

# CZECH HOSPITALITY

and

# TOURISM PAPERS

Ročník VIII.

číslo 15/2012

---

Časopis pro vědu a informace Czech Hospitality and Tourism Papers uveřejňuje statě a analytické studie českých i zahraničních autorů v českém, slovenském nebo anglickém jazyce, zaměřené na rozvíjení teorie a praxe oboru hotelnictví, lázeňství, gastronomie a cestovního ruchu. Slouží k prezentaci domácí i zahraniční výzkumné, pedagogické a odborné činnosti pracovníků v oboru.

Kromě monotematické části jsou zveřejňovány výsledky nejlepších studentských prací, zprávy z mezinárodních konferencí a spolupráce, jakož i informace o aktuálních problémech oboru.

*Czech Hospitality and Tourism Papers publishes articles and analytical papers by Czech and foreign authors in Czech, Slovak and English language. They focus on development of theory and practice of hospitality, spa, gastronomy and tourism. The aim is to introduce domestic and foreign research, pedagogic and professional activities of experts.*

*Apart from monothematic units, the periodical publishes conclusions of the best student works, news about cooperation and from international conferences and current professional issues.*

## **Recenzenti statí tohoto čísla časopisu Czech Hospitality and Tourism Papers byli:**

PhDr. Pavel Hejtman, CSc. – Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Prof. Ing. Anděla Landorová, CSc. – Technická univerzita v Liberci

Doc. PhDr. Libuše Macáková, CSc. – Vysoká škola ekonomická v Praze

Doc. Ing. Ján Oriška, PhD. – Univerzita Mateja Bela v Banské Bystrici

Ing. Dana Pelejšová – Svaz venkovské turistiky

Ing. Irena Vašicová – Lázně Teplice nad Bečvou

Prof. RNDr. Josef Zelenka, CSc. – Univerzita Hradec Králové

## OBSAH – CONTENTS:

### STATĚ – ARTICLES

- Radka Pešková** – Výkonnostní indikátory aplikované na lázeňské zařízení v ČR  
*Efficiency Indicators applied in Spas Institutions in the Czech Republic* ..... 3
- Věra Košteková, Miroslav Nový** – K některým aspektům platebního styku v hotelových službách  
*About some Aspects of Payment in the Hotel Services* ..... 23
- Jiří Honka** – Švarcsystém, outsourcing a růst nákladů v podnikatelském sektoru cestovního ruchu, pohostinství a hotelnictví  
*The Švarcsystem, Outsourcing and the Cost Growth in the Business Sector of Tourism, Hospitality and Hotel Industry*..... 37
- Kateřina Veselá, Jarmila Šebestová** – Interkulturní kompetence a jejich role ve tvorbě nabídky služeb v cestovním ruchu – případová studie potenciálu České republiky pro ruské turisty  
*Intercultural Competence and their Role in Devising a Range of Services in Tourism – a Case Study of the Potential of the Czech Republic for Russian Tourist* ..... 54
- Eva Šimková, Martina Rybová** – Indikátory udržitelné venkovské lokality ve vztahu k cestovnímu ruchu  
*The Sustainable Rural Area Indicators in Relation to Tourism* ..... 68
- Daniela Hrehová** – Animátor a animačné aktivity z pohľadu účastníkov cestovného ruchu na Slovensku  
*Animator and Animation Activities from the Perspective of Tourist in Slovakia* ..... 87
- David Zeman, Jan Máče** – Nobelova cena za ekonomii 2008: Vliv úspor z rozsahu na mezinárodní obchod a ekonomickou geografii  
Autor: Paul Krugman  
*Nobel Prize for Economy 2008: Impact of Economies of Scale on International Trade and Economic Geography* ..... 104

### RECENZE – CRITICAL REVIEW

- Karel Lacina** – Recenzní posudek na monografii Zmírňování regionálních disparit prostřednictvím rozvoje cestovního ruchu ..... 113
- Antonín Slabý** – Recenzní posudek na monografii Statistiky cestovního ruchu ..... 116

**Radka Pešková**

## **Výkonnostní indikátory aplikované na lázeňské zařízení v ČR**

***Abstrakt:** Tento článek se zabývá výkonnostními indikátory aplikovanými v lázeňském zařízení v České republice, a to jako základní podmínky kvality poskytované lázeňské péče a konkurenceschopnosti zdravotnického zařízení. Lázeňský sektor stejně jako zdravotnictví je specifické odvětví, a proto vyžaduje hodnocení jeho výkonnosti specifické metody a přístupy. Tento příspěvek ukazuje možnosti hodnocení výkonnosti v lázeňství, a to s využitím finančních a nefinančních indikátorů. Jejich kombinace poskytuje objektivnější výsledky měření výkonnosti lázeňství a vede k lepším doporučením pro celkový systém řízení lázeňského zařízení pro další období. Perspektivou pro lázeňská zařízení je nejenom zvyšování výkonnosti, ale také změna organizační kultury, neboť silná organizační kultura zajistí přední tržní pozici lázeňskému zařízení, jeho ekonomickou stabilitu a především je garancí kvality a bezpečí pacienta v lázeňském zařízení.*

***Klíčová slova:** Česká republika, efektivnost zdravotní péče, finanční indikátory, nefinanční indikátory, srovnávací studie, systém financování zdravotní péče, zdravotní pojištění.*

## **Efficiency Indicators applied in Spas Institutions in the Czech Republic**

***Abstract:** This paper concentrates on assessment of efficiency and perspective of spas in the Czech Republic. The spas is a special industry and for that reason, efficiency measurement calls for special approaches and methods. This paper presents two approaches of efficiency measurement illustrated by two health institutions in the Czech Republic. In our study we firstly apply financial measures for measuring of effectiveness and secondly we employ non-financial indicators. The combination of both methods provides more objective outcomes for efficiency measurement in spas and help to make better decision in management of spas. Perspective for Czech spas is not only to increase their efficiency, but also strong organizational structure, moreover as guarantee of quality and patient safety in spas.*

***Keywords:** Czech Republic, health care efficiency, financial indicators, non-financial indicators, comparative study, funding health system, health insurance*

***JEL Classification:** I15, I32, H51*

## Úvod

Téma zdravotnictví je dnes v České republice velmi aktuální, a to vzhledem k neustálým změnám systému zdravotní péče, které probíhají ve značně dynamickém a vášnivém politickém a ekonomickém prostředí. Protože je zdravotní politika součástí vládních programů politických stran a je řešena v programových dokumentech vlády, je tedy tématem významným a mediálně sledovaným. Na vrchol diskuzí se pak dostávají témata zaměřená na výkonnost zdravotnictví jako celku, ale i na výkonnost jeho dílčích součástí, kterými jsou jednotlivá zdravotnická zařízení. České lázeňství, které zcela nepochybně zaujímá významný podíl v rámci poskytování následné zdravotní péče, je s tématem výkonnosti konfrontováno nepřetržitě. Jaké jsou perspektivy českého lázeňství? Jakým způsobem lze zajistit jeho budoucnost? Je české lázeňství dostatečně konkurenceschopné? Odpovědi na tyto otázky jsou hlavním tématem článku Výkonnost a perspektivy českého lázeňství.

Téma výkonnosti je proto rozebráno v následujícím textu, který se zamýšlí nad následujícími okruhy. Kapitola první se zabývá zdravotnictvím v České republice a jeho financováním. Další část představuje metody výkonnostního managementu, který využívá finančních a nefinančních indikátorů k udržování a zvyšování výkonnosti zdravotnických zařízení, a to na základě případových studií dvou zdravotnických zařízení. Poslední část pak demonstruje perspektivy českého lázeňství, které by měly zajistit konkurenceschopnost lázeňských zařízení.

### Cíl, metodika a materiál

Cílem příspěvku je analyzovat perspektivy a výkonnost lázeňství v České republice a přiblížit možnosti měření a zvyšování výkonnosti v lázeňství, a to jako specifické oblasti zdravotní péče. Jako nástroje pro měření výkonnosti zdravotnických zařízení byly použity metody finanční analýzy jako stěžejní v režimu finančních indikátorů. Dále pro hodnocení výkonnosti zdravotnických zařízení v rovině nefinančních indikátorů byla použita analýza organizační kultury. Metodika pak byla doplněna v diskusi výstupy analýz včetně názorů ředitelů zdravotnických zařízení. Zkoumaný materiál tvoří různá zdravotnická zařízení včetně lázní, jež tvoří reprezentativní vzorek právních forem, které jsou ve zdravotnictví využívány, a to akciová společnost, státní (fakultní) zdravotnická organizace a příspěvková organizace.

Protože zkoumaná problematika je více než aktuální a výrazně specifická, je vhodné ji nejdříve zasadit do širšího rámce tématu zdravotní péče v ČR se zaměřením na lázeňství, a to jako nedílné součásti našeho zdravotnictví.

## 1 Zdravotnictví v České republice

Hovoříme-li o zdravotnictví, pak je třeba vymezit pojem veřejného zdravotnictví jako interdisciplinárního oboru, který zahrnuje základní tematické obory, jimiž jsou teorie zdraví a nemoci, procesy poskytování péče o zdraví a zdravotní politika a řízení zdravotnictví. Z pohledu disciplín, které tvoří základnu zdravotní politiky a řízení zdravotnictví, je třeba zmínit nástroje zdravotní politiky (legislativu, ekonomiku, financování, hodnocení činností a výsledků péče o zdraví,...) a metody zdravotnického managementu. Při hodnocení zdra-

votní péče nelze opomenout způsob financování zdravotní péče, tedy z jakých zdrojů je placena, dále jak je organizována a jakou roli zde hraje stát.

Základní legislativní předpisy, jimiž je řízena zdravotní péče u nás, jsou Ústava ČR (zákon č.1/1993 Sb.) a dále pak v rámci ústavní legislativy Listina základních práv a svobod (zákon č.2/1993 Sb.). Další právní normou, která stanovuje podmínky poskytování bezplatné péče na základě veřejného zdravotního pojištění je zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění, který byl k 1. 1. 2008 novelizován a byla jím zavedena jistá forma spoluúčasti pacienta na financování zdravotní péče, a to v podobě regulačních poplatků. Tento zákon dává možnost každému občanovi České republiky využít buď zdravotnické zařízení poskytující zdravotní péči, nebo takovou instituci, která má platnou smlouvu se zdravotní pojišťovnou k poskytování lékařské péče.

Rok 2011 byl významný v novelizaci předpisů ve zdravotnictví. Dne 6. 12. 2011 byl ve Sbírce zákonů zveřejněn pod č. 369/2011 Sb. zákon, kterým se mění zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony.<sup>1</sup> Tato novela obsahuje více než dvě stovky novelizačních bodů. Zákon je provázán se zákonem o zdravotních službách, dále se zákonem o specifických zdravotních službách a zákonem o zdravotnické záchranné službě.

Dne 8. 12. 2011 byl ve Sbírce zákonů zveřejněn pod č. 372/2011 Sb. zákon o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách), pod č. 373/2011 Sb. zákon o specifických zdravotních službách, pod č. 374/2011 Sb. zákon o zdravotnické záchranné službě a pod č. 375/2011 Sb. zákon, kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím zákona o zdravotních službách, zákona o specifických zdravotních službách a zákona o zdravotnické záchranné službě.

Zákon o zdravotních službách obsahuje obecnou právní úpravu, vymezuje novou terminologii, základní podmínky poskytování zdravotních služeb, postavení státu, poskytovatele zdravotních služeb a pacienta a jejich vzájemné vztahy. Zásadní rozdíl mezi dosavadní a novou právní úpravou má spočívat v úpravě postavení pacienta, kdy oproti dosavadní právní úpravě se má nově pacient stát rovnocenným účastníkem procesu poskytování zdravotních služeb, přičemž má být kladen důraz na jeho práva a individuální potřeby.

Zákon o specifických zdravotních službách nově upravuje především poskytování specifických zdravotních služeb (a s tím spojený výkon státní správy), mezi které náleží např. asistovaná reprodukce, sterilizace, terapeutická kastrace, testikulární pulpektomie, změna pohlaví transsexuálních pacientů, psychochirurgické výkony, genetická vyšetření, odběry lidské krve a jejích složek či léčba krví nebo jejími složkami. Upraveno je např. také ověřování nových postupů použitím metody, která dosud nebyla v klinické praxi na živém člověku zavedena, posudková péče a lékařské posudky, pracovnělékařské služby, posuzování nemocí z povolání, lékařské ozáření a klinické audity nebo ochranné léčení.

Zákon o zdravotnické záchranné službě pak nově upravuje podmínky poskytování zdravotnické záchranné služby, práva a povinnosti jejího poskytovatele, povinnosti poskytovatelů akutní lůžkové péče k zajištění návaznosti jimi poskytovaných zdravotních služeb na zdra-

---

<sup>1</sup> <http://www.elaw.cz/cs/legislativni-monitor/614-pravni-aktuality.html>

votnickou záchrannou službu, podmínky pro zajištění připravenosti poskytovatele zdravotnické záchranné služby na řešení mimořádných událostí a krizových situací a výkon veřejné správy v oblasti zdravotnické záchranné služby.

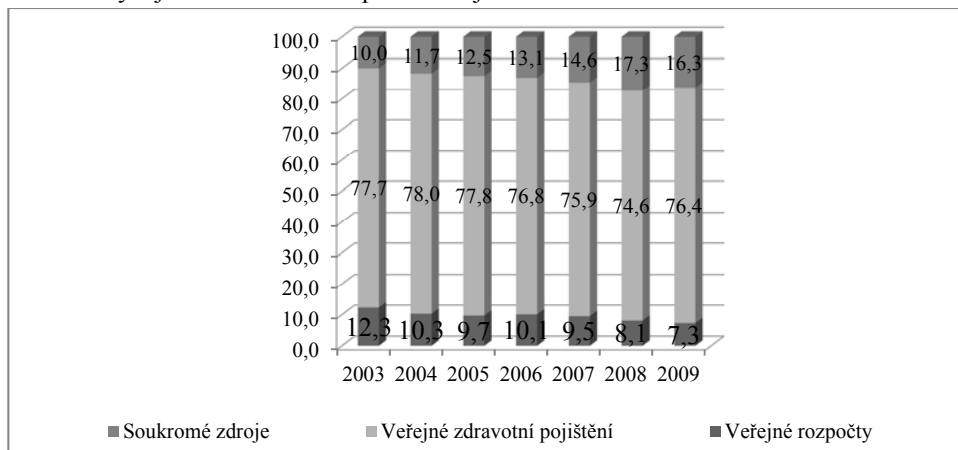
V současné době je uplatňován v České republice model veřejného zdravotního pojištění. Tento model znamená pro každého ekonomicky aktivního občana povinnost platit zdravotní pojištění. Účast v systému veřejného zdravotního pojištění je povinná pro všechny občany bez výjimky a platby mají spíše charakter povinné zdravotní daně. [Janečková, Hnilicová, 6]

V praxi se pak používá termín veřejné zdravotnictví, a to zejména z toho důvodu, že zdravotní péči poskytují převážně zdravotnická zařízení, která čerpají prostředky z veřejných zdrojů a zdravotní péče občanům je poskytnuta na základě zákona o zdravotním pojištění. Z hlediska společenského se tak jedná o prvek solidarity a rovnosti v systému poskytování zdravotní péče, kde celé zdravotnictví disponuje velmi liberálními prvky decentralizovaného systému. Pro pacienta to v praxi znamená, že přímo neplatí za poskytované služby, a zpravidla tedy nemá představu o skutečné hodnotě poskytovaných služeb zdravotní péče. Jaký je systém financování zdravotní péče u nás dnes? V zásadě lze rozlišit dvě základní formy financování zdravotnických služeb, a to:

- nepřímé (veřejné rozpočty státní a municipální, povinné pojištění, dobrovolné pojištění, zaměstnanecké pojištění, charita, zahraniční pomoc),
- přímé (přímé platby od příjemců služeb).

Procentní zastoupení základních kategorií výdajů na zdravotní péči je pak patrné na následujícím grafu.

**Graf 1:** Výdaje na zdravotnictví podle zdrojů financování v %



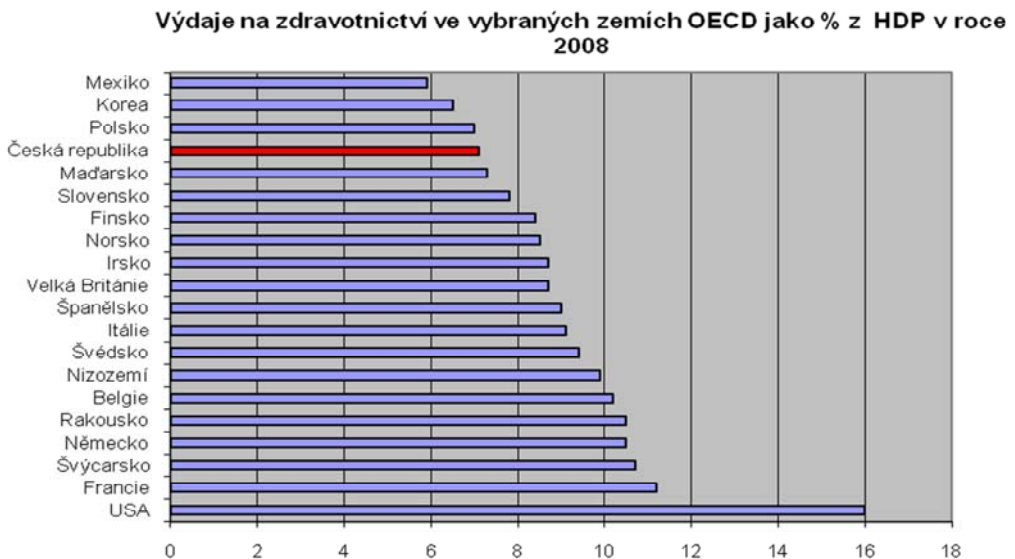
Zdroj: Ekonomické informace ve zdravotnictví, dostupné na [www.uzis.cz](http://www.uzis.cz) (červen 2011), ISBN 978-80-7280-910-3

Převládající systém financování zdravotní péče je z povinného veřejného zdravotního pojištění. Financování zdravotnických zařízení a zdravotnických služeb v České republice je

dáno tzv. úhradovou vyhláškou, kde se stanovuje hodnota bodu, výše úhrad zdravotní péče hrazené z veřejného pojištění a regulační omezení objemu poskytnuté zdravotní péče hrazené z veřejného pojištění vždy pro následující rok. Vyhláška vychází z jednání dohodovacího řízení zástupců Všeobecné zdravotní pojišťovny ČR a ostatních zdravotních pojišťoven, a z příslušných profesních sdružení poskytovatelů zdravotní péče. Rozhodujícím faktorem při tvorbě této vyhlášky je odpovědnost ministerstva za respektování veřejného zájmu na zajištění kvality a dostupnosti zdravotní péče, fungování zdravotnictví a jeho stability v rámci daných finančních možností systému veřejného zdravotního pojištění.

Výdajová stránka ekonomiky zdravotnictví pak vypadá následovně. V České republice tvoří výdaje na zdravotnictví 7,2-7,1 % v letech 2004 – 2008, což odpovídá střednímu evropskému standardu (podle údajů Ústavu zdravotnických informací a statistiky ČR). Výdaje na zdravotnictví se pohybují v evropském regionu v rozpětí 3,1-10,7 % z HDP. Rok 2008 je pak zachycen na následujícím obrázku.

**Graf 2:** Výdaje na zdravotnictví ve vybraných zemích OECD



Zdroj: Ekonomické informace ve zdravotnictví, dostupné na [www.uzis.cz](http://www.uzis.cz) (červen 2011), ISBN 978-80-7280-910-3

Výdaje na zdravotnictví dle zdrojů financování pak lze kategorizovat ještě následovně:

- veřejné zdroje, které tvoří majoritní podíl celkových výdajů (veřejné zdravotní pojištění, veřejné rozpočty),
- soukromé zdroje.

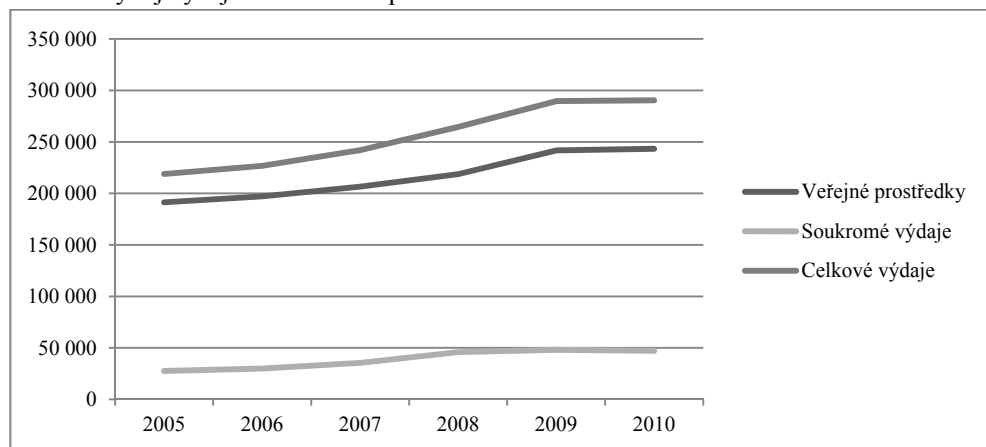
**Tabulka 1:** Výdaje na zdravotnictví a podíl zdrojů financování na výdajích na zdravotnictví v ČR

Výdajové položky (mil. Kč)	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Veřejné prostředky	191 356	197 027	206 563	218 719	241 637	243 283
z toho:						
státní a územní rozpočty	21 263	22 828	22 851	21 439	23 007	20 781
ze zdravotního pojištění	170 093	174 200	183 713	197 280	218 630	222 502
Soukromé výdaje	27 418	29 783	35 370	45 801	47 954	47 129
Celkové výdaje	218 774	226 810	241 933	264 520	289 591	290 412

Zdroj: vlastní zpracování, Ekonomické informace ve zdravotnictví, dostupné na [www.uzis.cz](http://www.uzis.cz) (únor 2012), ISBN 978-80-7280-969-1

Je třeba si uvědomit, že výdaje na zdravotní péči od roku 2005 neustále rostou, a to jednak v režimu veřejných rozpočtů jednak v režimu soukromých výdajů. Graficky je vývoj nákladů zachycen na následujícím grafu:

**Graf 3:** Vývoj výdajů na zdravotní péči v ČR v Kč



Zdroj: vlastní zpracování

Z následujících grafů je patrné, že výdaje neustále rostou, a proto je nezbytné se zabývat managementem výkonnosti těchto zařízení. Řešením by mohla např. aplikace tzv. Analýzy nákladové efektivity. Pokud by byla prováděna ze společenského hlediska, pak je přínosem zcela jistě fakt, že počítá se všemi náklady a zdravotními účinky, používá veřejný zájem a ne zájem jen určité společenské skupiny.

Jak je patrné z předchozích grafů, tvoří veřejné výdaje významnou část celkových výdajů na zdravotnictví, proto je zásadní sledovat efektivitu a výkonnost zdravotnických zařízení.



## 1.1 Lázeňství jako součást zdravotní péče

Lázeňská péče je v České republice součástí poskytované zdravotní péče. Právě tak jako zdravotnictví prochází od roku 1989 neustálými změnami spojenými s legislativními a ekonomickými úpravami, tak ani lázeňská péče nebyla těchto změn ušetřena. Při zavádění změn je třeba vzít v úvahu, že úloha a význam lázeňství je dána historicky, a proto veškeré změny mohou být, a to nejenom ze strany veřejnosti obtížně akceptovatelné. Další specifikum je dáno tím, že lázeňství je jednak součástí zdravotní péče a jednak součástí turistického ruchu, což znamená spojení dvou záměrů. Na druhé straně tato kombinace představuje výzvu a příležitost pro lázeňství.

Budoucnost českého lázeňství byla živě diskutována v listopadu 2011, kde bylo odsouhlaseno odložení novely indikačního seznamu o půl roku k 1. 7. 2012.<sup>2</sup> Jaké je předpokládané % celkového poklesu tržeb na tržbách za vykazovanou skupinu indikací je zachyceno v následující tabulce.

