvoja cestovného ruchu. Mesto ako také evokuje vo vzťahu k cestovnému ruchu pojem mestský cestovný ruch. Cieľom príspevku je vysvetliť špecifiká Mesta Vysoké Tatry vo vzťahu k rozvoju cestovného ruchu ako aj vo vzťahu k mestskému cestovnému ruchu.

## Materiál a metódy

Heuristickú bázu sme získali analýzou primárnych ako aj sekundárnych zdrojov. V rámci sekundárnych zdrojov to boli okrem odbornej literatúry zameranej na mestský cestovný ruch aj oficiálne dokumenty Mestského úradu vo Vysokých Tatrách. Analýzou rozpočtu bežných príjmov a výdavkov Mesta Vysoké Tatry za roky 2011-2016 sme získali prehľad o hlavných zdrojoch príjmov. Vzhľadom na to, že Vysoké Tatry sú významným cieľom predovšetkým rekreačného, športového a zdravotného cestovného ruchu, skúmali sme špecifiká postavenia Vysokých Tatier ako mesta a ako sa toto postavenie prejavuje v štruktúre výdavkov rozpočtu. Medzi najdôležitejšie primárne zdroje patria osobné rozhovory s pracovníkmi Mestského úradu vo Vysokých Tatrách, obyvateľmi, zamestnancami podnikov cestovného ruchu, návštevníkmi. Vzhľadom na dlhodobý trvalý pobyt v Meste Vysoké Tatry využívame metódu pozorovania a empirie.

## Výsledky

Súčasná teória cestovného ruchu rozlišuje druhy cestovného ruchu z rôznych hľadísk. V rámci jednotlivých druhov existujú rôzne ich formy. Podľa Gúčika (2010, s. 60-61) medzi kľúčové hľadiská patria: geografické, motivácia, prevažujúce miesto pobytu, vek návštevníkov, sociologické hľadisko, dĺžka účasti, počet návštevníkov, spôsob organizovania, ročné obdobie atď. K Mestu Vysoké Tatry by sa prirodzene mal viazať mestský cestovný ruch, ktorý však spolu s prímestským, vidieckym, nížinným, prímorským, horským a vysokohorským patrí medzi druhy cestovného ruchu podľa prevažujúceho miesta pobytu. V českej odbornej literatúre nachádzame mestský turizmus ako jeden z typov cestovného ruchu podľa prevažujúceho prostredia, resp. charakteru cieľového miesta pobytu. Palatková a Zichová (2011, s. 24) charakterizujú mestský cestovný ruch ako kratší pobyt, ktorého hlavným motívom je zážitok v historicky, kultúrne či spoločensky zaujímavých mestách. Upozorňujú na to, že tzv. city-break je v súčasnej dobe veľmi významným trendom najmä v súvislosti s tendenciou deliť ročný fond dovolenky na viac častí. V rámci tejto klasifikácie však autorky uvádzajú aj „venkovský“ turizmus a turizmus v strediskách turizmu, ktorý je viazaný na rezorty vybudované primárne predovšetkým pre účely cestovného ruchu. Do tohto typu patria nepochybne aj Vysoké Tatry. Podobný názor na mestský cestovný ruch má aj Gúčík (2010, s. 72-73), podľa ktorého tzv. urban tourism predstavuje každú formu pobytu návštevníkov v meste. Môže byť motivovaný pracovne alebo turisticky. Medzi najznámejšie strediská mestského cestovného ruchu zaraďuje mestá s mestskou pamiatkovou rezerváciou (Banská Bystrica, Banská Štiavnica, Bratislava, Košice, Kežmarok, Bardejov, Poprad-Spišská Sobota apod.) a ďalšie historické mestá (Bojnice, Martin, Spišská Nová Ves, Zvolen apod.). Mesto Vysoké Tatry sa v tomto zozname nenachádza.

Vznik adiministratívno-správneho a územného celku Vysoké Tatry nebol jednoduchý proces. Ako uvádza v štúdií z roku 2005 Mikuláš Argalács, za prvý pokus komplexne ovplyvňovať dianie na území Vysokých Tatier možno považovať založenie a činnosť Uhorského karpatského spolku v roku 1873. Vznikol vo vtedy ešte jedinom Smokovci a činnosť v prvých

rokoch zamerl najmä na rozvoj turistiky v súlade s ochranou prírody. Budoval chodníky, horské útulne a chaty, snažil sa o pôsobenie na cieľavedomý rozvoj územia. Išlo o jednotné pôsobenie na záujmovom území, ale na spolkovom základe, bez snáh o administratívne, či komplexné verejnosprávne riadenie. Ešte na začiatku 20. storočia však autorita spolku poklesla a spolok sa postupne rozpadával. Jeho prvé obdobie činnosti však prinieslo pre rozvoj turistiky, ale aj prírody veľa pozitívneho. Po 1. svetovej vojne a vzniku Československa došlo vo Vysokých Tatrách k veľmi významným zmenám. V roku 1919 bol v Liptovskom Sv. Mikuláši založený Tatranský spolok turistický, ktorý bol v máji 1921 transformovaný na odbor Klubu československých turistov. Od roku 1927 pracovala v Poprade tzv. Slovenská komisia, ktorá spolu KČST mala na starosti koordináciu, propagáciu a podporu rozvoja predovšetkým domáceho cestovného ruchu aj na území Vysokých Tatier (Piteková, 1999, s. 68).

Prvá závažná kritika vzťahu materských obcí k tatranským osadám odznela v roku 1931 na zasadnutí Podtatranského národohospodárskeho zboru, pri ktorom vznikla 24. 9. sekcia pre cudzinecký ruch. Podtatranské obce boli požiadané, aby sa starali o tatranské kúpele, ktoré odvádzajú obecnú daň. V roku 1934 sa po prvý raz objavuje požiadavka zriadenia samostatnej tatranskej obce. Ako uvádza Argalács (2005, s. 6), v apríli 1937 sa v Poprade stretli zástupcovia podtatranských obcí od Kežmarku po Štrbu, zástupcovia štátnych lesov a osád so zástupcom Krajinského úradu, ktorý vysvetlil zásady a postup pri tvorbe Regionálneho plánu Vysokých Tatier, vôbec prvého regionálneho plánu v ČSR. Druhá svetová vojna prirodzene tento proces prerušila.

Vo februári 1947 na Plenárnom zasadnutí MNV v Smokovcoch vzišlo uznesenie, v ktorom sa okrem iného uvádza – Ak sa Vysoké Tatry majú rozvíť vo svetové kúpeľné a klimatické stredisko a tam stať sa z hľadiska národného, štátneho a hospodárskeho požehnaním Slovenska, treba pre ne zaistiť, aby mohli byť spravované a budované z jedného strediska a nie – ako je to doteraz – z 22 stredísk.....(Argalács, 2005, s. 26). 15. marca 1947 schválila Slovenská národná rada Nariadenie č. 52 o utvorení obce Vysoké Tatry a o zaistení rozvoja tatranského kraja. Vznik samostatnej obce a jej správy bol nepochybne najvýznamnejší akt v novodobej histórii Vysokých

Tatier. Vysoké Tatry sú tak jedným z najmladších sídiel s vlastnou samosprávou v strednej Európe.

V súčasnosti územie mesta Vysoké Tatry má vo svojej dĺžke až 55 km, ale k 1. januáru 2015 v ňom žilo len cca 4 000 stálych obyvateľov. Z urbanistického hľadiska je mesto špecifickým sídelným útvarom, ktorý pozostáva z 15-tich, stavebne samostatných mestských častí integrovaných do jedného územného celku. Tieto sú zoradené okolo Cesty slobody. Výmera katastrálneho územia mesta je približne 360 km<sup>2</sup>, z toho urbanizované územie zaberá cca 0,022 %. Z uvedeného vyplýva, že sa nejedná o typické mesto. Mesto Vysoké Tatry ako najvýznamnejší cieľ cestovného ruchu na Slovensku má svoje špecifiká. Z hľadiska cestovného ruchu v posledných desaťročiach dominuje problém ochrana prírody versus rozvoj cestovného ruchu. Mesto Vysoké Tatry ako samostatný územno-správny celok bolo jednoznačne založené s cieľom podpory rozvoja cestovného ruchu. Odpoveď na otázku do akej miery k tomuto cieľu prispieva mesto v súčasnosti, nám poskytne štruktúra rozpočtu Mesta Vysoké Tatry.

Pri spracovávaní state využívame údaje za roky 2011 až 2016. S ohľadom na to, že rozpočet Mesta Vysoké Tatry na roky 2014-2016 je verejne prístupný na oficiálnej internetovej stránke mesta, neuvádzame komplexné tabuľky. Zameriame sa na pomerové ukazovatele, ktoré zvýraznia špecifiká mesta z hľadiska financovania ako aj podpory rozvoja cestovného ruchu. Mesto Vysoké Tatry v rokoch 2014-2016 hospodári so sumou cca 5 miliónov Eur. Rozpočet sa zostavuje v súlade so zákonom č. 583/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách územnej samosprávy. V zmysle tohto zákona sa rozpočet samosprávy zostavuje na tri roky, pričom príjmy a výdavky na roky 2015 a 2016 nie sú záväzné. Rozpočet sa člení na bežný, kapitálový a finančné operácie. Celkový rozpočet je zostavený ako vyrovnaný, bežný rozpočet je mierne prebytkový, schodok kapitálového rozpočtu je krytý finančnými operáciami a to prevodom z rezervného fondu a prijatím investičného úveru a úveru zo Štátneho fondu rozvoja bývania.

Pri analýze príjmov sa sústredíme len na bežné príjmy, pretože v rokoch 2015 a 2016 sa už nepočíta s príjmami z finančných operácií a na minimum



(z 2,5 mil. € v roku 2011 na 0,1 mil. € za rok 2016) klesajú tzv. kapitálové príjmy. Dve tretiny bežných príjmov tvoria daňové príjmy. Približne polovica daňových príjmov pripadá na daň z príjmu fyzických osôb, štvrtina na daň z nehnuteľností a štvrtina na daň za ubytovanie. Daň za ubytovanie predstavuje ročný príjem cca 500 000,- €. V porovnaní s „klasickými“ mestami je to jednoznačne obrovská disproporcia. Nakoľko cca polovica obyvateľov mesta je v dôchodkovom veku, podielové dane z príjmu fyzických osôb predstavujú len polovicu daňových príjmov. Vzhľadom na rozlohu územia a charakter Vysokých Tatier ako významného cieľa cestovného ruchu je tento systém financovania nepostačujúci. Môžeme to vidieť aj na štruktúre výdavkov rozpočtu. Výdavková časť rozpočtu sa člení na 14 podkapitol: správa mesta, majetok mesta, bezpečnosť, rozvoj mesta, cestovný ruch, životné prostredie, komunikácie, zdravotníctvo, vzdelávanie, šport, kultúrne vyžitie občanov a návštevníkov, vysielacie a vydavateľské služby, sociálne služby a rozvoj bývania. Z rozpočtovaných výdavkov na rok 2016 cca 4,5 mil. € je v rámci programu cestovný ruch vyčlenených 2 500,- € na medzinárodnú spoluprácu, 20 000,- € na propagáciu a cca 290 000,- € na verejno-súkromné partnerstvo. Tieto financie sú určené na budovanie partnerstva verejného a súkromného sektora a na spoluprácu v oblasti destinačného manažmentu s mestom Vysoké Tatry. Inými slovami povedané, program cestovný ruch získava cca 7 %-ný podiel na celkových výdavkoch mesta. Táto suma predstavuje cca 60 % príjmov z dane z ubytovania.

## **Diskusia**

V rozsahu jednej state nie je možné dôkladne analyzovať systém financovania Mesta Vysoké Tatry vo vzťahu k cestovnému ruchu. Je však zrejmé, že sa nejedná o klasické „mesto“ a z hľadiska teórie cestovného ruchu sa prikláňame k Palatkovej a Zichovej, ktoré v rámci klasifikácie typov cestovného ruchu popri mestskom a vidieckom cestovnom ruchu uvádzajú „turizmus v strediskách turizmu“. Presne s týmto účelom vzniklo aj Mesto Vysoké Tatry. Na základe prvých odhadov ako aj vlastného pozorovania môžeme konštatovať, že letná sezóna 2015 patrila medzi

najúspešnejšie za posledných 20 rokov. To isté však platí aj o zimnej sezóne 2014/2015. Medzi najvýznamnejšie pozitívne faktory oboch sezón patrili: výborné počasie, bezpečnosť destinácie a nestabilná situácia v iných destináciách – napr. Egypt, Tunisko, intenzívna mediálna kampaň kľúčového investora vo Vysokých Tatrách – finančná skupina J&T, rozsiahle investície v oblasti infraštruktúry cestovného ruchu, jedinečnosť Vysokých Tatier a rastúca kúpna sila.

Vysoké Tatry zároveň už roky bojujú s chronickým problémom ochrana prírody versus rozvoj cestovného ruchu a systémom financovania mesta. Chýba zákon o cestovnom ruchu, ktorý by záväzne stanovil oblasti cestovného ruchu a ich financovanie. V súčasnosti existujú tzv. oblastné organizácie cestovného ruchu a Vysoké Tatry alebo Tatry sa objavujú v štyroch z nich. Vlády si ako horúci zemiak prehadzujú problém zonácie Vysokých Tatier. Jedným z dôvodov sú chýbajúce prostriedky na odkúpenie území v najvyššom ochrannom pásme od vlastníkov. Mesto Vysoké Tatry má svoje špecifiká aj v systéme financovania. Nízky počet obyvateľov prevažne v postproduktívnom veku a zároveň vysoké nároky na financovanie bežných potrieb pomerne rozsiahleho územia si vyžaduje aj špecifický prístup. Mesto Vysoké Tatry ako kľúčová destinácia cestovného ruchu na Slovensku by si zaslúžilo Zákon o Vysokých Tatrách, ktorý by upravoval predovšetkým systém financovania. Mestá ako Bratislava a Košice takýto zákon majú, o zákone pre Vysoké Tatry sa hovorí už viac než dvadsať rokov. Aktivita mesta v Asociácii horských sídel evidentne nestačí. Výsledkom uvedených skutočností je živelný rozvoj, ktorý síce rešpektuje prirodzený zákon trhu, ale vzhľadom na jedinečnosť tatranskej fauny a flóry je takýto vývoj dlhodobu neudržateľný.

## **Záver**

Vysoké Tatry patria medzi destinácie cestovného ruchu európskeho významu. Špecifikum Mesta Vysoké Tatry spočíva predovšetkým v nepomere rozlohy mesta a počtu obyvateľov. Dane z príjmu fyzických osôb sú rozhodujúcim bežným príjmom samosprávnych územných celkov.

Mesto vzhľadom na nevyhnutnosť venovať sa aj klasickým oblastiam ako zdravotníctvo, školstvo, sociálna oblasť, prenesené kompetencie atď. nemôže venovať adekvátnu pozornosť oblasti destinačného manažmentu. Dlhé roky sa diskutuje o potrebe zonácie ako aj Zákona o Vysokých Tatrách. Na druhej strane medzi výhody Mesta Vysoké Tatry patrí možnosť koordinácie a jednotného riadenia pätnástich mestských častí, ktoré patria pod tri rôzne katastrálne územia. Ako ďalšie výhody môžeme uviesť rastúci dopyt po návšteve Vysokých Tatier predovšetkým zo strany domácich návštevníkov, bezpečnosť destinácie a rozsiahle investície do infraštruktúry cestovného ruchu.

## Literatúra

- [1] Argalács, M. 2005. *Vznik administratívno-správneho a územného celku Vysoké Tatry* (štúdia).
- [2] Gúčík, M. 2010. *Cestovný ruch. Úvod do štúdia*. Banská Bystrica: DALI-BB, s.r.o. pre Slovak-Swiss Tourism, 2010. 307 s. ISBN 978-80-89090-80-8.
- [3] Gúčík, M. 2011. *Cestovný ruch. Politika a ekonómia*. Banská Bystrica: Slovensko-švajčiarske združenie pre rozvoj cestovného ruchu, 2011. 188 s. ISBN 978-80-89090-98-3.
- [4] Palatková, M., Zichová, J. 2011. *Ekonomika turizmu*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. 205 s. ISBN 978-80-247-3748-5.
- [5] Piteková, J. 1999. *Príspevok ku skúmaniu vývoja cestovného ruchu na Slovensku do roku 1945*. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB, 1999. 93 s. ISBN 80-8055-330-0.
- [6] <http://www.vysoketatry.sk>

**Kontakt na autora**

doc. Ing. Jana Piteková, PhD.

Inštitút Štefana Nahálku, Pedagogická fakulta

Katolícka univerzita Ružomberok

Nábr. Jána Pavla II. 15

058 01 Poprad

Slovenská republika

T: (+421) 905 820 575

E: jana.pitekova@ku.sk

**Charakteristika autora**

Autorka prednáša mikroekonómiu, makroekonómiu a hospodársku politiku. Vo vedeckej oblasti sa okrem vzťahu ekonómie a kresťanstva zaoberá aj vybranými oblasťami cestovného ruchu – vývoj cestovného ruchu na Slovensku do roku 1989, cestovný ruch vo Vysokých Tatrách, náboženský cestovný ruch.

# NEW CONCEPTUAL FRAMEWORK OF HEALTH AND WELL-BEING TOURISM DESTINATIONS

Lucie PlzÁková

**Abstract:** *The paper brings partial results of the international research project “Health and Well-being (H&WB) in Tourism Destination”. The project is supported by the Education, Audiovisual and Culture Executive Agency (EACEA) with five associate educational institutions and 25 additional partners. Research is focused on determining the definition of a H&WB destination and developing a methodical eHandbook and self-assessment tool for destination managers. While the first half of the project focused on both primary and secondary research, this article describes selected results from the primary research, which was focused on stakeholders and customers in H&WB destinations.*

**Key words:** *destination management, health, tourism destination, well-being*

**JEL Classification:** *L83, I19*

## Introduction

The aim of the „WelDest“ project (Health and Well-being in Tourism destination) was to create a development framework to be used by public bodies, destination management organizations and private companies, when developing holistic health and well-being (H&WB) destinations. The project combines the expertise of 5 Higher Education Institutes, 10 industry and 15 associate partners from Austria, the Czech Republic, Finland, Germany, and the UK. These countries represent different stages of development in health and well-being tourism.

WelDest addresses the above mentioned with an interdisciplinary, transnational approach by creating knowledge transfer and learning material across the EU, to enhance competitiveness and employability of H&WB tourism.

The objectives of the project in more detail were:

- to outline, via research, the H&WB service supply, resources, staff competencies and elements at a destination appreciated by locals and tourists;
- to identify or strengthen the potential for business opportunities in tourism and to foster innovation around H&WB based services and destination development;
- to contribute to lifelong learning by the achieving the following outcomes:
  - a) an electronic handbook “Keys to developing a holistic health & well-being tourism destination”, including a self-assessment and development tool for destinations along with course design, to be used at the tertiary level and for continuing education for the industry;
  - b) a blog providing industry, academia and citizens with new opportunities to share their knowledge on H&WB topics.

## **Material and methods**

In the first stage, the project team had to define several basic terms which are used in the following model and framework. Definitions of a destination (UNWTO, 2007; Bornhorst, T., Brent Ritchie, J. R., Sheehan, L., 2010; Dwyer, L.; Edwards, D., Mistilis, N.; Roman, C., Scott, N., 2009), competitiveness of destination (Brent-Ritchie, J, Crouch, G, 2003; Dwyer, L and Kim, C., 2003; Buhalis, D., 2000), destination management (Volgger, M.&Pechlaner, H., 2014), well-being concept and approach (Konu, H., Tuohino, A., Björk, P., 2011) and health tourism (Laesser, Ch., 2011, Müller, H., Kaufmann, E. L., 2002), which was the main term and the most important in fulfilling the goal of the project.

The aim of the research was to conduct research that is relevant and potentially beneficial to the health and well-being tourism industry and destinations. The goal was to create a development framework to be used by public bodies, DMOs and private companies at tourism destinations willing to strengthen the elements influencing the well-being level of tourists and locals alike.

The WelDest research consisted of both primary and secondary research. Primary research was done using questionnaires for stakeholders and consumers, and interviews were done with stakeholders (policy makers at the national and regional level, health managers, hospitality managers and local planning developers). The secondary research was done on the current literature on health and well-being destinations. Simultaneously a list on the existing health and well-being destinations in EU countries was compiled to be used in dissemination, e.g. as links in the WelDest blog. Other methods which were used in the project were focus groups and an open space conference. Focus groups were realized in each partner's country, and the main goal was discussion and verification of the proposed H&WB model and framework. The open space conference was arranged during ITB Berlin in 2014.

## **Results**

The first part of the primary research was focused on stakeholders who responded via questionnaire (quantitative approach) and interviewed face-to-face or via telephone (qualitative approach). Ten to eleven interviews were conducted by each WelDest partner. Overall 52 questionnaires and interviews were conducted (10 in Finland, Germany, United Kingdom and 11 in Austria and the Czech Republic) comprising 15 regional developers, 15 hospitality managers, 12 health managers, 8 local tourism managers, and 2 policy makers.

A very important finding coming out of the research was that the idea of health and well-being serves as a promising approach for further destination

development. Stakeholders think that the most important reasons customers come to the destination are natural scenery and doing something for health which means relaxation and pampering spa services. On the other hand, they think it is the lack of medical services and the lack of wellness and spa facilities which prevent guests from recognizing a destination as a H&WB-destination. Stakeholders identified the competencies regarding the management of the destination, which are recognition of customer expectations, communication in the form of rhetoric, presentation, marketing, and networking. The most important point for development of a H&WB destination is brand identity, commitment and cooperation of all actors in destination (PPP principal). Nature and sustainability are both very important topics for H&WB-destinations according to the research. They can act as USP for destinations and the core reasons for guests to travel to certain destinations. Interviewees think that the protection of the environment is crucial in order to be able to offer outdoor activities. This should be emphasized even more in the future. Natural resources can be used for tourism offers such as marshland for spa treatments.

Interviewees think that in the future, co-operation on a destination level will be among the most important processes for destination development. This also involves the participation of local inhabitants. Research and marketing will remain important in the future. In the interviewees' opinion, finding a balance between needs of locals and needs of tourists is very challenging. One half of the interviewees think that the relationship between tourists and locals is problematic, whereas the other half thinks that there are no conflicts between these groups. There is general agreement that both the facilities and services should be used by tourists and locals as well. Locals should also participate in tourism development. Interviewees think that tourism creates jobs for locals and support local businesses. As for the future, almost all interviewees want their destinations to focus on H&WB. They also think that there will be a trend towards more active holidays and that is why bigger investment in outdoor and sport facilities is needed.