**Tabulka 2:** Změna tržeb za lázeňskou péči ve vykazované skupině indikací pro rok 2012

Indikace	% celkového poklesu tržeb
	na tržbách za vykazovanou skupinu
onkologické nemoci	0
nemoci oběhového ústrojí	54
nemoci trávicího ústrojí	22
poruchy výměny látkové	67
nemoci dýchacího ústrojí	44
nervové nemoci	55
pohybové nemoci	35
ledviny a močové cesty	94
duševní poruchy	41
kožní nemoci	25
gynekologické nemoci	46

Zdroj: vlastní zpracování, PERSPEKTIVA ČESKÉHO LÁZEŇSTVÍ, březen 2012, Svaz léčebných lázní české republiky, dostupné z:

[http://www.spas.cz/files/Konf2011\\_1\\_05\\_Blaha\\_Perspektiva.pdf](http://www.spas.cz/files/Konf2011_1_05_Blaha_Perspektiva.pdf)

Omezení úhrad za lázeňskou péči je ze strany Ministerstva zdravotnictví předpokládáno ve výši 0,5 mld. Kč, ze strany Svazu léčebných lázní je tato částka viděna ve výši 1,5 mld. Kč. Z pohledu pacienta by režim předepisování lázní měl zůstat zachován ve standardním režimu. „*Komplexní lázeňská péče zůstane zachována, byť se některé z diagnóz přesunou do režimu příspěvkové péče a nad možnostmi a frekvencí opakování lázeňského pobytu stále*

<sup>2</sup> K budoucnosti lázeňské péče, 15. 11. 2011 dostupné z <http://www.lecebne-lazne.cz/cs/pro-novinare/>

visí otazníky.<sup>3</sup> Problém, který mimo jiné také existuje, znamená, že tato záležitost není legislativně ošetřena, což by mohlo pomoci narovnat tuto situaci, a to jako nástroj regulační a určující rozhodnutí revizního lékaře. Tento přístup znamená implementaci tržních přístupů do lázeňství, což může garantovat výkonnost těchto zařízení v budoucnu, a proto obsahem další kapitoly je management výkonnosti lázeňských zařízení.

## 2 Management výkonnosti lázeňských zařízení

Výkonnost je pojem, se kterým se dnes v ekonomické praxi a také v ekonomických disciplínách setkáváme stále častěji. Zcela logicky je výkonnost spojována se sektorem podnikatelským, kde jsou pro měření výkonnosti firmy používány především finanční instrumenty, ale i celá řada nástrojů nefinančních. Optimální řízení výkonnosti organizací pracuje s měřením a vyhodnocování vhodných ukazatelů pro hodnocený sektor. V souvislosti s neustálými turbulencemi na české politické scéně včetně důrazů kladených na hospodárnost, efektivitu a snižování nákladů se management výkonnosti organizací stává nezbytným ve všech typech organizací. Aktuálně je však zcela opodstatněné zabývat se měřením výkonnosti zdravotnických organizací. Management organizací pak s ohledem na význam a rozsah používaných metod a nástrojů měření firemní výkonnosti využívá získané výstupy k eliminaci rizik.

Obecně jsou ekonomická měřítka základem manažerských rozhodnutí, a proto, má-li se zvýšit výkonnost zdravotnických zařízení, není možné ekonomické indikátory opomenout. K základním indikátorům pak patří zcela jistě hospodářský výsledek a metody finanční analýzy. Finanční analýza tak představuje pro lázeňské zařízení jeden z možných nástrojů vhodných pro měření její ekonomické stability a výkonnosti. Dnes se stále více setkáváme i s aplikací kombinovaných či nefinančních indikátorů, kam lze zařadit např. metodu Balanced Scorecard či systémy hodnocení kvality. Ekonomicky stabilní zařízení pak zcela oprávněně bude fungovat i jako zařízení, které garantuje kvalitní péči a bezpečí pacienta. Bude mít zcela určitě certifikáty kvality, zajištěnou vybavenost instituce a především personálně stabilní politiku.

Jaké metody jsou využívány pro řízení výkonnosti je zachyceno v následující tabulce:

**Tabulka 3:** Nástroje řízení výkonnosti

Ziskový sektor	Neziskový sektor
Hospodářský výsledek	Hospodářský výsledek
Finanční analýza	Finanční analýza
Bonitní modely	Bonitní modely
Bankrotní modely	Bankrotní modely

<sup>3</sup> K budoucnosti lázeňské péče, 15. 11. 2011 dostupné z <http://www.lecebne-lazne.cz/cs/pro-novinare/>  
10

Value Based Management	-
Nefinanční indikátory	Nefinanční indikátory
Komponentní analýza	Komponentní analýza
Kauzální analýza	Kauzální analýza
Pyramidový rozklad rentabilních ukazatelů	Pyramidový rozklad rentabilních ukazatelů
TQM, EFQM	CAF (Common Assessment Framework)
BSC (Balanced Scorecard)	BSC (Balanced Scorecard)

Zdroj: vlastní zpracování

V následujícím textu se budeme zabývat významnými finančními a nefinančními indikátory, které hrají roli při hodnocení výkonnosti zdravotnických zařízení. Je třeba však zmínit, že oblast zdravotnictví je předmětem diskusí o aplikovatelnosti zásad ekonomických kritérií.

### **Hospodářský výsledek**

Měřítka výkonnosti založená na výsledku hospodaření patří obecně k nejzákladnějším metodám měření výkonnosti. Výsledek hospodaření můžeme interpretovat jako převýšení dosažených výnosů nad vynaloženými náklady. Tvorba výsledku hospodaření je úzce spojena s financováním organizace. Dnes se stále více stává významnějším indikátorem efektivnosti a výkonnosti organizace Cash flow, a proto, má-li být využit zisk pro hodnocení efektivnosti zdravotnického zařízení, pak musí být hodnocen v širším kontextu než je posuzován v jiných podnikatelských subjektech.

### **Finanční analýza**

Dalším z řady nástrojů pro stanovení výkonnosti zdravotnických organizací může být finanční analýza, primárně však využívaná zejména v ziskovém sektoru. Se zohledněním specifik zdravotnictví však metoda finanční analýzy může být využitelná i v tomto sektoru. Finanční analýzu v klasickém pojetí stanovení ukazatelů rentability, likvidity, aktivity či zadluženosti je možné využít, ale s příslušnými korekcemi. Jednou z nejčastěji používaných metod jsou metody technické finanční analýzy, které zahrnují různé typy ukazatelů. Jako zástupce poměrových ukazatelů lze uvést ukazatele rentability, likvidity, aktivity, ... Ukazatele rentability je možné využít např. při hodnocení výkonnosti podnikatelských aktivit. Další z řady ukazatelů využitelných ve zdravotnictví mohou být ukazatele likvidity, které hodnotí schopnost organizace přeměnit svá aktiva v pohotové finanční prostředky a jimi krýt na požadovaném místě, v požadovanou dobu a v požadované výši své závazky. Tyto poměrové ukazatele, kde v čitateli figurují oběžná aktiva s různými korekcemi a ve jmenovateli krátkodobé závazky umožňují hodnotit likviditu organizace. Prostředky,

kteře potřebuje nemocnice pro svou běžnou činnost, je možné hodnotit také ukazatelem z řad rozdílových ukazatelů, pomocí tzv. čistého pracovního kapitálu definovaného jako rozdíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Z další kategorie ukazatelů je možno doporučit ukazatele aktivity jako např. doba obratu pohledávek, obrat zásob, obrat kapitálu, aj. Hodnocení finanční stability je pak možno hodnotit s využitím míry finanční stability jako poměrového ukazatele vlastního kapitálu ke kapitálu celkem, případně mírou věřitelského rizika, kde vlastní kapitál je nahrazen kapitálem cizím ve jmenovateli, finanční pákou, apod. Všechny tyto uvedené ukazatele lze využít při hodnocení výkonnosti provozních činností. Zcela určitě nelze opominout ani ukazatele produktivity nebo při hodnocení investičních aktivit ukazatele investičního rozvoje. Finanční analýza tak představuje pro zdravotnické zařízení jeden z možných nástrojů vhodných pro měření její výkonnosti.

### **BSC (Balanced Scorecard)**

Metoda Balanced Scorecard patří k významným metodám v systému řízení firemní výkonnosti. Koncepce tohoto modelu vznikla v devadesátých letech 20. století na základě spolupráce amerického profesora R. S. Kaplana a ředitele poradenské firmy D. P. Nortona. Základní myšlenkou managementu výkonnosti je její hodnocení prostřednictvím takových parametrů výkonnosti, které vypovídají o výkonnosti nejenom v rovině finanční, ale také v rovině nefinančních indikátorů. Parametry výkonnosti jsou rozlišovány do čtyř základních skupin, tzv. perspektiv. Které to jsou, je uvedeno níže.

- **Finanční perspektiva** – cílem je dosažení finanční úspěšnosti organizace.
- **Zákaznická perspektiva** – cílem je poskytování maximálně kvalitních služeb našim zákazníkům (pacienti, úřady,...) se záměrem naplnění vize.
- **Interní perspektiva** – cílem je stanovit, ve kterých procesech v organizaci bychom měli být vynikající tak, abychom maximálně uspokojili požadavky našich pacientů
- **Perspektiva učení a růstu** – cílem je stanovit odpověď na otázku, jakým způsobem je možné se neustále zlepšovat a přizpůsobovat se změnám.

### **Kvalita**

Kvalita představuje nástroj pro zlepšování výkonnosti ve všech organizacích. Základem pro hodnocení kvality se stal jednak model řízení kvality TQM užívaný v ziskovém sektoru, zejména však Model Excellence EFQM. Tyto modely však byly upravovány tak, aby zohlednily různá specifika organizací. Hodnocení kvality lze aplikovat ve všech úrovních organizací, v různých situacích v rámci neustálého zlepšování procesů.

### **Organizační kultura**

Organizační kultura je fenomén, se kterým je každý z nás konfrontován již při prvním setkání se zdravotnickým zařízením. Organizaci a její organizační kulturu pacient vnímá komplexně, neboť firemní postoje, hodnoty, jednání, ale i image, to vše vytváří organizační kulturu a my pak v roli uživatelů vnímáme její působení. Budování organizační kultury není snadnou záležitostí, a proto by tomuto tématu v lázeňství měla být věnována značná

pozornost. Podle kvality a úrovně organizační kultury totiž bude organizace hodnocena klientem, pacientem, který se na základě zkušeností vrátí či nikoliv. Jiným rysem organizační kultury může být např. specifická v dané organizaci, neboť každé zařízení má jedinečnou organizační kulturu a mělo by se snažit z ní vytvořit svou přednost.

Lázeňská zařízení v České republice představují specifickou oblast národního hospodářství. Fungují v tržní ekonomice a organizační kultura může být nástrojem, který těmto zařízením zajistí výkonnost a konkurenceschopnost. Hlavním cílem těchto zařízení primárně nebylo zcela jistě generování zisku, tak jak je definováno obchodním zákoníkem, ale posláním těchto organizací bylo poskytovat zdravotní péči občanům. Tím se vymezují zdravotnická zařízení jako specifická a měla tak spíše rysy neziskových organizací. Po roce 1989 však dochází ke změnám legislativním, právních forem a vedení těchto zařízení. S přijetím manažerských a marketingových principů dochází k jejich uplatňování i v těchto typech zařízení. Mění se na typické obchodní společnosti, jejichž záměrem je efektivní hospodaření s kladným hospodářským výsledkem. Z tohoto důvodu se předmětem zkoumání stala organizační kultura a její významný vliv na výkonnost organizace.

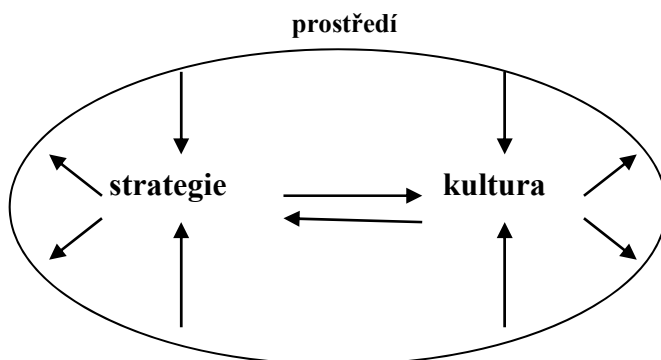
Organizační kultura hraje dnes významnou roli nejenom ve firmách, ale také ve zdravotnických zařízeních. Pro uvědomění si jejího významu pro organizaci je důležité definovat pojem organizační kultury. V praxi existuje celá řada definic, a proto se omezíme pouze na některé z nich. K autorům definic organizační kultury patří zcela určitě G. W. Dyer, podle kterého tvoří podnikovou kulturu zejména artefakty, perspektivy, hodnoty a domněnky, které jsou sdíleny členy organizace. Dle E. H. Scheina je podniková kultura vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich. Organizační kulturu zdravotnického zařízení bychom mohli definovat také jako vnímání toho, jak se organizace chová k lidem a zároveň chování lidí chování k sobě navzájem. [Škrála, Škrlová, 8] Na základě existence množství definic organizační kultury je možno ji chápat jako „*soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, citění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy.*“ [Lukášová, 7, s. 18]

K součástí, které tvoří organizační kulturu, patří zcela jistě způsob, jakým je práce organizována, jakým jsou delegovány kompetence, forma odměňování a hodnoty, které jsou v organizaci považovány za klíčové, svoboda projevu názorů a převzetí rizik, pravidla v oblasti oblékání a neformálních vztahů, procesů ve firmě,...

Organizační kultura plní v organizaci různé funkce, které mohou výrazně posílit její výkonnost a konkurenceschopnost. Organizace se silnou organizační kulturou umožňují, že problémy mohou být lépe regulovány a redukovány, umožňuje snazší řízení a kontrolní mechanismy, ovlivňuje neformální organizační strukturu, etické a pracovní principy a firemní atmosféru. Na druhé straně i organizační kultura se vyvíjí a je ovlivňována faktory okolí politického, ekonomického, sociálního, technického či geografického.

Organizační kultura může být ovlivňována různými vlivy, kde nejčastějším vlivům lze zcela jistě zařadit vliv prostředí, vliv zakladatele či dominantního vůdce, vlastníků, manažerů, vliv velikosti a délky existence organizace a vliv využívaných technologií. [Lukášová, 7, s. 36] Dále je třeba zmínit i velice úzký vztah mezi organizační kulturou a strategickým řízením. V současné ekonomice je neustále kladen důraz na výkonnost organizací, a právě organizační kultura představuje jednu z jejich významných determinant. Je třeba si uvědomit, že v systému řízení nevystupuje samostatně, ale je velice úzce spojena právě se strategickým managementem a organizační strukturou. Strategický management organizace je totiž dílem těch, kdo v organizaci nastavují normy chování, postoje, přesvědčení, hodnoty a představují tak nositele organizační kultury. Je třeba si uvědomit, jaký je tento vliv organizační kultury na strategii organizace. S ohledem na fakt, kdy strategie zahrnuje vzájemný vztah mezi strategickým řízením a organizační kulturou je tento vztah zachycen na následujícím modelu:

**Obrázek 1:** Vztah strategie, kultury a prostředí



Zdroj: LUKÁŠOVÁ, R.: *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010 (66 s.). ISBN: 978-80-247-2951-0

Významnou roli při rozbořech organizační kultury zdravotnického zařízení představuje způsob jeho řízení, a to nejenom v rovině řízení operativního a taktického. Fenomén strategického řízení se tak dnes uplatňuje nejenom v klasických ziskových organizacích, ale i v jiných typech organizací jako jsou zdravotnická zařízení, která se vyznačují různými specifiky. Vše dnes podléhá turbulentním změnám, a tedy jak konstatuje guru managementu Peter Drucker „*Jediná trvalá konstanta je změna*“, i každé lázeňské zařízení potřebuje mít svou strategii, která mu umožní dosahovat ekonomickou a zdravotnickou výkonnost, garantuje kvalitu lékařské péče a bezpečí pacienta. V rámci strategické řízení opak zcela jistě zásadní formulace cílů, které lze pro lázeňské zařízení nastavit následovně:

**Tabulka 4:** Cíle zdravotnického zařízení

<b>Cílová oblast</b>	<b>Možné cíle</b>
Postavení na trhu	Dosažení prioritního postavení v dané oblasti v hlavní a podnikatelské činnosti
Produktivita	Dosažení vyšší efektivity prostřednictvím vyšší produktivity práce
Materiální a finanční zdroje	Ochrana a údržba všech zdrojů
Manažerská výkonnost a zodpovědnost	Stanovení faktorů ovlivňujících výkonnost a zodpovědnost
Postoje a produktivita pracovníků	Uspokojení pracovníků na úrovni obdobných organizací
Sociální zodpovědnost	Přiměřeně reagovat na odůvodněné sociální požadavky a očekávání

Zdroj: vlastní zpracování

Strategické řízení ve zdravotnickém sektoru slouží k určení poslání, cílů a strategií a umožňuje sestavování strategických plánů pro jednotlivé funkční oblasti organizace. Strategický plán usměrňuje činnost dílčích organizačních jednotek tím, že na jeho základě tyto jednotky určují své cíle, strategie a programy, které jsou konzistentní s cíli celé organizace. [Donnelly, 1] Důležitým požadavkem je, aby manažeri plně respektovali požadavek provázanosti strategického a operačního plánování. Dobře řízená organizace se vyznačuje dokonalým propojením strategického a operačního plánování na všech řídicích úrovních. Strategické plánování se tak stává důležitým nástrojem sjednocujícím úsilí všech pracovníků a koordinujícím aktivity hlavní činnosti organizace, ale také podnikatelské aktivity doplňkové činnosti organizace.

Finanční i nefinanční indikátory byly zohledněny při aplikaci principů výkonnostního managementu v lázeňských či zdravotnických zařízeních v rámci komparace a jsou rozebrány v další kapitole.

## **Výsledky**

### **Aplikace výkonnostního managementu v lázeňských a zdravotnických zařízeních**

Tato kapitola je prakticky zaměřena na problematiku výkonnosti organizací s využitím finančních a nefinančních indikátorů. V rovině finančních indikátorů se konkrétně zaměřuje na úlohu různých oblastí výkonnosti, kde s využitím nástrojů finanční analýzy, a to ukazatelů rentability, likvidity, aktivity či komplexně s využitím Altmanova Z-skóre či indexu IN05 hodnotí finanční situaci lázní Poděbrady a.s. jako vhodného zástupce obchodní společnosti.

K významným charakteristikám finančního zdraví organizace patří zcela jistě rentabilita (z lat. *rendita* či italského *rento*) či výnosnost jako schopnost generovat zisk z vložených prostředků. Tento ukazatel je jedním z hlavních kritérií podnikání. Ve finanční analýze pak

představuje jeden z elementárních pojmů a indikátor finančního zdraví podniku. K nejčastěji používaným indikátorům řadíme rentabilitu aktiv ROA (Return on Assets), která nás informuje o efektivitě hospodaření organizace s aktivy. Dále pak rentabilitu vlastního kapitálu ROE (Return on Equity), která nás informuje o výnosnosti vlastního kapitálu a v neposlední řadě rentabilitu tržeb ROS (Return on Sales) jako schopnost podniku transformovat zásoby na hotové peníze. Ve sledovaném lázeňském zařízení se tyto indikátory pohybují následovně:

**Tabulka 5:** Rentabilita Lázně Poděbrady, a.s.

<b>Rentabilita (%)</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
ROA	8	9	7
ROE	10	12	9
ROS	13	14	12

Zdroj: vlastní zpracování, Výroční zpráva Lázně Poděbrady 2009, 2010

Protože se hodnoty rentability aktiv (nad 7 % doporučená hodnota) a rentability tržeb (nad 8%) pohybují v doporučených relacích, znamená to, že lázeňské zařízení optimálně využívá svá aktiva a daří se mu transformovat zásoby na hotové peníze. Hodnoty rentability vlastního kapitálu by mohly být vyšší, což je úkol pro management organizace.

Vedle rentability se také velmi často hodnotí likvidita organizace, která je indikátorem platební schopnosti podniku. Ukazatele likvidity odvozují platební schopnost podniku jako poměr mezi krátkodobými oběžnými aktivy (směnitelnými za peníze) a krátkodobými pasivy (dluhy splatnými v blízké budoucnosti, obvykle do 1 roku). Dále k hodnocení likvidity lze zcela jistě přidat i ukazatel čistého pracovního kapitálu, nazývaný též jako provozní nebo provozovací kapitál. Je vypočten jako rozdíl oběžných aktiv (bez dlouhodobých pohledávek) a krátkodobých závazků, resp. dluhů, protože k hodnotě krátkodobých závazků musíme přiřadit také běžné úvěry u bank a finanční krátkodobé výpomoci. Konkrétně je pak situace zachycena v následující tabulce.

**Tabulka 6:** Platební schopnost Lázně Poděbrady, a.s.

<b>Likvidita</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Běžná likvidita	1,25	1,39	2,21
Pohotová likvidita	1,09	1,17	1,99
Okamžitá likvidita	0,38	0,59	1,25
Čistý pracovní kapitál	8250	15860	37063

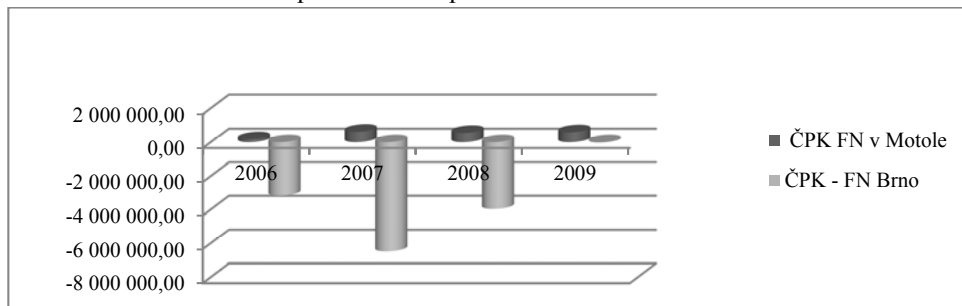
Zdroj: vlastní zpracování, Výroční zpráva Lázně Poděbrady 2009, 2010

Při hodnocení ukazatelů likvidity je možno konstatovat, že organizace vykazuje přiměřenou platební schopnost. Dle ukazatele pracovního kapitálu zároveň disponuje i dostatečnou rezervou pro úhradu provozních aktiv. Protože se jedná o významné indikátory existence organizace, je dále uvedeno srovnání ukazatele pracovního kapitálu např. ve Fakultních nemocnicích. Je možno využít závěru práce, která zkoumala indikátory ve státních zdravot-



nických zařízeních, jež potvrdila význam tohoto ukazatele pro finanční řízení podniku. Situace v hodnocených zařízeních je zobrazena v následujícím grafu.

**Graf 4:** Porovnání čistého pracovního kapitálu



Zdroj: Funková I. (2010) Finanční analýza Fakultní nemocnice v Motole s predikcí budoucího vývoje. Bakalářská práce VŠEM 2010

Je patrné, že vývoj pracovního kapitálu ve FN v Motole je uspokojivý. Naopak FN Brno nemá dostatečnou výši oběžných prostředků, kterými by mohlo vedení nemocnice volně disponovat pro realizaci svých záměrů. Ukazatel čistého pracovního kapitálu je v případě FN Brno záporný a jedná se o tzv. nekrytý dluh, protože dlouhodobé zdroje jsou nižší než stálá aktiva a jejich část je financována z krátkodobých zdrojů. V této situaci by hrozilo, že kvůli splacení závazků by musela být rozprodána odpovídající část stálých aktiv.

Další významnou oblastí, která zajímá každou organizaci, je její aktivita. Řízení aktiv v lázeňské organizaci explicitně patří k úkolům podnikového řízení, neboť jakýkoliv problém v oblasti tržeb, nesplacení pohledávek mohou mít nepříznivý dopad na její schopnost dostat svým závazkům, následně představuje její další zadlužení, což komplikuje proces přeměny kapitálu v podniku, váže více kapitálu a snižuje jeho schopnost generování tržeb a zisku. Ke sledovaným ukazatelům pak patří doba obratu zásob, tedy jak dlouho trvá jeden obrat z peněžní formy přes výrobní fondy zpět do peněžní formy (např. do 30 dní signalizuje velmi příznivý vývoj) či doba obratu pohledávek neboli doba inkasa a doba obratu závazků jako doba úhrady dluhů organizace. Za zmínku stojí také ukazatel obrátového cyklu peněz, kdy lze doporučit oscilaci kolem 0 či jeho zápornou hodnotu, která nás informuje o tom, že inkaso probíhá v kratších lhůtách než naše úhrada závazků.

**Tabulka 7:** Aktivita Lázně Poděbrady, a.s.

Aktivita/dny/	2008	2009	2010
Doba obratu zásob	5	5	5
Doba obratu pohledávek	37	33	26
Doba obratu závazků	60	74	44
Obrátový cyklus peněz	-18	-36	-13

Zdroj: vlastní zpracování, Výroční zpráva Lázně Poděbrady 2009, 2010

Na závěr aplikace metod finanční analýzy v lázeňském zařízení byly použity souhrnné indikátory hodnocení finančního zdraví, a to Index manželů Neumaierových IN05 a indikátor bankrotu, Altmanův model Z-skóre. Souhrnné hodnocení je zachyceno v tabulce 8, kde oba indikátory vykazují hodnoty velmi dobrého finančního zdraví. Ukazuje se tedy, že aplikovatelnost principů finančních indikátorů na lázeňský sektor je vyhovující.

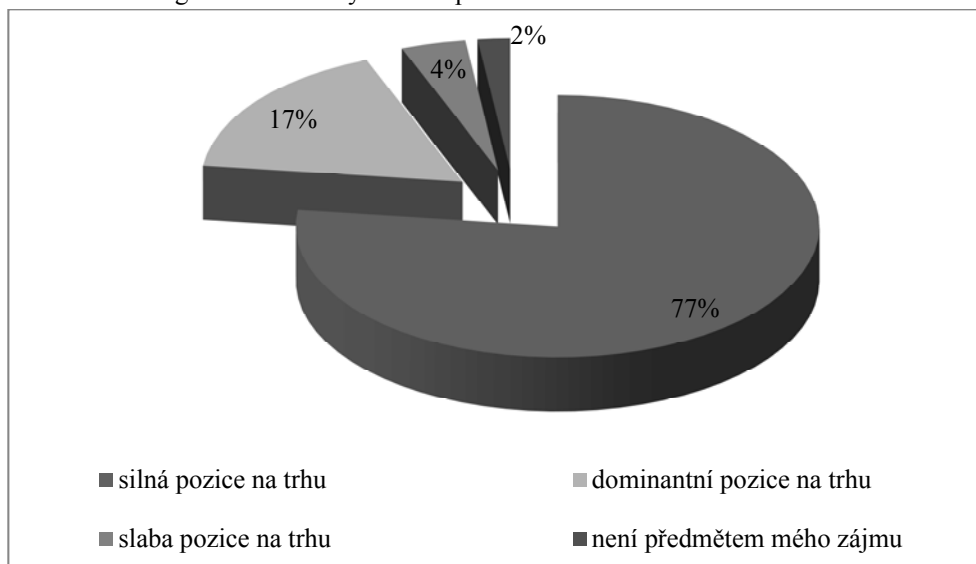
**Tabulka 8:** Souhrnné modely hodnocení finančního zdraví Lázně Poděbrady, a.s.

Model	2008	2009	2010
IN05	2,85	2,21	1,9
Z- skóre	4,01	2,55	3,17

Zdroj: vlastní zpracování, Výroční zpráva Lázně Poděbrady 2009, 2010

Další zkoumanou oblastí v režimu nefinančních indikátorů je hodnocení organizační kultury zdravotnického zařízení. Nástrojem pro ověření intenzity organizační kultury bylo dotazníkové šetření, které bylo provedeno ve státním zdravotnickém zařízení. Byla prokázána vazby mezi tržním postavením organizace a organizační kulturou. Silná organizační kultura znamená i silnou tržní pozici. U tohoto zařízení byl verifikován předpoklad vztahu organizační kultury a tržní pozice. Následující graf zobrazuje hodnocení organizační kultury s vazbou na tržní pozici.

**Graf 5:** Vliv organizační kultury na tržní pozici zdravotnického zařízení



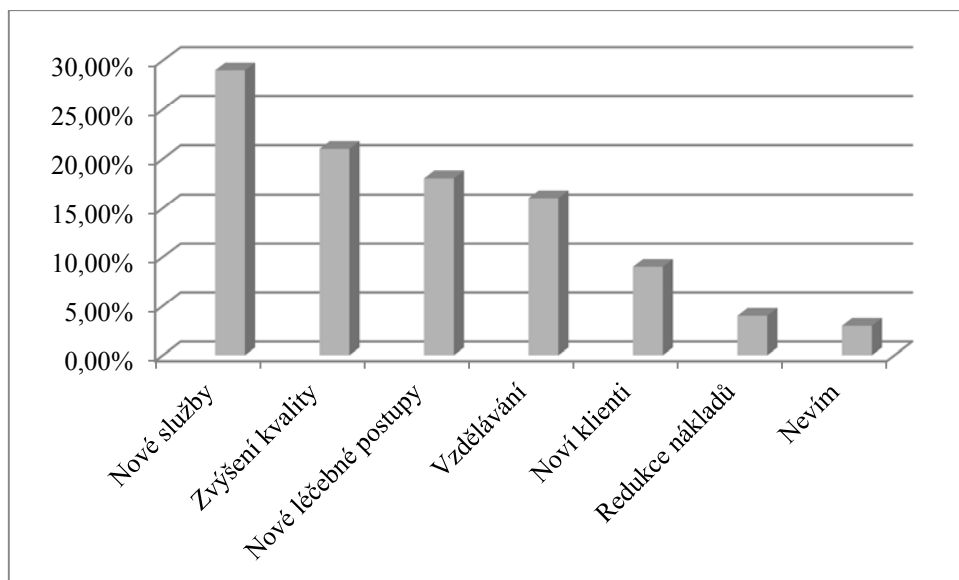
Zdroj: vlastní zpracování, dotazníkové šetření zdravotnického zařízení

Tržní pozici zdravotnického zařízení hodnotí 77 % respondentů jako silnou, 17 % respondentů hodnotí tržní pozici jako dominantní, 6 % se nezajímá či je tržní pozice

vnímána jako slabá. Protože se jedná o zdravotnické zařízení se silnou organizační kulturou, je patrný vliv na tržní pozici organizace.

Další ukázkou je zhodnocení příležitostí zdravotnické organizace s ohledem na organizační kulturu. Situace je zachycena na následujícím grafu:

**Graf 6:** Příležitosti zdravotnického zařízení



Zdroj: vlastní zpracování, dotazníkové šetření zdravotnického zařízení

Graf zachycuje příležitosti zdravotnického zařízení, kde nabídka nových služeb, dále vyšší kvalita, nové léčebné postupy a vzdělávání v organizaci je vnímáno jako významné. Toto hodnocení by mělo být zohledněno při tvorbě strategie organizace, která by měla zacílit na takto vytipované oblasti, které zároveň významně ovlivňují i vnitřní kulturu organizace.

Ve sledované oblasti lze provádět další šetření, analýzy a průzkumy, které zajistí lázeňským a také zdravotnickým organizacím jejich konkurenceschopnost, což pro jejich budoucnost je zcela zásadní.

## Diskuse

### Příležitosti managementu výkonnosti pro české lázeňství

Následující diskuse a doporučení k managementu zdravotnických zařízení jsou formulována s využitím průzkumu zdravotnických zařízení provedeného organizací Health Care Institute a vychází jednak z vlastních zjištění a analýz. Na základě provedených průzkumů bylo stanoveno 10 perspektiv českého lázeňství.

1. Je třeba zefektivnit český systém lázeňské péče jako nedílné součásti zdravotnictví.
2. Ředitelé zdravotnických zařízení se přiklání spíše k tržnímu principu systému zdravotnictví, což znamená vyšší míru a uplatnění tržních principů i v lázeňských zařízeních.

ních. Takový systém je představován vyšší možností participace pacientů, možností připojištění nebo rozlišením standardní a nestandardní péče.

3. Dále je třeba se zaměřit na výkonnost, a to v rovině měřitelných indikátorů pro zvýšení výkonnosti zdravotnických zařízení a dále je třeba snížit náklady jednotlivých zařízení. Možný způsob je např. outsourcovat neefektivní činnosti (právní, personální, správní a účetní agendy, aj.). Jinou možností je optimalizace počtu pracovníků.
4. Efektivní pořízování a financování nových technologií a využívání zdravotnické techniky zajistí vyšší výkonnost organizací. Eliminovat plýtvání, řešit možné úspory v oblasti nákupu léků, zdravotnických prostředků (elektronické aukce na nákup zdravotnického materiálu).
5. Zlepšení v rovině komunikace zdravotního personálu s pacienty a vzájemné komunikace personálu. Zkvalitnění prostředí a oblasti služeb s přímým dopadem na organizační kulturu.
6. Zlepšení by tak mělo trvalým trendem i v oblasti organizační kultury lázeňských zařízení. Ta má totiž výrazný vliv na pozici zařízení na trhu a jeho konkurenceschopnost. Na základě dotazníkového šetření zdravotnického zařízení byl potvrzen předpoklad vlivu silné organizační struktury na přední tržní pozice subjektu poskytující zdravotní péči.
7. Nabídka rozšiřujících služeb, zvýšení kvality služeb a komfortu pro klienta a to např. směnný provoz s ohledem na nárůst požadavků klientů u rehabilitací.
8. Strategický management je základem pro budoucnost lázeňství v České republice.
9. Vysoká kvalita vzdělání je garancí vysoké kvality zdravotní a lázeňské péče.
10. Je zcela zásadní si uvědomit, že ekonomicky a finančně stabilní ekonomické zařízení garantuje kvalitu a bezpečí pro pacienta, a proto je třeba důsledně využívat metod výkonnostního managementu, ať již v rovině finančních či nefinančních indikátorů.

Přínosy práce pro teorii a praxi lze shledávat zejména v(e):

- zmapování problematiky týkající se lázeňství jako součásti zdravotní péče v ČR,
- ověření aplikovatelnosti zásad výkonnostního managementu na zdravotnická a lázeňská zařízení,
- vymezení poznatků o vzájemném vztahu řízení výkonnosti a organizační kultury,
- vytvoření materiálu, který v dalším rozpracování může být publikován jako monografie Výkonnostní management ve zdravotnických organizacích s kapitolou zaměřenou na lázeňství.

## **Závěr**

Uvedený příspěvek na téma Výkonnostní indikátory aplikované na lázeňské zařízení v ČR, pojednává o propojení dvou navzájem úzce souvisejících sfér – ekonomické a zdravotnické, a to ve sféře lázeňství. Zmiňuje hlavní způsoby financování zdravotnické péče, management výkonnosti a uvádí praktické příklady. V této „dvoudimenzí“ je nezbytné si uvědomit, že každý krok, který bude na poli zdravotně-ekonomickém učiněn, bude mít přímý dopad na klienta, pacienta.

Reforma zdravotnického systému je dnes naprosto nezbytným krokem, avšak každý zdravotník potvrdí, že ne vždy je od laické veřejnosti pochopena. V lázeňství se do budoucna jeví jako zásadní revize indikačního seznamu, neboť pro lázeňskou péči dnes platí 15 let starý indikační seznam. Bude se muset velice důsledně zvažovat hranice mezi tím, kde má lázeňská péče naprosto životně důležitý vliv pro zlepšení zdravotního stavu pacienta a kde má pouze doplňkový charakter. Není tedy pochyb, že jsou sféry ekonomická se zdravotnickou spojenými nádobami, ale při každém kroku je nutné mít na mysli, že ovlivní každého občana, který vyžaduje zdravotnickou péči. Z hlediska ekonomického stojí lázeňská péče ze zdravotního pojištění ročně tři miliardy Kč a očekávaná úspora by se měla pohybovat mezi 0,5 - 1 mld. Kč. Tento zásah do lázeňské péče bude znamenat často revizi strategie lázeňských zařízení, nové cíle a nové výzvy. Jen ti, kdo budou schopni nabídnout atraktivní služby mají zajištěny ekonomické výsledky. Je více než logické, že klesne počet plně hrazených lázeňských pobytů, u kterých zdravotní pojišťovny hradí ubytování, stravování a procedury. Určitá část těchto úkonů přejde do příspěvkové péče, kde zdravotní pojišťovny hradí procedury, ostatní hradí návštěvník lázní sám (ubytování a stravování). I lázeňství tak přijme tržní mechanismy téměř v plném rozsahu včetně principů výkonnostního managementu. Perspektivy, které se otevírají lázeňské péči vychází z tržních principů ekonomiky, garantují bezpečí, kvalitu a v neposlední řadě i vysoké hodnoty výkonnostních indikátorů.

*Ing. Radka Pešková, Ph.D., Technická univerzita v Liberci, Ústav zdravotnických studií, Studentská 2, 461 17 Liberec, pracovní pozice – tajemnice ÚZS, dále externí spolupráce - VŠEM o.p.s., Praha.*

## Literatura

- [1] DONNELLY, J. H. GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*, 9. vydání, Praha: Grada Publishing , spol. s r.o., 2002, s. 239. ISBN 80-7169-422-3.
- [2] Ekonomické informace ve zdravotnictví 2010, 2011 dostupné na [www.uzis.cz](http://www.uzis.cz) (červen 2011), ISBN 978-80-7280-910-3
- [3] Funková I. Finanční analýza Fakultní nemocnice v Motole s predikcí budoucího vývoje. Bakalářská práce VŠEM 2010
- [4] HCI Barometr – nemocnice a zdravotní pojišťovny. 2011 dostupné z [http://www.hc-institute.org/userfiles/file/2011/05\\_Report\\_Barometr%20nem&poj%202011.pdf](http://www.hc-institute.org/userfiles/file/2011/05_Report_Barometr%20nem&poj%202011.pdf) (červen 2011)
- [5] Health Policy Consensus Group. 2003 Options for Helthcare Funding, dostupné z <http://www.civitas.org.uk/pdf/hpegSystems.pdf> 11-12 s.
- [6] Janečková, H., Hnilicová, H. Úvod do veřejného zdravotnictví Praha, Portál 2009. 125 s. ISBN 978-80-7367-592-9
- [7] LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, a.s., 010 (18 s.). ISBN: 978-80-247-2951-0
- [8] PERSPEKTIVA ČESKÉHO LÁZEŇSTVÍ, březen 2012, Svaz léčebných lázní české republiky, dostupné z:  
[http://www.spas.cz/files/Konf2011\\_1\\_05\\_Blaha\\_Perspektiva.pdf](http://www.spas.cz/files/Konf2011_1_05_Blaha_Perspektiva.pdf)
- [9] ŠKRLA, P., ŠKRLOVÁ, M. *Kreativní ošetrovatelský management*. Praha: Advent-Orion, 2003 (477 s.). ISBN: 80-7172-841-1.
- [10] Výroční zprávy 2009, 2010, lázně Poděbrady a.s., březen 2012, <http://www.lazne-podebrady.cz/o-spolecnosti/informacni-povinnost/>

Věra Košteková, Miroslav Nový

## K některým aspektům platebního styku v hotelových službách

**Abstrakt:** Článek je zaměřen na otázky platebního styku, zejména na používání platebních instrumentů v podnicích cestovního ruchu v České republice. Výhody a nevýhody jednotlivých nástrojů bezhotovostního platebního styku jsou porovnány jak mezi sebou navzájem, tak s hotovostní formou úhrad za ubytovací a gastronomické služby, které poskytují zákazníkům vybrané podniky cestovního ruchu. Zvláštní pozornost je věnována omezení plateb v hotovosti, cestovním šekům a platebním kartám. Součástí zpracované problematiky je analýza výsledků průzkumu zaměřeného na používání zmíněných platebních instrumentů v několika ubytovacích zařízeních v ČR.

**Klíčová slova:** hotely, hotovost, limit plateb v hotovosti, platební karta, platební styk, šek

## About some Aspects of Payment in the Hotel Services

**Abstract:** The article is focused on issues of payment, in particular the use of different payment instruments in tourism-related establishments in the Czech Republic. Advantages and disadvantages of cashless payments instruments are compared with each other and with cash payments for accommodation and food services provided by selected tourism-related establishments. Particular attention is paid to the limitations of cash payments, travel checks and payment cards. The article also includes an analysis of the results of a survey focused on the use of these payment instruments in several accommodation establishments in the country.

**Keywords:** hotels, cash, limit of cash payments, payment card, system of payments, check

**JEL Classification:** E40, L83

### Úvod

Platební styk je nástrojem a podmínkou plynulé realizace plateb mezi podnikatelskými subjekty, domácnostmi, státními institucemi a dalšími organizacemi, které jsou plátcí nebo příjemci peněžních prostředků. V širším slova smyslu jde o systém, který umožňuje hotovostní a bezhotovostní finanční přesuny mezi jednotlivými účastníky ekonomiky – fyzickými i právníckými osobami. Tento systém je organizován bankami a dalšími finančními institucemi.<sup>4</sup> Lze říci, že platební styk je jedním z nástrojů peněžního oběhu a konečnou podmínkou tržní ekonomiky. Jeho zprostředkovatelem jsou zpravidla obchodní banky, platební styk patří k jejich tradičním a velmi rozšířeným službám neutrálního charakteru.

---

<sup>4</sup> MARVANOVÁ, M., HOUDA, M. a kol.: *Platební styk aneb Platební a zajišťovací instrumenty ve vnitřním a zahraničním obchodě*. 1993. Brno: E.P.B.K., 1993, 246 s.

Důležitou součástí platebního styku je výběr nástrojů používaných při platbách zákazníků, nejen z hlediska ryze peněžního a ekonomického, ale i s přihlédnutím k technice provádění těchto operací. Volba možných instrumentů platebního styku má také význam z hlediska marketingového a pro zvýšení konkurenceschopnosti podnikatelského subjektu.

Používání určitých platebních nástrojů je v oboru hotelnictví, gastronomii a dalších podnicích souvisejících s cestovním ruchem ovlivněno nejen specifiky daného podnikání, ale i subjektivními prvky, zejména schopností a ochotou podnikatelů umožnit klientům uvedených zařízení rychlou, bezpečnou, organizačně a administrativně nenáročnou úhradu za poskytnuté služby.

Cílem našeho článku je analýza a komparace jednotlivých platebních nástrojů při úhradách zákazníků za poskytnuté hotelové příp. gastronomické služby. Při srovnávání různých způsobů plateb jsme přihlíželi zejména k jejich výhodám a nevýhodám pro plátce a příjemce plateb a zároveň jsme se snažili zhodnotit stupeň rizika daňových úniků nebo krácení daní při využívání nejčastěji používaných platebních instrumentů. Za nejrizikovější v souvislosti s šedou ekonomikou lze označit hotovostní úhrady za poskytnuté služby, proto jsme se podrobněji věnovali limitu plateb v hotovosti a stručně zmínili otázky spojené se zavedením registračních pokladen v maloobchodě a v hotelových/gastronomických službách.

Abychom mohli analyzovat rozšíření uvedených forem plateb, provedli jsme průzkum v několika ubytovacích zařízeních (9 hotelů a jedno lázeňské zařízení).

Šlo přitom o pokus alespoň částečně zmapovat tuto problematiku a zjistit případné problémy. Naše analýza vychází z údajů zjištěných v podnicích pražských i mimopražských. Většina respondentů si uvedení konkrétního názvu a bližších informací o podniku, s nímž jsou údaje spojeny, nepřála, proto je charakteristika hotelů a dalších zařízení pouze velmi stručná a obecná.

## **1 Obecná komparace hotovostního a bezhotovostního způsobu placení**

Platebním stykem rozumíme jak přesuny peněz v hotovosti, tak jejich bezhotovostní formu. I když je v současné době preferován bezhotovostní platební styk, je stále několik významných důvodů pro zachování také hotovostní formy platebního styku. Nejčastěji je používána při platbách obyvatelstva za nakoupené zboží nebo služby, platby daní a poplatků, při transferových platbách obyvatelstvu a mezi jednotlivými občany.

Také podnikatelské subjekty často preferují úhradu za dodané výrobky nebo služby v hotovosti. Důvodem je především výhoda okamžitého předání peněz dodavateli, na rozdíl od jednodenního a vícedenního transferu peněz při bezhotovostním placení. Nezanedbatelným faktorem je např. zdlouhavá právní vymahatelnost pohledávek v případech, kdy se dodavatelé služeb (příjemci platby) potýkají se skutečnou nebo předpokládanou platební neschopností odběratelů služeb (plátců). Může tomu tak být i tehdy, fungují-li účastníci dodavatelско-odběratelských vztahů v nestabilním ekonomickém prostředí (např. v důsledku přírodní katastrofy nebo politických otřesů v destinacích cestovního ruchu). Některé subjekty mohou používat hotovostní formu platebního styku také k daňovým únikům. Podle aktuálního průzkumu nazvaného Platební morálka, který zveřejnila pojišťovna Atradius, více než polovina firem v ČR (54 %) dává přednost dodávkám placeným v hotovosti.



Důvodem tohoto způsobu úhrad je nejčastěji ochrana proti nezaplacení. Jen 46 % obrátu realizují společnosti „tzv. na fakturu“, přitom až 33 % faktur bylo v roce 2011 zaplacen po stanovené lhůtě. Průměrná doba zaplacení faktur se však zkrátila o dva dny proti roku 2010 (41 dnů) na 39 dnů v roce 2011.<sup>5</sup> Z uvedených informací vyplývá, že lhůty splatnosti faktur jsou často ovlivněny stupněm tolerance dodavatele, nízkou úrovní platební morálky nebo platební neschopností odběratelů. Dodavatelé se spokojí s opožděnou úhradou faktur, aby nepřišli o zákazníka, který může nalézt v konkurenčním tržním prostředí dodavatele s větším pochopením pro neplnění platebních závazků.

Zejména riziko tzv. praní špinavých peněz a daňové úniky byly impulsem pro stanovení maximální výše částky, kterou lze platit v hotovosti (zákon č. 254/2004 Sb., o omezení plateb v hotovosti). Tento limit byl stanoven na úrovni 15 000 EUR, v přepočtu na CZK podle směnného kurzu devizového trhu vyhlášeného ČNB a platného ke dni provedení platby. Za platby v hotovosti se podle zmíněného zákona nepovažují vklady na vlastní případně cizí účet u peněžního ústavu nebo jejich výběr, dále např. platby daní, poplatků a cla, důchodů z důchodového pojištění a povinné platby vyplývající z pracovně právních vztahů. Limit plateb v hotovosti uvedený v eurech a jeho přepočet na české koruny podle aktuálního směnného kurzu znamenal, že v případě změny měnového kurzu docházelo ke zvýšení nebo snížení limitu v přepočtu na české koruny. Časté změny kurzu české koruny k euru byly patrně jedním z důvodů, proč došlo v průběhu roku 2011 ke změně při stanovení limitu plateb v hotovosti. Dalším důvodem byla zejména snaha snížit limit pro platby v hotovosti. Výše uvedený zákon byl novelizován (zákonem č. 139/2011 Sb.) a limit plateb v hotovosti stanoven na úrovni 350 000 Kč.

Domníváme se, že pro většinu plateb za hotelové a gastronomické služby včetně úhrad za služby cestovním kancelářím jednotlivými zákazníky je uvedená úroveň limitu vyhovující. Problémem mohou být úhrady v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů mezi podnikatelskými subjekty v kterémkoli oboru, včetně cestovního ruchu. Otázkou zůstává, jak účinné je uvedené opatření z hlediska omezení daňových úniků a praní špinavých peněz.

Ve srovnání s dále uvedenými příklady z některých zemí EU je limit hotovostních plateb nastaven v České republice na podstatně vyšší úrovni a jeho dodržování se neobejde bez dalších opatření včetně důsledné kontroly a přísných postihů (v současné době může jít o sankce ve výši až několika milionů českých korun).

Extrémně nízké nastavení limitu pro platby v hotovosti však může negativně poznamenat příjezdový cestovní ruch a podniky, které s ním přímo nebo nepřímo souvisejí. Jako příklad lze uvést Itálii, kde v rámci opatření proti daňovým únikům byl předložen návrh nového zákona, který by snížil limit pro platbu v hotovosti z 2 500 eur na 1 000 eur (asi 25 000 Kč).

V Itálii jsou platby v hotovosti mnohem častější než použití platební karty, při platbách v hotovosti poskytují obchodníci zákazníkům slevu na zakoupené zboží nebo služby, zá-

---

<sup>5</sup> *České firmy platí rychleji, mnohem častěji ale hotově při dodání* [online] 2. 11. 2011 [cit. 2011-12-08]. Dostupné z: <http://firmy.finance.cz/zpravy/finance/331178-ceske-firmy-plati-rychleji-mnohem-casteji-ale-hotove-pri-dodani/>

kazníci často nežadají při nákupu placeném v hotovosti účet. Pokud by byl uvedený návrh omezení úhrad v hotovosti realizován, mohlo by to negativně ovlivnit příjezdový cestovní ruch, který se v Itálii významně podílí na tvorbě HDP.