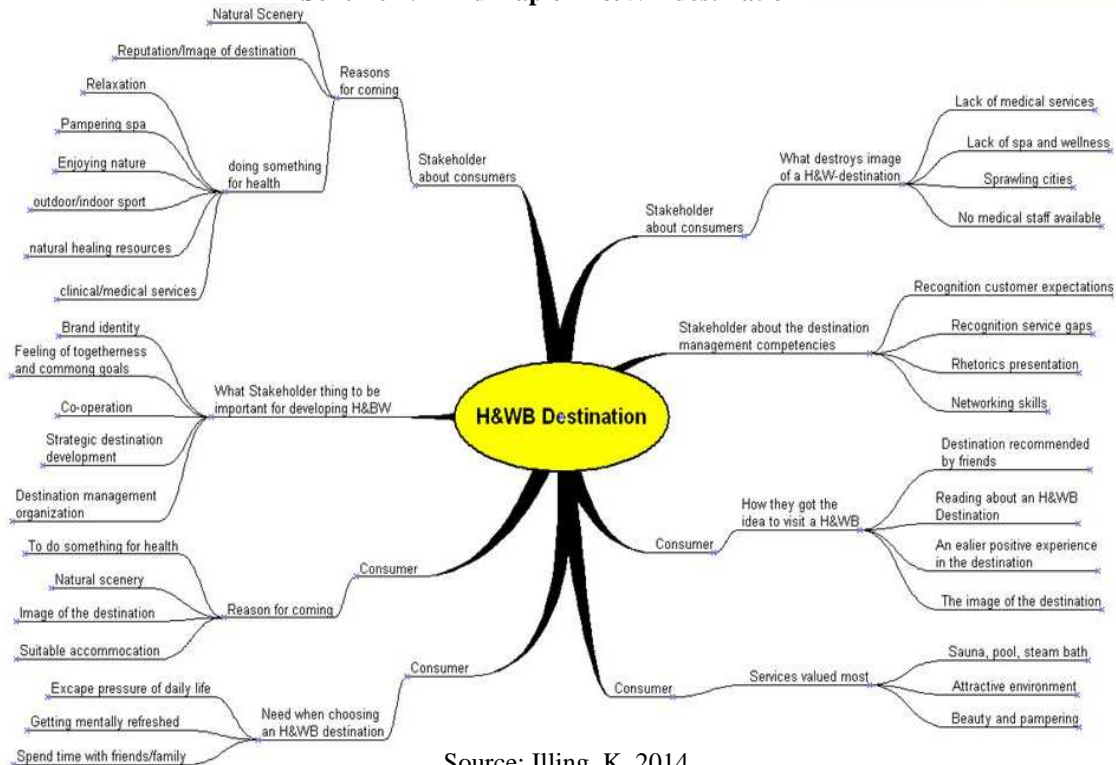
The second part of the research was focused on consumers. The group of respondents was 784. The associations guests have when they think of a H&WB-destination seem to focus on nature, relaxation, spa facilities, its



treatments, and various activities. Both stakeholders and guests regard nature and natural scenery with the utmost importance. But there are some differences in opinions between stakeholders and customers. For example culture plays a bigger role for the stakeholders than for the guests. The reputation/image of the region did not rank in importance amongst the guests, and health plays a bigger role for the stakeholders than for the guests. The guests are attracted to the destination by staff, facilities and treatments. The decision to come to the H&WB destination mostly comes from personal word-of-mouth recommendations. Digital media play an important role, too. Thirdly, an earlier positive experience in this destination motivates people to return again. Health insurance and a recommending doctor do not play an important role. The overall reason to come to the destination – Doing something for health, the natural scenery, and the image of the destination seem to be of the utmost importance with regard to the overall reasons for the guest to visit a H&WB-destination. The most valued services and activities are spa services (diverse sauna, pools and steam bathing facilities), and an attractive environment seems to play the most important role with regard to the destination's services. The guests like to take part in diverse beauty and pampering, outdoor sports in an attractive environment accompanied by various spa services. The majority of guests coming to a H&WB destination want to escape from the burdens of daily life in order to get mentally refreshed and relax. And, apparently, the majority is not necessarily interested in checking the influence of the current holiday on their health. A large majority of respondents think that their holiday in a H&WB-destination is more expensive than in other destinations. It seems that the image of a H&WB-destination is harmed especially by too much traffic and too much disturbing industries.

The following mind map is a summary focusing on several questions and their answers with the highest number of responses. The mind map may give insight into the complexity and intricacy of things which have to be considered in developing a H&WB-destination. The e-handbook, as one of the very practical results of this research, is to be accompanied by a tool capable of assessing the status quo of such a destination time-effectively and to better develop it.

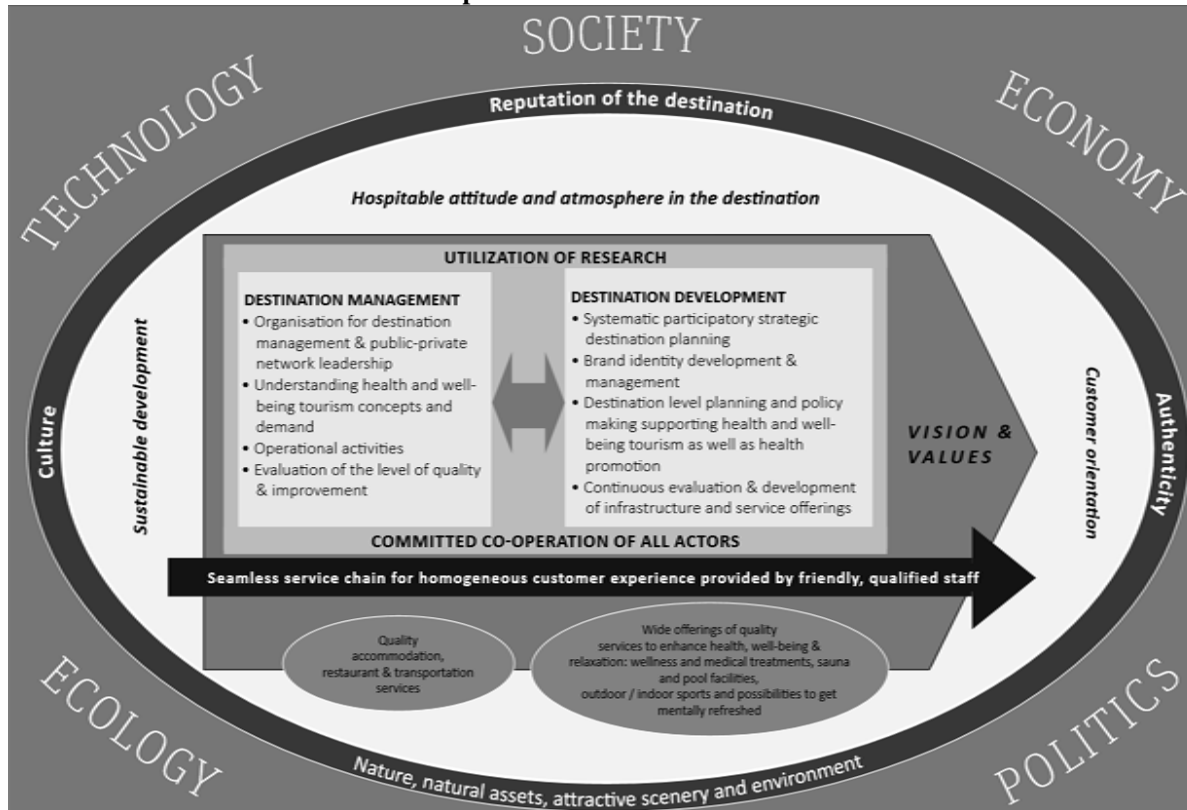
**Scheme 1: Mind map of H&WB destination**



Source: Illing, K. 2014.

The one of the main outputs of the project was a conceptual framework of H&WB destination. Scheme number two presents the proposal of the framework of H&WB destination which was fine-tuned during local focus groups.

**Scheme 2: Proposed framework of H&WB destination**



Source: Tuominen, T. et al. 2014.

## Conclusion and Discussion

A H&WB destination needs to dispose of both nature and skilled staff working in facilities. Hotels with a wide range of spa services are being complemented with well maintained nature offering the opportunity for various activities. Thus, a critical mass must be reached satisfying the client's needs in the field of relaxation and healthy activities. Various professions have to work together closely to provide a seamless chain of services. The destination is to be managed and marketed professionally as a unit and dispose of a strong brand image.

As for the implications for the management of wellness and spa hotels, public spa centers, health spa villages, and DMOs, they should all pay more attention to the complexity guests expect when coming to a H&WB destination. The many things destination managers have to have in mind when developing a region under the auspices of health and well-being refer to challenges on different management levels, such as the fact that destination development takes place on the company level (e.g. spa hotel), on the destination level (e.g. hiking trails crossing local borders), and on the political level with regional or national dimensions when it comes to things such as environment protection or health insurance to cover medical treatments.

## Literature

- [1] Bornhorst, T., Brent Ritchie, J. R., & Sheehan, L. 2010. Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. In *Tourism Management*, 31(5), pp. 572-589.
- [2] Brent-Ritchie, J, Crouch, G. 2003. *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishers, Wallingford, Oxon, UK, English Edition, ISBN 0 85199 664 7.

- [3] Buhalis, D., 2000. Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*. 21. pp. 97-166.
- [4] Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Roman, C., Scott, N., 2009. Destination and enterprise management for tourism future. In *Tourism Management*. 30(1), pp. 63-74.
- [5] Dwyer, L and Kim, C. 2003. Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. In *Current Issues in Tourism*, 6:5, pp. 369-414.
- [6] Illing, K. et al. 2014. WellDest Primary Research Report. Available at: <http://weldest.blogspot.cz/p/weldest-media.html> [on-line 14/09/2015]
- [7] Konu, H., Tuohino, A., Björk, P., 2011. Wellbeing tourism in Finland. Finland as a competitive tourism destination. Savonlinna: University of Eastern Finland
- [8] Laesser, Ch. 2011. Health travel motivation and activities: insights from a mature market – Switzerland. *Tourism Review*. 66 (1/2). pp. 83-89.
- [9] Müller, H., Kaufmann, E. L. 2000. Wellness tourism: Market analysis of a special health tourism segment and implication for a hotel industry. In *Journal of Vacation Marketing*. 7(1) pp. 5-17.
- [10] Tuominen, T. et al. 2015. *Developing a Competitive Health and Well-Being destination*. Turku University of Applied Science. ISBN 978-952-216-540-4.
- [11] UNWTO. 2007. *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. Available at: [https://pub.unwto.org/WebRoot/Store/Shops/Infoshop/4745/8BCE/AD9A/ECA8/048B/C0A8/0164/0B7A/071115\\_practical\\_guide\\_destination\\_management\\_excerpt.pdf](https://pub.unwto.org/WebRoot/Store/Shops/Infoshop/4745/8BCE/AD9A/ECA8/048B/C0A8/0164/0B7A/071115_practical_guide_destination_management_excerpt.pdf) [on-line 14/09/2015]
- [12] Volgger, M. & Pechlaner, H. 2014 Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success, In *Tourism Management*, 41. pp. 64-75.

**Contact information**

Ing. Lucie Plzáková, Ph.D.

Department of Travel and Tourism Studies

The Institute of Hospitality Management in Prague

Svídnická 506

181 00 Prague 8

Czech Republic

T: (+420) 283 101 138

E: plzakova@vsh.cz

**Description of the author**

Ing. Lucie Plzáková, Ph.D., focuses on destination management and quantification of regional and local impacts of tourism. She participates in a number of domestic and international research projects and wrote several monographs focus on tourism issues. Since 2014 she is a member of the International Association of Scientific Experts tourism (AIEST) and she is a member of editorial boards of journals Czech Hospitality and Tourism Papers and Studia Turistica. She is a member of Tourism Board of Ministry for regional development in the Czech Republic.

# ELEKTRONICKÁ EVIDENCIA TRŽIEB V CESTOVNOM RUCHU NA SLOVENSKU

## ELECTRONIC EVIDENCE OF TOURISM BUSINESSES REVENUES IN SLOVAKIA

Ľudmila Šmardová, Ľuboš Elexa

**Abstrakt:** Príspevok sa zameriava na legislatívnu úpravou elektronickej evidencie tržieb v cestovnom ruchu na Slovensku a jej vývoj od roku 1994 do roku 2015. Na základe výsledkov analýzy legislatívnych dokumentov charakterizuje hlavné zmeny podmienok a povinností podnikateľských subjektov v cestovnom ruchu, diskutuje aspekty používania fiskálnych elektronických registračných pokladníc a virtuálnych registračných pokladníc zapracovaných do Slovenskej legislatívy od roku 2015.

**Kľúčové slová:** cestovný ruch, elektronickej evidencie tržieb, legislatívna úprava

**Abstract:** The paper is targeting the legislation on electronic evidence of the tourism enterprises revenues and its development in Slovakia since 1994 until 2015. It is defining the main legal changes of the conditions and tourism businesses duties; and it is discussing the main issues in terms of the sales records through the use of the fiscal electronic cash registers and the virtual (on-line) cash registers incorporated in the Slovak legislation since 2015.

**Key words:** tourism, electronic evidence of revenues, legislation

**JEL Classification:** M10, K22, K34

## Úvod

Elektronická evidencia tržieb predajcov tovarov a poskytovateľov služieb je v súčasnosti aktuálnou a často diskutovanou problematikou, nie len na Slovensku, ale aj v Českej republike. Zámerom opatrení v tejto oblasti je predovšetkým zlepšenie výberu daní a zjednodušenie kontroly zo strany správcu dane. Podnikateľských subjektov v cestovnom ruchu sa legislatíva v tejto oblasti priamo dotýka, ovplyvňuje to administratívnu a finančnú náročnosť ich podnikania. Tá pramení nie len zo zákonom stanovených povinností evidencie, úkonov a technických požiadaviek na zariadenia a vybavenie, ale aj z častých zmien legislatívy v tejto oblasti, ktoré môžu negatívne ovplyvniť vnímanie podmienok podnikania. Časté zmeny právnej úpravy sú problémom, ktorý vedie k mnohým omylom a chybám u odborníkov a vytvára mylnú predstavu verejnosti o práve (Petráš, 2013). Príspevok sa zaoberá 20 ročným vývojom legislatívnych podmienok používania elektronických registračných pokladníc v cestovnom ruchu na Slovensku.

## Materiál a metódy

Cieľom príspevku je preskúmať legislatívnu úpravu evidencie tržieb elektronickou registračnou pokladnicou a jej vývoj v cestovnom ruchu na Slovensku. Subjektom skúmania je elektronická evidencia tržieb, objektom skúmania sú podnikateľské subjekty v cestovnom ruchu. Zdrojom údajov sú legislatívne dokumenty upravujúce elektronickú evidenciu tržieb. Údaje sú spracované s využitím teoretických metód skúmania. Analyzuje predovšetkým vyhlášku MF SR č. 55/1994 Z.z., zákon č. 289/2008 Z.z. a predpisy, ktoré ich od roku 1995 do roku 2015 novelizovali. Vzhľadom na rozsah problematiky sa zameriavame len na vybrané aspekty elektronickej evidencie tržieb.



## Výsledky

Vývoj legislatívnej úpravy elektronickej evidencie tržieb na Slovensku môžeme rozdeliť do dvoch hlavných etáp. Prvá etapa, krátko po vzniku Slovenskej republiky ako samostatného štátu, je typická zavedením povinnosti elektronickej evidencie tržieb prostredníctvom registračných pokladníc pre podnikateľské subjekty prijímajúce tržby z predaja tovarov a vybraných služieb v hotovosti, s účinnosťou od roku 1995. Druhá etapa je spojená s prijatím tzv. fiškálneho zákona, ktorý zvýšil technické požiadavky na zariadenia elektronickej registračnej pokladnice s účinnosťou od 1. marca 2009 a neskôr rozšíril okruh služieb, na ktoré sa vzťahoval, vrátane služieb v cestovnom ruchu.

Prvým predpisom, ktorý v Slovenskej republike upravoval používanie registračných pokladníc bola *vyhláška MF SR č. 55/1994 Z.z. o spôsobe vedenia evidencie tržieb elektronickej registračnou pokladnicou*. Predpis bol koncipovaný tak, aby umožnil vedenie tržieb spôsobom, ktorý v budúcnosti zabezpečí správne stanovenie dane z pridanej hodnoty (DPH). Od začiatku roku 1995 boli podnikateľské subjekty povinné evidovať tržbu prostredníctvom elektronickej registračnej pokladnice s tlačiarňou, a to pri predaji tovaru v nezmenenom stave a pri poskytovaní vybraných služieb s príjmom tržby v hotovosti. Okruhov služieb, pri ktorých bolo povinné používanie registračnej pokladnice bolo relatívne málo. Patrili tu aj niektoré služby v cestovnom ruchu, a to služby reštaurácií a pohostinstiev (označované ako služby spojené s podávaním jedál a nápojov) a doplnkové služby v cestovnom ruchu, konkrétne niektoré športovo-rekreačné služby krytých a nekrytých kúpalísk, služby zábavných parkov a lunaparkov, služby športových ihrísk a štadiónov, niektoré služby spojené so športom (fitnescentier, stredísk aerobiku a pod.) a služby prispievajúce k telesnej pohode, ktoré patrili podľa v tom čase platnej jednotnej klasifikácie výkonov medzi služby pre osobnú hygienu (vyhláška MF SR č. 55/1994 Z.z., vyhláška MF č. vyhláška MF SR č. 59/1995 Z.z., vyhláška č. 353/1996 Z.z.). Znamenalo to, že pokiaľ podnikateľský subjekt poskytoval tieto služby napríklad v rámci ubytovacieho zariadenia musel pri ich úhrade v hotovosti zaevidovať tržbu prostredníctvom elektronickej registračnej

pokladnice. Nemusel tak urobiť v prípade úhrady samotného ubytovania, keďže ubytovacie služby nepatrili do okruhu služieb s povinnosťou elektronickej evidencie služieb. Ministerstvo financií SR očakávalo od zavedenia tejto povinnosti výhody na strane predávajúceho, kupujúceho aj správcu dane. Na strane predávajúceho predpokladalo skvalitnenie služieb predajcu, zabezpečenie jeho vlastného majetku vyjadreného vo forme tovaru pred vlastnými zamestnancami, a tiež podstatné zjednodušenie administratívy. Za výhodu na strane kupujúceho označovalo prehľadnosť nákupu. Jednotná evidencia u veľkej skupiny daňových subjektov predpokladala zjednodušenie vedenia evidencie DPH pre daňové účely, zjednodušenie procesu kontroly a spracovania údajov správcom dane, lepšiu prehľadnosť a kontrolovateľnosť aj u iných daní, ako DPH (napríklad dane z príjmov) (Výklad k vyhláške č. 55/1994 Z.z.).

Prvá úprava evidencie tržieb prostredníctvom elektronickej registračnej pokladnice sa podrobne nevenovala technickým detailom elektronických registračných pokladníc. Do roku 2008 bola táto vyhláška novelizovaná 6 krát. Postupne sa zvyšovali technické požiadavky na zariadenia a elektronické registračné pokladnice a formálne požiadavky na evidenciu a daňové doklady.

Výraznejšiu zmenu a nové povinnosti pre podnikateľské subjekty priniesol tzv. *fiškálny zákon (zákon č. 289/2008 Z.z. o používaní elektronickej registračnej pokladnice)*, ktorý v roku 2009 nahradil pôvodnú vyhlášku. Tento zákon bol v priebehu 7 rokov platnosti novelizovaný 11 krát, čo je viac novelizácií ako pôvodná vyhláška v priebehu 13 rokov. Počas tohto obdobia sa výrazne zmenili technické požiadavky na zariadenia elektronických registračných pokladníc, náležitosti pokladničného dokladu a evidenčnej dokumentácie a rozšíril sa okruh poskytovateľov služieb s povinnosťou elektronickej evidencie tržieb, čo ovplyvnilo aj podnikateľské subjekty v cestovnom ruchu.

Najvýznamnejšou zmenou, ktorú fiškálny zákon priniesol bola zmena definície pokladne. Vyhláška platná do 1. marca 2008 definovala pokladnicu ako elektronické registračné alebo elektronické registračné váhové zariadenie vybavené tlačiarňou, určené na výpočet a registráciu

číselných údajov zadaných klávesnicou alebo pomocou elektronických čítačov čiarkového kódu, alebo magnetických kariet, alebo iným spôsobom (vyhláška MF SR č. 55/1994 Z.z. v znení neskorších predpisov). Fiškálny zákon zaviedol povinnosť používať ako pokladnicu elektronické registračné zariadenie vybavené prevádzkovou pamäťou, vstavaným registračným programom, fiskálnou pamäťou, zobrazovacím zariadením pre zákazníka, hodinami, klávesnicou a tlačiarňou, ktoré tvoria jeden funkčný celok. Mohlo ísť tiež o počítač s vlastným registračným programom a so samostatnou fiskálnou tlačiarňou (zákon č. 289/2008 Z.z. v znení neskorších predpisov). Hlavnou technickou zmenou legislatívnej úpravy od roku 2009 bola povinnosť vybavenie tlačiarne fiskálnou pamäťou, zavedenie nového typu fiskálneho zariadenia – fiskálnej tlačiarne, zabezpečenie pokladnice fiskálnou plombou. Od základu sa zmenili technické požiadavky na elektronické registračné pokladnice, čo vyžadovalo zmenu vybavenia podnikateľských subjektov. Na implementáciu tejto zmeny do praxe mali podnikateľské subjekty, ktoré už používali elektronické registračné pokladnice takmer dva roky a nové pokladnice museli začať používať od 1. 1. 2012. Zaviedla sa tiež povinnosť evidencie nie len tržieb prijatých v hotovosti, ale aj tržieb prijatých platobnými prostriedkami nahradzujúcimi hotovosť, najmä elektronickými platobnými prostriedkami alebo poukážkami (zákon č. 289/2008 Z.z., par. 2 j). Samotná nutnosť výmeny zariadení viedla k zvýšeniu administratívnej a finančnej náročnosti podnikania.

V čase prijatia fiškálneho zákona sa okruh služieb s povinnosťou elektronickej evidencie tržieb nerozšíril, stalo sa tak až jeho postupnou novelizáciou. S účinnosťou od 15. februára 2013 tu pribudli služby spojené s prevádzkou lanoviek, pozemných lanoviek, lyžiarskych vlekov. S účinnosťou od 1. apríla 2015 musia elektronické registračné pokladnice používať aj zariadenia poskytujúce hotelové a podobné ubytovanie, turistické a iné krátkodobé ubytovanie, autokempingy, táboriská a miesta pre karavány, ostatné ubytovanie (vrátane ubytovania v súkromí), cestovné kancelárie a agentúry (zákon č. 333/2014 Z.z.).