Turisté, kteří nedisponují mezinárodně platnou platební kartou, nebo nejsou jejich karty v zemích EU přijímány, by museli omezit své nákupy i svůj pobyt, případně by jejich zájem o danou destinaci výrazně klesl.

Také ve Slovenské republice probíhá v současné době diskuse o stanovení limitu pro platby v hotovosti na úrovni 3 000 eur. Z uvedených příkladů je zřejmé, že jednotlivé členské státy EU řeší tuto problematiku individuálně podle svých podmínek a cílů, které má stanovení určité úrovně limitu plateb v hotovosti splnit. Jednotná norma není v rámci EU určena.<sup>6</sup>

V souvislosti s hotovostními platbami považujeme za vhodné uvést, že v současné době byla znovu otevřena otázka povinného zavedení registračních pokladen u daňových subjektů, které přijímají a vydávají platby v hotovosti. Jde o fyzické a právnické osoby, které provozují maloobchodní nebo hostinskou činnost. Uvedenou povinnost stanovil Zákon o registračních pokladnách (č. 215/2005), který nabyl platnosti 1. 7. 2005. Po změně politické situace (vládu ČSSD po volbách vystřídala vláda koalice pravicových stran) byl k 1. 1. 2008 tento zákon zrušen. Aktuálně je znovu povinnost zavedení registračních pokladen projednávána – výsledkem daného opatření by měl být příjem několika desítek miliard do státního rozpočtu a obrana proti daňovým únikům, zejména u daně z příjmu podnikatelských subjektů a daně z přidané hodnoty. Podle Z. Juračky, prezidenta Svazu obchodu a cestovního ruchu ČR, se nevybere až polovina DPH a „...chybí nástroj pro kontrolu věrohodného dokladování výše dosahovaných příjmů. SOCR proto navrhuje zavedení registračních pokladen, popř. elektronických prodejních dokladů, které mohou riziko daňových úniků minimalizovat“<sup>7</sup>. Ve výše zmíněném zákonu z roku 2005 byla stanovena povinnost zavedení registračních pokladen s fiskální a nemazatelnou pamětí, do které se zapisuje denní závěrka, tj. hlavně finanční tržba a její rozepsání dle DPH a druhů plateb.

Zároveň je však nutné zákonem stanovit povinnost pro daňové subjekty věrohodně a transparentně evidovat jednotlivé platby v hotovosti a zákazníkovi vyhotovit a předat pokladní doklad. Bez dodržování tohoto pravidla nelze očekávat, že zavedení registračních pokladen povede k předpokládaným výsledkům.

Důraz na omezení plateb v hotovosti vyplývá také z dalších faktorů, které souvisejí jak s náklady hotovostního peněžního oběhu a platebního styku, tak s jeho riziky - ztráta, odcizení, omyly při přepočítávání nebo přijetí falšovaného oběživa<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> Platebního styku se týká řada norem stanovených orgány EU. Kromě v textu zmíněné směrnice SEPA jsou to např.: Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2007/64/ES ze dne 13. 11. 2007 o platebních službách na vnitřním trhu, Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2009/110/ES z 16. 9. 2009 o přístupu k činnosti institucí elektronických peněz, o jejím výkonu a o obezřetnostním dohledu nad touto činností aj.

<sup>7</sup> *Zvýšením DPH vzrostou pouze daňové úniky nekorektních obchodníků* [online] 19. 10. 2011 [cit. 2012-03-26] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/archiv-aktualit-pro-podnikatele/socrust-dph-zpusobi-pouze-danove-uniky/1001627/62149/>

<sup>8</sup> KOŠTEKOVÁ, V. a NOVÝ, M. *Banky a finanční trhy*. 2011. Praha, Vysoká škola hotelová, 2011, 142 s. ISBN 978-80-87411-27-8

Oběh hotovostí je spojen s řadou nákladů jak u jednotlivých subjektů, tak z hlediska celospolečenského. Např. banka musí mít neustále k dispozici na svých pobočkách určitou zásobu hotovosti, tzv. mrtvé peníze, což vede k vysokým nákladům na neúročena aktiva. Náklady vznikají také v souvislosti s emisí bankovek a mincí a se zajištěním jejich oběhu.

O tom, že tyto náklady nejsou zanedbatelné, svědčí nedávno zveřejněná informace České národní banky, která uvádí, že v oběhu je v současné době v ČR 2,1 miliardy kusů bankovek a mincí.

Stále však zůstává mnoho důvodů pro zachování obou forem platebního styku. Je zřejmé, i když je bezhotovostní platební styk v současnosti převažujícím a do budoucna perspektivnějším, že platby v hotovosti v blízké budoucnosti zcela nezaniknou. Právě úhrady za hotelové a gastronomické služby individuálními zákazníky jsou důkazem, že platby v hotovosti zatím patří k tradičním a často využívaným způsobům platebního styku mezi příjemcem a poskytovatelem těchto služeb.

## 2 Vybrané instrumenty bezhotovostního a hotovostního platebního styku.

**Příkazy k úhradě** patří k nejčastěji používaným formám bezhotovostního platebního styku v ČR jak při úhradách mezi podnikatelskými subjekty, tak mezi dalšími právníckými osobami, státními institucemi a domácnostmi. Klasickou formou příkazu k úhradě je předtištěný formulář, v němž plátcе vyplní zákonem předepsané náležitosti a předá jej bance, která vede jeho běžný účet. Alternativou klasického způsobu používání příkazu k úhradě je elektronická forma, při jejímž využití nemusí klient banku osobně navštívit. Jde např. o systém GSM banking, Internetbanking, WAP banking aj.<sup>9</sup> Elektronické předávání příkazů k úhradě většině klientů včetně podnikatelských subjektů v cestovním ruchu vyhovuje a pro obchodní banky je z hlediska některých nákladů spojených s touto formou plateb rovněž výhodné.

Platby příkazem k úhradě ze strany zákazníků za služby poskytnuté výše uvedenými podniky přicházejí v úvahu zejména při korporátních akcích. Individuální zákazníci dávají přednost placení v hotovosti nebo platebními kartami a rovněž majitelé příp. management hotelů zejména hotovostní platby preferují, a to nejen ve zmíněné Itálii.

Možnou alternativou k platebním kartám jsou šeky, jejichž problematika je v ČR řešena zákonem č. 191/1950 Sb., Zákon směnečný a šekový, ve znění pozdějších předpisů. Kromě toho, že jsou šeky platebním instrumentem, lze jich využívat také k výběru hotovosti na přepážkách obchodních bank.

Přestože jde o klasický platební instrument, jehož používání je v některých zemích poměrně rozšířené, v ČR se tento způsob placení při nákupu zboží a služeb příliš nerozvinul. Uvedené konstatování se týká rovněž plateb zákazníků v ubytovacích a gastronomických zařízeních a v dalších podnicích cestovního ruchu.

---

<sup>9</sup> MÁČE, M.: *Platební styk – klasický a elektronický*, 1. vyd., Praha, Grada Publishing, 2006, 220 str., ISBN: 80-247-1725-5

Skutečnost, že jsou soukromé šeky spíše mimořádným platebním nástrojem, je ovlivněna nejen řadou rizik s nimi spojených a určitou administrativní náročností, ale také souvisí s rychlým a razantním rozvojem platebních případně kreditních karet, jejichž použití je mj. pohodlnější pro plátce i příjemce peněz.

K rizikům, která souvisejí s šeky, patří především možnost přijetí nekrytého šeku nebo jeho padělání. Pro příjemce soukromého šeku tak vzniká nutnost ověřování pravosti a předepsaných náležitostí šeku, údajů v něm uvedených a získání informací o výstavci a krytí šeku<sup>10</sup>. Speciálním produktem při bezhotovostním placení v cestovním ruchu jsou cestovní šeky, jejichž zvláštní charakter je podtržen také zákonnou úpravou. Na rozdíl od výše uvedených druhů šeků jsou jejich náležitosti a fungování upraveny v Obchodním zákoníku.

Cestovní šeky jsou vystavovány v hlavních světových měnách a zaokrouhlených jmenovitých hodnotách. Kromě renomovaných bank vystavují a prodávají tyto šeky významné cestovní kanceláře, letecké společnosti a další instituce (např. American Express, Thomas Cook aj.).<sup>11</sup> Cestovní šeky jsou přijímány na celém světě, jsou propláceny v hotovosti, nebo jsou používány k platbě v celé řadě obchodů, hotelů a restaurací označených logem vydavatele. K výhodám cestovních šeků patří např. jejich trvalá platnost nebo platnost omezená na 6 – 12 měsíců, možnost vrácení nepoužitých šeků, ale zejména je zdůrazňována jejich vyšší bezpečnost ve srovnání s jinými šeky. Ta spočívá v zajištění šeku dvěma podpisy – první z nich uvede majitel šeku při jeho nákupu, druhý podpis je připojen majitelem šeku při použití šeku k výběru hotovosti nebo při placení šekem. Vydávající instituce eviduje čísla prodaných šeků, (záznam čísel šeků by si měl udělat i majitel šeků) pro případ ztráty nebo odcizení. V takovém případě jsou po nahlášení čísel ztracených šeků šeky vydavatelem zablokovány. Při směně cestovního šeku na hotovost nebo při platbě za zboží nebo služby si příjemce šeku ověřuje totožnost majitele na základě předloženého pasu. Nevýhodou jsou poplatky, které kupující platí při nákupu, obvykle jde o 1 % z hodnoty šeku, zpoplatněno je i placení šekem, opět ve výši 1 % z hodnoty šeku. Jako nevýhodu lze chápat také to, že šeky mají stanovenou nominální hodnotu, kupující si nemůže zvolit částku podle vlastní potřeby. Proto se doporučuje nakupovat cestovní šeky v nižších nominálních hodnotách. Za nejvýznamnější nevýhodu je považováno určité nepohodlí při používání cestovních šeků, zejména návštěva banky nebo jiné vydavatelské instituce, případně druhá návštěva při vrácení nepoužitých šeků. Proto není tento platební nástroj příliš oblíbený a platební/kreditní karty právě z tohoto důvodu vítězí nad používáním cestovních šeků, které spíše slouží jen jako rezerva při eventuální ztrátě platební karty nebo v případě, kdy nemá platební karta mezinárodní platnost. Bylo by zajímavé zjistit, jak se cestovní šeky uplatňují při výjezdech českých občanů do zahraničí a jak často jsou používány zahraničními turisty při návštěvě ČR.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> KOŠTEKOVÁ, V. a NOVÝ, M. *Banky a finanční trhy*. 2011. Praha, Vysoká škola hotelová, 2011, 142 s. ISBN 978-80-87411-27-8

<sup>11</sup> KOŠTEKOVÁ, V. a NOVÝ, M. *Banky a finanční trhy*. 2011. Praha, Vysoká škola hotelová, 2011, 142 s. ISBN 978-80-87411-27-8

<sup>12</sup> *Cestovní šeky: ano, nebo ne?* [online] [cit. 2012-03-23]. Dostupné z: [http://finance.idnes.cz/viteze.aspx?c=A060606\\_172920\\_viteze\\_zal](http://finance.idnes.cz/viteze.aspx?c=A060606_172920_viteze_zal)

Platební karty jsou v současné době nejčastějším nástrojem bezhotovostního platebního styku při platbách za zboží nebo služby při jejich nákupu individuálními zákazníky.

Není účelem tohoto článku jmenovat obecně známé výhody, případně nevýhody spojené s placením platebními kartami, přesto stojí za zmínku alespoň některé z nich. Jde např. o možnost platby v případě, že plátce nemá dostatečnou hotovost momentálně u sebe, zvýšení bezpečnosti a rychlosti platby, možnost výběru hotovosti z bankomatu i vkládání hotovosti tímto způsobem na účet, výběr hotovosti u pokladen v prodejnách vybraných obchodních sítí, spojení základní služby s doplňkovými (např. pojištění). Příjemci platby prostřednictvím karty odpadá manipulace s hotovostí, včetně zabezpečení odvodu na bankovní účet a všechny další nevýhody spojené s hotovostním oběživem. Jako výhoda i nevýhoda může být pojímána skutečnost, že podle místa platby kartou lze zjistit místo pobytu dané osoby, evidovat výši platby připsané na účet příjemce, což by mohlo sehrát roli v boji s šedou ekonomikou a praním špinavých peněz.<sup>13</sup>

Zásadním přínosem pro všechny účastníky platebního styku realizovaného platebními kartami je skutečnost významného zvýšení objemu realizovaných plateb. Zákazník (plátce) není omezen svou vlastní hotovostní likviditou a je schopen i ochoten platit i vyšší částky, tím spíše v případě použití kreditní karty. Pro provozovatele služeb (příjemce platby) je tento faktor jako výhoda zcela evidentní. Přínos pro banku plátce i banku příjemce platby je rovněž zcela zřejmý.

Obecně známými nevýhodami jsou možné podvody. Nejde jen o prosté padělky a krádeže platebních karet, ale o technicky sofistikované metody, jako např.: tzv. Libanonskou smyčku, použití skryté kamery, která umožňuje zjištění PIN, dotekové senzory na klávesnici bankomatu, zneužití pomocí internetu, skimming, kdy jsou originální údaje z magnetického proužku karty elektronicky zkopírovány na jinou kartu, phishing, v němž je zneužívána e-mailová pošta, spoofing – proniknutím do cizí sítě jsou zjišťována citlivá data, trashing, při němž jsou získávány údaje ze špatně zajištěných dokladů a dokumentů.<sup>14</sup>

K dalším nevýhodám pak patří nejen poplatek za vydání karty a za výběr hotovosti z bankomatu, ale i problémy při ztrátě nebo odcizení karty. Pro majitele karty představuje negativní stránku také nedostatečná síť bankomatů, jejich poruchy, nemožnost platby kartou ve všech prodejnách a provozovnách služeb, někdy také možnost preventivního zablokování platební karty bankou z důvodu možného úniku dat. Negativním faktorem je možnost odcizení nebo ztráty platební karty a její následné zneužití, které je v současné době eliminováno možností zablokovat kartu klientem a současně také ochotou bank vydávajících kartu podílet se na případné škodě.

Za nedostatek lze považovat i praxi, kdy manipulace s kartou se neodehrává před očima zákazníka – plátce, např. při placení v některých restauracích. V současné době však již došlo v tomto ohledu k výraznému zlepšení ochrany majitele karty. V případě příjemce

---

<sup>13</sup> JUŘÍK, P.: *Platební karty: velká encyklopedie 1870 – 2006*, 1. vyd., Praha, Grada Publishing, 2006, 296 str., ISBN: 80-247-1381-0

<sup>14</sup> KLUFA, F., SCHOLZ, P. a KOZLOVÁ, M. *Podvody v oblasti bezhotovostních plateb v ČR (studie)*, 1. vydání - mimo edice. Vydalo: © Sdružení českých spotřebitelů, o. s., Praha, květen 2009

platby (poskytovatele služeb) je nevýhodou jednak investice spojená s pořízením platebního terminálu a zejména poplatky, které banky za kartou provedené transakce požadují. I když se jedná zpravidla o 1 – 4 % z částky placené kartou, je pro příjemce platby u vysokých částek tato položka neúnosná. Zejména z tohoto důvodu dochází k tomu, že prodávající platbu kartou odmítá, tuto službu nezřizuje, nebo zákazníka mylně informuje o poruše na terminálu.

Někteří provozovatelé služeb, zejména restaurací, řeší tento problém zahrnutím daného poplatku do ceny služby, kterou platí zákazník. V poslední době byla tímto problémem vyvolána diskuse o etickém přístupu k zákazníkovi. Řada podnikatelů, majitelů restaurací a hotelů, odmítá účtování poplatku na vrub zákazníkům jako neetickou záležitost. Jiní souhlasí s touto praxí, i když váží zahrnutí poplatku do ceny služby na upozornění zákazníka o navýšení ceny. Další skupina provozovatelů služeb se odvolává na to, že postup navýšení ceny o poplatek za platbu kartou není nezákonný, proto není třeba zákazníka informovat.

Překážkou pro použití platebních karet na straně zákazníka může být nastavení nízkého denního limitu pro výběry hotovosti z bankomatu a pro platbu za zboží nebo služby. Zákazníci především ubytovacích zařízení a cestovních kanceláří proto často platí v hotovosti, poněvadž denní limit jejich platební karty je pro platbu na obchodních místech příliš nízký. Jednotlivé banky určují denní limity pro výběry hotovosti z bankomatu a platby na obchodních místech jako standardní nebo maximální částku pro platební karty běžné a prestižní, osobní a služební. Např. Česká spořitelna nastavuje u běžných karet (Master Card a Visa Classic) pro výběr z bankomatu standardní částku 20 000 Kč, pro platby za zboží a služby 50 000 Kč., u prestižní karty Visa Gold Exklusive je standardní částka pro výběr z bankomatu stanovena na úrovni 50 000 Kč, pro platby za zboží a služby 150 000 Kč. Maximální částka pro výběr u běžných karet je 40 000 Kč, pro prestižní kartu 100 000 Kč. U obou druhů karet je maximální denní limit pro platby omezen částkou 500 000 Kč. U služebních karet – Visa Bussines Elektron je standardní částka pro platby na úrovni 50 000 Kč, u platební karty Visa Bussines Gold 300 000 Kč. Maximální částka pro platby je u obou druhů karet 500 000 Kč.<sup>15</sup> I když se maximální částky denního limitu pro platby platebními kartami zdají být vysoké (viz pozn. č. 6), u běžných karet jsou většinou bank obvykle stanoveny na úrovni 15 000 Kč – 20 000 Kč. Zvýšení limitu je složitější než jeho snížení, poněvadž banka váže tuto změnu na historii klientského účtu, četnost používání platební karty a informace o dodržování podmínek klientem. Řešením daného problému může být také získání a disponování prestižnější platební kartou.

Při používání platebních karet k úhradě za poskytnuté služby je třeba, aby příjemce platby splnil některé náležitosti a postupy, které dále stručně popíšeme.

Nejdříve je nutné, aby majitel hotelu nebo jiného zařízení poskytujícího služby uzavřel s bankou smlouvu o akceptaci platebních karet. V České republice nemůže tyto smlouvy uzavírat každá banka, ale pouze ty banky, které mají licenci od karetních asociací, tzv. „banky zpracovatelské“ neboli „acquirer“. U nás to jsou v současné době např. Česká spořitelna

---

<sup>15</sup> PK Limity [online] 11. 12. 2010 [cit. 2011-06-02] Dostupné z: [http://www.csas.cz/banka/continent/inet/internet/cs/1\\_2\\_PK\\_Limity.pdf](http://www.csas.cz/banka/continent/inet/internet/cs/1_2_PK_Limity.pdf).

telna, ČSOB, UniCredit Bank a Komerční banka. Ve smlouvě se banka zavazuje, že bude pro hotel provádět služby spojené s akceptací platebních karet a že zajistí zařízení nezbytné pro akceptaci platebních karet. Naopak provozovatel hotelu je podle smlouvy povinen platit bance za tyto služby provizní poplatky a řídit se dohodnutými pokyny a pravidly.

Po uzavření smlouvy je nutné pořízení elektronického platebního terminálu nebo imprinteru. Elektronický platební terminál (někdy nazývaný „POS terminál“ – odvozeno od Point of Sale) je online napojený na autorizační centrum ověřující transakce. Imprinter (tzv. žehlička) je mechanickým zařízením, které není s autorizačním centrem propojené, a transakce probíhají v systému offline. Lze ho využít jen při platbách embosovanými kartami. V současné době v ČR začínají převládat elektronické platební terminály. Důvodem je již zmíněná možnost online ověření oprávněnosti transakce a lepší zabezpečení karty (např. pomocí PIN).

Většinou zapůjčí banka tento „snímač“ zdarma a jeho nájemce platí bance provizi za každou provedenou transakcí. Výhodou je také to, že zejména větší hotely od banky obdrží nejen elektronický platební terminál jako hlavní zařízení, ale k tomu i imprinter jako záložní zařízení pro případné výpadky online spojení s bankou, která také zajistí proškolení pracovníků hotelu a příslušné manuály.

Informace o provedených transakcích na elektronickém platebním terminálu se automaticky odesílají do banky v rámci tzv. denní uzávěrky na terminálu. Zasilání informací o transakcích provedených na imprinteru je složitější vzhledem k již zmíněnému nepropojení online. Příjemce platby dostane informaci o zúčtování plateb formou výpisu z karetních transakcí. Lhůty převedení částek snížených o provizi na jeho účet se u jednotlivých bank liší (2 – 3 dny).

Pro příjemce úhrad za zboží nebo služby prostřednictvím elektronické platební karty platí určitá pravidla, která můžeme sloučit do procesu, jenž má několik fází: ověření, autorizaci, clearing a zaúčtování.<sup>16</sup>

Zvláštní činností, která může být spojena s úhradou zákazníka platební kartou např. v hotelu, je předautorizace. Používá se zejména v tom případě, kdy není známá přesná částka, kterou zákazník za služby v souhrnu zaplatí. Předautorizace se používá také tehdy, není-li klient plně hodnověrný a hrozí nebezpečí, že úhradu neprovede. Poskytovatel služeb se pojistí proti takovému riziku tím, že odhadne celkovou částku (např. za ubytování) a tato částka je pak na klientově účtu zablokována. Při konečném zúčtování, když zákazník platí za všechny služby, je porovnána částka odhadnutá s částkou skutečnou a rozdíl je vyrovnán. Pokud je skutečná částka vyšší než zablokována, je klient požádán o předložení karty a dodatečně autorizuje částku ve výši rozdílu. V opačném případě hotel zruší předcházející předautorizaci a autorizuje skutečnou částku.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> KADLECOVÁ M. *At' žije dobírka! Z placení přes internet mají Češi pořád hrůzu* [online] 03. 05. 2011 [cit. 2012-03-23] Dostupné z: <http://www.penize.cz/nakupy/207198-at-zije-dobirka!-z-placeni-pres-internet-maji-cesi-porad-hruzu>

<sup>17</sup> SCHLOSSBERGER, O. a HOZÁK, L. *Elektronické platební prostředky*, 1. vydání. Praha, Bankovní institut vysoká škola, 2005. 144 str. ISBN 80-7265-073-4.

V této souvislosti je vhodné připomenout, jakou odpovědnost má plátcé za neautorizované platební transakce. Konkrétně jde o spoluodpovědnost do limitu 150 EUR, který byl převzat ze směrnic SEPA (Single Euro Payments Area – Jednotná oblast pro platby v eurech) do zákona č. 284/2009 Sb., o platebním styku. Od listopadu 2009 se podílil majitel karty na způsobené škodě do výše uvedeného limitu v případě ztráty, krádeže nebo zneužití platebního prostředku. Ztráty převyšující daný limit nesou banky.

Vzhledem k tomu, že výhody používání platebních karet převažují nad nevýhodami, znamenal rozvoj tohoto platebního instrumentu rychlý a masivní rozvoj. Počet platebních karet v ČR stoupl v roce 2011 na 9,92 mil., počet obchodních míst, kde je možnost platit kartou, vzrostl na 68 470, počet bankomatů je 4 105.<sup>18</sup>

### 3 Průzkum, analýza a zhodnocení jeho výsledků

Přestože náš průzkum nebyl dlouhodobý a týkal se jen omezeného počtu respondentů, doporučuje, podle našeho názoru, zvýšení vypovídací hodnoty tohoto článku.

Ve struktuře respondentů nalezneme hotely čtyř a pětihvězdičkové v Praze (5), malé hotely v okresních a krajských městech (4) a jedno lázeňské zařízení v Čechách.

Následující tabulka zaznamenává, jakým podílem jsou zastoupeny na počtu úhrad zákazníky platby platebními kartami v jednotlivých zařízeních v porovnání s ostatními nejčastějšími způsoby placení.

**Tabulka 1:** Podíl plateb platebními kartami a dalšími platebními nástroji na celkovém počtu plateb ve vybraných zařízeních (v %).

Hotel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Karty</b>	21	40	32	20	49	67	52	28	47	5
<b>Hotovost</b>	79	60	68	46	9	19	8	17	42	86
<b>Faktura</b>				34	42	14	40	55	11	9

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků průzkumu

*Vysvětlivky:*

1. Malý hotel v lázeňském městě
2. Malý hotel v lázeňském městě
3. Malý hotel v okresním městě
4. Čtyřhvězdičkový hotel v Praze, součást hotelového řetězce
5. Čtyřhvězdičkový hotel, součást hotelového řetězce
6. Pětihvězdičkový hotel v Praze
7. Pětihvězdičkový hotel v Praze

<sup>18</sup> Počet platebních karet v ČR stoupl o sedm procent na 9,92 milionu [online] 21. 12. 2011 [cit. 2012-03-23] Dostupné z: <http://www.bankovnipoplatky.com/pocet-platebnich-karet-v-cr-stoupl-o-sedm-procent-na-992-milionu-16160.html>



8. Čtyřhvězdičkový hotel mimo centrum Prahy

9. Malý hotel v krajském městě

10. Velké lázeňské zařízení

Ze zjištěných výsledků můžeme vyvodit následující závěry:

Hotovostní platby zatím u většiny zařízení převažují v těch případech, kdy není uveden větší podíl fakturovaných plateb. Podle vyjádření majitelů/manažerů hotelů je pro ně placení v hotovosti nejvýhodnější a dávají mu přednost z několika důvodů: okamžitý příjem peněz, jistota platby, jednoduché provedení transakce, menší administrativní zatížení, ale i skutečnost, že odpadají poplatky za platební transakce prostřednictvím karet.

Průměrný podíl úhrad v hotovosti u sledovaných hotelů je 35 %. Z tohoto průměru výrazně vybočuje ubytovací zařízení č. 1, 3, a 10 (podíl hotovostních úhrad se pohybuje na úrovni od 68 % do 86 %), výrazně pod průměrem je tento ukazatel u zařízení č. 5 a 7.

I když platby provedené na základě vystavené faktury jsou rovněž velmi silně zastoupeny u tří z respondentů (č. 5, 7, 8), je třeba podle vyjádření jednoho dotazovaného podnikatele – majitele hotelu – „si zvyknout a smířit se s překračováním doby splatnosti faktury od odběratelů.“

Úhrady platební/kreditní kartou dosahují průměrně stejného podílu jako u plateb v hotovosti – 35 %. Výrazně nadprůměrný je podíl u zařízení č. 6, 7, 5 a 9, hluboko pod průměrem je zařízení č. 10, v němž je vysoký podíl plateb realizován v hotovosti. Jde o lázeňské zařízení, ve kterém lázeňští hosté platí za zkonsumované nápoje, drobné občerstvení, případně další služby častěji v hotovosti než kartou, poněvadž se jedná většinou o menší částky a často opakované platby. Zřejmě také samoplátcí proplácejí služby, které jim byly poskytnuty, v hotovosti.

Nejvyšší podíl na počtu úhrad platební/kreditní kartou jsme zaznamenali u pětihvězdičkových a čtyřhvězdičkových hotelů v Praze, v nichž podstatnou část zákazníků tvoří zahraniční klientela, která je zvyklá používat při úhradách za služby platební karty. Nejmenší podíl je příznačný pro malý hotel v lázeňském městě (zařízení č. 1), kde dominují platby v hotovosti (79 %). Také další dva malé hotely vykazují vysoký podíl plateb v hotovosti (č. 2 – 60 %, č. 3 – 68 %).

V lázeňském zařízení (č. 10) je sice procentní podíl plateb kartou na celkovém počtu plateb nízký, stejně jako podíl úhrad na fakturu, ale jiný výsledek bychom získali, pokud bychom sledovali podíl úhrad na fakturu ve vztahu k tržbám. Tento podíl je v zařízení č. 10 – 79 %. Lázeňské zařízení fakturuje ceny za léčebné služby zdravotním pojišťovnám, které proplácejí pobyt účastníkům zdravotního pojištění buď zcela, nebo částečně (netýká se samoplátců). Tyto částky jsou obvykle relativně vysoké a podílejí se významně na celkových tržbách lázní. Uvedený údaj zaznamenaná v blízké budoucnosti patrně změnu, poněvadž od 1. 7. 2012 začne platit revize vyhlášky o úhradě lázeňské léčby. Nově bude upraven počet diagnóz, délka lázeňské léčby a možnost jejího opakování. Úhrady od zdravotních pojišťo-

ven klesnou údajně až o 50 %.<sup>19</sup> Tyto změny budou mít vliv na návštěvnost lázní, jejich tržby a nakonec i na formu úhrad za lázeňskou léčbu. Důsledkem může být, jak upozorňují manažeři lázeňských zařízení, snížení počtu zaměstnanců lázní a zvýšení míry nezaměstnanosti v regionech, v nichž je větší počet lázeňských zařízení.

U žádného ze zkoumaných podnikatelských subjektů jsme nezjistili nemožnost platit za poskytnuté služby platební nebo kreditní kartou. Domníváme se však, že u malých hotelů a především penzionů tento způsob úhrady není zákazníkovi běžně k dispozici. Zároveň můžeme konstatovat, že v žádném z ubytovacích zařízení nejsou používány k úhradě za služby zákazníkům cestovní šeky a v žádném z vybraných ubytovacích zařízení nebyl instalován bankomat (v současné době není běžná instalace bankomatů do tohoto typu zařízení). Průzkum, který jsme provedli, nám nedal odpovědi na řadu otázek, k nimž patří například, zda a jaké problémy mají provozovatelé ubytovacích služeb při používání úhrad pomocí karet, jaký je podíl poplatků spojených s úhradami za hotelové a gastronomické služby a služby poskytované cestovními kanceláři na tržbách těchto zařízení, jaké změny očekávají drobní podnikatelé v cestovním ruchu v souvislosti s novým zákonem o platebním styku, jaký vztah mají podnikatelé v cestovním ruchu k limitu plateb v hotovosti, proč jsou cestovní šeky vcelku neznámým pojmem a v praxi se jich nevyužívá.

## **Závěr**

Na základě zpracované problematiky nebylo obtížné dospět k závěru, že stávající a navrhovaná opatření v platebním styku znamenají zpřísnění podmínek a pravidel podnikání v hotelových a gastronomických službách. To se týká zejména limitu pro platby v hotovosti a návrhu povinného zavedení registračních pokladen. Již v roce 2005, kdy byl schválen Zákon č. 215/2005, o registračních pokladnách, se nesetkalo toto opatření s pochopením u podnikatelských subjektů a podobnou reakci lze očekávat i v současné době, kdy byla znovu tato otázka nastolena.

Zavedení registračních pokladen, stejně jako stanovení limitu pro platby v hotovosti, by mělo omezit daňové úniky a krácení daní především u daně z příjmu a daně z přidané hodnoty. Aby tato opatření byla účinná, je nutné doplnit je jednak pravidlem o povinné evidenci tržeb v registračních pokladnách a důslednou kontrolou dodržování tohoto pravidla, jednak úpravou zákona o dani z přidané hodnoty, jak to navrhuje např. Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR.

Limit plateb v hotovosti je ve srovnání s některými dalšími zeměmi EU poměrně vysoký a zajímavá je i skutečnost, že hodnota tohoto ukazatele není jednotně stanovena pro všechny členské státy EU. Kladně lze hodnotit změnu v měnových jednotkách – původně byl limit

---

<sup>19</sup> *Tisková zpráva svazu léčebných lázní ČR* [online] 21.10. 2011 [cit. 2012-03-23] Dostupné z: <http://www.lecebne-lazne.cz/cs/pronovinare>

stanoven v eurech (15 000 EUR), v současné době je vyjádřen v českých korunách (350 000 CZK).

Pro samotné provádění platebního styku, ale i z hlediska omezení daňových úniků, jsou nejvýhodnější úhrady za hotelové a další služby prostřednictvím platebních/kreditních karet, i když stále přetrvávají některá jejich negativa, o nichž se v článku zmiňujeme. Přesto však vývoj uvedeného platebního instrumentu, zdokonalování jeho forem a bezpečnosti používání, spolu s rostoucím počtem hotelů a gastronomických provozoven, které jsou vybaveny potřebným technickým zařízením, povede ke zvýšení četnosti i objemu úhrad za poskytnuté služby touto formou a omezí platby v hotovosti.

Pozitivně by přitom měla působit v předcházejícím textu zmíněná směrnice SEPA, jejímž cílem je dosažení jednotných podmínek a pravidel pro používání platebních/kreditních karet v zemích EU (např. jde o používání jen čipových karet, stejnou rychlost zaúčtování transakcí, akceptování karty na každém terminálu a u každého obchodníka v rámci EU). Některé z těchto zásad se již staly součástí Zákona č. 284/2009 Sb., o platebním styku. V současné době provádějí banky v ČR postupně změny, které povedou k nutné kompatibilitě sítě bankomatů a debetních i kreditních karet.

Pro podnikatele v hotelnictví a gastronomii obsahuje nový zákon o platebním styku ještě další novinky, jako např. zřízení statutu tzv. mikropodnikatele (drobný podnikatel s počtem zaměstnanců menším než 10), který má stejné postavení jako klient – fyzická osoba (např. pokud jde o výše zmíněnou spoluodpovědnost do výše 150 EUR, u ostatních podnikatelů platí plná odpovědnost). Výhodou je také stoplistace zdarma, elektronické výpisy zdarma, nárok na úplné informace ve výpisu z účtu u karetní transakce aj. I když banky vynaložily značné náklady na realizaci přijatých opatření, včetně informativních akcí, lze přepokládat, že velká část klientů bank si zatím změn nevšimla. Proto je velmi žádoucí, aby zejména drobní podnikatelé ve sféře hotelnictví a gastronomie se blíže seznámili s novinkami obsaženými v novém zákonu o platebním styku.

Rovněž pro studující i pedagogy ve studijních oborech cestovní ruch, hotelnictví a lázeňství by bylo přínosem touto problematikou se rozsáhleji a podrobněji zabývat ve vědeckovýzkumné práci.

***Doc. Ing. Věra Košteková, CSc.***

***Působí na katedře ekonomie a ekonomiky od vzniku Vysoké školy hotelové v Praze. Její odborností je bankovníctví a finanční trhy. Převážně na tuto problematiku je také zaměřena její pedagogická, publikační a vědecko-výzkumná činnost.***

***Ing. Miroslav Nový***

***Na katedře ekonomie a ekonomiky Vysoké školy hotelové v Praze pracuje od roku 2007. Předtím působil dlouhodobě v bankovní sféře na různých manažerských pozicích. Zkušenosti získaných touto praxí využívá ve své pedagogické práci.***

## Literatura

- [1] *Cestovní šeky: ano, nebo ne?* [online] [cit. 2012-03-23]. Dostupné z: [http://finance.idnes.cz/viteze.aspx?c=A060606\\_172920\\_viteze\\_zal](http://finance.idnes.cz/viteze.aspx?c=A060606_172920_viteze_zal)
- [2] *České firmy platí rychleji, mnohem častěji ale hotově při dodání* [online] 2. 11. 2011 [cit. 2011-12-08].  
Dostupné z: <http://firmy.finance.cz/zpravy/finance/331178-ceske-firmy-plati-rychleji-mnohem-casteji-ale-hotove-pri-dodani/>
- [3] JURÍK, P. *Platební karty: velká encyklopedie 1870 – 2006*, 1. vyd., Praha, Grada Publishing, 2006, 296 str., ISBN: 80-247-1381-0
- [4] KADLECOVÁ, M. *At' žije dobírka! Z placení přes internet mají Češi pořád hrůzu* [online] 03.05.2011 [cit. 2012-03-23] Dostupné z: <http://www.penize.cz/nakupy/207198-at-zije-dobirka!-z-placeni-pres-internet-maji-cesi-porad-hruzu>
- [5] KLUFA, F., SCHOLZ, P. a KOZLOVÁ, M. *Podvody v oblasti bezhotovostních plateb v ČR (studie)*, 1. vydání - mimo edice. Sdružení českých spotřebitelů, o. s., Praha, květen 2009
- [6] KOŠTEKOVÁ, V. a NOVÝ, M. *Banky a finanční trhy*. 2011. Praha, Vysoká škola hotelová, 2011, 142 s. ISBN 978-80-87411-27-8
- [7] MÁČE, M. *Platební styk – klasický a elektronický*, 1. vyd., Praha, Grada Publishing, 2006, 220 str., ISBN: 80-247-1725-5
- [8] MARVANOVÁ, M., HOUDA, M. a kol. *Platební styk aneb Platební a zajišťovací instrumenty ve vnitřním a zahraničním obchodě*. 1993. Brno: E.P.B.K., 1993, 246 s.
- [9] *PK Limity* [online] 11.12.2010 [cit. 2011-06-02] Dostupné z: [http://www.csas.cz/banka/continent/inet/internet/cs/1\\_2\\_PK\\_Limity.pdf](http://www.csas.cz/banka/continent/inet/internet/cs/1_2_PK_Limity.pdf)
- [10] *Počet platebních karet v ČR stoupl o sedm procent na 9,92 milionu* [online] 21.12.2011 [cit. 2012-03-23] Dostupné z: <http://www.bankovnipoplatky.com/pocet-platebnich-karet-v-cr-stoupl-o-sedm-procent-na-992-milionu-16160.html>
- [11] SCHLOSSBERGER, O. a HOZÁK, L. *Elektronické platební prostředky*, 1. vydání. Praha, Bankovní institut vysoká škola, 2005. 144 str. ISBN 80-7265-073-4.
- [12] *Tisková zpráva Svazu léčebných lázní ČR* [online] 21.10. 2011 [cit. 2012-03-23] Dostupné z: <http://www.lecebne-lazne.cz/cs/pronovinare>
- [13] Zákon č. 254/2004 Sb., o omezení plateb v hotovosti
- [14] Zákon č. 284/2009 Sb., o platebním styku
- [15] Zákon č. 215/2005 Sb., o registračních pokladnách
- [16] Zákon č. 191/1950 Sb., směnečný a šekový ve znění pozdějších předpisů
- [17] Zákon č. 139/2011 Sb., kterým se mění zákon č. 284/2009 Sb., o platebním styku, ve znění zákona č. 156/2010 Sb. a některé další zákony
- [18] *Zvýšením DPH vzrostou pouze daňové úniky nekorektních obchodníků* [online] 19. 10. 2011 [cit. 2012-03-26] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/archiv-aktualit-pro-podnikatele/socr-rust-dph-zpusobi-pouze-danove-uniky/1001627/62149/>

**Jiří Honka**

## **Švarcsystém, outsourcing a růst nákladů v podnikatelském sektoru cestovního ruchu, pohostinství a hotelnictví**

***Abstrakt:** V České republice je zdánlivě mnoho podnikatelů, ale řada z nich pracuje na tzv. švarcsystém. Jsou to lidé, kteří vlastní živnostenské oprávnění, ale nejsou podnikateli v pravém slova smyslu. Švarcsystém je zaměstnávání na IČO, které poprvé uplatnil podnikatel Miroslav Švarc – proto švarcsystém. Tímto mu odpadly povinnosti platit státu daň ze mzdy, sociální a zdravotní pojištění. V současné době je těžké jej dokázat díky novému fenoménu zvanému outsourcing, kdy si jedna firma najme druhou na práci, která není její hlavní činností: je těžké rozlišit, kdy se jedná o švarcsystém a kdy o outsourcing. Podstata švarcsystému je zaměstnávat lidi na základě živnostenského oprávnění, ale zároveň nese znaky zaměstnaneckého vztahu. Výhody švarcsystému pro podnikatele představují úspory na odvodech státu, dvojnásobí vykázaní nákladů (ve firmě a ze strany zaměstnance), mohou se vyhnout zákoníku práce. Nevýhody švarcsystému dopadají především na toho, kdo se nechá takto zaměstnat (nemá nárok na řadu sociálních opatření obsažených v zákoníku práce). Stát vyhlásil boj proti švarcsystému systémem kontrol, které budou provádět Úřady práce. Další navrhované změny pro OSVČ podnikající na živnostenský list jsou velice zásadní a budou mít na podnikání zřejmě silný dopad. Zvýšení snížené sazby DPH od 1. 1. 2012, snížení výdajových paušálů, snížení hranice pro registraci k DPH i zavedení registračních pokladen určitě všichni podnikatelé a živnostníci neustojí. Výše uvedené změny se přímo dotýkají odvětví cestovního ruchu - cestovních kanceláří, cestovních agentur, hotelů, pohostinství, restaurací, vináren, pivnic, barů, tedy všech podnikatelů, kteří podnikají v sektoru stravovacích a ubytovacích služeb. Všechny uvedené změny představují růst nákladů pro podnikatele, fyzické osoby.*

***Klíčová slova:** DPH, OSVČ, outsourcing, švarcsystém, výdajové paušály, zaměstnanec, zaměstnavatel.*

## **The Švarc system, Outsourcing and the Cost Growth in the Business Sector of Tourism, Hospitality and Hotel Industry**

***Abstract:** In the Czech Republic there are many entrepreneurs (businessmen) but many of them work on the so-called Švarc system. These are people who own a business licence but they are not entrepreneurs in the true sence. The Švarc system is the employment on the ICO (on self-employed basis) which was for the first time applied by a businessman Miroslav Švarc – therefore the Švarc system. Due to it he fell off his obligation to pay wage taxes (payroll tax), social and health insurance. Currently, it is difficult to prove it due to the new phenomenon called outsourcing - if a company hires another one for (job) work to be done which is not its main business: it is difficult to distinguish when it is the Švarc sys-*

tem and when outsourcing. The essence of the Švarc system is to employ people under a trade licence, but it also bears (shows) the hallmarks of an employment relationship at the same time. The advantages of the Švarc system for businessmen can be represented by savings to the state payroll, dual reporting costs (in the company and by the employee), they can avoid the Labour Code. The disadvantages fall primarily on those who accepted to be employed this way (They are not entitled to a range of social measures contained in the Labour Code). The state declared the fight against the švarc system through a system of checks which will be carried out (implemented) by the Labour Office. Other proposed changes for self-employed who work on business licence are very crucial and will have a strong impact on business. Due to the increase of the reduced VAT rate from 1st January 2012, the decrease of the spending packages (lump-sum expences), the lowering of the threshold (limits) for the VAT registration and the introduction of cash registers some of the entrepreneurs and businessmen seem to fail. The above changes will directly affect the sector the tourism industry – travel agencies, travel offices, hotels, restaurants, wine bars, pubs, bars, that is all entrepreneurs who are doing business in the sector of catering and accommodation services. All these changes represent the cost growth for entrepreneurs, self-employed individuals.

**Keywords:** VAT (Value Added Tax), self-employed, outsourcing, Švarc system, spending packages, employee, employer

**JEL Classification:** D24, H 25, M21

## Úvod

V České republice dochází k významnému nárůstu počtu podnikatelů, kteří mají živnostenské oprávnění. Podle ČSSZ v Česku působilo ke konci března 2011 celkem 976 071 osob samostatně výdělečně činných (OSVČ) – tedy podnikajících fyzických osob. [4]. Činí to kolem jedné pětiny z pracujícího obyvatelstva. Z těchto čísel si někdo může odvodit, že obyvatelé České republiky jsou velice podnikaví. Skutečnost je ale diametrálně odlišná. Tato čísla jsou zkreslována právě lidmi, kteří pracují na tzv. švarcsystém. Tito lidé mají živnostenské oprávnění, ale nazývat je podnikateli je zcestné. Z tohoto důvodu je česká ekonomika z velké části ovlivňována právě živnostníky a v tomto držíme prvenství v Evropě.

Nejvíce je švarcsystém využíván ve stavebnictví, maloobchodě, u realitních makléřů, IT techniků, a samozřejmě v cestovním ruchu, v restauračních a ubytovacích službách. Přitom právě v restauračních a ubytovacích službách vždy statisticky dominovala a dominuje minimální mzda zaměstnanců, která zaměstnavatelům a majitelům restaurací šetří náklady v odvodech na sociální zabezpečení a všeobecné zdravotní pojištění. Od švarcsystému, tedy šedé ekonomiky, je však třeba odlišovat moderní ekonomickou aktivitu, outsourcing, který znamená zajišťování určitých podnikových činností externími dodavateli a je tedy založen na dodavatelsko odběratelských vztazích dvou subjektů, které se řídí obchodním zákoníkem. Stát se rozhodl proti švarcsystému a šedé ekonomice bojovat.

Důvod je jasný, státní pokladna se neplní daněmi tak, jak by měla, schodek veřejných financí se již nesmí prohlubovat. Cestou k účinnému boji s přemnoženými podnikateli pracu-

jíci na živnostenský list by měly být návrhy změn v podnikání – snížení hranice pro registraci k placení DPH, snížení výdajových paušálů, zavedení elektronických pokladen. Tyto změny představují pro podnikatele růst nákladů v podnikání. Pokud změny projdou zákonodárci, Poslaneckou sněmovnou parlamentu ČR, Senátem ČR a podepíše je prezident, dotknou se velkého počtu podnikatelů, osob samostatně výdělečně činných (OSVČ). V cestovním ruchu, pohostinství, restauračních a ubytovacích službách jich podniká hodně. Další aktuální změnou je zvýšení snížené sazby DPH z 10 % na 14 % od 1. 1. 2012. I tato změna zasáhla především cestovní ruch a hotelnictví, protože využívají nejvíce služeb se sníženou sazbou daně. Cestovní kanceláře oznamují zdražování zájezdů. Podle aktuální analýzy společnosti CCB (Czech Credit Bureau) dosáhly bankrotů podnikatelů historického maxima. Z odvětvového hlediska bylo v roce 2011 vyhlášeno nejvíce bankrotů obchodních společností na firmy v odvětví obchod a pohostinství - 416, jejich počet se však meziročně nezměnil. V březnu 2012 bylo vyhlášeno historicky nejvíce bankrotů fyzických osob podnikatelů za jeden měsíc od ledna 2008. Nejvíce firemních bankrotů bylo v březnu letošního roku vyhlášeno v Moravskoslezském kraji, a to 22 % z celku, a dále v Praze, která se podílela 14 %. Naproti tomu bankrotů právnických osob se vyznačují jen mírnou dynamikou. Za posledních 12 měsíců ve srovnání s předchozím obdobím počet firemních bankrotů stoupl o 56 % na 2 723 případů. Z tohoto počtu se však počet bankrotů právnických osob zvýšil pouze o 1 %, zatímco počet bankrotů fyzických osob podnikatelů stoupl téměř na trojnásobek. [9]

## 1 Kde vznikl švarcsystém

Název švarcsystém neboli zaměstnávání na IČO poprvé uplatnil podnikatel Miroslav Švarc na začátku 90. let. Miroslav Švarc nejdříve všechny své zaměstnance propustil, všem vyřídil živnostenský list a poté se svými zaměstnanci uzavřel dodavatelskou smlouvu. Svým zaměstnancům platil stejně jako předtím, ale odpadly mu povinnosti platit státu daň ze mzdy, sociální a zdravotní pojištění za své zaměstnance. [1]

Tato právní klička, jak ušetřit na pracovní síle a nemuset svým zaměstnancům snížit výplatu, podnikateli Švarcovi nevyšla. Za neodvážení daně ze mzdy, sociálního a zdravotního pojištění za své zaměstnance dostal podnikatel Švarc u soudu tři a půl roku vězení.

V roce 1991 byla schválena novela zákona, která švarcsystém od 1. 1. 1992 zakázala. Zákon ustanovil, že všechny právnické i fyzické osoby jsou povinny, až na výjimky, prostřednictvím svých vlastních zaměstnanců zabezpečovat plnění běžných prací vyplývajících z předmětu jejich podnikání a k tomuto účelu je zaměstnávat v rámci klasického pracovního poměru podle zákoníku práce.

V minulosti byla snaha o zlegalizování švarcsystému, ale tento návrh nikdy neprošel. V roce 2007 sice vypadla ze zákoníku práce zmínka o švarcsystému, ale to neznamenalo, že byl zlegalizován. Od letošního roku 2012 se v zákoníku práce zmínka o nelegálním švarcsystému znovu objevila. Stát tak prostřednictvím Ministerstva práce a sociálních věcí švarcsystém nadále kontroluje a postihuje.