Čo sa týka požiadaviek na elektronické registračné pokladnice, s účinnosťou od 1. januára 2015 sa rozšírili požiadavky o prvky on-line

pripojenia s informačnými systémami finančnej správy. Túto podmienku musia spĺňať všetky elektronické registračné pokladnice uvádzané na trh a do používania podnikateľskými subjektmi po 1. januári 2015 (zákon č. 218/2014 Z.z.). Podnikatelia, ktorí pokladnicu používali pred rokom 2015 ju nemusia bezodkladne vymeniť, musia tak ale urobiť postupne v procese výmeny. Na princípe on-line pripojenia bol novelou zákona účinnou od roku 2015 uzákonený aj nový typ registračnej pokladnice, a to virtuálna registračná pokladnica. Rozumie sa ňou prostredie zriadené Finančným riaditeľstvom Slovenskej republiky na jeho webovom sídle komunikujúce prostredníctvom koncového zariadenia. Využívať virtuálnu registračnú pokladnicu môžu aj podnikateľské subjekty v cestovnom ruchu, a to od 1. januára 2016, avšak len ak počet vydaných pokladničných dokladov v jednom kalendárnom mesiaci nie je viac ako 1 000. Vybavenie musí spĺňať požiadavky na virtuálnu registračnú pokladnicu, vrátane umožňovania tlače pokladničných dokladov (Zákon č. 333/2014 Z.z.).

## **Diskusia**

Jednotná evidencia tržieb prostredníctvom elektronickej registračnej pokladnice predpokladá pozitívny vplyv na výber daní a zjednodušenie kontroly tržieb zo strany správcu dane. Poslednou zmenou legislatívnej úpravy na Slovensku ministerstvo odhaduje, že zavedenie elektronických registračných pokladníc v jednotlivých odvetviach prispeje k zníženiu daňovej medzery na DPH o 10 %. Odhadovaný pozitívny vplyv z rozšírenia povinnosti vedenia evidencie tržieb v elektronickej registračnej pokladnici sa za predpokladu celoročnej účinnosti odhaduje na úrovni 72 mil. EUR. Pozitívny prínos sa očakáva aj zo zavedenia virtuálnej registračnej pokladnice, a to najmä pre výkon kontrol a uľahčenie prístupu cez on-line pripojenie, nižšie náklady podnikateľských subjektov (Dôvodová správa, 2014). Na základe analýzy doterajšieho vývoja legislatívnej úpravy elektronickej evidencie tržieb môžeme identifikovať niekoľko diskutabilných bodov týchto opatrení. V prípade virtuálnej registračnej pokladnice ide o on-line program, ktorý je zadarmo prístupný na webovom sídle Finančnej správy, znamená on-line ukladanie dát v prostredí finančnej

správy. Tieto pokladnice bezplatne certifikuje Colný úrad. Pokiaľ majú podnikatelia počítača a tlačiareň a do mobilného telefónu si stiahnu mobilnú aplikáciu, pokladnicu potrebovať nebudú. Na jednej strane predstavuje možnosť použitia virtuálnej registračnej pokladnice nižšie náklady, ako v prípade požívania „klasickej“ elektronickej registračnej pokladnice s fiškálnou pamäťou (nižšie náklady na obstaranie), na druhej strane musí podnikateľ plniť podmienky použitia virtuálnej pokladnice vrátane tlače a evidencie dokladov. To znamená určité technické vybavenie na tlač a on-line prístup, čo môže byť v niektorých službách problematické (napríklad doplnkové služby vo vidieckom cestovnom ruchu, na organizovaných podujatiach a pod.). Niektorí odborníci tiež uvádzajú, že zavedenie virtuálnej registračnej pokladnice je krokom späť v porovnaní s pokladnicami s fiškálnou pamäťou. Virtuálna pokladnica je v podstate softvérovou pokladnicou. Tento typ pokladníc bol povolený aj pred prijatím fiškálneho zákona a odhadovali sa na nich najväčšie daňové úniky. Už v systéme fiškálnych pokladníc sa niektorí predajcovia snažia obchádzať evidenciu cez nadradené softvéri v hardvérových pokladniciach a nevydávajú tak doklady, ktoré by plnili legislatívne požiadavky. Imitácia on-line pokladnice sa dá naprogramovať (Janura, 2015). To v konečnom dôsledku zvyšuje požiadavky na kontrolu podnikateľských subjektov využívajúcich virtuálne registračné pokladnice a preto je prínos k zníženiu nákladov správcu dane diskutabilný.

Otázna sa javí aj povinnosť používať registračné pokladnice pri predaji služieb cestovných kancelárií a agentúr. Jedným z dôvodov elektronickej evidencie tržieb je vyčíslenie výšky DPH. Cestovné kancelárie účtujú DPH len z prirážky, čo spôsobuje problémy pri evidencii tržieb prostredníctvom elektronickej registračnej pokladne. Dôležitý je aj fakt, že podľa Zákona o zájazdoch, podmienkach podnikania cestovných kancelárií a cestovných agentúr, uzatvára cestovná kancelária tzv. zmluvu o zájazde, ktorá je sprostredkovateľskou zmluvou s náležitosťami podľa Občianskeho zákonníka SR (zákon č. 281/2001 Z.z.), s náležitosťami stanovenia ceny. Dodržiavanie podmienok tohto zákona podlieha dozoru v takmer všetkých jeho bodoch. Evidencie tržieb registračnou pokladnicou sa preto v cestovných kanceláriách a cestovných agentúrach javí ako neopodstatnená.

Z pohľadu dopadov na podnikateľské prostredie je negatívne vnímané aj rozšírenie správnych deliktov v prípade porušenia fiškálneho zákona. Medzi delikty sú zaradené aj také, ktoré môžu vzniknúť nepozornosťou, neskorým aplikovaním zmien do praxe (napríklad pri zmene formálnych náležitostí dokladu) pričom nemusia zákonite znamenať krátenie tržieb. Príkladom je zaevidovanie tržby v elektronickej registračnej pokladnici, ale neodovzdanie pokladničného dokladu ihneď po jeho vytlačení, na čo sa vzťahuje pokuta vo výške 330 až 3 300 Eur (Zákon č. 289/2008 Z.z., par. 16a,b).

Povinnosti pri používaní elektronických registračných pokladníc na Slovensku sa relatívne rýchlo menia, čo spôsobuje zvyšovanie administratívnej a finančnej náročnosti podnikania. Fiškálny zákon bol v od jeho prijatia v roku 2008 do roku 2015 novelizovaný spolu 11 krát. Tento trend môže negatívne ovplyvniť vnímanie podmienok podnikania na Slovensku.

## **Záver**

Cieľom príspevku bolo preskúmať legislatívnu úpravu evidencie tržieb elektronickej registračnou pokladnicou a jej vývoj v cestovnom ruchu na Slovensku. Povinnosť používať elektronickej registračnej pokladnicu v stravovacích službách vznikla na Slovensku už v roku 1995. V roku 2008 bol prijatý nový, tzv. fiškálny zákon, ktorý výrazne zmenil požiadavky na elektronickej evidencii tržieb pomocou fiškálneho zariadenia. Fiškálny zákon vrátane jeho novelizácií priniesol množstvo zmien vo formálnych náležitostiach dokladov, evidencii tržieb, registračných povinnostiach a technických požiadavkách na zariadenia elektronických registračných pokladníc a požiadavkách na virtuálne registračné pokladnice (vrátane online pripojenia oboch typov pokladníc), rozšíril okruh služieb, pri ktorých majú podnikatelia povinnosť evidovať tržby prijaté v hotovosti prostredníctvom elektronických alebo virtuálnych registračných pokladníc o služby v cestovnom ruchu. Evidovať tržby prijaté v hotovosti

prostredníctvom registračnej pokladnice sú od roku 2015 povinné všetky podnikateľské subjekty v cestovnom ruchu.

Príspevok je súčasťou riešenia projektu VEGA 1/0810/13 „Predpoklady uplatnenia koncepcie spoločensky zodpovedného správania v cestovnom ruchu v SR“, ktorý sa rieši na Ekonomickej fakulte Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici.

## Literatúra

- [1] Dôvodná správa, 2014. Vládny návrh zákona, ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov a ktorým sa menia a dopĺňajú niektoré zákony. Dostupné na: <http://www.nrsr.sk/web/Default.aspx?sid=zakony/cpt&CisObdobia=6&ID=1123>
- [2] Janura, D. 2015. Zákon o používaní elektronickej registračnej pokladnice. In *Poradca*, č. 4, ročník XX. Žilina: Poradca s.r.o., 2015, s. 7-124. ISSN 1338-0850.
- [3] Petráš, R. 2013. *Právo a cestovní ruch*. 1. Vyd. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského Praha, ISBN 978-80-7452-032-7.
- [4] Vyhláška MF SR č. 55/1994 Z.z. v znení neskorších predpisov
- [5] Vyhláška MF SR č. 59/1995 Z.z.
- [6] Vyhláška MF SR č. 353/1996 Z.z.
- [7] Výklad k vyhláške č. 55/1994 Z.z., 1995. (online). Dostupné na: <http://www.rmtes.sk/Data/998/UserFiles/Dokumenty/legislativa/Zakon55Zz.PDF>
- [8] Zákon č. 281/2001 Z.z. v znení neskorších predpisov.
- [9] Zákon č. 218/2014 Z.z.
- [10] Zákon č. 218/2014 Z.z.
- [11] Zákon č. 218/2014 Z.z.

### **Kontakt na autorov**

Ing. Ľudmila Šmardová, PhD.

Katedra cestovného ruchu a spoločného stravovania

Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici

Tajovského 10

974 01 Banská Bystrica

Slovenská republika

T: (+421) 48 446 2214

E: ludmila.smardova@umb.sk

### **Charakteristika autora**

Ľudmila Šmardová pôsobí ako vedecko-výskumný pracovník a vysokoškolský učiteľ na Katedre cestovného ruchu a spoločného stravovania. Vo svojej práci sa zameriava na podnikateľské prostredie, podmienky podnikania a systémy regionálneho značenia predovšetkým v cestovnom ruchu.

Ing. Ľuboš Elexa, PhD.

Katedra ekonomiky a manažmentu podniku

Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici

Tajovského 10

974 01 Banská Bystrica

Slovenská republika

T: (+421) 48 446 2711

E: lubos.elexa@umb.sk

### **Charakteristika autora**

Ľuboš Elexa pôsobí ako vedecko-výskumný pracovník a vysokoškolský učiteľ na Katedre ekonomiky a manažmentu podniku. Vo svojej práci sa zameriava na finančno-ekonomickú analýzu podnikov, finančné a podnikateľské plánovanie v malých a stredných podnikoch.



# DAŇOVÉ OTÁZKY Z OBLASTI SEKTORU SLUŽEB

## TAX ISSUES IN SERVICE SECTOR

Eliška Smotlachová, Sylva Skupinová, Jan Máče

**Abstrakt:** Rok 2015 přináší spoustu daňových změn a novinek, a to jak v základní oblasti daně z příjmů a daně z přidané hodnoty, tak i v oblasti správy daní. Orientace v této problematice je složitá a pro běžného podnikatele poměrně náročná. Předmětem příspěvku je podat přehled nejvýznamnějších aktuálních změn v daňové oblasti pro rok 2015 a výhled očekávaných nejdůležitějších změn pro rok 2016. Podrobněji se příspěvek zabývá problematikou, která se dotkne zejména restaurací, hotelů a osob poskytujících ubytovací a stravovací služby.

**Klíčová slova:** daňové novinky, daňové změny, elektronická evidence tržeb, kontrolní hlášení

**Abstract:** The year 2015 brings us a lot of changes and news in tax system. The changes are not only in income taxes and VAT but in tax administration as well. The orientation in given issues is quite difficult and quite complicated for an ordinary entrepreneur. The subject of this paper is to provide a list of the most significant actual changes in tax issues for the year 2015 and to make prediction of the most important changes that are expected in 2016. The paper is focused on tax issues concerning mainly restaurants, hotels and persons who provide accommodation and catering services.

**Key words:** tax news, tax changes, electronic evidence of sales, control reports

**JEL Classification:** E62

# Úvod

V oblasti daňových zákonů dochází neustále ke změnám. Daňový subjekt se musí každoročně seznamovat s novelami důležitých právních předpisů, které musí respektovat. Zde se předpokládá, že daňový subjekt bude všechny své povinnosti plynoucí ze zákonů znát a textu zákona bude rozumět. Aktuální vývoj daňové a účetní legislativy nutí podnikatele být ve střehu a vnímat očekávané změny v předstihu. Orientace v této problematice je poměrně složitá a pro běžného podnikatele též velice náročná. Několik novelizací zákona o dani z přidané hodnoty (DPH) bylo připraveno již v roce 2014. Ve Sbírce zákonů byly uveřejněny tři rozsáhlejší novely zákona o DPH, které prošly celým legislativním procesem, ale v důsledku politického vývoje byla účinnost některých změn odložena na počátek roku 2016. V rámci bouřlivého vývoje také došlo k prosazení použití druhé snížené sazby DPH [2]. Rozsáhlá novela zákona o daních z příjmů [1] na rok 2015 se snaží přizpůsobit novému civilnímu právu. Změny vychází z občanského zákoníku a zákona o obchodních korporacích a kromě věcných změn přináší tato novela mnohé legislativně technické úpravy. Novela obsahuje taktéž i zrušení celé řady dřívějších změn. Bylo upuštěno od zavedení již schváleného jednoho inkasního místa s účinností od 1. ledna 2015, nebude zaveden chystaný odvod z úhrnu mezd, ale prozatím bude zachována superhrubá mzda jako základ pro výpočet daně z příjmů ze závislé činnosti. Nebude realizováno též plánované osvobození podílů na zisku fyzickým osobám a právnickým osobám s minoritním podílem do 10 procent. Nejočekávanější daňová a účetní novinka připravovaná pro nadcházející rok 2016 je elektronická evidence tržeb. Zákon o elektronické evidenci tržeb je stále ve fázi příprav a stává se předmětem nejvíce diskutovaných chystaných změn. Tato evidence by měla být zaváděna postupně v průběhu roku 2016. V první vlně se digitalizace tržeb dotkne zejména restaurací, hotelů a obecně osob poskytujících stravovací a ubytovací služby. Souběžně se zavedením elektronické evidence tržeb je pro restaurace navrženo snížení DPH na 15 procent. Připravovaná novela zákona o účetnictví a navazujících předpisů [3] zužuje vymezení subjektů veřejného zájmu a zavádí novou kategorizaci účetních jednotek s rozlišením podniků na mikro, malé, střední a velké. Kategorizace

účetních jednotek, která umožňuje nastavení různé úrovně povinností, by měla malým a mikro podnikům přinést určité úlevy. Předmětem příspěvku jsou významnější daňové změny a novinky týkající se roku 2015 a změny, které se teprve připravují.

## **Materiál a metody**

Při tvorbě příspěvku, který je zaměřen na přehled nejdůležitějších změn a novinek v daňové oblasti, byly použity zákony uveřejněné ve Sbírce zákonů a aktuální poznatky týkající se zpracované problematiky. Všechny zdroje jsou uvedeny v odkazech a souhrnu literatury. Východiskem pro zpracování příspěvku je analýza legislativních změn v daňové oblasti. Na základě této analýzy je proveden výklad nejdůležitějších daňových změn a novinek se zaměřením na oblast sektoru služeb. Při sledování podstatných vzájemných souvislostí mezi jednotlivými legislativními změnami byla využita syntéza. Vzhledem k rozsahu tohoto příspěvku jde pouze o aktuální přehled nejvýznamnějších změn v daňové oblasti pro rok 2015 a výhled očekávaných nejdůležitějších změn pro rok 2016.

## **Výsledky**

Rok 2015 přináší spoustu daňových změn a novinek, které se týkají základní oblasti daně z příjmů a daně z přidané hodnoty a také změny v oblasti správy daní. Projednává se systémová novela zákona o účetnictví, která obsahuje kategorizaci účetních jednotek a znovu zavádí jednoduché účetnictví. Jednou z nejvíce diskutovaných chystaných změn je zavedení elektronické evidence tržeb. Příspěvek se soustředí na vybrané změny a přináší jejich přehled ve zjednodušené podobě v následujícím textu. Podrobněji se zabývá problematikou, která se dotkne zejména restaurací, hotelů a osob poskytujících stravovací a ubytovací služby.

### *Změny z oblasti daně z příjmů právnických osob*

*Finanční leasing.* V definici finančního leasingu je nově upravena minimální doba leasingu u majetku zařazeného do 4. až 6. odpisové

skupiny, kterou se rozumí doba odpisování dle zákona o daních z příjmů zkrácená o 6 měsíců. Uvedené změny se týkají až nových smluv [1, 4].

*Opravné položky k pohledávkám.* Dochází ke zkrácení lhůty pro možnost tvorby daňové opravné položky z 36 měsíců na 30 měsíců. Zkrácená lhůta může být využita již pro pohledávky splatné od 1. 1. 2014 [1, 4].

*Dodaňování závazků.* V případě dodaňování závazků po splatnosti došlo ke zkrácení lhůty splatnosti, a to z 36 měsíců na 30 měsíců. Nová lhůta se uplatní poprvé u závazků splatných od 1. 1. 2015 [1, 4].

*Souvislost nedaňových nákladů se zdanitelnými výnosy.* Rokem 2015 dochází k omezení možnosti posouzení nedaňových nákladů jako daňových z důvodu jejich souvislosti se zdanitelnými příjmy. Nově je možné za daňové náklady považovat pouze nedaňové náklady určené zcela nebo zčásti k přeúčtování jiné osobě nebo zčásti k přeúčtování jiné osobě nebo takové, které je tato osoba povinna uhradit na základě závazku nebo jiného právního předpisu. Daňovým nákladem jsou tyto náklady pouze do výše zdanitelných výnosů z přeúčtování nebo předpisu úhrady [1, 4].

*Nová příloha k daňovému přiznání.* Přílohu k přiznání k dani z příjmů, která se týká přehledu transakcí se spojenými osobami, jsou povinni přiložit poplatníci splňující alespoň jednu z podmínek pro povinný audit, a to pro každou zahraniční spojenou společnost zvlášť. Poplatníci, kteří vykazují daňovou ztrátu nebo čerpají investiční pobídky, jsou povinni tuto přílohu vyplnit pro každou zahraniční i tuzemskou spojenou osobu zvlášť. Povinná příloha se týká již přiznání k dani z příjmů za rok 2014 [1, 4].

### *Změny z oblasti daně z příjmů fyzických osob*

*Solidární zvýšení daně – změna v povinnosti podat daňové přiznání.* Tato povinnost je zrušena u zaměstnance, který sice měsíčně přesáhl limit pro solidární zvýšení daně, ale v součtu za kalendářní rok limitu nedosahuje. Solidární daň, která mu byla odvedena v průběhu roku, mu bude vrácena v rámci ročního zúčtování daně prováděného zaměstnavatelem. Roční limit pro povinnost odvodu solidárního zvýšení daně pro rok 2015 činí 1 277 328 Kč. Tato změna se týká daňových přiznání již za rok 2014 [1, 4].

*Majetkový prospěch při bezúročné zápůjčce a výprose.* Příjem v podobě majetkového prospěchu při bezúročné zápůjčce, výpůjčce a výprose je od daně osvobozen, pokud jde o příjem od příbuzného nebo příjem do výše 100 000 Kč. U zaměstnance se osazuje příjem pouze z bezúročné zápůjčky od zaměstnavatele nepřekračující jistinu 300 000 Kč. Změna se vztahuje k příjmům od roku 2015 [1, 4].

### *Změny z oblasti daně z přidané hodnoty*

*Druhá snížená sazba DPH.* Druhá snížená sazba DPH ve výši 10 % byla zavedena od 1. ledna 2015. Tato sazba se vztahuje na počáteční a pokračovací kojeneckou výživu a potraviny pro malé děti, léky, tištěné knihy, obrázkové knihy pro děti, hudebniny a potraviny pro bezlepkovou dietu [2, 4].

*Režim jednoho správního místa – Mini One Stop Shop.* Při poskytnutí telekomunikačních, rozhlasových, televizních a elektronicky poskytovaných služeb osobě nepovinné k DPH je místem plnění vždy místo příjemce bez ohledu na osobu poskytovatele. Poskytovatel se může zaregistrovat do zvláštního režimu jednoho správního místa. Mini One Stop Shop umožňuje prostřednictvím daňového portálu podávat jedno daňové přiznání na jednom místě a platit daň ze všech služeb, kterých se tento režim týká [2, 4].

*Rozšíření režimu přenesení daňové povinnosti.* Režim přenesení daňové povinnosti se uplatní, pokud celková částka základu daně veškerého dodávaného vybraného zboží (dle ZDPH) překračuje 100 000 Kč. Tento režim se uplatňuje od 1. dubna 2015 s výjimkou cukrové řepy, u které se uplatní od 1. září 2015. S platností 1. ledna 2016 bude zaveden režim přenesení daňové povinnosti také u dodání nemovité věci plátcí DPH, pokud DPH bude dobrovolně uplatněna [2, 4].

*Od roku 2016 bude zavedeno kontrolní hlášení.* V oblasti DPH tvoří kontrolní hlášení zřejmě nejvýraznější novinku. Toto kontrolní hlášení bude podávat každý plátec uskutečňující zdanitelné plnění v ČR pro jiného plátce. Zrcadlově tuto povinnost bude mít též příjemce tohoto plnění. Samotná podoba kontrolního hlášení vychází dle finanční správy z evidence

pro účely DPH, kterou jsou plátcí daně již v současnosti povinni vést podle § 100 zákona o DPH. Kontrolní hlášení bude nutné podat vždy elektronicky do 25 dnů po skončení kalendářního měsíce (i u čtvrtletních plátců). Výjimkou jsou fyzické osoby podávající kontrolní hlášení v termínu pro podání daňového přiznání. Při nedodržení stanovených podmínek bude plátcí uložena pokuta od 1 000 Kč až do 50 000 Kč. Daňovému subjektu mařícímu a ztěžujícímu správu daně hrozí pokuta až 500 000 Kč [4].

### *Změny z oblasti daně z nemovitých věcí*

Novela zákona o dani z nemovitých věcí přináší s účinností od 1. ledna 2016 především legislativně technické úpravy. Dochází k zpřesnění pojmů, jako např. stavební pozemek nebo zpevněná plocha. U některých staveb či jednotek zařazených do obchodního majetku budou použity v souladu s judikaturou sazby jako u staveb pro podnikatelskou činnost [4].

### *Zákon o elektronické evidenci tržeb*

Návrh zákona o elektronické evidenci tržeb schválila vláda s účinností od 1. ledna 2016. Zákon je však stále ve fázi příprav a změn a průběžně dochází ze strany ministerstva financí k posouvání jeho účinnosti. Vývoj v současné době naznačuje, že účinnost zákona o elektronické evidenci tržeb se přesunuje až za polovinu roku 2016. Předmětem elektronické evidence budou tržby fyzických a právnických osob, které budou realizované prostřednictvím hotovosti, platebních karet, poukázek, šeků a směnek. V první vlně se bude elektronická evidence tržeb vztahovat na osoby poskytující stravovací a ubytovací služby, následně pak osob podnikajících v maloobchodě. Po vyhodnocení situace bude následovat další rozšíření této elektronické evidence. Systém elektronické evidence tržeb má být založen na průběžném předávání požadovaných informací prostřednictvím stálého internetového připojení [4].

## **Diskuze**

Pro podnikatelskou praxi představují neustálé legislativní změny nepochybně značnou zátěž. Realizace kontrolního hlášení od 1. ledna 2016

přinese jistě ještě mnoho problémů. Pro řádné sestavení této zásadní legislativní novinky je nezbytné věnovat pozornost zejména správnému vykázání přijatých daňových dokladů s nárokem na odpočet daně uplatňovaným za pozdější období, než ve kterém vznikla dodavateli povinnost přiznat daň z přidané hodnoty. Neustále medializovaná elektronická evidence tržeb přináší pouze zkreslené a nepřesné informace. Po bouřlivém vývoji je účinnost elektronické evidence tržeb opakovaně odsunována. Záměrem spuštění elektronické registrace tržeb je snížení úniku daní a získání možnosti snadnějšího odčerpávání nezdaněných příjmů. Celý systém má napomáhat poctivému podnikání a resort financí předpokládá, že by mělo dojít k poklesu DPH u potravin, připravuje se snížení DPH pro restaurační služby z 21 % na 15 % a také i s určitou finanční kompenzací podnikatelům. Nezavedení elektronické evidence tržeb by podle ministerstva financí přineslo výrazné zvýšení daní s nepříznivým dopadem na podnikání. Zákony se musí dodržovat a daně se musí platit. Z tohoto hlediska je lepší řešení dohlížet na to, aby se daně správně vybíraly, než je neustále zvyšovat. Přestože se elektronická evidence tržeb jeví jako správné řešení, bude její praktická realizace přinášet řadu problémů, které nedopadnou jen na podnikatele. Náklady spojené s elektronickou evidencí tržeb nespočívají pouze v tom, kolik stojí příslušné zařízení pro on-line odeslání účtenky, ale i v tom, jaké náklady představuje neustálé on-line připojení příslušného zařízení. Zákazníkům se prodlouží čekací doby ve frontách, protože prodávající bude muset zaregistrovat platby všech předcházejících zákazníků. Neustále nová omezení, nařízení, změny a zákazy škodí nejvíce podnikání v sektoru služeb, který má svá specifika a nezastupitelnou ekonomickou a sociální roli. Jde o to, aby nastavení nových změn vedlo též k rozvoji podnikání v sektoru služeb a nezpůsobovalo jejich úpadek.

## **Závěr**

Rok 2015, stejně jako roky minulé, přináší celou řadu daňových změn a novinek. Příspěvek předkládá přehled nejvýznamnějších změn v daňové oblasti a věnuje pozornost důležitým novinkám. Podnikatelskou praxi

výrazně zasáhne povinnost podávat za období od ledna 2016 kontrolní hlášení a nejvíce diskutovaná chystaná změna v podobě elektronické evidenci tržeb. Neustálé legislativní změny představují pro podnikatele velkou zátěž, ale neznalost zákonů se neodpouští a daně jsou od toho, aby se platily. Úkolem příspěvku je podat ucelený přehled změn a novinek pro lepší orientaci v náročné a složité oblasti daní.

## Literatura

- [1] Česko. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů
- [2] Česko. Zákon č. 360/2014 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů
- [3] Česko. Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů
- [4] Šotníková, M. 2015. Rok 2015: daňové změny a novinky. [cit. 2015-09-2]. Dostupné z: <<http://modernizirzeni.ihned.cz/c1-63898220-rok-2015-danove-zmeny-a-novinky>>

### **Kontakt na autory**

Ing. Eliška Smotlachová  
katedra ekonomie a ekonomiky  
Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s r.o.  
Svídnická 506  
181 00 Praha 8  
Česká republika  
T: (+420) 283 101 140  
E: smotlachova@vsh.cz

### **Charakteristika autora**

Ing. Eliška Smotlachová vystudovala na VŠE v Praze. Na VŠH působí od jejího založení a zabývala se výukou účetnictví, marketingu, managementu, podnikové ekonomiky a finančního řízení. V současné době se na katedře



ekonomie a ekonomiky věnuje problematice účetnictví, daní a mikroekonomii.

Dr. Ing. Sylva Skupinová  
katedra managementu  
Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s r.o.  
Svídnická 506  
181 00 Praha 8  
T: (+420) 283 101 140  
E: skupinova@vsh.cz

### **Charakteristika autora**

Dr. Ing. Sylva Skupinová je odborná asistentka katedry managementu VŠH v Praze, vede výuku předmětů statistika a aplikovaná statistika prezenčního i kombinovaného studia. Vědecká práce je zaměřena na zpracování dat běžnými statistickými metodami se zaměřením na regresní a korelační analýzu. Autorka několika vědeckých publikací a skript.

PhDr. Jan Máče, Ph.D.  
katedra ekonomie a ekonomiky  
Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s r.o.  
Svídnická 506  
181 00 Praha 8  
Česká republika  
T. (+420) 283 101 116  
E: mace@vsh.cz

### **Charakteristika autora**

Vystudoval ekonomii na Filozofické fakultě UK v Praze. Od roku 2004 působí na katedře Ekonomie a ekonomiky VŠH, od roku 2008 vykonává funkci prorektora. Publikoval odborné články v časopisech Politická ekonomie, Czech Hospitality and Tourism Papers, L+K a ATM.

# CESTOVNÍ RUCH A DISPARITY V DESTINACI LIPENSKO-MÜHLVIERTEL

## TOURISM AND DISPARITIES IN THE DESTINATION OF LIPNO REGION- MÜHLVIERTEL

Petr Studnička

**Abstrakt:** Příspěvek analyzuje vliv cestovního ruchu na zmírňování regionálních disparit v česko-rakouském přeshraničním regionu Lipensko-Mühlviertel. Důsledky působení cestovního ruchu v územním prostoru jsou jak pozitivní, tak negativní. Aby cestovní ruch přispíval ke snižování meziregionálních disparit, je nezbytné, aby měly regiony formulovanu efektivní regionální politiku cestovního ruchu. Z manažerského pohledu mají pro rozvoj cestovního ruchu v destinaci zásadní význam vlastní schopnosti destinace rozvíjet a přizpůsobovat své zdroje, existence organizace destinačního managementu a koordinace napojení na sousední destinace.

**Klíčová slova:** cestovní ruch, disparity, hotelnictví, produkt, regionální politika

**Abstract:** This article analyzes the impact of tourism on reducing regional disparities in the Bohemian-Austrian Lipno Region-Mühlviertel cross-border region. Consequences of tourism in the municipal area are positive and negative. That tourism contributes to the reduction of regional disparities, it is essential that the regions should formulating effective regional tourism policy. From the management perspective, the ability of the destination to develop and adapt its resources, the existence of a destination management organization, and the coordination of links to neighboring.

**Key words:** *tourism, disparities, hospitality industry, product, regional policy*

**JEL Classification:** *L83, R58*

## Úvod

V březnu 2010 představila Evropská komise dokument Strategie Evropa 2020, který je nástrojem správného směřování Evropy a jehož cílem je zabezpečit vysokou míru zaměstnanosti, produktivity a sociální soudržnosti. Cestovní ruch se stává faktorem regionálního rozvoje zejména v těch regionech, ve kterých se nachází vhodná primární nabídka. Čím má tato nabídka větší význam, tím významnější je i postavení cestovního ruchu v regionu jako nástroje jeho hospodářského a sociálního rozvoje, který přispívá k zmírňování společensko-ekonomických disparit. Aby byly účinky cestovního ruchu v regionálním rozvoji příznivé, je nezbytné jeho rozvoj koordinovat. To je úlohou především orgánů veřejné správy, které odpovídají za efektivní formulování regionální politiky cestovního ruchu.

## Materiál a metody

Cílem příspěvku je identifikovat možnosti rozvoje cestovního ruchu při řešení společensko-ekonomických disparit v přeshraničním regionu a navrhnout doporučení pro tvorbu efektivní regionální politiky cestovního ruchu. Pro identifikaci přeshraničního regionu byla realizována dvě dotazníková šetření v letní a zimní sezoně. Sekundární údaje byly čerpány z dat Českého statistického úřadu a rakouského Statistik Austria. Při zpracování byly využity teoretické metody indukce, dedukce, komparace a syntézy.

## Výsledky

Přeshraniční region Lipensko-Mühlviertel je charakterizován venkovskými, malými a středním sídlý na straně jedné a urbanizovanými aglomeracemi na

straně druhé. Zhruba 80 % obyvatel žije v obcích s méně než dvěma tisíci obyvateli. Zřetelné disparity jsou jak mezi městskými a venkovskými oblastmi, tak mezi českými a rakouskými obcemi. Cestovní ruch přispívá v regionu jednak ke zvyšujícím se obchodním aktivitám a jednak ke vzniku nových malých a středních podniků, které jsou základem zvyšující se dynamiky ekonomického rozvoje v tomto území.

Gúčík (2012) uvádí, že region cestovního ruchu je území vhodné pro rozvoj cestovního ruchu, ve kterém se ve funkční návaznosti organizují hospodářské a sociální činnosti, využívající specifické prvky primární a sekundární nabídky a ekonomické zdroje (lidský a finanční kapitál) na rozvoj aktivit cestovního ruchu. Z hlediska návštěvníka je region cestovního ruchu identifikovatelnou územní jednotkou, která vyvíjí marketingové aktivity na trhu, především nabízí produkty a organizuje podporu jejich prodeje.

Cestovní ruch představuje pro řadu regionů s omezenými podmínkami pro výrobní činnost jediný potenciál rozvoje infrastruktury, podnikání a zaměstnanosti. V dané situaci může rozvoj cestovního ruchu přispět k zmírnění společensko-ekonomických disparit a snížit meziregionální diference. Při hodnocení vztahu cestovního ruchu a regionálního rozvoje má nejvýznamnější postavení vyrovnávací funkce (efekt) cestovního ruchu (Ogilvie, 1933).

Omezujícím faktorem rozvoje cestovního ruchu v regionu je kapacita primární nabídky (atraktivita cestovního ruchu), její funkce a význam, který je závislý vedle její atraktivnosti i na sekundární nabídce (vybavenost zařízeními a službami cestovního ruchu, dopravní dostupnost). Ve vhodných regionech se stává cestovní ruch jednou z mála nebo dokonce jedinou ekonomicky udržitelnou aktivitou, která zabezpečuje zdroje pro hospodářský a sociální rozvoj daného území.

Pro reálný rozvoj cestovního ruchu mají zásadní postavení administrativně-správní regiony (např. okresy, kraje, vojvodství, spolkové země), které ze zákona disponují kompetencemi, mají odpovědnost a finanční zdroje na veřejnou podporu cestovního ruchu. V regionech by měly zodpovídat za

maximalizaci společensko-ekonomických přínosů cestovního ruchu, koordinaci a zhodnocení všech aktivit a procesů organizace destinačního managementu (Plzáková, Studnička, 2014).

Cestovní ruch se stává významným tvůrcem pracovních příležitostí, generuje potřebné a chybějící finanční zdroje a zhodnocuje materiální podmínky. Tím přispívá k posílení ekonomiky území, osobnostnímu rozvoji místní populace a zvelebení místa (regionu) a napomáhá k vyrovnávání meziregionálních disparit v rámci jednoho státu. „Jak silný je vliv cestovního ruchu na hospodářství, se ukazuje v zemích a krajích, v nichž zaujímá klíčové postavení a která jsou tedy na něm závislá“ (Charvát, 1945, s. 10). V současné terminologii je možné konstatovat, že cestovní ruch představuje variantu tzv. pólu rozvoje v řadě míst, jejichž pozitivní ekonomický rozvoj signalizuje vznik nových pracovních příležitostí, resp. větší počet osob samostatně výdělečných činných.

Eisenstein (2010, s. 22-35) rozděluje efekty cestovního ruchu na „pozitivní (devizové efekty, efekty ovlivňující příjmy, zaměstnanost a hodnotu destinace cestovního ruchu, vyrovnávací efekty) a negativní (monokultura cestovního ruchu, vyjednávací moc, efekt odchodu zaměstnanců z primárního sektoru, zvyšování cenové úrovně včetně vlivu na hodnotu nemovitostí, sezónní výkyvy, přechodné omezení dodávek např. pitné vody)“.

## **Diskuze**

Ekonomická struktura česko-rakouského příhraničního regionu je velmi diverzifikovaná. Hrubý domácí produkt na obyvatele (Eurostat, 2010) dosahuje v rakouské části 135 % ve srovnání s průměrem EU-27. Ekonomicky nejvyspělejším regionem je Vídeň. V České republice je ekonomicky nejsilnější Jihomoravský kraj (75 % HDP/obyvatele průměru EU-27), následovaný Jihočeským krajem (68 % HDP/obyvatele) a Krajem Vysočina (65 % HDP/obyvatele).

Přeshraniční region Lipensko-Mühlviertel se nachází na území Jihočeského kraje a spolkové země Horní Rakousko. Lipensko je součástí správního obvodu obce s rozšířenou působností Český Krumlov, Mühlviertel je stejnojmenný okres v Horním Rakousku. Přeshraniční region Lipensko-Mühlviertel je z pohledu vzájemného vztahu cestovního ruchu a regionálního rozvoje velmi specifickým územím. Region disponuje velmi vysokým potenciálem cestovního ruchu, který je rozložen nerovnoměrně a je soustředěn do Českého Krumlova, do oblasti na levém břehu Lipenské přehradní nádrže a do lyžařského areálu Hochficht.

Region vykazuje nepříznivou sociální a ekonomickou situaci a jednou z možností, jak tuto situaci řešit, je rozvoj cestovního ruchu. Region lze označit podle vymezení OECD jako převážně venkovský, protože na území s hustotou zalidnění menší než 150 obyvatel/km<sup>2</sup> žije více než 50 % obyvatel ve venkovských obcích. Do hospodaření podnikatelských subjektů zasahují dva významné faktory – až extrémně vysoká sezónnost cestovního ruchu a nízká hustota zalidnění v celém regionu.

Řada obcí se potýká s neuspokojivou sociální situací a v budoucnu se mohou stát sociálně vyloučenými lokalitami (např. Loučovice). Značný negativní dopad měla historická obměna místního obyvatelstva mimo jiné na vzdělanostní strukturu obyvatel, která v současné době výrazně limituje rozvoj celé oblasti a řadí ji na úroveň nejvíce postižených území v České republice (Tabulka 1).

**Tabulka 1: Porovnání vzdělanostní struktury obyvatel mezi Českou republikou (ČR), Jihočeským krajem (JČK) a Svazkem Lipenských obcí (SLO) v roce 2014 v %**

Území	Stupeň vzdělání						
	bez vzdělání	základní	vyučení	úplné střední odborné	vyšší odborné	vysokoškolské	nezjištěn
ČR	0,4	23,0	38,0	24,9	3,5	8,9	1,3
JČK	0,4	23,5	38,7	25,1	3,3	7,8	1,2
SLO	1,0	30,3	42,3	18,7	2,3	3,9	1,7

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím dat ČSÚ, 2014.

Zabezpečení prorůstové strategie pomocí rozvoje cestovního ruchu je možné realizovat pomocí diverzifikovaného rozvoje regionů. Jedná se o procesy mobilizace přírodního a kulturního potenciálu (ekonomizace kulturního dědictví), přeshraniční a mezinárodní spolupráce (vznik euroregionů, dálkové mezinárodní cyklotrasy), stabilizace sídelní struktury regionů a revitalizace venkovského prostoru (cestovní ruch sehrává důležitou úlohu při rozvoji a stabilizaci venkova), preference využívání již urbanizovaných území před rozvojem na zelené louce (brownfields), ochrany životního prostředí (plochy zvláště chráněných území) a podpory malého a středního podnikání (faktor sociální stability i ekonomického rozvoje) a vzdělávacích aktivit.

## **Závěr**

Za významné nástroje možnosti zmírňování negativních důsledků společensko-ekonomických disparit v přeshraničním regionu Lipensko-Mühlviertel lze označit existenci organizace destinačního managementu, veřejnou podporu cestovního ruchu a institucionální zabezpečení regionální politiky cestovního ruchu.

Při formulování efektivní regionální politiky cestovního ruchu je možné doporučit využití metody reengineeringu, upravit podzákoné normy vymezující působnost územních celků a aplikovat metodu New Public Management, jejíž podstatou je zavádění prvku soutěže do veřejných služeb a zaměření na efektivní využití zdrojů. Ve vztahu k regionálnímu rozvoji je možné zavádět procesní model řízení a uplatňovat princip síťování při rozvoji cestovního ruchu.

Základními strategickými rozvojovými dokumenty v Jihočeském kraji jsou Program rozvoje Jihočeského kraje 2014-2020 a Koncepce cestovního ruchu Jihočeského kraje 2014-2020 a v Horním Rakousku se jedná o Kursbuch Tourismus Oberösterreich 2011-2016 a Das Programm für ländliche Entwicklung in Oberösterreich 2014-2020. Tyto dokumenty vytvářeli různí zpracovatelé. Z toho je zřejmé, že obsah, struktura, forma, ale i kvalita dokumentů je odlišná. Za zásadní nedostatek je nezbytné

označit nejednotné metodické hledisko, které může být způsobeno nedostatečnou koordinací ze strany zadavatelů, kteří zpracování těchto dokumentů iniciovali a také na nich finančně participovali.

U analyzovaných dokumentů lze zaznamenat výraznou soustředěnost na marketingové aktivity. Výrazně regionální rozměr včetně projektů, které zmírňují společensko-ekonomické disparity mezi oběma státy, mají dokumenty zpracované pro potřeby programů přeshraniční spolupráce. Při využívání indikátorů ve strategických dokumentech je nutné používat přiměřený soubor indikátorů, který by neměl být příliš rozsáhlý, zaměřuje se na významné charakteristiky podmínek rozvoje regionu, omezuje používání charakteristik, které nelze kvantifikovat a posuzuje nejen současnou hodnotu indikátorů v absolutním a relativním vyjádření, ale i vývoj ukazatelů v čase a hledá příčiny, které tento vývoj ovlivnily, protože samotné číselné hodnoty by při konečném hodnocení mohly vést k chybným závěrům.

Při uplatňování regionální politiky cestovního ruchu je vhodné aplikovat metodu reengineeringu, při níž dochází k radikálním organizačním změnám a ke zvyšování výkonnosti (účinnosti) konkrétní instituce (krajský úřad, úřad vlády spolkové země). Zároveň by měly být využity zásady nové koncepce řízení veřejných služeb označované jako New Public Management. Jeho podstatou je zavádění prvku soutěže do veřejných služeb a zaměření na efektivní využití zdrojů.

## Literatura

- [1] Český statistický úřad. 2011. *Sčítání lidu, domů a bytů 2011* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2014-01-05]. Dostupné z: <http://vdb.czso.cz/sldbvo/#!stranka=podletematu&tu=0&th=&v=&vo=null&vseuzemi=null&void=>.
- [2] Eisenstein, B. 2010. *Grundlagen des Destinationsmanagements*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag. 156 s. ISBN 978-3-486-59715-8.



- [3] Eurostat. 2010. *GDP per inhabitant at regional level*. [online] [cit. 2015-02-08]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/GDP\\_at\\_regional\\_level/cs](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/GDP_at_regional_level/cs).
- [4] Gúčík, M. et al. 2012. *Manažment cieľového miesta cestovného ruchu*. Banská Bystrica: Slovak-Swiss Tourism. 219 s. ISBN 978-80-8141-025-3.
- [5] Charvát, J. 1945. *Politika cestovného ruchu*. Praha: Ústřední svaz pro cizinecký ruch. 92 s. Bez ISBN.
- [6] Ogilvie, F. W. 1933. *The Tourist Movement: an Economic Study*. London: King&Son. 228 s. Bez ISBN.
- [7] Plzáková, L., Studnička, P. 2014. *Řízení cestovného ruchu v České republice – minulost, současnost, budoucnost*. Praha: Wolters Kluwer. 204 s. ISBN 978-80-7478-593-1.
- [8] Studnička, P. 2015. *Využití cestovného ruchu při řešení společensko-ekonomických disparit v přeshraničním regionu Lipensko-Mühlviertel*. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela. 132 s. Bez ISBN.

### **Kontakt na autora**

Ing. Petr Studnička, PhD.

katedra hotelnictví

Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s r.o.

Svídnická 506

181 00 Praha 8

Česká republika

T: (+420) 283 101 176

E: studnicka@vsh.cz

F: (+420) 233 541 905

### **Charakteristika autora**

Autor je vedoucím katedry hotelnictví na Vysoké škole hotelové v Praze. Svou publikační a výzkumnou činnost zaměřuje na problematiku cestovného ruchu, destinačního managementu, hotelnictví a veřejné správy. Je členem redakční rady časopisu *Czech Hospitality and Tourism Papers* a od listopadu 2014 působí ve funkci neuvolněného místostarosty města Čelákovic.

# BALANCED SCORECARD VE STRATEGICKÉM PLÁNOVÁNÍ OBCÍ

## BALANCED SCORECARD IN MUNICIPAL STRATEGIC PLANNING

Šárka Tittelbachová

**Abstrakt:** *V posledních desetiletích se objevuje snaha o zavádění manažerských metod a technik do výkonu veřejné správy (New Management, Public Management). To se promítá do tvorby a realizace strategického plánu. Strategický plán musí reflektovat základní pravidla pro hospodaření obce, která odpovídají požadavkům na účelnost, efektivnost a hospodárnost. Pro zlepšení procesu strategického plánování organizací veřejné správy je jednou z možností využití Metody Balanced Scorecard (BSC). Cílem článku je ukázat možnost aplikace metody BSC do strategického řízení obce Břasy.*

**Klíčová slova:** *Balanced Scorecard, obec Břasy, řízení obcí, strategické plánování*

**Abstract:** *In last decades there is tendency for the implementation of managerial methods and techniques in the performance of public administration (New Management, Public Management). It is reflected in the creation and implementation of a strategic plan. The strategic plan has to reflect the basic rules for municipal economy, which correspond to the requirements for effectiveness, efficiency and economy. One of the possibilities to improve the strategic planning process of public administration is using the method of Balanced Scorecard (BSC). The aim of this article is to demonstrate the possibility of applying the BSC method in the strategic management of the municipality Břasy.*

**Key words:** *Balanced Scorecard, municipality Břasy, municipality management, strategic planning*

**JEL Classification:** *M19, R15*

## Úvod

Článek 41 Evropské listiny práv a svobod dává občanům EU právo na dobrou správu. Evropská unie otázku dobré správy monitoruje a prověřuje její naplňování jednotlivými členskými státy. Modernizace veřejné správy byla identifikována jako jedna z pěti priorit ve třech posledních Ročních analýzách růstu (2012, 2013, 2014) vypracovaných Evropskou komisí (2013), a to na všech úrovních, tedy národní, regionální a místní. Mechanismy pro zlepšování good governance (pojem je překládán do češtiny ve významu dobré vládnutí či dobrá/řádná správa) jsou tvořeny souborem aktivit, mezi něž patří vytváření programů, monitoring a hodnocení na všech úrovních. Požadavky kladené na výkon veřejné správy jako dobré správy jsou vyjádřeny termíny spolehlivost, předvídatelnost, otevřenost, transparentnost, odpovědnost a efektivita.