## 2 Švarcsystém a outsourcing v podnikatelském sektoru cestovního ruchu, pohostinství a hotelnictví [3]

Po zmíněné novele však stát brzy zjistil, že švarcsystém nevyrazil a že bude velice těžké jeho dokazování. Hlavně díky novému fenoménu jménem outsourcing, kdy si firma na činnosti, které nepatří mezi její hlavní činnosti, nebo které se vyskytnou jen ojediněle, najme externí firmu, která tyto podpůrné činnosti udělá. Jedná se hlavně o činnosti typu úklid, přeprava, vedení účetnictví, správa počítačové sítě. Z tohoto důvodu je velice těžké rozlišit, kdy se jedná o legální outsourcing neboli vztah dvou na sobě nezávislých podnikatelských subjektů a kdy se už jedná o nelegální a státem postihovaný švarcsystém, který je zakamuflovaný pracovní právní vztah.

Co je to tedy outsourcing? Označení vzniklo spojením slov outside (vnější) a resourcing (zdroj) a představuje využití vnějších zdrojů. Dochází k vytěsňování určitých podnikových činností a k jejich zabezpečení externím dodavatelem. V hotelnictví je outsourcing velmi využívanou ekonomickou aktivitou s ohledem na strukturu služeb, které musí každý hotel zajišťovat. Je zřejmé, že žádný hotelový podnik nemá své zdroje neomezené, a musí proto pečlivě zvažovat, jak je využije. Pod pojmem zdroje si můžeme představit nejen peníze, ale též technologie nebo schopnosti lidí. Z procesního pohledu jsou v každém hotelu procesy hlavní, procesy podpůrné a procesy řídicí. Hlavní předmět podnikání je samozřejmě v neustálé pozornosti managementu hotelů. Současně je však pro řádný provoz nutno zajistit i podpůrné činnosti. Outsourcing jako odborný termín se všeobecně používá pro dlouhodobé převedení určitých činností – části procesů hlavních nebo podpůrných – na externího dodavatele včetně převedení odpovědnosti. Jedná se hlavně o zajišťování údržby a oprav, péče o zeleň, provoz prádelny, housekeeping, činnost pokojských, ostrahu objektu, zajišťování provozu výpočetní techniky, provoz ekonomického úseku, zpracování mezd. Outsourcing umožňuje hotelovému komplexu koncentrovat své zdroje na procesy, které rozhodují o jeho konkurenční schopnosti.

Platí zásada, že bychom se neměli pouštět do toho, čemu nerozumíme. Je tedy lepší některé služby pronajmout a mít jistotu příjmu z jejich nájmu. Pro komplexní zajištění hotelových služeb se bude jednat například o prodejnu se suvenýry, kadeřnictví, kosmetiku, fitness centrum s bazénem, saunou, masážími, wellness centra v hotelích.

Chce-li hotel uspořít pracovníky, pak existují firmy, které zajistí pokojské, čišníky i kuchaře, a to pouze na konkrétní akce. To znamená, že si majitel hotelu nebude muset vymýšlet, jak je zaměstnat, když poklesne obsazenost hotelu nebo když nebudou žádné akce v kongresovém sále. Samozřejmě jsou tyto služby outsourcingu na první pohled drahé, ale pokud vše správně prokalkulujeme, často zjistíme, že i přesto jsou levnější, než kdybychom se je snažili zajišťovat bez cizí pomoci.

Na managementu hotelů je strategické investiční rozhodování, které činnosti bude outsourcingovat a jaký bude způsob realizace outsourcingu. Toto rozhodnutí následně ovlivní využití podnikových zdrojů. Jedná se například o prodej či likvidaci zařízení, převedení zaměstnanců na jinou práci nebo jejich propuštění z pracovního poměru, často s vyplacením tříměsíčního odstupného, které výrazně zvýší mzdové náklady.



Každé rozhodnutí manažera s sebou nese riziko. V případě outsourcingu může nastat situace, že nakupovaná činnost, služba, nebude kvalitní a celkově může dojít ke snížení kvality služeb hotelu. Nad výběrem dodavatele outsourcovaných služeb je proto třeba se zamyslet a dobře vybírat kvalitní službu. A hlavně dobře formulovat obchodní smlouvu. Outsourcing má několik fází, které management hotelů musí zvážit.

1. Stanovení cílů outsourcingu, které mohou reagovat na vývoj v odvětví cestovního ruchu a mají v tomto případě strategický charakter. Pokud se hotel rozhodne ke zvýšení návratnosti kapitálu nebo snížení počtu kmenových zaměstnanců, bude mít tento cíl taktický charakter.
2. Výběr činností, které bude hotel outsourcovat.
3. Způsob realizace těchto činností – nákup od vybraného dodavatele nebo spojení s vhodným partnerem.
4. Uzavření smlouvy a termín zahájení činnosti outsourcingu.

Z pohledu teorie managementu má outsourcing pět základních výhod:

- snižuje osobní náklady,
- fixní náklady změni na variabilní, které se navíc odvíjejí od obsazené kapacity,
- zvyšuje úroveň a konkurenceschopnost podnikání,
- zlepšuje říditelnost hotelu, snižuje rizikovost podnikání,
- zvyšuje flexibilitu hotelu a umožňuje koncentraci na hlavní činnost.

Proti outsourcingu stojí především slabá identifikace s duchem celého podniku. Externí pracovníci nemohou být využíváni tak flexibilně jako vlastní zaměstnanci. Rovněž rozhodovací pravomoci hoteliéra, manažera, při plnění úkolů jsou velice omezené. Navíc výpadek těchto externích služeb může vést k poškození pověsti hotelu. Zákazníka provozní problémy nezajímají, protože platí službu. A samozřejmě vyžaduje, aby tato jím placená služba byla na vysoké úrovni. Základem úspěchu každé služby je kvalitní lidský potenciál. Vše je o lidech a v lidech. Sebelepší záměry a rozhodnutí managementu se setkají s neúspěchem, pokud bude služba nekvalitní.

Variantou outsourcingu je outtasking, při kterém se na třetí osoby převádějí pouze částečné úkony. Příkladem outtaskingu je například vytvoření internetových stránek hotelu nebo cestovní kanceláře firmou, která se zabývá tvorbou webových stránek, nebo sestavení daňového příznání podniku s pomocí daňového poradce.

### **3 Jak se pozná švarcsystém**

Podstatou švarcsystému je zaměstnávání lidí na základě živnostenského oprávnění a ne na základě pracovní smlouvy. Nejedná se tudíž o nezávislé dodavatelsko odběratelské vztahy, ale objevují se zde znaky vztahu zaměstnaneckého.

#### **3.1 Znaky pracovního poměru**

1. Existence podřízenosti a nadřazenosti v organizačním schématu řízení podniku (zaměstnanec, ředitel, vedoucí).

2. Práce ve stanovené pracovní době.
3. Práce v prostorách zaměstnavatele.
4. Práce prováděné výlučně pro jednoho zaměstnavatele.
5. Vystupování pod jménem firmy zaměstnavatele.
6. Používání pracovních pomůcek ochranných oděvů od zaměstnavatele.

Pokud podnikatelé, kteří podnikají na živnostenský list, vykazují tyto výše zmíněné znaky, nejedná se o nezávislé dodavatelsko odběratelské vztahy, ale jde o švarcsystém. S dokazováním švarcsystému, jak už bylo zmíněno, je to složité. Proto inspektoři, kteří se zabývají kontrolou, hodnotí každý případ samostatně. Nejvíce se inspektoři zaměřují na kontrolu uzavřených smluv, vztah podřízenosti a nadřazenosti a výkon práce.

### 3.2 Ochrana před švarcsystémem

1. O své práci si ve většině případů rozhodovat sám a ne podle rozkazů od klienta.
2. Nebýt podřízený klientovi (rovnocenný odběratelsko dodavatelský vztah).
3. Práci pro klienta dělat na svém pracovišti a v pracovní době, kterou si sám určím.
4. Vykonávat práce i pro jiné klienty.
5. Nenechat se omezovat nebo dokonce si nenechat práci pro jiné klienty zakazovat.
6. Používat pro práci vlastní nástroje a pomůcky.

Dá se říct, že pokud švarcsystém neprovozujete úmyslně, není se čeho bát. Ale podnikavci, kteří s úmyslem ušetřit na odvodech státu zaměstnávají lidi na živnostenský list, se bát musí. Navíc od letošního roku vláda slíbila častější kontroly tohoto nelegálního způsobu podnikání.

### 3.3 Výhody švarcsystému

Hlavním důvodem, proč se podnikatelé i zaměstnanci uchýlí k využívání švarcsystému, jsou beze sporu značné úspory na odvodech státu. Výši odvodů v roce 2012 ukazuje následující tabulka (nezahrnuje zálohy na daň z příjmů fyzických osob):

**Tabulka 1:** Výše pojistného na sociální zabezpečení a všeobecné zdravotní pojištění

	Procentuální výše sociálního a zdravotního pojištění			Odvody zaměstnance a mzdové náklady zaměstnavatele	
	Pojistné na sociální zabezpečení (SZ)	Pojistné na všeobecné zdravotní pojištění (ZP)	Celkem pojištění za zaměstnance i zaměstnavatele	z hrubé mzdy 30 000 měsíčně	z hrubé mzdy 30 000 za jeden rok
Platí zaměstnanec	6,5 %	4,5 %	11 %	3 300	39 600

Platí zaměstnavatel	25 %	9 %	34 %	10 200	122 400
Odvody celkem (SZ + ZP)	31,5%	13,5 %	45 %	13 500	162 000

Zdroj: vlastní zpracování

Pro státní pokladnu je švarcsystém nevýhodný. Za zaměstnance s hrubým měsíčním příjmem 30 tisíc korun inkasuje stát 162 000 ročně na pojistném, z toho zaměstnavatel na pojistném zaplatí 122 400 korun. Při využití švarcsystému se celkový příjem státní pokladny snižuje na naprosté minimum. Podle pracovního týmu Rady hospodářské a sociální dohody ČR (tripartita) existuje v ČR u plateb pojistného velký rozdíl mezi OSVČ a zaměstnanci a zaměstnavateli.

Další výhodou švarcsystému je to, že pracovníkovi zajišťuje prostředky pro jeho práci firma. Dochází pak často fakticky k dvojímu vykázání nákladů, jednou v účetnictví firmy a podruhé ve formě výdajového paušálu na straně zaměstnance.

Třetím důvodem využívání švarcsystému je to, že se zaměstnavatel a zaměstnanec chtějí vyhnout příliš svazujícímu zákoníku práce.

### 3.4 Nevýhody švarcsystému

Nevýhody plynou zejména pro toho, kdo se nechá na švarcsystém zaměstnat. Živnostník, který je zaměstnaný na švarcsystém, není chráněn zákoníkem práce, ale vztahuje se na něj pouze obchodní zákoník. Z toho vyplývá, že takto zaměstnaný pracovník nemá nárok na placenou dovolenou, přestávku na oběd, placené odstupné v případě propuštění, náhradu za pracovní úraz. Také díky tomu, že jako živnostník si může zvolit, kolik bude platit na sociálním pojištění (většinou si volí jen povinné minimum), nemůže počítat s nějakou velkou podporou od státu v případě dlouhodobé neschopnosti v podobě sociálních dávek a také musí počítat s tím, že v budoucnu dostane jen minimální důchod.

Velice často se stává, že pracovníkovi jsou zaměstnavatelem nabídnuty dvě možnosti - buď si vyřídí živnostenský list a bude pro firmu pracovat na živnost, nebo u firmy skončí. Určitě se nejedná o jednoduché rozhodování ze strany zaměstnance. Relativní jistota práce na živnostenský list je však negativně vyvážena dalšími dopady již uvedenými. Zcela zásadní dopad má rozhodnutí zaměstnance pracovat ve švarcsystému dlouhodobě na výši jeho penze. Pokud na tento návrh zaměstnanec přistoupí a zaměstnavatel mu stále určuje rozsah denní pracovní doby, kontroluje jeho příchody a odchody namísto provedených výkonů a chová se k němu jako nadřízený, tak nejen že nezískal volnost ve svém rozhodování, která mu náleží jako OSVČ, ale navíc ztratil jistoty a výhody vyplývající z pracovněprávního vztahu. [2]

### 3.5 Postihy pro zaměstnavatele a zaměstnance

Postihy pro zaměstnavatele jsou samozřejmě vyšší než pro zaměstnance, který se na švarcsystém nechá zaměstnat. Když státní inspekce usoudí, že se jedná o švarcsystém, hrozí zaměstnavateli pokuta ve výši od 250 tisíc až do 10 milionů korun, k tomu mu můžou úřady

zpětně vyměřit daně a odvody na sociální a zdravotní pojištění a z takto vyměřené částky dostane ještě penále. Ve velice závažných případech může zaměstnavateli hrozit i trest odnětí svobody. Zaměstnanci, který pracuje na švarcsystém, hrozí pokuta až do výše 100 tisíc korun.

Aby ministerstvo práce a sociálních věcí mohlo efektivněji bojovat proti švarcsystému, navýšili počet inspektorů na 400 a mobilních kanceláří na 180. Díky tomuto navýšení si slibují provést až 200 tisíc kontrol ročně.

#### **4 Růst nákladů podnikatelů v podnikatelském sektoru cestovního ruchu, pohostinství a hotelnictví zvýšením snížené sazby DPH**

V České republice existuje spousta atraktivních, historických a přírodních míst, která se stala velice oblíbená jak mezi tuzemskými, tak zahraničními turisty. V těchto oblastech vyrostla rekreační a lázeňská zařízení, hotely a restaurace, které jsou závislé na návštěvnosti. Od začátku roku 2012 se provozovatelé těchto zařízení bojí o svou budoucnost díky přijatému zákonu o zvýšení snížené sazby DPH z 10 % na 14 %, ve které jsou potraviny, teplo, vodné a stočné, ubytovací služby. U stravovacích služeb zůstává zachována sazba DPH ve výši 20 %. Důležitost tématu vyplývá z jeho časové aktuálnosti, protože některá ustanovení daňové reformy začala platit právě od 1. 1. 2012.

**Tabulka 2:** Historický vývoj sazby DPH v ČR v % [3]

<b>Období</b>	<b>Základní sazba</b>	<b>Snížená sazba</b>
1. 1. 1993 – 31. 12. 1994	23	5
1. 1. 1995 – 30. 4. 2004	22	5
1. 5. 2004 <sup>20</sup> – 31. 12. 2007	19	5
1. 1. 2008 – 31. 12. 2009	19	9
1. 1. 2010 – 31. 12. 2011	20	10

Zdroj: ČERNOHAUSOVÁ, Pavla. Vývoj DPH od roku 1993 do roku 2013. *Vývoj DPH od roku 1993 do roku 2013* [online]. 2011 [cit. 2012-05-15]. Dostupné z:

<http://www.danarionline.cz/blog/detail-prispevku/articleid-824-vyvoj-dph-od-roku-1993-do-roku-2013/>

Od 1. 1. 2010 došlo ke zvýšení sazby DPH o 1 % u obou sazeb, a to z 9 % na 10 %, z 19 % na 20 %. Navíc je hotelový průmysl a stravovací služby poskytované ve všech zařízeních cestovního ruchu znevýhodněn rozdílnými sazbami daně, protože nakupuje potraviny s 10 % sazbou daně, ale prodává své výrobky – pokrmy a jídla s 20 % sazbou daně. Rozdíl obou sazeb jde na úkor zisku gastronomických podniků. Jednání Asociace hotelů a restaurací na úrovni vlády o snížení daňové sazby z 19 % na 9 % v minulých letech bylo neúspěšné, naopak došlo k procentnímu zvýšení obou sazeb. Významnou pomocí je pro každý hotel a ubytovací zařízení snížená daňová sazba na ubytovací služby.

---

<sup>20</sup> Vstup ČR do Evropské unie

#### 4.1 Obecná charakteristika podnikatelského prostředí v podnikatelském sektoru cestovního ruchu, pohostinství a hotelnictví

Cestovní ruch, pohostinství a hotelnictví je dynamickým a komplexním hospodářským odvětvím, který díky svému multiplikačnímu efektu významně ovlivňuje tvorbu pracovních míst, platební bilanci, podílí se na tvorbě hrubého domácího produktu a má značný vliv na příjmy státních rozpočtů. Pokud se někdo rozhodne podnikat v oblasti cestovního ruchu, hotelnictví nebo pohostinství, musí počítat s velmi silnou konkurencí na trhu.

V dnešní době lidé mají možnost vybrat si podnik, nebo službu, která přesně vyhovuje jejich požadavkům. Tento fakt vede k poměrně vysoké úrovni poskytovaných služeb a také velkému boji o zákazníka mezi podnikateli. Přijetím novely zákona o DPH a zvýšením snížené sazby DPH se konkurenční prostředí ještě přitvrdí a lze očekávat krach slabých podniků, které nenabízejí podporné služby, či sezónní akce. V současné době patří cestovní ruch k největším a nejrychleji se rozvíjejícím odvětvím světového hospodářství řadícím se svým objemem tržeb na třetí místo za automobilový a petrochemický průmysl. V České republice se růst v oblasti cestovního ruchu zastavil v roce 2008, kdy svět postihla finanční krize a od této doby prozatím nenavázal na svůj růst z let předchozích. Projekty, které pomáhají oživení cestovního ruchu v ČR, vytvořila převážně Asociace hotelů a restaurací ČR (AHRČR). Projekty jsou uvedeny na [www.ahr-cr.cz](http://www.ahr-cr.cz).

#### 4.2 Změny v zákoně o DPH pro rok 2012

Dne 6. 12. 2011 byla ve Sbírce zákonů vyhlášena velice důležitá tzv. sazbová novela zákona o DPH č. 370/2011 Sb. (dále jen „novela“), která s účinností *od 1. 1. 2012 zvyšuje sníženou sazbu DPH z 10 % na 14 %* a přináší od 1. 1. 2012 i řadu dalších změn. [1]

Od 6. 12. 2012 (od vyhlášení novely ve Sbírce zákonů) platí tyto sazby daně:

**Tabulka 3:** Sazby DPH od 1. 1. 2012

Účinnost	Základní sazba	Snížená sazba
Do 31. 12. 2011	20 %	10 %
1. 1. 2012 – 31.12. 2012	20 %	14 %
předpoklad 2013 <sup>21</sup>	17,5 %	17,5 %

Zdroj: vlastní zpracování

Základní sazba zůstává zachována na 20 %. Sazby daně z přidané hodnoty uvádí zákon o DPH v § 47. S touto daňovou změnou nesouhlasí opozice, protože se zdražení dotkne především nízkopříjmových skupin obyvatel. V roce 2013 by mělo dojít ke sjednocení obou sazeb DPH na jednotnou sazbu 17,5 %.

V příloze 1 zákona je výčtem definováno zboží, které je zdaněné sníženou sazbou daně. [4]

- Potraviny včetně nápojů vyjma alkoholických.<sup>22</sup>

<sup>21</sup> V průběhu roku 2012 pravděpodobně dojde k novelizaci a od 1. 1. 2013 se pravděpodobně nebude uplatňovat jednotná sazba daně 17,5 %.

<sup>22</sup> Alkoholické nápoje jsou zdaněny základní sazbou daně 20 %.

V příloze 2 zákona jsou výčtem definovány i služby, které jsou zdaněné sníženou sazbou daně. [4]

- Pozemní hromadná pravidelná doprava cestujících a jejich zavazadel
- Osobní doprava lanovými a visutými drahami a lyžařskými vleky
- Vodní hromadná pravidelná doprava cestujících a jejich zavazadel
- Letecká hromadná pravidelná doprava cestujících a jejich zavazadel
- Ubytovací služby
- Poskytnutí oprávnění ke vstupu do muzeí a jiných kulturních zařízení (na kulturní akce a památky, výstavy, do zoologických a botanických zahrad, přírodních rezervací, národních parků, lunaparků a zábavních parků, cirkusů, historických staveb a obdobných turistických zajímavostí)
- Poskytnutí oprávnění vstupu na sportovní události, použití krytých i nekrytých sportovních zařízení ke sportovním činnostem
- Služby posiloven a fitcentr
- Služby související s provozem rekreačních parků a pláží
- Poskytnutí oprávnění vstupu na ohňostroje, světelná a zvuková představení
- Služby tureckých lázní, saun, parních lázní a solných jeskyní

Výše zmíněné změny v zákoně o DPH pocítí každý občan České republiky. Větší problém díky změně sazby DPH u potravin nastává v oblasti pohostinství a hotelnictví. Trh pohostinství a hotelnictví je v České republice velice konkurenční a díky této změně může nastat krach mnoha malých hotelů, restaurací a hospod. Majitelé restaurací a hotelů teď musí řešit problém, jestli zvýšit ceny pokrmů a služeb, snížit kvalitu surovin, nebo toto zvýšení financovat ze svého zisku. Drobní podnikatelé v tomto oboru většinou nemají tak velké zisky, aby zvýšení DPH o 4 % mohli pokrýt bez zvýšení cen, jestli si chtějí udržet poskytovanou kvalitu služeb a pokrmů. Snížení kvality nakupovaných surovin a poskytovaných služeb může vést na takto silně konkurenčním trhu ke ztrátě konkurence schopnosti. Je patrné, že drobní podnikatelé teď stojí před těžkým obdobím a mnoho z nich bude nuceno ukončit svou podnikatelskou činnost. Větší provozy by zvýšení sazby DPH neměly pocítit tak razantně, ale taky se nevyhnou buď drobnému zvýšení cen, nebo snížení svého zisku.

Z důvodu zvýšení snížené sazby DPH u hromadné dopravy z 10 % na 14 % zdraží jak městská hromadná doprava, tak vlaková a autobusová, vodní, letecká. Hlavně se tato změna dotkne obyvatel, kteří pravidelně využívají hromadnou dopravu. Zdražení dopravy se projeví i v cenách zájezdů cestovních kanceláří, na které jsou napojeny hotely a stravovací zařízení.

Zvýšení cen energií se dotkne naprosto všech, ať se jedná o obyvatele, tak i podnikatele ve všech sektorech. V sektoru služeb, kde patří také cestovní ruch, hotelnictví a pohostinství se toto zvýšení určitě projeví do růstu cen poskytovaných služeb a produktů. Vzrostou náklady na teplo, vodné a stočné, což jsou služby se sníženou sazbou daně 14 %. Elektřina a plyn zůstávají z hlediska DPH stejné, se sazbou 20 %.

### **4.3 Reakce na změnu sazby DPH v podnikatelském sektoru cestovního ruchu, pohostinství a hotelnictví**

AHR (Asociace hotelů a restaurací České republiky) se domnívá, že tato změna je likvidační pro český cestovní ruch, který se po světové krizi nachází ve stagnaci a také konkurenceschopnost vůči okolním Evropským státům rapidně poklesne. AHR očekává díky provedeným změnám v letošním roce prudký pokles pracovních míst v cestovním ruchu. Podle AHR ke změně sazby DPH nemuselo dojít, pokud by byl zrušen limit pro povinnou registraci plátců DPH a plátcem DPH by se povinné staly všechny podnikatelské subjekty.

Také podle slov Tomia Okamury (tiskového mluvčího Asociací cestovních kanceláří a agentur) by pro stát zvýšení snížené sazby DPH mohlo být kontraproduktivní, a to zejména z důvodů odrazení zahraničních turistů od drahého ubytování.

Na druhou stranu ekonomové s takto drastickými názory nesouhlasí a tvrdí, že zvýšení DPH nepovažují v žádném odvětví za likvidační. Může nastat pouze dočasný pokles zisků v první polovině roku, ale z dlouhodobého hlediska se nejedná o nebezpečí pro podnikatele v cestovním ruchu, hotelnictví a turismu.

### **4.4 Snížení obrátu k povinné registraci k DPH**

Další změnou v novele zákona DPH je snížení obrátu k povinné registraci k DPH, která má platit od roku 2013. Podle Jany Kaslové z Generálního finančního ředitelství v současnosti přesahuje počet plátců DPH půl milionu (501 818), od kterých stát ročně vybere na DPH více než 250 miliard korun. Od snížení hranice k povinné registraci si ministerstvo financí slibuje zvýšení příjmů o 1,7 miliardy korun v roce 2013 a o 3,6 miliardy korun v roce 2014. Tato změna se podle statistik Generálního finančního ředitelství dotkne zhruba 16 tisíc podnikatelů. Česká daňová správa eviduje z údajů daňových přiznání za zdaňovací období roku 2009 (rok 2010 není kompletní) 5 837 fyzických osob a 10 519 právnických osob s obrátem od 750 tis. Kč do 1 mil. Kč. [5]

Hranice obrátu pro povinnou registraci k DPH se tak sníží znovu po 7 letech. K poslednímu snížení došlo v roce 2004 se vstupem České republiky do EU. Tehdy poklesl limit o polovinu z 2 milionů na 1 milion korun. Jen o několik měsíců předtím se limit snižoval ze 3 milionů korun. Ministerstvo financí ovšem v důvodové zprávě k zákonu připomíná, že i hranice milionu korun (35 000 eur) byla výjimkou ze strany EU. Obvyklá výše je 5 000 eur, popř. 10 000 eur. Nyní se navrhuje snížení obrátu na úroveň přibližně 26 500 eur, tj. 750 000 Kč, vysvětlilo v důvodové zprávě ministerstvo. [5]

Rada hospodářské a sociální dohody ČR (RHSD ČR, tripartita) navrhuje snížit hranici plátce DPH ze současného jednoho milionu korun na 450 tis. Kč/rok, a to postupně. Od roku 2013 by se měla hranice snížit na 750 000 korun a od roku 2014 na 450 000 korun. Se snížením hranice pro povinnou registraci také souhlasí Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR (SOCR ČR). V porovnání se sousedními zeměmi má Česko příliš vysokou hranici pro povinnou registraci k DPH.

Proti těmto návrhům Svazu obchodu a cestovního ruchu a Rady sociální a hospodářské dohody ČR se samozřejmě staví většina drobných podnikatelů. Tyto změny považují za likvidační. Většina živnostníků má totiž za zákazníky občany, kteří si nemohou nechat

DPH vrátit a nižší hranice pro registraci by znamenala i vyšší ceny. V uvedených návrzích změn nevidí živnostníci podporu malého a středního podnikání, ale jeho postupnou likvidaci. [7]

## **5 Růst nákladů podnikatelů vlivem návrhů dalších změn v podnikání pro OSVČ (osoby samostatně výdělečně činné)**

Mezi další významné změny v podnikání bude jistě patřit snaha o zavedení elektronického účetnictví a registračních pokladen, zavedení minimálního měsíčního pojistného pro OSVČ 8 000 Kč a snížení výdajových paušálů. Zdá se, že pro OSVČ nejen v cestovním ruchu nastanou těžké časy.

### **5.1 Elektronické účetnictví, registrační pokladny**

ČR je jedinou ekonomikou, kde systém elektronického účetnictví v oboru maloobchod, velkoobchod a veřejné stravování není legislativně upraven. Navíc stále schází povinnost vedení dokladů v listinné, případně elektronické podobě. Zákon o registračních pokladnách č. 215/2005 Sb. byl již připraven, avšak nebyl realizován. Tento daňový zákon stanoví způsob evidence plateb vedené fyzickými a právnickými osobami při provozování maloobchodu nebo hostinské činnosti na základě živnostenského oprávnění. Rada hospodářské a sociální dohody (tripartita) chce připravit návrhy k zavedení povinné elektronizace účetních dokladů všech subjektů maloobchodu, velkoobchodu a veřejného stravování, kteří jsou plátcí i neplátcí DPH, protože především ve veřejném stravování se podnikatelé daňovým povinnostem zjevně vyhýbají.

### **5.2 Výdajové paušály OSVČ 2012 [8]**

Mezi další návrhy patří i výrazné omezení výdajových paušálů od roku 2013, případně zamezení využití paušálu v maloobchodu, velkoobchodu a veřejném stravování vůbec. Podle RHSD je jejich používání neodůvodnitelné. Navrhuje se také přehodnocení nerovnoprávného zpoplatnění sociálního a zdravotního pojištění u zaměstnanců, zaměstnavatelů a OSVČ. Úvaha, že všechny subjekty budou platit stejně, není podle pracovního týmu racionální. OSVČ by byly výrazně a bezdůvodně zvýhodněny. Přiměřené by bylo navýšení minimálních sazeb sociálního a zdravotního pojištění OSVČ na cca dvojnásobek, tj. 7 až 8 tisíc měsíčně. Tyto změny by přinesly narovnání mezi OSVČ na straně jedné a zaměstnanci a zaměstnavateli na straně druhé.

Osoby samostatně výdělečně činné (klasičtí živnostníci, ale také třeba svobodná povolání, soukromí zemědělci nebo lidé s příjmy z pronájmu) se mohou rozhodnout, jestli si povedou klasickou daňovou evidenci či účetnictví, nebo se rozhodnou pro takzvané výdajové paušály.

V prvním případě si musí shromažďovat všechny doklady o příjmech a výdajích a následně je zpracovat do účetnictví nebo daňové evidence.

Druhá možnost je mnohem jednodušší a vychází z teorie, že daňově uznatelné náklady tvoří určité procento z příjmů. V této možnosti nám odpadá povinnost vést si záznamy o veškerých příjmech a výdajích a místo toho se použije procentuální srážka z příjmu. Paušály však



mohou být nevýhodné pro podnikatele, kteří ve skutečnosti měli v daném roce ještě vyšší výdaje.

Až do roku 2005 využívala výdajové paušály zhruba pětina drobných podnikatelů. Zemědělci mohli využívat paušál 50 % příjmů, lidé živící se autorskými honoráři 30 %, živnostníci, notáři, daňoví poradci, lékaři, umělci, sportovci, znalci, tlumočníci apod. pak 25% paušál. Podnikatelé působící v pronájmu mohli uplatnit paušál ve výši 20 %. Od roku 2005 se výdajové paušály změnilly, a to ve prospěch OSVČ. Návrh změn tehdy podala vláda Jiřího Paroubka (ČSSD).

Pro zdaňovací období roku 2011 (tedy v daňovém přiznání podávaném v prvních měsících roku 2012) lze využít paušály beze změn oproti předchozímu roku 2010, tedy v následující výši: [8]

**Tabulka 4:** Výdajové paušály pro OSVČ v %, srovnání let 2005-2012

Typ činnosti	2005	2008	2009	2010, 2011	Návrh
Zemědělská činnost, lesní a vodní hospodářství	50	80	80	80	50
Řemeslné živnosti	50	60	80	80	40
Ostatní živnosti	50	50	60	60	20
Svobodná povolání, příjmy z autorských práv, podnikání podle zvláštních předpisů	25	40	60	40	20
Příjmy z pronájmu	20	30	30	30	neuvádí

Zdroj: Spočítali jsme: Živnostníci by mohli přijít o desetitisíce za rok. In: *Spočítali jsme: Živnostníci by mohli přijít o desetitisíce za rok* [online]. 12. 8. 2011 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: [http://finance.idnes.cz/spocitali-jsme-zivnostnici-by-mohli-prijit-o-desetitisice-za-rok-pyz-p\\_dane.aspx?c=A110810\\_210001\\_p\\_dane\\_zuk](http://finance.idnes.cz/spocitali-jsme-zivnostnici-by-mohli-prijit-o-desetitisice-za-rok-pyz-p_dane.aspx?c=A110810_210001_p_dane_zuk)

Nejvíce by se mělo ubrat všem živnostníkům, kteří nepodnikají v zemědělství. Ostatním, tedy neřemeslným činnostem, by paušál spadl dokonce na 20 %. Právě tento paušál se dotýká podnikání v cestovním ruchu a pohostinství.

Názory na změnu výdajových paušálů nejsou jednotné ani ve vládě. Svými názory proti sobě stojí premiér Petr Nečas a ministr financí Miroslav Kalousek. Premiér snížení výdajových paušálů odmítá se zdůvodněním, že by tato změna znamenala zvýšení daní pro podnikatele, což je v rozporu s programovým prohlášením vlády.

Ministr financí snížení výdajových paušálů obhajuje tím, že výdajové paušály musí skutečně odrážet náklady podnikatelů a nesmí být nástrojem ke snižování daňové povinnosti. Podle něj je situace v Česku naprosto výjimečná, protože výdajové paušály náklady nekopírují, ale daleko je přesahují. Ministr financí při své obhajobě vychází rovněž ze srovnání s jinými zeměmi OECD (The Organisation for Economic Cooperation and Development, Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj), kde tak vysoké výdajové paušály nejsou zavedeny. Jeho slova potvrzuje výběr daní. Od té doby, kdy se výdajové paušály zvýšily,

vybírát stát na daních od živnostníků stále méně peněz. Za prvních šest měsíců letošního roku dokonce nevybral ani korunu.

Oproti předchozímu roku se výše paušálů nemění, přestože to ministr financí Miroslav Kalousek chce do budoucna navrhnout. Tento návrh zdůvodňuje hlavně tím, že dosavadní systém zvýhodňuje OSVČ a zejména ty podnikatele, kteří zdaleka nemají tak vysoké náklady a pracují na již mnohokrát zmíněný švarcsystém. Nepřiměřené výdajové paušály vytváří korupční prostředí s daňovými doklady.

Následující tabulky uvádějí výpočty pro ostatní živnosti, mezi které se řadí podnikatelé, OSVČ, kteří podnikají v cestovním ruchu, pohostinství, stravovacích a ubytovacích službách. [9]

**Tabulka 5:** Výdajové paušály, daň z příjmu, sociální a zdravotní pojištění u ostatních živností v Kč

<b>Ostatní živnosti – roční příjem 300 000</b>					
Výdajový paušál	Základ daně	Daň z příjmu	Sociální pojištění	Zdravotní pojištění	Celkem zaplatí
Nyní 60 %	120 000	0	21 684	20 040	41 724
Návrh 20 %	240 000	11 160	35 040	20 040	66 240
Prodělá na snížení paušálu					24 516
Po reformě	240 000	20 760	21 684	20 040	62 484
Prodělá celkově					20 760

Zdroj: Spočítali jsme: Živnostníci by mohli přijít o desetitisíce za rok. In: *Spočítali jsme: Živnostníci by mohli přijít o desetitisíce za rok* [online]. 12. 8. 2011 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: [http://finance.idnes.cz/spocitali-jsme-zivnostnici-by-mohli-prijit-o-desetitisice-za-rok-pyz-/p\\_dane.aspx?c=A110810\\_210001\\_p\\_dane\\_zuk](http://finance.idnes.cz/spocitali-jsme-zivnostnici-by-mohli-prijit-o-desetitisice-za-rok-pyz-/p_dane.aspx?c=A110810_210001_p_dane_zuk)

**Tabulka 6:** Výdajové paušály, daň z příjmu, sociální a zdravotní pojištění u ostatních živností v Kč

<b>Ostatní živnosti – roční příjem 720 000</b>					
Výdajový paušál	Základ daně	Daň z příjmu	Sociální pojištění	Zdravotní pojištění	Celkem zaplatí
Nyní 60 %	288 000	19 560	42 048	20 040	81 648
Návrh 20 %	576 000	61 560	84 096	38 880	184 536
Prodělá na snížení paušálu					102 888
Po reformě	576 000	84 600	37 440	37 440	159 480
Prodělá celkově					77 832

Zdroj: Spočítali jsme: Živnostníci by mohli přijít o desetitisíce za rok. In: *Spočítali jsme: Živnostníci by mohli přijít o desetitisíce za rok* [online]. 12. 8. 2011 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: [http://finance.idnes.cz/spocitali-jsme-zivnostnici-by-mohli-prijit-o-desetitisice-za-rok-pyz-/p\\_dane.aspx?c=A110810\\_210001\\_p\\_dane\\_zuk](http://finance.idnes.cz/spocitali-jsme-zivnostnici-by-mohli-prijit-o-desetitisice-za-rok-pyz-/p_dane.aspx?c=A110810_210001_p_dane_zuk)

Nyní – rok 2011, daň 15 %, sleva na poplatníka 23 640 Kč, sociální pojištění 29,2 % z poloviny zisku, zdravotní pojištění 13,5 % z poloviny zisku

Návrh – nejdříve po roce 2012, daň 15 %, sleva na poplatníka 24 840 Kč, sociální pojištění 29,2 % z poloviny zisku, zdravotní pojištění 13,5 % z poloviny zisku

Po reformě – rok 2013, počítáno se snížením paušálů, daň 19 %, sleva na dani za poplatníka 24 840 Kč, zdravotní a sociální pojištění 6,5 % ze zisku, při zachování současných minimálních plateb.

Na tento návrh reagují OSVČ tím, že jestli se paušály vrátí na úroveň, na které byly v roce 2005, budou muset přejít zpátky k vykazování skutečných nákladů a tudíž jim přibude administrativní práce a ubude času na jejich hlavní výdělečnou činnost.

Zdravotní a sociální pojištění pak může OSVČ snížit na minimální zálohy. Ty jsou pro letošní rok stanoveny na 1 836 korun u sociálního a na 1 697 korun u zdravotního pojištění.

## **Závěr**

Z výše uvedeného příspěvku vyplývá, že švarcsystém je jednoznačně nevýhodný pro zaměstnance, kteří přicházejí o jistoty pracovního poměru. Přestávají pro ně platit základní paragrafy zákoníku práce se všemi negativními důsledky. Trpí státní pokladna, které chybí příjmy a stát se snaží zastavit prohlubující se deficit státního rozpočtu. Vláda zvýšila daňovou zátěž zvýšením snížené sazby v DPH, snaží se přísně hlídat ekonomickou rozpočtovou politiku na straně příjmů a výdajů státního rozpočtu s cílem dalšího snižování deficitu veřejných financí. Proto vláda vyhlásila boj proti švarcsystému a šedé ekonomice.

Zdražení se nevyhne žádný podnik, který má jako svou hlavní činnost podnikání v pohostinství, hotelnictví, cestovním ruchu nebo přepravu osob. Tato odvětví podnikání utrpí nejvíce, protože se jich týká hned několik změn v sazbě DPH (potravin, nealkoholické nápoje, vodné a stočné, teplo, ubytovací služby, hromadná doprava). Nejvíce na změnu zákona o sazbě DPH doplatí drobní podnikatelé a živnostníci, kteří budou nuceni ceny zvýšit více než velké podniky kvůli menším rezervám v zisku, kterými by mohli zvýšení sazby DPH financovat. Cestovní kanceláře už avizují zdražování svých zájezdů.

Teprve postupem času se ukáže, zda provedené změny v zákoně o DPH přinesou očekávaný přísun finančních prostředků do státního rozpočtu, nebo naopak povedou k útlumu cestovního ruchu v České republice a následnému zániku pracovních míst a zvýšení nezaměstnanosti.

Navrhované změny pro OSVČ podnikající na živnostenský list jsou velice zásadní a budou mít na podnikání zřejmě silný dopad. Budou znamenat výrazný růst nákladů v podnikání cestovního ruchu, pohostinství a hotelnictví. Zvýšení snížené sazby DPH od 1. 1. 2012, snížení výdajových paušálů, snížení hranice pro registraci k DPH i zavedení registračních pokladen určitě všichni podnikatelé, živnostníci, neustojí. Výše uvedené změny se přímo dotýkají cestovních kanceláří, cestovních agentur, pohostinství, restaurací, obecně stravovacích a ubytovacích služeb. Velké hotely a hotelové řetězce, zavedené cestovní kanceláře s tradicí a velkým obratem se uvedených změn nemusí obávat. Ale drobní podnikatelé budou končit své podnikání, rušit své živnostenské listy a skončí na pracovních úřadech. Budou tedy státu prostředky odčerpávat čerpáním podpory v nezaměstnanosti, nebudou

plnit státní pokladnu. Bankroty podnikatelů, fyzických osob, dosáhly svého historického maxima v měsíci březnu 2012. Jak to všechno dopadne? Vše ukáže čas, který bude hlavním kritikem navrhovaných a schválených změn pro podnikání a podnikatele. Každá změna je bolestivá a sebelepší rozhodnutí vlády a zákonodárců nemůže být absolutně spravedlivé a přijatelné pro všechny.

Podnikání obecně patří k velice náročné činnosti, a to nejen z hlediska času, ale i finančních zdrojů. O hotelovém průmyslu to v současné době platí dvojnásobně. Ekonomická krize výrazně snížila koupěschopnou poptávku zákazníků hotelových a gastronomických služeb. Stoupla nezaměstnanost, lidé méně utrácí a služby restaurací, hotelů a jiných gastronomických zařízení se pro ně staly nadstandardem. Navíc mají hotely, restaurace a obecně všichni provozovatelé stravovacích služeb za sebou velmi těžké období, kdy se museli vyrovnat s přísnými předpisy evropského potravinového práva. Nová evropská a česká legislativa a zavedení systému HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points, analýza nebezpečí a systém kritických bodů) způsobila značné náklady podnikatelům.

Hotelový průmysl kromě ekonomické krize navíc zažívá i dlouholetou „daňovou krizi“ pramenící z rozdílných sazeb daně z přidané hodnoty na vstupu (nyní 14 %) a na výstupu (nyní 20 %). Rozdíl obou daňových sazeb jde na úkor zisku. V tom je podnikatelské prostředí velmi tvrdé vůči tomuto odvětví cestovního ruchu. Management v hotelích neustále zvažuje výši cen za ubytování a stravování a mnohdy se hotely a restaurace pohybují na hranici pouhého přežití. Cena potravin, pokrmů a jídel bývá zákazníky přísně sledována a každé, třeba malé navýšení ceny, bude mít za důsledek odliv zákazníků.

Hodně bude záležet na reakci obyvatel. Zda upraví své rozpočty a v jaké míře omezí navštěvování restaurací, hotelů a cestování. A v neposlední řadě bude záležet na zahraničních turistech, kteří jezdí do České republiky i z důvodů levného ubytování a stravování. Zda pro ně bude Česko stále atraktivní destinací nebo díky vyšším cenám se poohlédnou po dovolené v jiné zemi.

**Mgr. Jiří Honka, ředitel Střední školy hotelnictví a služeb a Vyšší odborné školy, Opava, příspěvková organizace**

## Literatura

- [1] Bankroty podnikatelů dosáhly historického maxima: Konkurs a vyrovnání. *Bankroty podnikatelů dosáhly historického maxima*. 2012, roč. 2012, č. 4.
- [2] DRÁBOVÁ, Milena. *Zákon o dani z přidané hodnoty: komentář / Milena Drábová, Olga Holubová, Milan Tomíček*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-7357-657-8.
- [3] Dvojnásobné zálohy na pojistné? Děkujeme, odcházíme na pracák, říkají OSVČ. In: *Dvojnásobné zálohy na pojistné? Děkujeme, odcházíme na pracák, říkají OSVČ* [online]. 27. 3. 2012 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/dvojnaso-bne-zalohy-na-pojistne-dekujeme-odchazime-na-pracak-rikaji-osvc/>

- [4] FRÁNEK, Tomáš. Bič na přemnožené podnikatele, je tu zákaz švarcsystému. [online]. 4. 1. 2012 [cit. 2012-03-13]. Dostupné z: <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/prace/clanek.phtml?id=727348>
- [5] HNÁTEK, Miloslav. *Hotelnictví a daně*. Vyd. 1. Praha: Wolter Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-446-.
- [6] HOVORKA, Jiří. Švarcsystém připravuje stát o 90 % příjmů. Díky paušálu. [online]. 16. 1. 2012 [cit. 2012-03-13]. Dostupné z: <http://aktualne.centrum.cz/finance/podnikani/clanek.phtml?id=728824>
- [7] KLIKMA, Michael. Outsourcing. [online]. 20. 5. 2008 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: [http://www.cestovni-ruch.cz/results/zobraz\\_prispevek.php?id\\_prispevek=6302](http://www.cestovni-ruch.cz/results/zobraz_prispevek.php?id_prispevek=6302)
- [8] MARKOVÁ, H.: *Daňové zákony 2011*, Praha, Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-3800-0
- [9] MORÁVEK, Daniel. Statistika klamou, přes milion podnikatelů existuje jen na papíře. *Statistika klamou, přes milion podnikatelů existuje jen na papíře* [online]. 2011 [cit. 2012-05-02]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/pocet-podnikatelu-mpo-statistiky/>
- [10] SOUKUPOVÁ, Klára. Obrat vyšší než 1 milion? Stáváte se plátcem DPH. In: *Podnikatel.cz* [online]. 11. 3. 2008 [cit. 2012-01-10]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/obrat-vyssi-nez-1-milion-stavate-se-platcem-dph/>
- [11] Spočítali jsme: Živnostníci by mohli přijít o desetitisíce za rok. In: *Spočítali jsme: Živnostníci by mohli přijít o desetitisíce za rok* [online]. 12. 8. 2011 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: [http://finance.idnes.cz/spocitali-jsme-zivnostnici-by-mohli-prijit-o-desetitisice-za-rok-pyz-/p\\_dane.aspx?c=A110810\\_210001\\_p\\_dane\\_zuk](http://finance.idnes.cz/spocitali-jsme-zivnostnici-by-mohli-prijit-o-desetitisice-za-rok-pyz-/p_dane.aspx?c=A110810_210001_p_dane_zuk)
- [12] Výdajové paušály: Kalousek potvrdil, že je chce snížit. Podnikatelé to odmítají a hrozí odchodem na pracák. In: *Výdajové paušály: Kalousek potvrdil, že je chce snížit. Podnikatelé to odmítají a hrozí odchodem na pracák* [online]. 28. 7. 2011 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/vydajove-pausaly-vetsina-podnikatelu-to-odmita/>
- [13] Zákon o dani z přidané hodnoty. In: *č. 235/2004 Sb.*, Praha: Grada publishing a.s., 2011
- [14] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- [15] Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti

**Kateřina Veselá, Jarmila Šebestová**

## **Intercultural Competence and their Role in Devising a Range of Services in Tourism – a Case Study of the Potential of the Czech Republic for Russian Tourists**

***Abstract:** The article deals with multicultural differences and their applications in the field of tourism services. It also addresses the consequences to management of diversity, which thus directly lead to innovation and support new business with potential for improving products and services. It deals with the potential of the Czech Republic, which has long standing reputation as one of the most attractive countries for Russian tourists. Paper describes the basic principles and tools for creating a successful tourist country. This article also describes the expected trends in tourism and the general popularity of Europe as a tourist destination for citizens of the Russian Federation.*

**Keywords:** Cultural environments, diversity management, innovation, services, tourism.

## **Interkulturní kompetence a jejich role ve tvorbě nabídky služeb v cestovním ruchu – případová studie potenciálu České republiky pro ruské turisty**

***Abstrakt:** Tento článek se zabývá multikulturními rozdíly a jejich dopady na poskytování služeb v cestovním ruchu. Článek se zaměřuje na aktuální situaci na poli cestovního ruchu mezi Českou republikou a evropskou částí Ruska. Zabývá se potenciálem České republiky, která se dlouhodobě drží na žebříčku nejatraktivnějších zemí pro ruské turisty. Jsou zde popsány základní principy a nástroje pro tvorbu úspěšné turistické země, kterou Česká republika bezesporu je. Článek dále popisuje očekávané trendy v cestovním ruchu a obecně oblíbenost Evropy jako turistické destinace pro občany Ruské federace.*

**Klíčová slova:** Kulturní prostředí, multikulturalita, diversity management, cestovní ruch, služby.

**JEL Classification:** L26, L29, L83

### **Introduction**

According to economic theory and practical experience, the importance of the perceived value of products and services grows during periods of economic recession. In such circumstances, customers are more sensitive to "value-for-money" deals. It is well known that it is unreasonable for marketers to increase the perceived value of their offerings by lowering prices, while increasing the benefits of offerings for customers can be more effective. From this perspective, the quality and image of offerings are among the most important

objects in which marketers can invest. Clearly, the tourism industry is not excluded from global recession trends, since tourism as a household activity falls into the category of a luxury cost. In this sense, the research on perceived value deserves particular attention. Measurement invariance refers to "whether or not, under different conditions of observing and studying phenomena, measurement operations yield measures of the same attribute" (Steenkamp and Baumgartner, 1998). With regard to tourism, only one comparative research that includes measurement of invariance is introduced by Boo, Busser and Baloglu (2009), which considers brand equity of destination. However, this may not be an easy task, since perceived value of services is a multidimensional concept that comprises both cognitive and emotional elements. Thus, managers should also devote their attention to the cognitive (e.g. price discounts, longer stays for the same price, gained experiences and knowledge, value for money) and the emotional dimensions (e.g., sense of joy, meeting interesting people) of service benefits and sacrifices. Moreover, investments in service for tourists perceived value are multiplied with greater care for perceived quality and image. Also according to numerous authors, the concept of image as a set of target group subjective perceptions regarding organizational performance also deserves full attention and care.