Orgány institucí veřejné správy by měly být schopné dostatečně flexibilně reagovat na mnohé společenské výzvy, vést otevřený dialog s veřejností a mít schopnost zavádět nové politiky a poskytovat lepší služby. V posledních desetiletích se objevuje snaha o zavádění manažerských metod a technik do výkonu veřejné správy (New Management, Public Management). Jde o změnu v dosavadním převažujícím administrativním pojetí veřejné správy s cílem dosáhnout vyšší efektivity, účinnosti a odpovědnosti veřejné správy při plnění úkolů správy věcí veřejných (Wright, Nemeč, 2003). Důležité jsou poznatky z aplikace systémového přístupu pro řízení procesů výkonu veřejné správy a národní politiky kvality a možnosti hodnocení a měření výkonnosti (Ochrana, 2007). Pro zlepšení procesu strategického plánování organizací veřejné správy je jednou z možností využití Metody Balanced Scorecard (BSC). V České republice využilo metodu BSC již několik institucí veřejné správy v rámci strategických dokumentů (např. města

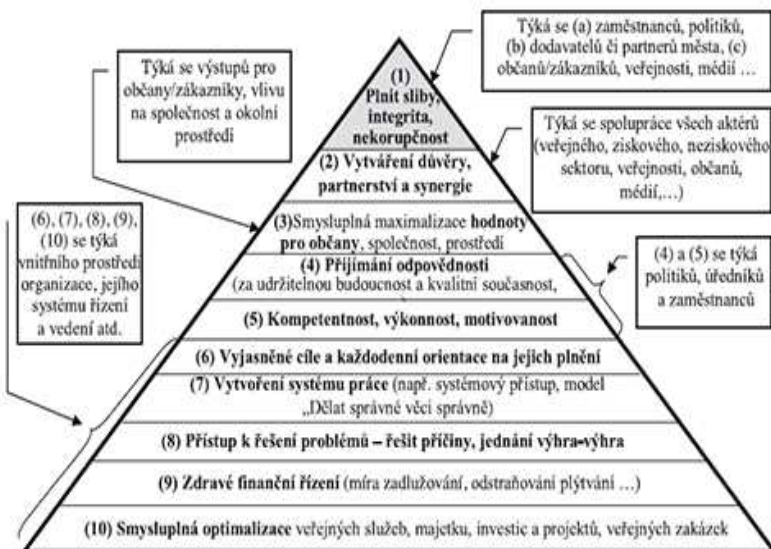
Vsetín, Uherské Hradiště, Dopravní podnik města Ústí nad Labem, Kraj Vysočina) s cílem zajistit efektivnost hospodaření a veřejnou kontrolu. Přesto je tato metoda uplatňována ve strategickém řízení obcí spíše ojediněle. Cílem článku je ukázat možnost aplikace metody BSC do strategického řízení obce Břasy. Článek prezentuje výstupy projektu Strategické plánování pro budoucnost Břas, který byl součástí projektu Pro budoucnost Břas, CZ.1.04/4.1.01/89.0007. Část Strategické plánování pro budoucnost Břas zpracovala Š. Tittelbachová a kol. za CzechIT, o.p.s.

## **Materiál a metody**

Nejčastěji proklamovanými cíli samospráv je zajistit rozvoj svého území, zajistit zvyšování kvality života svých občanů při respektování zásad udržitelného rozvoje a/nebo zvyšovat výkonnost a kvalitu poskytovaných veřejných služeb. Přínos New Public Managementu pro občany je v podobě kompetentní služby poskytované rychle, partnersky a nekomplikovaně a také zvýšení transparentnosti a otevřenosti vůči potřebám a požadavkům občanů.

Bez ohledu na velikost obce a počet obyvatel, je strategické plánování nezbytné pro stanovení jeho základních směrů, záměrů a cílů. Rozvoj obce, ačkoliv se jedná o živý organismus, se musí řídit jistými pravidly, které ctí strategické uvažování o obci, aby nedošlo k nezvratným změnám, které by negativně ovlivnily jeho budoucnost. Aby strategické plánování mělo svůj efekt, musí být zpracováno funkčními metodami vycházejícími z ekonomického, sociálního a environmentálního rozvoje lokality a respektovat principy, kompetence a sdílené hodnoty operativního řízení (Obrázek 1). V dokumentu jsou definovány základní koncepční cíle a priority, a také klíčové otázky nezbytné pro rozvoj města ve stanoveném období. Strategický plán navíc musí reflektovat základní pravidla pro hospodaření obce, která odpovídají požadavkům na účelnost, efektivnost a hospodárnost (MF ČR, 2013).

## Obrázek 1: Principy, kompetence a sdílené hodnoty strategického řízení města, obce, kraje



Zdroj: Půček, Koppitz, 2013.

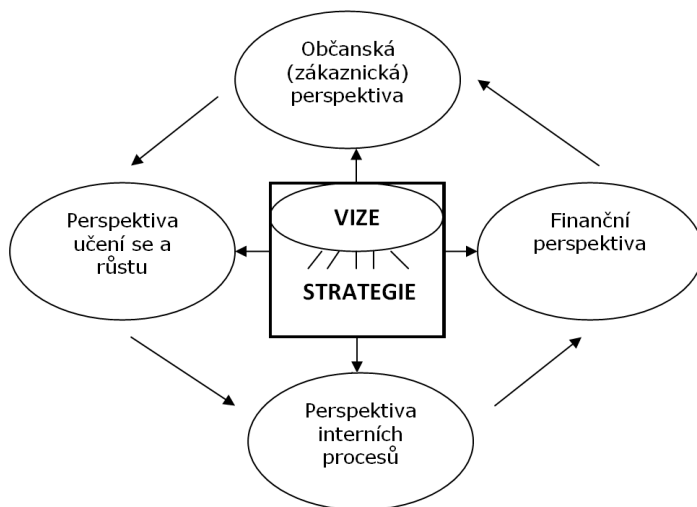
Strategický plán umožňuje:

- rozhodovat v orgánech obce v širším koncepčním rámci;
- ovlivňovat procesy tak, aby docházelo k naplňování dlouhodobých strategických cílů a strategické vize obce;
- dávat do souladu zájmy různých subjektů působících v obci a využívat jejich potenciálu k dosažení cílů;
- definovat hlavní zásady pro tvorbu dalších koncepčních dokumentů obce.

Balanced Scorecard je nástroj pro měření výkonnosti subjektu (komerčního i veřejného), a to ve smyslu strategického řízení. Základem metody je rozpracování a převedení vize a strategie organizace do hmotných cílů a srozumitelného souboru ukazatelů finanční a nefinanční výkonnosti, které poskytují nástroj pro posuzování úspěšnosti strategie. Zavedení BSC znamená, že se cíle, měřítka a strategické akce přiřazují konkrétnímu úhlu pohledu, tzv. perspektívám. Hlavním úkolem těchto perspektiv je již před

procesem tvorby strategie zajistit, že budou promyšleny všechny důležité aspekty činnosti podniku či instituce. Obecný model BSC pohlíží na organizace ze čtyř strategických perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu, které musí být vyváženy. Vyvážeností rozumíme rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, požadovanými vstupy a výstupy, vnitřními a vnějšími faktory výkonnosti a finančními a nefinančními měřítky. Tyto perspektivy nejsou zvoleny samoúčelně, ale poskytují srozumitelný pohled na propojení úspěchu organizace s hybnými silami výkonnosti. V rámci stanovené strategie tak představují pružný systém.

**Obrázek 2: Schéma BSC**



Zdroj: Vlastní s využitím Kaplan, Norton, 2005.

## Výsledky

Obec Břasy se nachází v okrese Rokycany zhruba 13 km od Rokycan a 22 km od Plzně. Tato poloha je pro obec výhodná především z hlediska suburbanizace a tedy i přistěhovávaní nových obyvatel do obce. Administrativně spadají Břasy do SO ORP Rokycany a pod pověření

obecní úřad v Radnici. K 31. 12. 2012 čítala populace Břas 2 237 obyvatel, kteří žijí v pěti částech obce – Břasích (1 185 obyvv.), Darové (26 obyvv.), Kříši (234 obyvv.), Stupně (581 obyvv.) a Vranovicích (125 obyvv.). Celková rozloha obce je 2 149 ha a mimo samotná sídla zahrnuje také dvě přírodní památky (Kateřina a Bašta) a také část přírodního parku Horní Berounka (v oblasti Darové a Vranovic).

Při tvorbě strategického plánu obce Břasy probíhaly diskuse nad jednotlivými částmi plánu, a to jak v rámci schůzí zastupitelstva, tak v rámci focus group s občany jednotlivých částí obce. Pro identifikaci možných oblastí rozvoje i konkrétních projektových záměrů byl rozeslán všem klíčovým zainteresovaným stranám (zastupitelé obce, členové komisí, zástupci neziskových organizací, firem, škol a dalších organizací působících v obci) i občanům obce jednoduchý dotazník. Výsledky diskusí i dotazníkového šetření byly zapracovány do návrhu strategického plánu. Souběžně proběhlo 5 skupinových vzdělávacích akcí pro klíčové zainteresované strany na téma tvorba a implementace strategie. Po prezentaci navržené strategie zastupitelům a občanům a vypořádání jejich připomínek byl zpracován manuál pro realizaci strategického plánu.

### *Vize, poslání a systém vyvážených cílů obce Břasy*

Vize Břas je postavena na silných stránkách obce a ukazuje směr vývoje obce v delším časovém horizontu s ohledem na požadavky obyvatel v kombinaci s možnostmi rozvoje obce za reálného využití jejího potenciálu zejména pro stávající rezidenty, s akcentem na návštěvníky a potenciální rezidenty.

### **VIZE: OBEC BŘASY - PŘÍJEMNÉ MÍSTO K ŽIVOTU**

Příjemné místo nejen při pohledu na různorodou hmotnou vybavenost přírodním a kulturním kapitálem, ale také místo tvořené aktivními lidmi jak na straně rezidentů, tak zástupců obce, umožňující realizaci široké palety jak pravidelně se opakujících tak i jednorázových aktivit, vytvářejících a rozvíjejících jedinečnou atmosféru obce - místa pro život.

VIZE rozšířená verze:

- vysoká kvalita školství, zdravotních a sociálních služeb;
- aktivní spolková činnost;
- respekt, údržba a ochrana kulturně- historického a přírodního bohatství.

ATRIBUTY (HODNOTY) vize:

- ODPOVĚDNOST;
- ÚCTA K MINULOSTI;
- PROSPERITA, KVALITA.

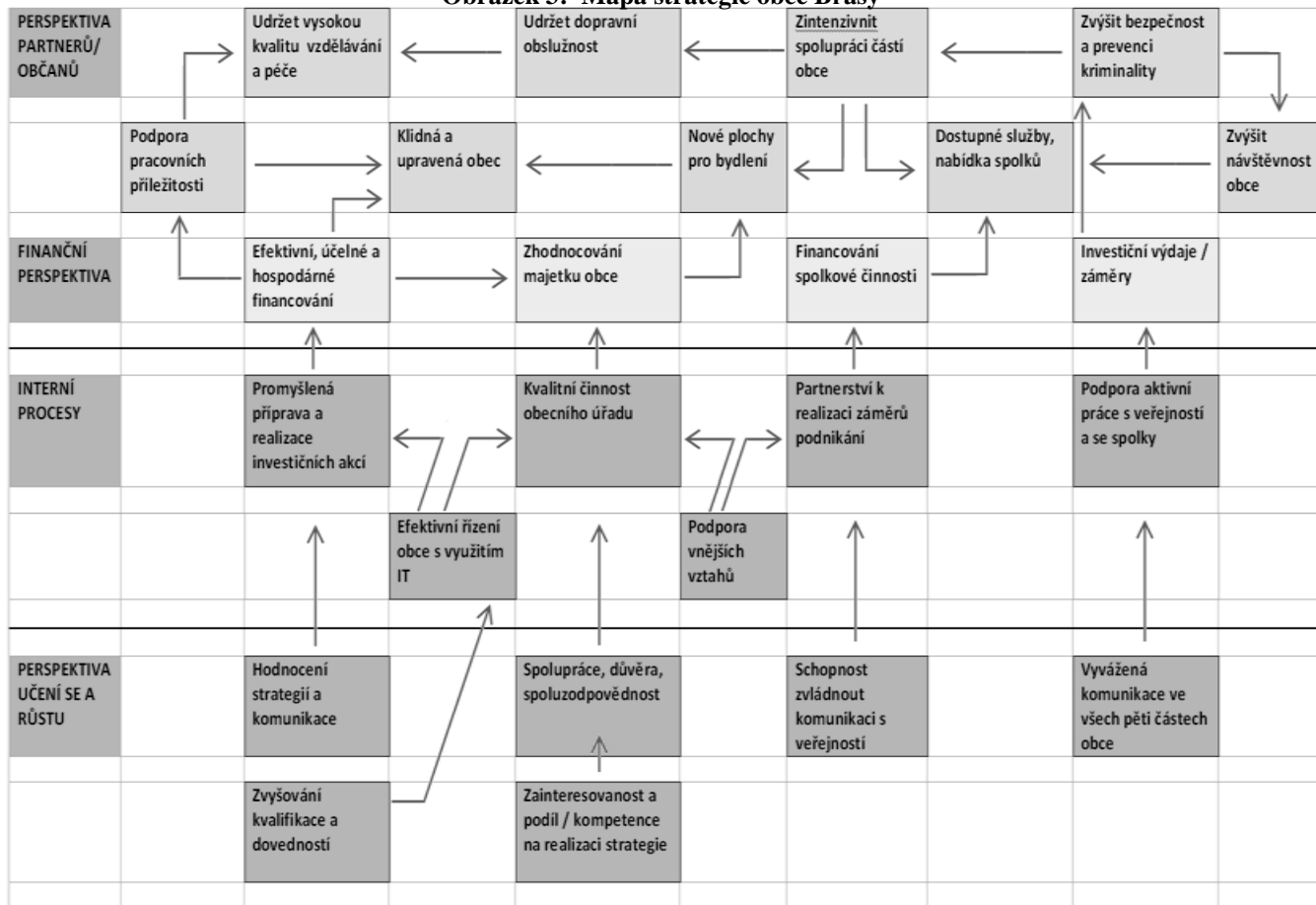
Následování vize v její stručné či rozšířené variantě není možné bez jasně formulovaných, nezaměnitelných a snadno zapamatovatelných atributů, jež mají být naplňovány všemi zúčastněnými subjekty/partnery a to tak, aby nebylo pochyb o jejich pojetí a staly se nositeli hodnot, se kterými se rezidenti i samospráva ztotožňují. Odpovědnost, úcta a prosperita stojí ve vzájemném vyváženém souladu s respektem a vztahem k místu, kde jsou naplňovány. Jsou cestou samotnou i následovaným příkladem k udržení a rozvoji jak občanské společnosti rezidentů, tak fyzické stránky obce, včetně její vybavenosti kvalitními službami, a jsou hnací jednotkou zvyšující atraktivnost místa/komunity pro další občany.

POSLÁNÍ obce:

*Naším posláním je zajištění prosperity obce, která je příjemná pro život místních obyvatel i jako atraktivní místo pro další potenciální obyvatele, je profesionálně a vstřícně řízená a otevřená příležitostí pro svůj rozvoj.*



Obrázek 3: Mapa strategie obce Břasy



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015.

## Diskuse

Balanced Scorecard je v první řadě mechanismem k realizaci strategie a až potom nástrojem pro tvorbu strategie. BSC poskytuje rámec převádějící strategii a vizi organizace do uceleného souboru měřítek výkonnosti. Zavedení BSC přináší obci mnohé výhody: šetří čas, propojuje fáze hledání strategie a realizace strategie, propojuje strategické a operativní plánování, prodlouží fázi strategického plánování, ale zkrátí fázi operativního plánování a tím i celý proces plánování.

Pro implementaci strategie obce Břasy lze doporučit následující kroky:

1. Posoudit možnost realizace cílů v jednotlivých perspektivách (BSC) včetně potřebných procesů a změn pro nové politické vedení obce.
2. Stanovit pracovní skupinu pro realizaci strategie.
3. Nastudovat dotační příležitosti v programovém období 2014-2020 + aktuální nabídku dotací resortů, kraje.
4. Porovnat dotační příležitosti se stanovenými cíli.
5. Zpracovat projektové záměry, které jsou reálně financovatelné z dotačních zdrojů.
6. Sestavit seznam opatření a úkolů, které nebudou realizovány s dotační podporou.
7. Zpracovat akční plán, ve kterém budou uvedeny jak dotační, tak nedotační projekty a který bude provázán s finančními možnostmi obce. Akční plán doplnit o měřitelné indikátory pro monitoring a hodnocení realizace strategie.
8. Průběžně komunikovat s občany, podnikatelskými subjekty a neziskovými organizacemi i dalšími zainteresovanými stranami o všech výše uvedených krocích.

## Závěr

Přínos strategického plánování spočívá v tom, že pomáhá si jasně uvědomit slabiny i přednosti obce, udává jednoznačně žádoucí směr jejího rozvoje,

soustřeďuje veškeré úsilí a zdroje na řešení klíčových problémů, učí řídicí pracovníky strategicky myslet a systematicky pracovat.

Strategie ve formě strategické mapy je přehledně znázorněná a tedy snadno srozumitelná (ať už pro zaměstnance obce, pro politickou reprezentaci nebo pro občany). BSC identifikuje oblasti, které nejvíce potřebují změnu. Je jasné, které projekty strategii podporují a které ne.

Přínosem metody BSC je nastavení metrik pro hodnocení a sledování dosahování stanovených cílů, a to jak finančních, tak i nefinančních a jejich vyvážené zohledňování. Balanced Scorecard má také velký komunikační význam jak v rámci organizace veřejné správy (zprostředkování strategie až na úroveň zastupitelů a zaměstnanců), tak i navenek. Ve veřejné sféře je komunikace s občany naprosto nezbytná. Politická reprezentace musí občanům vysvětlit svoje cíle a zároveň ukázat, jakými způsoby je možné těchto cílů dosáhnout. Díky měření cílů a realizovaných opatření vzrůstá důvěryhodnost prosazované politiky.

Realizace plánu a iniciace pozitivních změn v místní ekonomice jsou hlavními motivy vážně míněného strategického plánu a také v podstatě jediným způsobem, kterým se investice do plánovacího procesu mohou obci vrátit.

## Literatura

- [1] Ministerstvo financí ČR, 2013. *Metodika přípravy veřejných strategií*. [online] dostupné z <http://www.mmr.cz/getmedia/67137477-36e1-4771-9549-a9be497c5265/Metodika-pripravy-verejnych-strategii.pdf>
- [2] Evropská komise, 2013. *Annual Growth Survey 2014*, s. 7., [online] dostupné z [http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/2014/ags2014\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/2014/ags2014_en.pdf)
- [3] Kaplan, R. S., Norton D. P. 2005. *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 270 s. ISBN 80-7261-124-0.

- [4] Ochrana, F. 2007. *Manažerské metody ve veřejném sektoru. Teorie, praxe a metodika uplatnění*. Praha: Ekopress, s.r.o. ISBN 80-86929-23-X.
- [5] Půček, M., Koppitz, D. 2013. *Strategické řízení a plánování pro města, obce a regiony*. [online] dostupné z [http://dataplan.info/img\\_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/publikace-nszm-el.pdf](http://dataplan.info/img_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/publikace-nszm-el.pdf)
- [6] Wright, G., Nemeč, J. 2003 *Management veřejné správy - teorie a praxe*. Praha: Ekopress (Czech edition). ISBN 80-86119-70-X.

### **Kontakt na autora**

Ing. Šárka Tittelbachová, Ph.D.

katedra cestovního ruchu

Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s r.o.

Svídnická 506

181 00 Praha 8

Česká republika

T: (+420) 283 101 138

E: [tittelbachova@vsh.cz](mailto:tittelbachova@vsh.cz)

F: (+420) 233 541 905

### **Charakteristika autora**

V současné době je odbornou asistentkou katedry cestovního ruchu Vysoké školy hotelové v Praze a přednáší v oblasti vysokého školství a celoživotního vzdělávání. Věnuje se expertní a konzultační činnosti při realizaci tuzemských i zahraničních projektů zaměřených na problematiku řízení cestovního ruchu v regionech, marketingové strategie, kulturní turismus a proces tvorby produktů cestovního ruchu.

# VÝZNAM KULTURNÍHO TURISMU PRO DESTINACI ČR

## THE IMPORTANCE OF CULTURAL TOURISM FOR THE DESTINATION OF CZECH REPUBLIC

Jiří Vaníček, Eva Vavrečková

**Abstrakt:** Příspěvek se zabývá kulturním turismem jako moderní formě volnočasových a poznávacích aktivit, zaměřené na kulturní tradice a jejich roli v současnosti. Zabývá se faktory působícími v oblasti cestovního ruchu a podmínkami nutnými pro jeho rozvoj. Akcentuje přitom ty směry kulturního turismu, které se zaměřují na poznávání historie, jejích památek a artefaktů a kulturního dědictví v širokém slova smyslu.

**Klíčová slova:** heritage turismus, kulturní dědictví, kulturní turismus

**Abstract:** The paper deals with cultural tourism as a modern form of leisure and cognitive activities focused on cultural traditions and their role in the present. It deals with the factors involved in the field of tourism and the conditions required for its development. It accentuates the trends cultural tourism focusing on history, its monuments and artefacts and cultural heritage in the broadest sense.

**Key words:** heritage tourism, cultural heritage, cultural tourism

**JEL Classification:** L83, L82, I15

# Úvod

## *Co to je kulturní turismus?*

Kulturní turismus, resp. kulturní cestovní ruch je forma CR, jejíž účastníci jsou motivováni především možností poznávat kulturní dědictví a kulturu dané země a její rezidenty. Je ho poměrně obtížné striktně klasifikovat a vydělovat z jiných komplementárních forem CR a trávení volného času. V krajním případě je třeba připustit, že jakákoliv turistická cesta je určitou formou kulturního CR, neboť při ní dochází k poznávání cizí kultury, zvyků a způsobu života. Spojuje se obvykle s účastí na rekreačním a lázeňském cestovním ruchu, přitom uspokojování duchovních potřeb je určujícím motivem účasti na cestovním ruchu. Rozdíl mezi kulturním CR a ostatními formami CR spočívá v podstatě ve funkci učení. Turisté se mohou dozvědět o kultuře destinace a ve vztahu k ní získat nové zkušenosti všemi možnými způsoby v závislosti na formách kultury, kterou spotřebovávají. Do kultury lze zahrnout to, co si lidé myslí (postoje, víra, myšlenky a hodnoty), co dělají (normativní vzory chování nebo způsob života) a co vytvářejí (umělecká díla, artefakty, kulturní produkty). Proto je kultura složena z procesů (myšlenky a způsob života lidí) a z produktů těchto procesů (budovy, artefakty, umění, zvyky, „atmosféra“). Pokud se podíváme na kulturu tímto způsobem, kulturní CR pokrývá nejen spotřebu kulturních produktů minulosti, ale i spotřebu soudobé kultury nebo způsobu života lidí nebo regionu. Kulturní turismus představuje symbiózu vzdělávání a účelného trávení volného času, jeho účastníci jsou obeznámeni nejen s historií a kulturou vlastního a ostatních národů, ale i sociální a ekonomickou situací navštíveného místa. Jinak kulturní CR představuje rozličné způsoby uspokojování duchovních potřeb lidí, kteří jsou motivováni možností poznávat kulturní dědictví, kulturu a způsob života rezidentů navštívených cílových míst, možnostmi zábavy a rozptýlení. Podle WTO kulturní CR jsou veškeré výlety, které jsou spojeny se studiem a zkoumáním výtvarného umění, kultury, slavností, přírody, folklóru a historického putování, s cílem zvýšit si úroveň znalostí a získat nové zkušenosti.

Definice kulturního CR se zpravidla shodují, že tento pojem nelze zužovat jen na poznávání produktů – krajiny, lidských sídel, monumentů, památek –

nebo zahrnuje i poznávání životních způsobů a tradic dané komunity. Prostřednictvím kulturního CR se zvyšuje společenská, kulturní a odborná úroveň lidí. Kulturně poznávací CR plní významnou výchovně vzdělávací funkci a přispívá k rozšíření kulturně společenského rozhledu obyvatelstva. Zahrnuje především návštěvu:

- historických památek,
- kulturních zařízení,
- kulturních akcí,
- tzv. kulturní krajiny.

Kulturně poznávací CR bývá často sdružován s městským CR, i když je památkový fond jako atraktivita například využíván i v rámci venkovského CR. Podle Kesnera je kulturní CR, tedy CR zaměřené na poznání různých forem kultury navštívené země nebo oblasti, jeden z nejrychleji rostoucích segmentů CR. Velmi průkazným indikátorem vzrůstajícího významu kulturního CR jsou údaje o stále rostoucí návštěvnosti světových kulturních zařízení, památek a akcí, především muzeí, zábavních parků a historických památek. Kulturní hodnoty a památky jsou velice perspektivní motivací CR, která bude naplňována jak v prostoru městském, tak i venkovském.

Motivace k účasti na CR jsou velmi rozmanité, tradičně převažuje rekreace a odpočinek, dále se vyskytují motivy společenské, náboženské, vzdělávací, zdravotní, dobrodružné, profesní a mnoho dalších. Od 70. let zaznamenal kulturní CR velkou proměnu – z okrajového motivu typického pro vzdělanější a bohatší vrstvy se stal rozšířený fenomén. V závislosti na typu destinace se odhaduje, že podíl kulturních turistů na celkovém počtu návštěvníků tvoří 30-70 %. V 80. letech byl kulturní CR ztotožňován pouze s kulturními památkami a byl založen na bázi produktu, tj. kulturní památky. Později se přidávaly další dimenze – řemesla, herecké umění, kulturní události, architektura a design, nejnověji pak tvůrčí aktivity a nehmotné kulturní dědictví.

Kulturní turismus se v poslední době rozděluje také na tzv. art tourism, tedy umělecký turismus, který je zaměřen na poznávání umění a současných kulturních projevů, a heritage tourism, neboli památkový turismus, orientovaný na historické památky a kulturní dědictví.

Mezinárodní Charta kulturního turismu – vznikla v roce 1999, pod záštitou ICOMOS. Pomáhá regulovat směr managementu CR v místech s významným kulturním dědictvím. Definuje vztah mezi turismem a kulturní diverzitou míst, turismem a interkulturním dialogem a turismem a regionálním rozvojem. Organizace a státy podepsané pod touto chartou se zavazují k boji proti chudobě v turistických destinacích, ochraně životního prostředí a vzájemnému kulturnímu respektu.

Program The National Trust for Historic Preservation definuje kulturní turismus jako cestování za poznáním míst, artefaktů a aktivit, které autenticky reprezentují příběhy a lidi minulosti a současnosti. Zahrnuje kulturní, historické a přírodní zdroje. Světová úmluva o kulturním dědictví chápe pod pojmem kulturní dědictví

- Památníky – architektonická díla, díla sochařství a malby, prvky nebo struktury archeologické povahy, zápisy, jeskynní obydlí a kombinace znaků význačné univerzální hodnotou z hlediska historie, umění a vědy.
- Skupiny budov – jsou díky jejich architektuře nebo jejich místu v krajině významnou univerzální hodnotou z pohledu historie, umění a vědy.
- Místa – výtvořiny člověka nebo kombinované výtvořiny přírody a člověka, která jsou výjimečnou univerzální hodnotou z historického, estetického, etnologického nebo antropologického hlediska.

Účastníci kulturního turismu pobývají v destinaci déle a utratí více peněz než účastníci jiného typu CR. Příznivý rozvoj kulturního turismu pomáhá chránit kulturní a přírodní poklady národa a zlepšuje kvalitu života jak pro rezidenty, tak i návštěvníky. Oblast, která rozvíjí svůj potenciál pro kulturní turismus, vytváří nové příležitosti pro turisty porozumět neznámému místu, lidem nebo času.

### *Historie a současnost kulturního turismu*

Kultura byla vždy hlavním předmětem cestování. Jako příklad lze uvést vývoj Grand Tour z 16. století. Grand Tour byly tradiční cesty Evropou uskutečněné vyšší třídou mladých evropských mužů. Tato forma cestování



vzkvétala od asi r. 1660 až do příchodu rozsáhlé železniční dopravy v čtyřicátých letech 19. století. Byl to jakýsi vzdělávací rituál. Primárně je spojena s britskou šlechtou. Bohatí mladí muži protestantských severních evropských národů na kontinentální Evropě začali navštěvovat Francii a Itálii při hledání umění, kultury a kořenů západní civilizace. Od poloviny 18. století se k nim připojili i cestovatelé z Jižní a Severní Ameriky. Po vzniku železnice se tato tradice rozšířila i na střední vrstvu, protože cestování po železnici a parníkem představovalo menší finanční zátěž.

CR je nyní projevem kultury národa. Avšak kulturní památky hrají důležitou roli v oblasti CR na všech úrovních, od globálních vrcholů světové kultury turistických atrakcí, až po památky lokálního významu. Kultura, kulturní dědictví a umění už dlouho přispívají k rozvoji turistických destinací. V uplynulých letech „kultura“ byla znovu objevena jako důležitý marketingový nástroj k přilákání návštěvníků a to nejen těch, kteří mají vyhraněný zájem o kulturní dědictví a umění. Kulturní turismus je nejrychleji rostoucím segmentem CR, protože tam je prostor ke zvýšení specializace nabídky pro jednotlivé segmenty turistického trhu. Tento trend se projevuje v nárůstu objemu turistů, kteří hledají dobrodružství, kulturu, historii, archeologii a interakce s místními lidmi.

Kulturní turismus má pozitivní hospodářský a sociální dopad, zavádí a posiluje identitu, pomáhá uchovat kulturní dědictví, usnadňuje harmonii a porozumění mezi lidmi, podporuje kulturu a pomáhá dále rozvíjet CR. Kulturní dědictví a kulturní turismus mohou také vytvářet napětí a dokonce konflikt mezi různými zainteresovanými stranami.

Kulturní turismus má řadu cílů, které musí být splněny v kontextu udržitelného rozvoje, jako jsou: zachování kulturních zdrojů, správnou interpretaci kulturního dědictví, autentické zkušenosti návštěvníků a stimulace příjmů z kulturních zdrojů. Vidíme tedy, že kulturní turismus se nejen týká identifikace, řízení a ochrany hodnot kulturního dědictví, ale musí být také brán v úvahu dopadu CR na obce a kraje, dosažení ekonomických a sociálních výhod, a musí přinášet finanční zdroje pro ochranu kulturního dědictví, pro marketing a propagaci těchto regionů.

Mezi další možné formy, které kulturní turismus zahrnuje, lze zařadit náboženský a poutní cestovní ruch. Mnoho katolíků z celého světa přichází do Vatikánu a dalších lokalit, jako Lourdes nebo Fatima. Islám přikazuje svým vyznavačům, aby se alespoň jednou za život vydali na pouť do Mekky. Ačkoli je charakter takové cesty poněkud odlišný od CR v obvyklém slova smyslu, může být i tato cesta důležitá pro poutníka z hlediska kulturně poznávacího.

Kulturní CR může být také motivován nějakou historickou událostí. Ty jsou často prezentovány poněkud odlišně od skutečných historických faktů, aby byly zábavnější pro návštěvníky. Cílem nemusí být zcela přesná prezentace historických faktů, ale může být podávána jako směs vzdělávání, zábavy, zvýšení návštěvnosti a tedy i zisku.

Antropologové a etnologové jsou dvě skupiny badatelů, kteří mají zájem o život domorodců, jejich zvyky a politických struktur. V současné době touto formou cestuje i řada laiků.

Kulturní turismus zahrnuje i prvky živé kultury, historie místa. Tyto prvky jsou velmi specifické pro komunity nebo regiony a mohou přispět k hrdosti obyvatel, ekonomické stabilitě, růstu a hospodářskému rozvoji. To je důležité zvláště pro venkovské oblasti. Kulturní (heritage) turismus je také CR za hodnotami kulturního dědictví jednotlivých regionů. Kulturní (heritage) turismus také vyžaduje spolupráci veřejného, soukromého i neziskového sektoru s cílem pečovat a chránit kulturní dědictví při zachování atraktivitu místa pro návštěvníky. Je také klíčem k zachování charakteru a autenticity, z které čerpají obyvatelé a návštěvníci. Kulturní dědictví je obrazem minulost, ale i současnosti a ovlivní budoucí vývoj, a může přispět ke stabilitě, růstu a hospodářskému rozvoji.

Za posledních 15 let popularita kulturního dědictví roste. Přibývá návštěvníků, vznikají a rozvíjejí se nové turistické atrakce. Například mezi lety 1996 a 2002 kulturní (heritage) turismus vzrostl v USA o 13 %, což je víc než dvojnásobek růstu celkového CR (5,6 %). CR je velký byznys. Podle statistik z USA Travel Association (USTA), v roce 2010 cestování a CR se přímo podílely 759 miliardami USD do americké ekonomiky.

Cestování a CR je jedním z největších amerických zaměstnavatelů, přímo zaměstnává více než 7,4 milionu lidí a vytváří mzdové příjmy ve výši 188 miliard USD, a příjmy 118 miliard USD v daňových příjmech. Dobře řízená turistika zlepšuje kvalitu života a posiluje patriotismus v komunitě. To platí především pro segment kulturního CR. Studie z roku 2009 ukázala, že 78 procent dospělých obyvatel v USA, kteří cestovali ve volném čase (118 300 000) lze zahrnout do kulturního turismu. Díky heritage turismu návštěvníci zůstávají déle a utratí více peněz než při jiném druhu cestování, jde o velmi atraktivním trh CR. Návštěva historických památek a doplňkových aktivit je účinná strategie pro rozvoj kulturního turismu, vede ke zvýšení délky pobytu a zvýšení výdajů při pobytu.

Mezi ekonomické přínosy kulturního turismu patří vytváření nových pracovních míst a podniků, zvýšení daňových příjmů a diverzifikace místního hospodářství. Sekundárním efektem je pak zvýšení kvality života místních obyvatel a řada navazujících aktivit přínosných pro celý region.

Kulturní CR pomáhá zachovat jedinečný charakter sídla, což má za následek větší občanskou hrdost. Kulturní turismus vytváří možností vzniků nových obchodů, dalších aktivit a nabídky zábavy, který by samotný místní trh nebyl schopen absorbovat.

Podíl Prahy na celkovém počtu zahraničních turistů v roce 2003 byl 47,1 %, pro tuto část turistů můžeme považovat jako hlavní motiv návštěvy kulturní CR. V ostatních částech republiky předpokládáme, že podíl kulturního turismu u cizinců, dosahuje hodnoty, která byla zjištěna v jižních Čechách. Z toho pak lze vyvodit, že kulturní CR se na aktivním CR podílí asi 66 %. Pro zahraniční turisty v ČR jsou památky třikrát častějším motivem k návštěvě než pro domácí turisty. Zcela právem můžeme říci, že památky a historická města jsou našim „mořem“ a že investice do obnovy památek se vyplatí především z hlediska devizových příjmů ČR.

### *Vybrané formy kulturního (heritage) turismu*

Součástí kulturního turismu jsou také filmové festivaly, divadelní přehlídky, hudební festivaly a soutěže klasické hudby, festivaly různých žánrů soudobé hudby, náboženská shromáždění a slavnosti. Do této kategorie lze zařadit i

městské slavnosti. Řada z nich vychází z historických událostí daného města, ale většinou se nedrží striktně historických faktů. Ty jsou jen zdrojem inspirace a marketingovou značkou daného eventů. Často jsou motivovány i partnerskými vztahy se zahraničními městy – na městské slavnosti přijíždí i řada návštěvníků z partnerských měst. Vzhledem k tomu, že také vzdělávací pobyty a programy patří do kulturního CR, lze do této kategorie zařadit i naučné stezky, jazykové pobyty ale i cestování inspirované filmem, často označované za filmovou turistiku. Jako příklad lze uvést Nový Zéland v souvislosti s mimořádnou popularitou filmové trilogie Pána prstenů, který vytvořil zcela novou nabídku produktu CR. Z našeho pohledu lze do kulturního (heritage) turismu zařadit především tyto turistické aktivity a atraktivitu:

- *Návštěva hradů a zámků:* Hrady a zámky jsou součástí kulturního dědictví ČR – nemovitými kulturními památkami. Specifikem ČR oproti západní Evropě je množství památek, které jsou v majetku státu či obcí.
- *Návštěva historických měst:* Pod pojmem historická města rozumíme především městské památkové rezervace a některé významnější městské památkové zóny.
- *Návštěva historických vesnic a skanzenů:* V České republice je vesnická architektura chráněna dvojím způsobem. Starší způsob zachovy objektů, které byly převážně dřevěné, představuje vytvoření muzeí v přírodě (skanzeny). Druhý způsob je jejich zachování v přirozeném prostředí, kde vznikly, a jejich prohlášení kulturní památkou. Nejlepší zachovalé soubory lidové architektury ve vesnickém prostředí byly prohlášeny vesnickou památkovou rezervací (VPR) nebo vesnickou památkovou zónou (VPZ).
- *Návštěva zoologických zahrad, zoo parků a akvárií:* Jejich počátky v ČR spadají do meziválečného období. První zoologická zahrada byla založena v roce 1919 v Liberci a jedná se tak nejen o nejstarší zoologickou zahradu na území ČR, ale současně o nejstarší zoologickou zahradu ve střední Evropě. Jako druhá v pořadí byla vybudována ZOO Plzeň (1926) a jako třetí pak ZOO Praha (1931). Další zahrady – s výjimkou ZOO Ohrada v Hluboké nad Vltavou (1939) – byly založeny až po roce 1945.

- *Poutnický (náboženský) CR:* V užším smyslu cestovního ruchu jej lze definovat jako cestování, jehož hlavním důvodem je účast na náboženských obřadech a poutích. Tradiční je putování do poutních míst pěšky, na kole, na koních a mulách. V širším smyslu jde o formu CR, jejíž účastníci jsou motivováni návštěvami a prohlídkami religiózních památek, jako jsou kostely, kláštery, katedrály, hřbitovy, poutní místa apod. Náboženský CR zažívá v posledních letech celosvětově značný boom.
- *Návštěva galerií a muzeí:* Nejrozsáhlejší veřejně přístupná část movitého kulturního dědictví je uložena v muzeích a galeriích. Muzea poskytují lidem veřejné služby, jimiž jsou mimo jiné výstavy a programy čerpající z muzejních sbírek určené pro návštěvníky muzeí. V ČR můžeme nalézt více než 700 muzeí a galerií.
- *Gastronomický a kulinářský CR:* Turista zaměřený na kulinářství, gastronomii a kuchyň vnímá tyto zážitky jako velký přínos. Gastronomie může být spojena s dalšími produkty kulturního CR, jako je heritage turismus, tedy návštěvníků se zájmem o kulturní dědictví. Kulinářství je příležitostí i pro venkovské oblasti, pro které může představovat významný ekonomický přínos.
- *Folklorní festivaly a přehlídky:* Jednou z významných složek kulturního turismu je folklor. Jedná se o soubor kulturních jevů realizovaných formami ústní, hudebně-zpěvní, herní, taneční a dramatické přímé neboli kontaktní komunikace.
- *Technické památky a rozhledny:* Z široké nabídky technických památek se objevuje poměrně zdařilé využívání dopravních památek, ale také průmyslových pracovních strojů. V současnosti roste zájem veřejnosti o celé tovární objekty a průmyslové areály, kde již skončila výroba a budovy i technologické systémy rychle zchátraly. Rozhledny se řadí mezi účelové stavby, spadají proto do kategorie technických památek v cestovním ruchu.
- *Dark (temný) turismus:* Pod pojmem temný CR neboli dark turismus bývají označovány služby cestovního ruchu poskytované v souvislosti s návštěvou míst, atraktivit a aktivit spojených se smrtí, utrpením, neštěstím, strachem nebo smutkem.

## Literatura

- [1] Bowitz, E., Ibenholt, K. 2009. Economic impacts of cultural heritage – Research and perspectives. In *Journal of Cultural Heritage*, 2009, 10/1, s. 1-8.
- [2] Johnová, R. 2008. *Marketing kulturního dědictví a umění: Art marketing v praxi*. 1. vyd. Praha Grada Publishing, 2008. 288 s. ISBN 978-80-247-2724-0.
- [3] Kadlec, M., Svoboda, M. 2007. *Památková péče, cestovní ruch a veřejná správa*. [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2007.
- [4] Kesner, L., Moravec, I., Novotný, R., Škodová-Parmová, D. 2008. *Management kulturního cestovního ruchu*. Praha: MMR ČR, 2008.
- [5] McKercher, B., Du Cros, H. 2002. *Cultural tourism: the partnership between tourism and cultural heritage management*. New York: Haworth Hospitality Press, 2002. ISBN 07-890-1106-9.
- [6] Porter, B. W., Salazar, N. B. Heritage Tourism, Conflict, and the Public Interest: An Introduction. In *International Journal of Heritage Studies*, 2005, vol. 11, no. 5, s. 361-370.
- [7] Richards, G. (ed.). 2006. *Cultural Tourism: Global And Local Perspectives*. Haworth Press, Binghamton, New York, 2006.
- [8] Vaníček, J., Rux, J. *Aktuální problémy cestovního ruchu „Kulturní cestovní ruch“*. Sborník mezinárodní konference. Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2010.
- [9] Vaníček, J. *Cestovní ruch – jeden z ovlivňujících faktorů rozvoje měst*. Sborník přednášek (CD-ROM). Konference URBES 2006. Rozvoj měst v odkazu přemyslovské tradice. 21. a 22. listopadu (2006).
- [10] Vaníček, J. *Městské památkové rezervace a cestovní ruch*. COT business, květen 2011, s. 26-27. ISSN 1212-4281.

**Kontakt na autory**

doc. RNDr. Jiří Vaníček, CSc., Ing. Eva Vavrečková, Ph.D.

Ústav lázeňství, gastronomie a turismu

Filozoficko-přírodovědecká fakulta v Opavě, Slezská univerzita v Opavě

Bezručovo náměstí 14

746 01 Opava

Česká republika

T: (+420) 553 684 126, (+420) 553 684 127

E: jiri.vanicek@fpf.slu.cz, eva.vavreckova@fpf.slu.cz

**Charakteristika autorů**

První autor je na výše uvedené škole garantem oboru Lázeňství a turismus a druhá autorka je vedoucí Ústavu lázeňství, gastronomie a turismu.

# JAKÉ SLOŽKY VÍNA JSOU VNÍMÁNY ODLIŠNĚ PŘI ROZDÍLNÉ SERVOVACÍ TEPLOTĚ?

## WHICH COMPONENTS OF WINE ARE PERCIEVED DIFFERENTLY WITH CHANGING SERVING TEMPERATURE?

Jiří Zelený

**Abstrakt:** Tento příspěvek se zabývá otázkou rozdílného vnímání jednotlivých složek vín, ke kterému dochází během jejich servírování při různých teplotách. Pomocí senzoričkého hodnocení v odborné komisi byly hodnoceny vzorky vín při 3 rozdílných teplotách. Po provedení analýzy získaných dat a následném vyhodnocení lze tvrdit, že servírovací teplota vín má vliv pouze na některé složky vína. Překvapivě se však liší míra změny vnímání jednotlivých složek u různých vín.

**Klíčová slova:** hodnocení vína, servírování vína, teplota vína, víno, vlastnosti vína

**Abstract:** This paper examines the issue of different perception of individual components of wines, which occurs during their serving at different temperatures. Using sensoric evaluation in expert commission wine samples at 3 different temperatures were evaluated. After performing analysis of measured data and following evaluation it is possible to argue that wine serving temperature affects only certain components of wine. Surprisingly, however, the magnitude of change in perception of individual components varies among different wines.

**Key words:** wine evaluation, serving of wine, temperature of wine, wine, wine characteristics



## Úvod

Servírovací teplota vína je celou řadou odborníků zabývajících se nápojovou gastronomií považována za jeden z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících vlastnosti servírovaného vína. Percipovaný požitek z pití vína, který je do velké míry subjektivní, lze vhodnou servírovací teplotou zlepšit nebo naopak zhoršit. Volbou specifické teploty je tedy možné u některých vín horší kvality potlačit nežádoucí aromatický výraz. To může ve výsledku vést k lepšímu bodování vína během soutěží vín. Dokonce je možné vychlazením vína na určitou teplotu minimalizovat projevy vad, které se ve víně mohou vyskytovat. Zvolená servírovací teplota může zapříčinit skrytí složek, jejichž percepcie je naopak žádoucí, např. aroma černého rybízu u Cabernet Sauvignon. V dnešní době je již překonán tradiční model volby servírovací teploty především podle barvy vína. Stále častěji jsou uplatňována pravidla barvy vína vůbec nezohledňující, doporučení založená např. na ročním období nebo na základě párování vín s pokrmy.

Je třeba zdůraznit, že servírovací teplota je pouze jedna z mnoha teplot, které ovlivňují výsledné vlastnosti vína. Různé teploty při výrobě vína a teploty během skladování vyrobeného vína v lahvi taktéž determinují vlastnosti vín, nejsou však předmětem zkoumání tohoto příspěvku. Teplotou je tedy dále vždy myšlena teplota servírování.

Problematika správné servírovací teploty vína je podstatná jak pro subjektivní vnímání jednotlivých složek, tak pro objektivní změny, které ve víně se změnou teploty nastávají. K takovým objektivním změnám patří např. zvyšování nebo snižování viskozity, perlení vína a odpařování těkavých látek při vyšší nebo nižší teplotě vína.

Naproti tomu vnímání jednotlivých složek ve víně je subjektivní a je ovlivněno fyziologií člověka, konkrétně citlivostí chuti. Různé složky chuti (slaná, sladká, hořká, kyselá, umami) jsou vnímány pomocí *Nervus facialis* (nerv lícní), *Nervus glossopharyngeus* (nerv jazykohltanový) a

*Nervus vagus* (nerv bloudivý). Samotná teplota vína, textura a například pocit pálení jsou vnímány pomocí *Nervus trigeminus* (trojklaný nerv) (Longo, 2012).

Mezi odborníky však nepanuje shoda v tom, jaké složky jsou při různých teplotách rozdílně percipovány a zda má vůbec teplota u některých složek na jejich vnímání vliv. Výčet rozdílných názorů je uveden níže.

- Vliv teploty na vnímání vůně a aromatu:
  - a) teplota vína má vliv na vůni i chuť vína (Robinson, 2006);
  - b) teplota vína má vliv pouze na jeho aroma (Michlovský, 2013).
  
- Vliv teploty na vnímání kyseliny:
  - a) teplota nemá na vnímání kyselin vliv (Michlovský, 2013);
  - b) nižší teplota způsobí výraznější vnímání (Klosse, 2014);
  - c) vyšší teplota způsobí výraznější vnímání (Dominé, 2008).
  
- Vliv teploty na vnímání sladkosti, hořkosti nebo tříslovin:
  - a) teplota nemá na vnímání vliv;
  - b) nižší teplota způsobí výraznější vnímání;
  - c) vyšší teplota způsobí výraznější vnímání.

Jednotné názory jsou u vnímání obsahu alkoholu, intenzity aromatu, intenzity chuti a plnosti těla – v těchto případech by vyšší teplota měla způsobovat vyšší intenzitu percepce složek.

Michlovský (2013) odkazuje na studii (Ross – Wellner) zkoumající teplotu podávaných bílých i červených vín. Bílá vína byla testována při teplotách 4 °C, 10 °C a 18 °C, červená při teplotách 14 °C, 18 °C a 23 °C. U bílých vín i červených vín byla intenzita aromat závislá na teplotě hodnocení – čím vyšší teplota byla, tím vyšší byla vnímaná vůně vína. Na vnímání kyselosti, sladkosti a tříslovin neměla teplota vliv.

Cliff a King (2009) se zabývali vlivem různé teploty podávaných vín na vnímání dvou látek – etylacetátu a 4-etylfenolu. Látky byly přidávány do vín Gewurztraminer, Chardonnay, bílé cuvée a červené cuvée. Poté byla zkoumána vnímaná intenzita těchto látek osmi hodnotiteli při 0 °C, 10 °C a

22 °C. Etylacetát byl nejvíce znatelný u bílého i červeného cuvée a nejméně znatelný u Gewurztramineru a Chardonnay při 22 °C. Nejméně znatelný byl 4-etylfenol při 22 °C u Chardonnay a červeného cuvée.

Cílem příspěvku je přiblížit, jaký je vliv odlišných servírovacích teplot na vnímání jednotlivých složek obsažených ve vínech. Výše zmíněná tvrzení odborníků o vlivu teplot na vnímání vína jsou komparována s výsledky odborného hodnocení.

## **Materiál a metody**

K ověření výše uvedených tvrzení, resp. k výběru správného tvrzení při neshodě názorů, bylo použito sensorického hodnocení v 5členné komisi odborníků, jehož účelem bylo zjistit, vnímání jakých složek je při různých teplotách ovlivňováno. Výběr vhodných vín proběhnul na základě rešerše literatury. Po prozkoumání celkem 90 zdrojů (s celkem 627 doporučovanými teplotami) byly utvořeny tyto kategorie vín na základě četnosti výskytu dané kategorie vín v literatuře: *šumivá vína* (jiná než Champagne), *Champagne*, *bílá vína*, *růžová vína*, *lehká červená vína*, *plná* (komplexní) *červená vína*. Podmínkou pro výběr právě těchto kategorií bylo vybrat pouze takovou kategorii, ke které se nacházelo nejméně 30 udávaných hodnot ( $n \geq 30$ ). Z důvodu omezeného rozsahu příspěvku je dále věnována pozornost pouze kategoriím *šumivá vína* a *Champagne*, jejichž porovnání výsledků patří k nejzajímavějším.

Volba vhodných teplot pro sensorické hodnocení proběhla rovněž na základě rešerše literatury – ke každé kategorii byla zvolena minimální, průměrná a maximální hodnota udávaná autory (viz Tabulka 1 – 1. teplota, 2. teplota, 3. teplota). Hodnoty byly zaokrouhleny s přesností na 0,5 °C, protože velmi přesné teploty by nebylo možné při hodnocení vín zajistit. První a druhá teplota pro šumivé víno i pro víno Champagne je téměř shodná, třetí testovaná teplota je však rozdílná. To z toho důvodu, že víno z oblasti Champagne se díky své plnosti a komplexnosti v některých případech doporučuje pít až při teplotě 14 °C. I při takto vysoké teplotě tedy

bylo možné očekávat pozitivní efekt v hodnocení – na rozdíl od běžného šumivého vína, které se nedoporučuje podávat při teplotě vyšší než 10 °C.

Výsledné teploty pro konzumaci jsou uvedeny v pravé části sloupců označené jako *P* v Tabulce 1. Tyto teploty bylo třeba za účelem získání teplot, na které mají být vína vychlazená, poupravit. To z důvodu oteplení vína po nalití do sklenice.<sup>1</sup> Aby bylo dosaženo větší přesnosti, nebylo možné držet se doporučení některých odborníků, že víno nalité do sklenice se oteplí o 1 °C až 3 °C. Vždy totiž záleží na původní teplotě vychlazení – s nižší teplotou vychlazení je oteplení po nalití větší, s vyšší teplotou vychlazení je oteplení po nalití menší. Proto bylo pro stanovení adekvátních teplot vychlazení použito lineární regresní funkce dle Zeleného (2014):

$$y=0,88x+2,42$$

Pomocí funkce lze vypočítat, o kolik se oteplí víno ihned po nalití do sklenice.<sup>2</sup> Nezávisle proměnnou je teplota vychlazení (*x*). Výsledkem (*y*) je teplota, kterou víno získá ihned po nalití do sklenice. Výsledné teploty pro vychlazení vína jsou uvedeny v levé části sloupců označené jako *V* v Tabulce 1.

**Tabulka 1: Vína a jejich teploty (ve °C) pro senzorní hodnocení**

Vybraná vína	1. teplota		2. teplota		3. teplota	
	V	P	V	P	V	P
Šumivé víno	1	3	5	7	9	10
Champagne	1	3	5,5	7,5	13	14

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015.

*Vysvětlivky:*

*V* – teplota vychlazení vína

*P* – teplota podávání (konzumace) vína

<sup>1</sup>Toto oteplení může být rychlejší, pokud dochází k výměně tepla mezi rukou a kalichem sklenice. Jednou z instrukcí pro hodnotitele před hodnocením byla nutnost držet sklenici za stopku. Dalším oteplením, kterému nelze zabránit, je samotné oteplení v dutině ústní.

<sup>2</sup> Funkce je platná za předpokladu, že se jedná o sklenici Sangiovese Riesling značky Riedel, nalité množství činí 50 ml a teplota v místnosti a vytemperování sklenic činí 23 °C.

Pro každou kategorii bylo vybráno jedno víno, které muselo být dostatečně reprezentativní – vína musela mít průměrný alkohol (nejlépe kolem 12 % obj.), nesměla být sladká ani zcela suchá. Rovněž cenově se musela pohybovat v průměru ve své kategorii.

- Jako nejvhodnější víno pro kategorii *šumivá vína* bylo vybráno víno J. P. Chenet Sparkling Brut původem z Francie (výrobce Les Grands Chais de France) s alkoholem 11 %, zbytkovým cukrem 12 g. Maloobchodní cena činila 160 Kč.
- Pro kategorii *Champagne* bylo zvoleno víno Gremillet Brut Sélection původem z Francie (výrobce Gremillet Champagne). Obsah alkoholu činil 12 %, zbytkový cukr 11,5 g. Víno bylo možné v době provedení testování koupit za cenu 770 Kč.

K uvedení vín do požadovaných teplot bylo použito 3 chladniček, každá s několika nastavitelnými teplotními zónami. Přesto, že chladničky disponovaly digitálním teploměrem, byly teploty vín před servírováním kontrolně přeměřeny. Po umístění vína mimo chladničku docházelo pouze k malým korekcím teploty – ponecháním vína v pokojové teplotě 23 °C nebo chlazením pomocí vody a ledu. Pro získání velmi nízkých teplot bylo použito ledové tříště. Vzhledem ke krátkým intervalům mezi naléváním jednotlivých vzorků, bylo možné předpokládat chybu vychlazení 0,5 °C. V samotné hodnotící místnosti byla konstantní teplota 23 °C zajišťována pomocí hotelové vzduchotechniky v módu cirkulace vzduchu. Náležitosti byly nastaveny na digitálním termostatu. V místnosti byl čerstvý vzduch zcela bez pachů. Stěny byly světlé, v místnosti bylo dobré denní i umělé osvětlení. Hodnotitelé seděli u 5 lavic, na kterých se nacházely sklenice pro degustování vína, plivátka, hodnotící archy, sklenice na vodu a džbán s vodou. Pro degustaci byly použity sklenice Sangiovese Riesling značky Riedel. Sklenice byly do místnosti přeneseny s dostatečným časovým předstihem, aby došlo k vytemperování sklenic na teplotu místnosti. Sklenice byly čisté, bez pachu mycích prostředků a označeny kolečky rozlišujícími jednotlivé vzorky.

Hodnocení vzorků se účastnilo 5 odborných hodnotitelů, kteří jsou držiteli domácích (zkoušky SZPI) i zahraničních (certifikáty Weinakademie Österreich) certifikátů a pravidelně se účastní mezinárodních soutěží vín.

Hodnotitelé nevěděli, jaká konkrétní vína budou hodnocena. Vína byla při rozlívání zakryta černým neprůhledným obalem. Hodnotitelé rovněž nevěděli, co je účelem experimentu, tudíž nebyli obeznámeni s tím, že bude hodnocena teplota vín. Mezi hodnotiteli byla zakázána jakákoliv komunikace. Na ohodnocení každého vzorku měli hodnotitelé pouze 2 minuty (z důvodu přílišného zteplání vína ve sklenici po delší době) a k ohodnoceným vzorkům se nesměli znovu vracet.

Pro vytvoření hodnotících kritérií byl použit vzorový hodnotící postup organizace Wine & Spirit Education Trust jménem *Systematic approach to tasting*. Bylo vynecháno hodnocení vzhledu – a priori se předpokládalo, že teplota vína nemá na subjektivní vnímání vzhledu vliv. Pro hodnocení sloužila škála od 1 do 4 se slovním vyjádřením pro nejnižší hodnotu (slabá, nízká) a nejvyšší hodnotu (výrazná, vysoká). Střední hodnota byla vynechána, aby se zamezilo tendencím většinového výběru středních hodnot. Hodnotitelé museli u každého hodnoceného kritéria zakroužkovat právě jedno z čísel. U hodnocení vůně byla hodnocena intenzita vůně a alkohol ve vůni. U hodnocení chuti byla hodnocena sladkost, kyselost, třísloviny, alkohol, tělo, intenzita chutě a dochuť.

## Výsledky

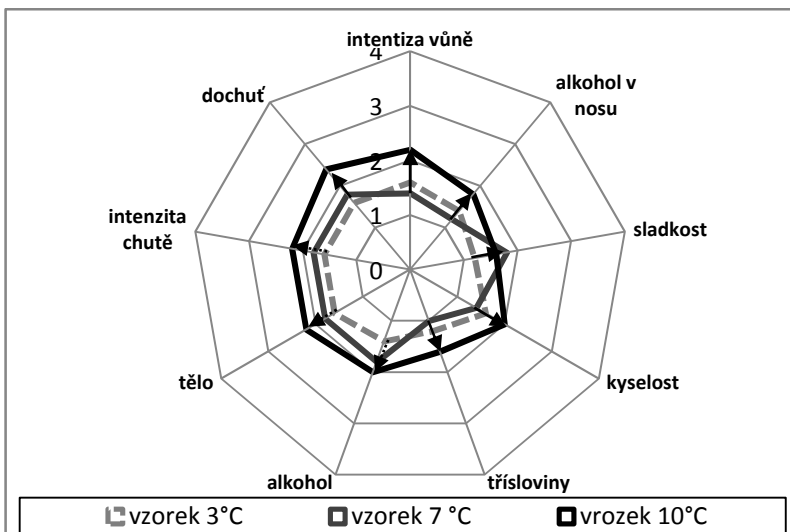
V tomto příspěvku jsou uvedeny výsledky dohromady 6 testovaných vzorků vín, tedy pro 1 šumivé víno testované při 3 teplotách a pro 1 Champagne testované při 3 teplotách. Výsledné hodnocení všech degustátorů bylo zprůměrováno tak, aby každé hodnocené kritérium mělo ve výsledku jednu hodnotu. Ke grafickému zobrazení výsledků bylo použito paprskových grafů – střed grafů znamená nulovou průměrnou hodnotu, okraj odpovídá průměrné známce 4. Nanášení probíhá v 9 směrech (9 hodnocených kritérií). Použití paprskových grafů umožňuje vizuálně postihnout tzv. sensorický profil vína – čím je plocha grafu větší, tím je sensorický profil větší a naopak. V každém grafu jsou naneseny 3 sensorické profily (všechny 3 teploty/vzorky pro testovaný druh vína). Změny v hodnocení mezi průměrnou a minimální teplotou, nebo maximální a průměrnou

teplotou, které jsou větší než 0,5 bodu, jsou označeny v grafech šipkou. Změny v hodnocení mezi maximální a minimální teplotou, které jsou větší než 0,5 bodu, jsou v grafech označeny přerušovanou šipkou.

U šumivého vína J. P. Chenet Sparkling Brut docházelo během podávání při různých teplotách ke změnám znázorněným v Grafu 1. Nejmenší teplota znázorněna přerušovanou linkou, má v grafu nejmenší obsah. Vnímání všech měřených kritérií se až na výjimky (vnímání sladkosti a tříslovin) pohybovaly kolem 1,5 bodu. Průměrná teplota podávání 7 °C (šedivá linka) způsobila oproti první teplotě skokovou změnu ve vnímání sladkosti, rozdíl ve vnímání ostatních složek nebyl markantní. Lze však konstatovat, že sensorický profil je celkově větší (hodnoty u průměrné teploty dosahovaly již 1,8 bodů). Servírování vín při maximální teplotě zapříčinilo znatelné zvětšení sensorického profilu. Vzrostlo především vnímání vůně (2,2 b), alkoholu v nosu (1,8 b), kyselosti (2 b), tříslovin a dochuti (2,4 b).

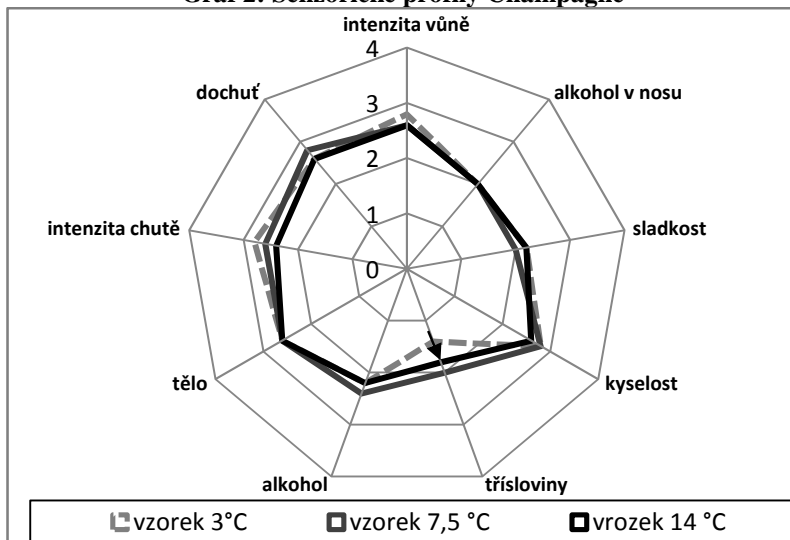
Vývoj hodnocení zobrazený v sensorickém profilu Champagne Gremillet Brut Sélection byl diametrálně odlišný (viz Graf 2). Vnímané sensorické profily při 3 °C a 7,5 °C byly dokonce téměř identické. Při srovnání s předchozím šumivým vínem tedy u šampaňského vína nedocházelo při různých teplotách k výrazným změnám vnímání jednotlivých složek. Výjimku tvořilo vnímání tříslovin, které vzrostlo během podávání vína při 7,5 °C. Za pozornost stojí skutečnost, že u testování Champagne při teplotě 3 °C byl sensorický profil mnohem větší než profil šumivého vína testovaného při stejné teplotě. Tento jev je podrobněji popsán v části věnující se diskusi.

**Graf 1: Senzorické profily šumivého vína**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015.

**Graf 2: Senzorické profily Champagne**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015.



## Diskuze

Jak vyplývá z výše uvedených výsledků, teplota servírování má vliv na percepci jednotlivých složek. Míra vlivu je však různá – záleží na druhu vína a na teplotě servírování. Zatímco u šumivého vína byl vliv teploty na percipované složky poměrně vysoký, šampaňské víno bylo hodnotiteli při všech 3 teplotách percipováno velmi podobně. Vyjádřeno v číselných hodnotách – po sečtení všech jednotlivých změn větších než 0,5 bodu u vína J. P. Chenet Sparkling Brut vychází celková hodnota změn 5,6 bodů. Celkem došlo k 9 výrazným změnám. Největší změny nastaly během servírování vína při teplotě 10 °C oproti předcházející teplotě 7 °C. Naproti tomu u Champagne činí celková hodnota změn pouze 0,6 bodu. Došlo pouze k jedné výrazné změně, a to u hodnocení tříslovin. Názor Gartlgrubera (2007), že sušší šampaňské víno je lepší servírovat při vyšší teplotě, lze považovat za neopodstatněný – se změnou teploty nedocházelo u šampaňského k výrazným změnám v percepci sladkosti. Stejně tak testování a podávání šampaňského vína při příliš vysoké teplotě 14 °C se nezdá být na základě zjištěných výsledků opodstatněné.

Při komparaci získaných výsledků s názory uvedenými v úvodu tohoto příspěvku (viz Robinson, 2006; Michlovský, 2013; Dominé, 2008; Gasnier, 2006; Gartlgruber et al., 2007) nelze dojít k jednoznačné shodě. Zatímco výše uvedení autoři dávají vyšší či nižší teplotu do souvislosti s vyšší či nižší percepcí určitých složek, výsledky hodnocení ukázaly, že toto stanovisko je chybné, protože vždy záleží na konkrétním druhu vína. Je tedy možné shodovat se s výsledky studie autorů Cliffa a Kinga (2009). Ti dospěli k závěru, že druhy vín jsou hlavními determinanty vnímání jednotlivých složek ve víně při rozdílných teplotách. Zatímco u některých vín může rozdílná teplota podávání znamenat zcela odlišnou percepci, jiné vzorky mohou působit při velmi rozdílných teplotách téměř stejným dojmem. Tato odolnost vůči různým teplotním skokům může být dána vysokou kvalitou degustovaného vína. Typickým příkladem by mohlo být testované víno Champagne, které je považováno za jedno z nejkvalitnějších šumivých vín na světě. Minimální změny ve vnímání jednotlivých složek u tohoto vína by mohly být způsobeny právě vysokou kvalitou, komplexností

a odolností vína. Pro potvrzení nebo vyvrácení této hypotézy by však bylo třeba dalšího testování. Za pozornost stojí také skutečnost, že při zvyšování testovaných teplot nedocházelo k žádné výrazné záporné změně. Vnímání žádné složky se tedy nezmenšilo a s rostoucí teplotou docházelo ke zvětšování senzoričského profilu.

## Závěr

Bylo zjištěno, že ačkoliv má teplota vliv na vnímání jednotlivých složek ve víně, tento vliv nemusí být u všech vín stejný. Zatímco základní šumivé víno může s měnící se teplotou vykazovat velmi rozdílné charakteristiky, Champagne je odlišnou teplotou servírování ovlivněno pouze menší měrou. Na základě získaných výsledků z odborného hodnocení byla popřena některá tvrzení odborníků zabývajících nápojovou gastronomií. K problematice správné servírovací teploty a vlivu teploty na percepci složek ve víně je třeba přistupovat komplexněji a důkladněji, než doposud řada autorů činila.

## Literatura

- [1] Ackermann, P. et al. 2007. *Velký vinařský slovník*. Vyd. 1. Praha: Radix. 395 s. ISBN 978-80-86031-70-5.
- [2] Burda, A. 2012. *Nápojová kultura 1: sommeliérství*. Vyd. 1. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Filozoficko-přírodovědecká fakulta, Ústav lázeňství, gastronomie a turismu. 126 s. ISBN 978-80-7248-759-2.
- [3] Burda, A. 2013. *O víně*. Vyd. 1. Opava [i.e. Praha]: Carter/reproplus. 107 s. ISBN 978-80-87613-01-6.
- [4] Burešová, P., Zimáková, B. 2008. *Gastronomické služby - servis*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8. 152 s. ISBN 978-80-86578-86-6.

- [5] Burešová, P. 2007. *Sommelier v současné české gastronomii*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8. 89 s. ISBN 978-80-86578-72-9.
- [6] Callec, Ch. 2007. *Víno: velký obrazový lexikon*. 3. vyd. Čestlice: Rebo. 527 s. ISBN 978-80-7234-889-3.
- [7] Cliff, M. A., King, M. C. 2009. Influence of Serving Temperature and Wine Type on Perception of Ethyl Acetate and 4-ethyl Phenol in Wine. In *Journal of Wine Research* [online]. Vol. 20, issue 1, s. 45-52 [cit. 2014-10-10]. DOI: 10.1080/09571260902978535. Dostupné z: databáze EBSCO
- [8] Dominé, A. 2008. *Víno. 2., upr. vyd.* Praha: Slovart. 928 s. ISBN 978-80-7391-105-8.
- [9] Fic, V. 2014. *Sborník aplikačních postupů: víno - analýza, technologie výroby, gastronomie*. 1. vyd. Český Těšín: 2 Theta. 126 s. ISBN 978-80-86380-71-1.
- [10] Gartlgruber et al. 2005. *Service a guide for professionals*. 2nd ed. Linz: Trauner. 224 s. ISBN 978-3-85487-422-5.
- [11] Gasnier, V. 2006. *How to choose wine*. London: DorlingKindersley. 352 s. ISBN 9-7814-0531-577-7.
- [12] Johnson, H., Robinson, J. 2009. *Světový atlas vína*. Vyd. 2., upr., v Euromedia Group 1. Praha: Knižní klub. 400 s. ISBN 978-80-242-2421-3.
- [13] Klosse, P. 2014. *The Essence of gastronomy: understanding the flavor of foods and beverages*. Boca Raton, Fla: CrcPress. 352 s. ISBN 978-1-4822-1676-9.
- [14] Kratochvíl, F. 2013. *1000 a 111 pojmů o víně, révě vinné a vinařství, aneb, Breviř enofila*. Vyd. 1. Mikulov: Moravín, svaz moravských vinařů. 342 s. ISBN 978-80-260-5123-7.
- [15] Longo, D. L. 2012. *Harrison's principles of internal medicine*. 18th ed. New York: McGraw-Hill. 2 v. (xliii, 3610, 158 s.). ISBN 978-0-07174889-6.
- [16] Metz, R. 2008. *Restaurace a host: základní odborné vědomosti: restaurace, hotel, kuchyně*. Vyd. 1. Praha: Europa-Sobotáles. 606 s. ISBN 978-80-86706-18-4.
- [17] Michlovský, M. 2013. *Encyklopedie degustace vína*. Vyd. 1. Rakvice: Vinselekt Michlovský. 179 s. ISBN 978-80-905319-1-8.
- [18] Poláček, J. 2010. *Nápojová kultura: distanční studijní opora*. Vyd. 1. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné. 90 s. ISBN 978-80-7248-626-7.
- [19] Rayne, S. 2009. Comment on Influence of Serving Temperature and Wine Type on Perception of Ethyl Acetate and 4-Ethyl Phenol

- in Wine. In *Journal of Wine Research* [online]., vol. 20, issue 2. s. 159-166 [cit. 2014-10-10]. DOI: 10.1080/09571260903319945. Dostupné z: databáze EBSCO
- [20] Robinson, J. 2006. *The Oxford companion to wine*. 3rd ed. New York: Oxford University Press, xxiv. 813 s. ISBN 978-0-19-860990-2.
- [21] Sandler, M., Pinder, R. 2003. *Wine: a scientific exploration*. New York: Taylor, xvi. 320 s. ISBN 0-415-24734-9.
- [22] Vaccarini, G. 2008. *Manuál someliéra: jak poznat, ocenit a ohodnotit víno a jak vést vinný sklep*. 1. vyd. Praha: Sun. 287 s. ISBN 978-80-7371-232-7.
- [23] Wine & Spirit Education Trust, 2012. *Wines and spirits: understanding style and quality*. 2nd rev. ed. London: Wine. 278 s. ISBN 978-190-5819-157.
- [24] Zelený, J. 2014. *Teplota jako faktor ovlivňující vlastnosti vín během jejich podávání*. Praha. 125 s. Diplomová práce. Vysoká škola hotelová v Praze.

### **Kontakt na autora**

Ing. Jiří Zelený

katedra hotelnictví

Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s r.o.

Svídnická 506

181 00 Praha 8

Česká republika

T: (+420) 283 101 130

E: zeleny@vsh.cz

### **Charakteristika autora**

Autor je odborným asistentem na Vysoké škole hotelové v Praze a doktorandem na České zemědělské univerzitě v Praze. Přednáší předměty věnující se nápojové gastronomii – sommeliérství, enogastronomii, pivní sommeliérství a mixologii. V této oblasti je držitelem řady certifikátů včetně Advanced in Wines & Spirits Weinakademie Österreich. Autor několik let působil jako Event Manager největší soutěže vín v ČR.

# PROJEKT „GASTRONOMIE VE STŘEDOČESKÉM KRAJI“ BYL UKONČEN

## THE PROJECT "GASTRONOMY IN THE CENTRAL BOHEMIAN REGION" HAS BEEN COMPLETED

Blanka Zimáková

**Abstrakt:** Článek nabízí výsledky ukončeného projektu zaměřeného na gastronomii ve Středočeském kraji. Byl proveden primární výzkum, na kterém se podílelo několik desítek studentů Vysoké školy hotelové v Praze. Po krátkém úvodu jsou zmíněny základní informace o sledovaném regionu. Následuje sumarizační tabulka, její vyhodnocení a komentář k jednotlivým sledovaným kritériím. V závěru je provedeno celkové shrnutí a doporučení pro provozovatele gastronomických podniků.

**Klíčová slova:** gastronomie, kritéria, restaurační podnik, Středočeský kraj, zákazník

**Abstract:** The paper offers the results of the completed project on gastronomy in the Central Bohemian Region. A primary research was conducted, which involved several dozen students of the Institute of Hospitality Management in Prague. After a brief introduction there is some basic information on the given region provided. Summarizing data in a table, their evaluation and comment follow. In conclusion the summary and recommendations for operators of catering businesses can be found.

**Key words:** gastronomy, criteria, catering company, Central Bohemian Region, customer

**JEL Classification:** Z39

# Úvod

Před čtyřmi lety byl na Vysoké škole hotelové v Praze zahájen projekt, jehož cílem bylo zmapovat gastronomické provozovny ve Středočeském kraji a na základě primárního šetření a dostupných informací vytvořit ucelený přehled o gastronomii v uvedené lokalitě. Projekt byl ukončen v červnu 2015. V tomto článku je prezentována sumarizace a vyhodnocení získaných výsledků za celý Středočeský kraj.

## Materiál a metody

Pro studenty bakalářského oboru Hotelnictví bylo vypsáno několik desítek témat bakalářských prací, které byly na projekt zaměřeny. Za účelem zvládnutí dané problematiky byl Středočeský kraj rozdělen na samostatná, zpravidla okresní města, a každý okres byl rozdělen na tři části. Celková sumarizace a vyhodnocení jsou předmětem diplomové práce, která byla úspěšně obhájena v červnu 2015 a sloužila i jako významný zdroj pro zpracování tohoto článku.

Pro výběr obcí a měst bylo nutno vycházet z jednoho informačního zdroje (<http://mesta.obce.cz>). Předmětem šetření byly gastronomické podniky, které patří do tzv. *restaurační formy stravování*. Školní, firemní, nemocniční, popř. jiné formy institucionálního stravování předmětem zkoumání nebyly.

Předmětem primárního šetření bylo:

- název a umístění provozovny;
- forma provozování, kategorie, kapacita;
- samostatný podnik nebo součást ubytovacího zařízení;
- možnost/zákaz kouření;
- podnik s/bez přípravy pokrmů, zaměřenost kuchyně;
- klientela;
- webové stránky – ano/ne;
- členství v AHR ČR – ano/ne;

- zapojení do projektu Czech Specials – ano/ne;
- ostatní dle volby studenta, např. cenová hladina, kvalita služeb, prostředí, chování personálu, čistota.

## Výsledky

Středočeský kraj leží uprostřed Čech. Velikostí, počtem obcí i obyvatel patří mezi největší kraje České republiky. Jeho rozloha činí 11 015 km<sup>2</sup> a zabírá 14 % území ČR. Kraj zcela obklopuje hlavní město Prahu a sousedí téměř se všemi českými kraji kromě Karlovarského a moravských krajů. Nejvyšším bodem území je vrchol brdských hřebenů Tok (865 m n. m.) v okrese Příbram, nejnižším bodem je řečiště Labe (153 m n. m.) v okrese Mělník.

Administrativně se kraj dělí na 26 správních obvodů s rozšířenou působností, které od roku 2003 nahradily bývalé okresní úřady. V roce 2014 bylo na území kraje 1 145 obcí. Největší počet obcí je soustředěn v okrese Příbram (121 obcí) a nejmenší počet obcí má okres Mělník (69 obcí). Statut města je přidělen 83 obcím. Podíl městského obyvatelstva na celkovém počtu obyvatel kraje byl 53 % a byl nejnižší v celé České republice. Krajský úřad má sídlo v Praze.

K 31. prosinci 2014 měl Středočeský kraj 1 315 299 obyvatel a byl nejlidnatějším regionem České republiky. Hustota zalidnění je nejvyšší v okresech Praha-západ, Kladno a Praha-východ, kde dosáhla hodnoty přes 200 obyvatel na km<sup>2</sup>. Naopak nejnižší hustota zalidnění, méně než 70 obyvatel na km<sup>2</sup> je v okresech Rakovník, Benešov a Příbram.

Pro Středočeský kraj je charakteristická rozvinutá zemědělská i průmyslová výroba. Zvláště v severovýchodní části kraje jsou vynikající přírodní podmínky pro rostlinnou výrobu a ovocnářství. Stěžejními průmyslovými odvětvími jsou strojírenství, chemie a potravinářství. Škoda Mladá Boleslav se stala podnikem celostátního významu. Několika významnějšími podniky je zastoupeno i sklářství, keramika a polygrafie. Ústup zaznamenaly dříve tradiční obory těžba uhlí, ocelářství a kožedělný průmysl. Progressivní růst

vykazuje v posledních letech oblast služeb, kam patří i služby gastronomické.

Středočeský kraj má rovněž velký význam z pohledu cestovního ruchu. Jeho vysoký potenciál má kořeny v přírodních a kulturně-historických předpokladech. Cestovní ruch v kraji je ovlivněn nejen blízkou přítomností hlavního města, ale i faktem, že turisticky atraktivní lokality nejsou kumulované na jednom místě, nýbrž se nacházejí na celém území kraje. Mezi velmi navštěvovaná místa domácími i zahraničními turisty patří hrady Karlštejn, Křivoklát, Točnick, zřícenina hradu Žebrák, zámky Konopiště či Lány. Největší koncentrací památek se vyznačuje město Kutná Hora, které bylo zapsáno do Seznamu světového přírodního a kulturního dědictví UNESCO. Také příroda má v kraji svá turisticky známá místa, mezi která patří např. Blaník, Český kras, Český ráj nebo Kokořínsko. Kraj nabízí také dobré podmínky pro pěší turistiku, cykloturistiku, vodní turistiku, kulturně-poznávací turismus, golfový turismus, venkovský turismus a agroturismus.

Kompletní přehled o síti gastronomických podniků ve Středočeském kraji podle sledovaných kritérií poskytuje následující sumarizační tabulka, která spolu s komentářem tvoří stěžejní část tohoto příspěvku. Souhrnné údaje jsou vždy za celý okres včetně okresního města.



**Tabulka 1: Gastronomie ve Středočeském kraji**

CELKOVÁ SUMARIZACE		<i>Benešov</i>	<i>Beroun</i>	<i>Kolín</i>	<i>Kladno</i>	<i>Kutná Hora</i>	<i>Mělník</i>	<i>Mladá Boleslav</i>	<i>Nymburk</i>	<i>Praha-východ</i>	<i>Praha-západ</i>	<i>Příbram</i>	<i>Rakovník</i>	<i>CELKEM</i>	<i>CELKEM V %</i>
<i>Forma podnikání</i>	Fyzická osoba	196	224	219	221	173	228	465	187	385	275	311	146	3 030	87,19
	Právnícká osoba	17	19	11	11	56	26	68	14	57	99	29	23	445	12,81
<i>Kategorie</i>	Restaurace, jídelna, pizzerie	124	129	92	130	108	96	213	116	195	237	126	77	1 643	47,28
	Hostinec, pivnice	30	56	81	64	73	92	93	59	105	51	121	57	882	25,38
	Rychlé občerstvení bistro, kiosek	15	8	8	34	11	13	98	0	49	36	37	19	328	9,44
	Kavárna, cukrárna	15	17	14	9	15	26	34	13	29	24	11	12	219	6,30
	Vinárna, bar	27	27	30	9	22	27	81	13	43	25	43	4	351	10,10
	Nezjištěno	2	6	5	1	0	0	14	0	21	1	2	0	52	1,50
<i>Zaměření kuchyně</i>	Vyvařující	132	83	97	165	165	169	118	153	210	292	206	125	1 915	55,10
	Nevyvařující	59	83	28	41	39	61	33	37	16	34	100	37	568	16,35
	Nezjištěno	22	77	105	41	25	24	382	11	216	48	34	7	992	28,55
<i>Prostory podniku</i>	Kuřácké	110	127	86	94	66	101	46	111	152	130	11	99	1 133	32,60
	Stavebně oddělené	58	42	42	66	48	4	7	54	55	26	10	38	450	12,95
	Nekuřácké	34	19	15	19	12	8	4	27	35	18	5	24	220	6,33
	Nezjištěno	11	55	87	68	103	141	476	9	200	200	314	8	1 672	48,12

<i>Webové stránky</i>	Ano	70	93	30	69	45	79	40	35	109	131	93	43	837	24,09
	Ne	142	145	124	119	184	175	186	166	133	179	247	126	1 926	55,42
	Nezjištěno	1	5	76	59	0	0	307	0	200	64	0	0	712	20,49
<i>Členství v AHR ČR</i>	Ano	9	5	1	6	5	7	4	2	2	4	6	5	56	1,61
	Ne	204	238	229	241	224	247	529	199	440	370	334	164	3 419	98,39
<i>Czech Specials</i>	Ano	4	0	0	2	2	7	0	2	3	2	1	1	24	0,69
	Ne	209	243	230	245	227	247	533	199	439	372	339	168	3 451	99,31
<i>CELKEM</i>		213	243	230	247	229	254	533	201	442	374	340	169	3 475	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015.

*Forma provozování:* Z celkového počtu 3 475 provozoven, je 3 030 podniků provozováno fyzickými osobami, což je více než 87 %. Necelých 13 % podniků má formu právnické osoby, z nich převažují společnosti s ručením omezeným. Majoritní podíl fyzických osob je pro gastronomii typický. Z hlediska velikosti převažují malé provozovny s počtem pracovníků do pěti osob a s kapacitou do 100 míst u stolu, což je typické zvláště pro podniky v menších obcích.

*Kategorie:* Zařazením do některé z kategorií nejsou provozovatelé gastronomických podniků nijak omezováni ani limitováni např. rozsahem nabídky, tak jak tomu bylo v minulosti. Z legislativy vyplývá pouze povinnost označení provozovny na vnějším viditelném místě. Výčet běžně používaných kategorií je opravdu rozsáhlý, proto pro potřeby sumarizace bylo vytvořeno pět skupin kategorií. Jak je z výše uvedené tabulky patrné, převažují restaurace, jídelny a pizzerie, které souhrnně tvoří více než 47 %, následují hostince a pivnice s 25,38 %, bary a vinárny mají podíl přes 10 %, rychlá občerstvení a bistra 9,44 % a nejméně je kaváren a cukráren. Většina gastronomických provozoven, více než 87 %, jsou samostatnými podniky, které nejsou součástí žádného ubytovacího zařízení.

*Vyvařující/nevyvařující; zaměření kuchyně:* Tato kritéria v mnoha případech nebyla předmětem šetření vůbec nebo nebyla řádně zpracována a je tedy poměrně vysoký podíl provozoven zařazených v kolonce „nezjištěno“. Ale i přesto převažují provozovny vyvařující. Z hlediska zaměření kuchyně je ve středočeských restauracích nabízena převážně klasická česká kuchyně, popř. česká kuchyně v kombinaci s kuchyní mezinárodní.

*Možnost kouření:* Současná legislativa nechává rozhodnutí, zda bude provozovna kuřácká či nekuřácká, plně na provozovateli. V úvahu připadají tři varianty. Provozovna může být nekuřácká, kuřácká nebo v případě stavebně oddělených prostor je možnost zřídit kuřáckou i nekuřáckou část. O možnosti kouření musí být zákazník informován již před vstupem do provozovny. Pokud v tabulce pomineme kolonku „nezjištěno“, tak pouze 12,20 % podniků je plně nekuřáckých, což sice nepředstavuje vysoký podíl, ale z praxe je patrné, že počet nekuřáckých provozoven roste.

*Webové stránky:* Říká se, že podnik, který nemá vlastní webové stránky, jako by nebyl. Z hlediska marketingu se toto jeví jako nezbytnost. Přesto více jak 55 % podniků webové stránky zřízeny nemá. Tato skutečnost je zřejmě daná tím, že většina podniků se nachází na venkově nebo v malých městech, kde klientela je tvořena převážně místními zákazníky, často „štamgasty“, a tudíž nutnost chovat se marketingově provozovatelé příliš nepocítují. Při primárním šetření se ukázalo, že z důvodu nedostačujícího nebo žádného označení byly podniky v některých obcích mnohdy i hledány.

*Členství v AHR ČR:* Členství v Asociaci hotelů a restaurací ČR, tak jako i v jiných oborových organizacích, je v České republice dobrovolnou záležitostí. Každý provozovatel se rozhoduje podle vlastního uvážení. Ve Středočeském kraji, který se v tomto případě nijak neodlišuje od krajů ostatních, je pouze 56 podniků (1,61 %) členy AHR ČR.

*Projekt Czech Specials:* Cílem a smyslem tohoto projektu je podpora cestovního ruchu prostřednictvím národní a regionální gastronomie. Ve Středočeském kraji je v současné době pouze 24 podniků (0,69 %) zapojených do tohoto projektu, přičemž nejvíce podniků (7) se nachází v okrese Mělník.

Mezi dobrovolně sledovaná kritéria patřily *cenová hladina, kvalita služeb, čistota a chování personálu*. Hodnotit a porovnávat cenovou hladinu je velmi obtížné. Lze sledovat cenu poledního menu, cenu některého nápoje (pivo, káva) či cenu často nabízeného pokrmu. Stanovení cen nabízených produktů je velmi citlivou záležitostí a cenová politika závisí na mnoha okolnostech. Podniky zaměřené na místní klientelu se pohybují spíše v nižší cenové hladině, naopak podniky, kde je vysoký podíl turistů a zahraničních hostů mohou uplatňovat politiku vyšších cen. Významnou roli při stanovení cen hraje samozřejmě i konkurence a další faktory.

Snahou každého podniku by měla být kromě profesionálního vystupování také i kvalita poskytovaných služeb. Ukázalo se, že zvláště v mnoha malých venkovských restauracích a hospůdkách je kvalita služeb mnohdy na velmi nízké úrovni. Občas byl použit termín „zde se zastavil čas“. Velkým problémem je nerespektování požadavků na hygienu provozu, nedostačující

čistota, špína, zakouřené prostory, neochota personálu, nedodržení legislativy (povinné označení provozovny), či nevábné prostředí. Naopak mnoho provozovatelů gastronomických podniků zaslouží pochvalu. Mezi sledovanými podniky bylo i dost těch a věrme, že jich je většina, kde se zákazník cítí příjemně, rád se vrací a návštěvu podniku doporučí i svým přátelům a známým.

Zajímavé informace o síti gastronomických podniků jsou uvedeny i v následující tabulce. V tomto případě se údaje vztahují pouze k okresním městům.

**Tabulka 2: Vztah mezi počtem obyvatel a počtem provozoven**

	<i>Počet obyvatel k 31. 12. 2015</i>	<i>Počet podniků</i>	<i>Počet obyvatel/ 1 podnik</i>
Benešov	16 537	58	285
Beroun	19 145	47	407
Kolín	30 946	84	368
Kladno	68 552	88	779
Kutná Hora	20 335	85	239
Mělník	19 201	68	282
Mladá Boleslav	44 318	170	261
Nymburk	14 907	46	324
Příbram	33 160	63	526
Rakovník	16 228	40	406
<i>Celkem</i>	<i>283 329</i>	<i>749</i>	<i>ø 388</i>

Zdroj: Vlastní zpracování podle ČSÚ a Bednář, J., diplomová práce, VŠH, 2015.

Nejvíce provozoven se nachází ve městě Mladá Boleslav, naopak nejmenší počet byl zjištěn v Rakovníku a v Nymburce. Zajímavé jsou údaje vyjadřující podíl mezi počtem obyvatel a počtem provozoven. Je třeba však brát v úvahu, že v některých městech je segment zákazníků tvořen převážně z místní klientely, někde jsou to návštěvníci projíždějící městem či turisté a další účastníci cestovního ruchu. Nabídka a atraktivita cestovního ruchu jsou rovněž významným a ovlivňujícím faktorem pro gastronomii. Snad

největší konkurence mezi restauračními provozovny je patrná v Mladé Boleslavi, což se i potvrdilo při osobním šetření. Na jednu provozovnu připadá 261 osob, zatímco v Kladně to je 779 osob.

## **Diskuze**

Projekt zaměřený na zmapování gastronomických podniků ve Středočeském kraji byl vzhledem k celkovému rozsahu a náročnosti, vyplývající především z nutnosti provádění primárního šetření, zpracováván více než tři roky. Vzhledem k povaze gastronomických služeb a vzhledem k tomu, že většina podniků se nachází v kategorii malých podniků, je patrné, že některé podniky mohly zaniknout a naopak mnohé provozovny svoji činnost zahájily nedávno. Domníváme se, že i přes tuto skutečnost jsou prezentované výsledky relevantní a mají dobrou vypovídající schopnost. Oznamovací povinnost o zahájení a ukončení činnosti mají gastronomické podniky ve vztahu ke KHS příslušného kraje. Spolupráce s touto institucí však byla minimální. Nejen získání a zpracování potřebných údajů, ale i koordinace celého projektu byla velmi náročná.

## **Závěr**

Primárním cílem projektu zaměřeného na zmapování a zhodnocení sítě gastronomických podniků ve Středočeském kraji bylo poskytnout přehled o gastronomických podnicích zařazených do restaurační formy stravování. Výsledky za okresní města a okresy jsou zpracovány v několika bakalářských pracích studentů VŠH. V tomto článku je prezentována a zhodnocena síť gastronomických podniků za celý Středočeský kraj. Výsledky a statistické údaje mohou být využity nejen pro provozovatele restauračních podniků, ale i pro laickou veřejnost. Cíl projektu byl splněn.

## Literatura

- [1] Bednář, J. 2015. *Charakteristika sítě gastronomických provozoven ve Středočeském kraji*. Praha: Diplomová práce VŠH.
- [2] <https://www.czso.cz/csu/czso/databaze-demografickych-udaju-za-obce-cr>
- [3] <http://www.kr-stredocesky.cz/web/kraj>

### **Kontakt na autora**

Ing. Blanka Zimáková

katedra hotelnictví

Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s r.o.

Svídnická 506

181 00 Praha 8

Česká republika

T: (+420) 283 101 176

E: zimakova@vsh.cz

F: (+420) 233 541 905

### **Charakteristika autora**

Ing. Blanka Zimáková působí od roku 2003 na Vysoké škole hotelové v Praze 8. Je členem katedry hotelnictví, kde zastává funkci tajemnice katedry. Ve své pedagogické, výzkumné a publikační činnosti se zaměřuje především na oblast gastronomie.

Název: Sborník recenzovaných příspěvků z mezinárodní vědecké konference Hotelnictví, turismus a vzdělávání

Vydání: První

Rozsah: 280 stran

Rok vydání: 2015

Náklad: 300 ks

Vydavatel: © Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s r.o.

Tisk: Česká digitální tiskárna s.r.o., Ústí nad Labem

ISBN 978-80-87411-70-4