## **1 Methodology and research**

### **1.1 Strategic perspective**

According to the theoretical and research tradition in marketing literature, perceived value is defined as a trade-off between benefits and sacrifices perceived by customers in a supplier's offering (Ulaga and Chacour, 2001; Woodall, 2003). Image and perceived quality are the predecessors of perceived value and satisfaction is one of its consequences. In the field of marketing, perceived quality is understood as one of the determinators of benefits. The literature reveals that perceived value research is undertaken mostly on goods, while less so on services, particularly on services related to tourism. Further, most research projects are implemented in developed countries, especially in the USA, while much less research is done in Europe and, according to our knowledge, none in transitional countries.

According to Talpová (2011) the more barriers to doing business in various parts of the world are reduced, the more diverse individual national markets become in terms of company ownership. Domestic companies must thus face constant new competition from around the globe which may often avail itself of benefits connected to the mother company abroad, not accessible to local companies for various reasons. On the other hand, domestic firms benefit from deeper knowledge of the local environment.

Also, despite the growing importance of comparative research concerning different cultural environments, there is no evidence of comparative research on perceived service value in different countries. Steenkamp and Baumgartner (1998) stressed that measurement invariance is of paramount importance in cross-national research when comparing answers and constructs from surveys.

## 1.2 Innovation by perspective of researches

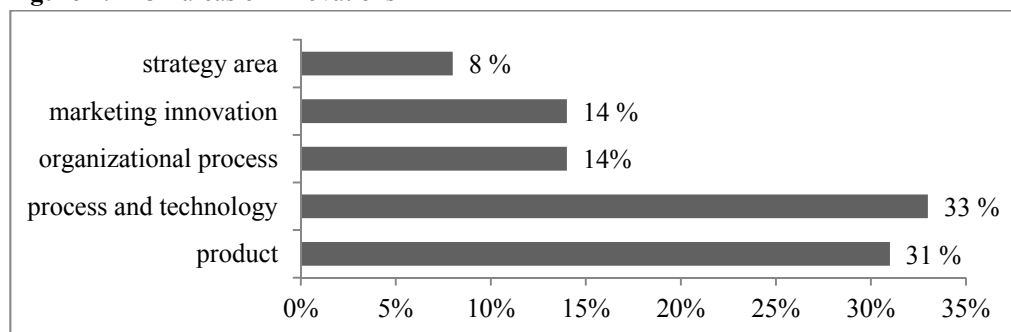
In tourism, as in any business sector, it is necessary to provide space for innovation. According to Žižlavský (2011), innovation is a process that begins with an idea or concept and follows the various stages of development, which results in actual implementation. Without the innovation to market is not a complete implementation process of innovation and thus not considered to be realized. The aim of the feedback phase of learning is to learn how to manage the process of innovation and to find a better way to build knowledge from experience. His research showed that the innovation boost comes primarily from the customer. The suspension remains the generation of pulses among their own employees and competitors. The other places are then placed pumping pulses from literature, conferences, trade fairs and exhibitions. On the basis of facts it can be stated that businesses are open to external collaboration and try to use this collaboration to increase innovation performance.

Innovation also partially addressed our research within the department, which dealt with the adaptability of enterprises in turbulent environments of politic-economic sphere. The main objective of this study was to define in theory, to characterize the notion of adaptability, critical environment, business strategies and components that can affect its dynamic behavior. The sample is interpreted picture of the situation in 207 enterprises in the Czech and Slovak Republic.

One part of the survey was focused on manufacturing, services and innovation activities. In this area they were asked eight questions. These related to changes in the years 2007 - 2010 in products and services, whether there was a change in the volume of production, how much turnover is devoted to investment in innovation, research and development and what types of innovations are made most often. The interviewed companies mainly focused their business on the service sector. For tourism the services are alfa-omega. Services are for business tourism. From a business perspective it can be characterized as a tourist destination set of services used by participants in tourism, which are concentrated in a certain area and are provided in connection with the occurring attractiveness to attract visitors.

To answer one question, which is essential for this article, there is graphic interpretation related to the most common type of innovation.

**Figure 1:** TOP areas of innovations



Source: own research (12)



The result showed that most companies innovate in processes and technologies, the most common upgrade was in 33 % of companies. In close pursuit, 31 % of companies reported that most innovate the product itself. Organization itself and marketing is innovated only by 14 % of firms. The worst hit strategy that might just be the most important thing business extends farther forward. Strategy innovates only 8 % of firms.

One set of hypotheses was that innovative activity in this period will be concentrated mainly on a product or service. The result shows that 70 % of businesses did not innovate, 30 % of enterprises innovate. Only 12 cases upgraded to something else, and indeed the rest went into the product. The hypothesis is confirmed and supported by the following table:

**Table 1:** In which sphere was the product innovated

<b>Type of Innovation</b>	<b>Frequency</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Without innovation	136	72.7	72.7
Only product	13	7.0	79.7
Product and services	3	1.6	81.3
Product and technology	1	0.5	81.8
Services only	20	10.7	92.5
Services and quality	2	1.1	93.6
Services and technology	1	0.5	94.1
Quality only	4	2.1	96.3
Quality and technology	1	0.5	96.8
Only design	2	1.1	97.9
Only technology	4	2.1	100.0
Total	207	100	100.0

Source: own research (12)

Currently, we can only look at tourism as a tourist product, which is to be applied in the market using all the marketing resources, yet these destinations represent some type of organization which you need to manage both operationally and strategically. Here is the appropriate place to note that we are a new type of organization grouping that has a great future ahead, as it creates, as shown by results from abroad, the successful foundation of tourism 21st century. In order to maximize and efficiently use the opportunities of tourism in the area, it is necessary to create an organizational unit, and the control system, which includes the creation of a tourist destination not only operative management, but also the identification and creation of the necessary strategies that will feed planned development and eventual regulation of tourism. This way you can ensure the optimum use of specific tourism potential.

### 1.3 Intercultural differences

Although the Czech Republic and Russia fall under the Slavic branch, there is a need to assume some cultural differences. Meeting with people from other cultures may bring a variety of stimuli on one hand and be a source of personal enrichment, on the other hand, however, present a world full of conflicts between people (or the whole groups and nations), which was their belonging to another culture leads to a different way of thinking, feeling and action. In addition, there are many common problems whose solution requires cooperation. Culture in a broader sense, we can, according to Hofstede, synonymously describe as mental program and define as the collective programming of mind which distinguishes members of one group / category of people from different groups / categories of people.

Hofstede worked with the dimensions of culture, i.e. with such aspects of culture that are measurable in relation to other cultures. For the four main dimensions of which we can create four-dimensional model of the differences between national cultures, as follows by Hofstede (2010):

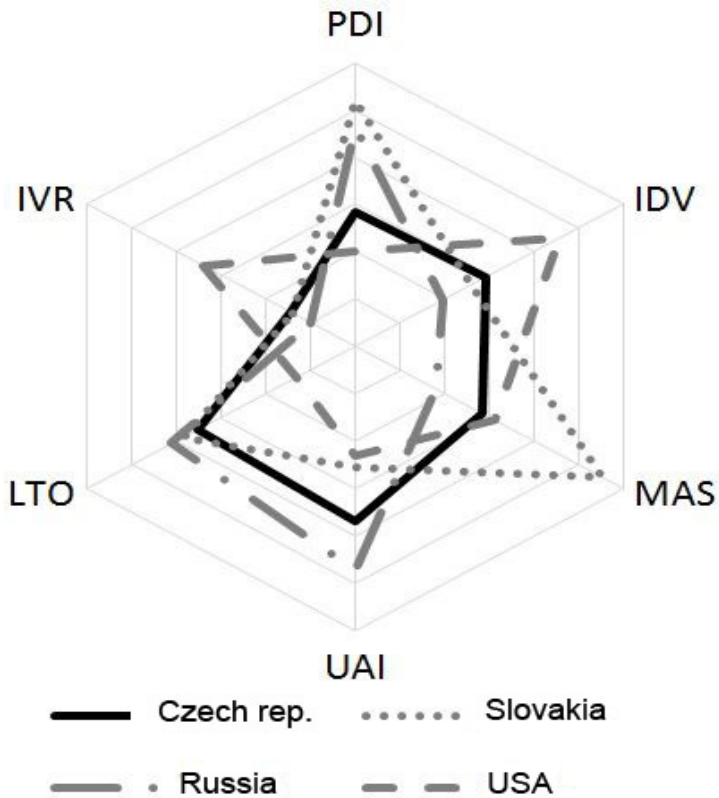
- Power distance (PDI)
- Individualism (IDV) vs. collectivism
- Masculinity / Femininity (MAS)
- Uncertainty avoidance (UAI)
- Long term orientation (LTO)
- Indulgence, vs. restraint (IVR)

Each dimension grouping of phenomena have been empirically verified to occur together. Each country receives in each of these dimensions a score, a total in all four dimensions scores. Hofstede derived its cultural dimension in research conducted in various national branches of IBM. It demonstrates, however, that many other studies has the same or similar conclusions. Each dimension describes an aspect of culture, which can be measured and compared with other cultures. It consists of various phenomena and trends that are occurring in a given society.

These phenomena may not necessarily occur in all cultures that have the same score in that dimension, but there is a statistical probability that this is so. In its initial research, Hofstede worked with only four dimensions, then later the fifth dimension was added and in the latest edition of his publication in 2010 he included in also the sixth dimension.

Slavikova (2011) was devoted to the comparison according to Hofstede's cultural dimensions in four selected countries. For the CR and Russia are the results in all dimensions, but the comparison was included in the results of Slovakia and the USA, to illustrate the misleading assumption cultural proximity to the nearby language.

**Figure 2:** Overall comparison of all the cultural dimensions of the four countries compared



Country	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR
Czech Republic	57	58	57	74	70	29
Slovakia	104	52	110	51	77	28
Russia	93	39	36	95	82	20
USA	40	91	62	46	26	68

Score in relation to the Czech Republic	nearest	middle	the farthest

Source: Slavíková acc. Hofstede (2011)

The chart above shows that while in some dimensions, the Czech Republic has almost identical results with Slovakia (indices of individualism, long-term orientation and self-

indulgence), others are more or less significantly different (distance indices of power, masculinity and uncertainty avoidance). If we considered Russia and the U.S. to be the two sides of the continuum, between which the Czech Republic and Slovakia are situated, apparently we would be wrong, because Slovakia shows some extreme value indices.

But in terms of the Czech Republic, its results are always located between the actual values of the U.S. and Russia. Some indices are closer to the U.S. (power distance and masculinity), but in most of Russia closer (individualism, avoidance of power, long-term orientation and self-indulgence). Russia is indeed based on a comparison of Czech culture, the closest, in the sense that it shows no extreme values, such as Slovakia, which is otherwise a Czech Republic three closest score. U.S. and Czech Republic differs from most.

The key results of Talpova's study (2011) about multinational companies suggest that for multinational companies' subunits and local enterprises, adoption of heterogeneous strategy-environment configurations can be beneficial in terms of financial performance, even when they compete in the same industry. The study has proved that domestic companies in response to competitive environment choose mixed differentiation strategy, including pure differentiation strategy and differentiation focus strategy. This can be driven by, on one hand, the endeavor of domestic companies to differentiate from their competitors, because they often cannot lower the cost to reach the price level of large multinationals, on the other hand, by their proper knowledge of local markets. Multinational companies are not homogeneous in their strategy choice in response to the environment.

As Ilangoan (2007) and Rozell (2009) said, cross cultural management brings many difficulties with research construction to get comparable data. According to this knowledge it represents a wide area of research activities to help multinational or multicultural work organizations with adequate human resource management or managerial education and development. Each country have developed different entrepreneurial prototypes based upon specific cultural factors and dynamics. It is important for entrepreneurs in a given culture to match the prototype of the successful entrepreneur for that culture. The degree to which an individual matches the cultural entrepreneurial prototype may affect the feedback received from others and their motivation to engage in entrepreneurial behavior. It may also affect the willingness of others to follow or fund them in new business activity.

## **2 Marketing researches in Russia**

The lead analysis shows that the largest and significant in economic, information and even political aspects participants of the market of marketing researches usually are not allocated on the general background. There are certain bases to assume, that to such "giants in a shadow" some state structures, and first of all the State committee of the Russian Federation concern according to. Only officially, for example, in 2002 it offers the collections containing the most valuable information on the basic economic and social parameters according to official statistical source GKS. However it is only "a top of an information iceberg", and by means of Goskomstat of the Russian Federation on quite lawful bases it is possible to carry out high-quality marketing researches on a strategic level. Probably, some commer-

cial structures enough for a long time build the business on the information resources taken from such official sources.

Other powerful group which was usually lost sight at drawing up of similar reviews, "the independent analytical centers" is called. Most interesting of them is, perhaps, the All-Russia center of studying of public opinion, said Berezin (2001), which are included into number of the largest Russian organizations, engaged marketing, social and political researches on the basis of regular mass interrogations. In 1988-1992 the overwhelming majority of the interrogations spent by this center, had social and economic or sociopolitical character. The basic subjects of studying were political, economic, social, cultural preferences of the population. Since 1993, among its researches there were the projects directed on research of commodity markets, advertising, financial services, measurement of an audience of mass media and so on. The share of marketing researches in total amount of the works spent by it increases every year, and in the beginning of 1997 it has made 60 % from a turn of the company. After specified above mentioned "monsters" according to their size of incomes, authority and force of influence on customers the whole rank of the organizations and separate advisors is built. And to build them on real "formation" and to count up total it is impossible. Here it is necessary to address with the certain share of skepticism to spent ratings (Medvedeva, 2007).

### **3 The potential of the Czech Republic for russian tourists**

The Russian economy has slowly rebounded from the bottom, the ruble is stable lately, even slightly strengthened. Due to this situation again begins to travel the Russian middle class, which runs not only to the spa, but also on trips. The main reason for trips of Russian tourists to the CR's is recreation and entertainment, which represents more than half. About 15 % of them come to visit relatives and friends, this reason in recent years is growing. Business in recent years, declining, in 2009, this reduction was mainly due to the economic crisis, which significantly affected the Russian economy. Although we perceive Russia as a major tourist visitors to Czech spas, only 8 % said that was the main reason. On the other hand, it is important to realize that Russian tourists who visited Czech spas, are staying there about 14 days, which significantly exceeds the average length of stay of tourists, which is around 4 days. (ČSÚ, 2010)

In managing of the tourist destination there must be synergistic interaction of all components of destination provided, which creates a network that not only the organizational unit, but also collective producer services for tourists at optimum production requires for peace permanent residents of this destination. Therefore, management of the tourist destination becomes very demanding, it is necessary to assume a number of conflicting interests that might form the basis of various conflicts. For this reason, it is to be seen as the basis for the success of a tourist destination well-functioning partnership of all critical components of a defined territory. It is also important to take into account the fact that the intensity of management increases and tourist destinations that have attractive areas compete with each other. That is the reason why we need to use all knowledge of the behavior of competitors, not only to innovate but also to constantly improve the quality of all services and their op-

timal interdependence. Only this way can provide a satisfactory prosperity of the business. Tourists will have a long-standing interest in such an area where it will ensure not only beauty or landscape interest, as well as the necessary historical attractions, cultural events and good tourist infrastructure in the corresponding price level in the form of a well managed group.

According Záborská (2010) and Pechanec (2011) the utilization rate offer opportunities that will be directly dependent on the ability to use the strengths of the Czech Republic, as a typical Central European tourist destination. Sophistication of this environment, tourism regions, based on long-term historically belong to Western European culture, but also the ability to improvise and adapt, based on the relatively short history, but more intense solidarity with Eastern cultures, creating a unique combination of the development potential of tourism.

Where is the potential for the career in tourism in Czech Republic? The answer to this question is not simple. Most of the tourist regions has developed program documents, aimed at developing tourism. Besides analytical and strategic parts contained in many of these documents along with specific action plans, indicating the number of projects or project plans. A growing trend in the number of trips and demand makes Russia very promising source destination. Travel is no longer just a matter of five million elite who travels several times a year, and that is very good focus, but an interesting target group is the Moscow middle class, which travels at least once a year. Along with rising income - due to increase in oil prices is expected to be a growing number of those who will travel - at present the proportion of those who can afford to travel is approximately 15%. There is a relatively large proportion of young people among those who travel, which is well for the future. Slowly growing share of category 65+ is not caused by the growing capabilities of this group, but rather attempt to treat children the way their parents did. (Záborská 2010)

It was processed in the Russian market research (Záborská 2010) and according to the report of CzechTourism (2010) it held a survey among selected travel agencies. It identified 15 travel agencies from Moscow and 15 from St. Petersburg. The research was focused primarily on:

- determination of the most popular European countries for Russian tourists,
- estimating the most popular types of holiday among Russian tourists,
- identification of the States of the European competition for the states,
- description of the most active groups of tourists.

More distant destinations, attractions, which meet for Russian tourists – visa free, sun and beaches, affordability are becoming competitors for European countries, but especially for those that are visited for beach holidays. Europe has a lot to offer in many other ways - a common history, culture, as well as winter sports and health tourism. Trends are also on thematic ways - for wine, cheese, flea markets, but also as places where the interesting movie was filmed.

Aside from the businessmen, then regardless of age and social status of tourists is still the best way to transfer information printed material. - Leaflets, brochures, catalogs, newspapers, magazines. The basic rule is do not talk about Europe as Europe, but directly on specific countries. European countries have very large potential for tourism specific events or occurrences, which the Russian tourists are increasingly interested. Often it is difficult to get a concrete and specific information. Tourists can get a guide to Europe, after a certain state, but such a guide to flea markets, nobody has gone before. Also get more interesting trip focused on specific products - wine, beer, cheese or movie heroes. (Zábranská 2010)

"Although tourists in everyday life saving, on vacation still reward better service. This is true even in the spa, which recently seeing growing interest in wellness stays," said Rostislav Vondruška, CEO CzechTourism. Current trends, according to him also increasingly tend to search for authentic experiences, growing demand for innovative products, and the importance of personal recommendation. Tourists communicate their experience to friends, often immediately through social networks and new technologies. (Jakoubková, 2011).

"In Russia is a big trend in wedding and congress tourism and active vacations. These are key areas that we are currently targeting." said Monika Linhartová, director of foreign CzechTourism representation in Moscow. According to statistics Linhartová in the second part also reflected the security situation in Egypt and other North African countries. (Vogelová, 2011).

Many Russian tourists ridden to their favorite destinations and preferred holidays in Europe. Growth in foreign demand to Czech republic for the first three quarters of 2011 were driven primarily by the growing interest in the Russian market (+ 28.5 %), added a spa guests from Ukraine or the USA. Decreased contrast tourists from Germany, which came to the Czech spa of less than 6.8 % in the same period last year. (ČSÚ, 2011)

Based on structured interviews with academic staff and students during one of author's internships at the State University of St Petersburg can completely confirm the results of the research reported by Czech Tourism. Although the above section on the practices and principles of market research in Russia may send a signal with some doubt, in this case is cause for concern. Author can also confirm from my own experience very close to the mental understanding and thinking. Russian students are more collectivist, uncommitted, humble, sensitive and easygoing. Their ego is more suppressed in speech and thought is more often "we" and the students represent their group. Norm is an average student, and transcendence can inspire jealousy. They tend to underestimate, to be cynical, pessimistic, self-righteous, introverted and formal. May feel helpless, because their life is influenced by external circumstances or by chance, they achieve the success attributed to the lack of effort. They are able to work steadily for long-term goals, but need their tasks and goals are clearly defined and structured. The teacher is for them personality and authority and the students expect to know all the answers and have to respect because they are against teacher in an unequal position. They want, however, that they were friendly. The classroom teacher has a major initiative and should be maintained order. Men and women are relatively gentle and sensitive, but they have clearly defined social roles in the home, workplace and other spheres are reflected gender differences. All these aspects must be taken into account in

order to obtain the mutual satisfaction. If you know your customer and offer him a full service that is expected is a key issue for the development of other business activities.

#### **4 Discussion and conclusion**

As Mozokina (2007) said, the Russian market is indeed very large, although only a fifth of the population can afford to travel, this fifth is a significant purchasing power. Moreover, this group of passengers is expected to continue to grow. The market has sufficient space for the development. By the early nineties, the reason was the political situation and in their course, it was the particular economic situation. Mozokina (2007), Schiborsch (2005) and Záborská (2010) agree that among Russian travelers it is believed that every educated person should visit Europe, which motivated many inexperienced travelers for the visit - the general idea of honor and visiting the area, which is in the way of thinking very similar to theirs. First-travelers very often want to see all of the symbols of Europe (Big Ben, Eiffel Tower, Venice) and also see as much as possible. People who decide to visit Europe again are more deeper focused on recognizing the specific areas. If this is a beach holiday stay, actually the possibility of obtaining a visa is gaining in importance, this is for the Russian travel very significant factor which determines most of the journeys. Personally Mozokina told me – „who wants to address the Russian travelers should keep in mind that although the younger generation is dedicated to languages, almost everyone will appreciate, if you get the information requested in the Russian language. A suitable way of promotion, of course, depends on the specific target group. Generally it is advantage for the Russian promotion, branch of Russian, and finally a web site in Russian.“

The basic premise for Czech republic is that in the long run will continue the sustainable development of tourism based on the increasing number of domestic and foreign visitors, especially tourists accommodated. Indispensable secondary objective is the development of regions. One of the main assumptions of development will create an attractive offer to clients in the form of new complex products and product packages in tourism. To create such products, the Czech Republic favorable conditions arise from geographical location, natural and cultural sights, a relatively good foundation of tourist infrastructure (particularly in comparison with other countries of Central and Eastern Europe) and potentially capable human resources.

For strategic support forms and potential of tourism, with significant potential application in the domestic and international tourism market can be considered of cultural and cognitive tourism based on the extent, variety and concentration of natural, historical, cultural and other attractions. Next one is rural tourism based on the assessment of relatively unloaded area, then hiking and biking with the increase expanding network of marked trails. Important is also congress and incentive tourism with accompanying services and of course spa with related services especially for Russian travellers.

These important findings should be applied to the strategic development of new business in tourism. A large increase is obviously seen almost everywhere. On the streets of Prague, but also in other Czech cities, more and more people can hear Russian language. Russian tourists appear at the top of the most frequent clients of hotels, restaurants, tours in castles,



palaces and museums. According to official Czech statistical office are Russians, after Germans, the second in the standings visiting the Czech Republic.

And for that reason it is important to take into account the fact that tourist attractions demanding more management are even more difficult to control because the tourist areas compete with each other. Therefore, there is use of all knowledge of the behavior of competitors needed, not only to innovate but also constantly improve the quality of all service and their optimal linkage. Only this way a satisfactory business prosperity can be secured. Tourists will have a lasting interest in an area which will provide not only beauty or landscape interest but also the necessary historical attractions, cultural events and good tourist infrastructure in the corresponding price level in the form of a well managed group.

**Ing. Kateřina Veselá**

**Ph.D. student at the Department of Management and Entrepreneurship. Thesis focuses on the New forms of business in tourism. Silesian Univesity, School of Business Administration in Karviná, Czech Republic**

**Ing. Jarmila Šebestová, Ph.D.**

**Assistant professor at the Department of Management and Entrepreneurship. Research focuses on the dynamics of strategy and strategic development of SMEs in the services and next their networking opportunities. Silesian Univesity, School of Business Administration in Karviná, Czech Republic**

## References

- [1] Berezin, I. (2001) Market of marketing researches and consulting: a condition, problems and perspectives. *Practical marketing*, No.2
- [2] Milferner B., Snoj B., & Pisnik Korda A. (2011). Measurement of perceived quality, perceived value, image and satisfaction interrelations of hotel services: comparison of tourists from Slovenia and Italy. *Društvena istraživanja*, Vol.20 No.3 (113), 605-624
- [3] Boo, S., Busser, J. & Baloglu, S. (2009), A Model of Customer-Based Brand Equity and Its Application to Multiple Destinations. *Tourism Management*, 30 (2): 219-231. doi:10.1016/j.tourman.2008.06.003
- [4] ČSÚ (2011) *Statistical information of Czech Republic in tourism*.
- [5] [WWW page, cit. 20.1.2012] URL <http://www.czso.cz>
- [6] GKS (2010) *Statistical information of Russia Federation*. [WWW page, cit. 3.12.2011] URL <http://www.gks.ru/eng/raspr.asp>
- [7] Hofstede, G. (1997) *Cultures and Organizations, Software of the Minds*. New York: McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-166418-9.
- [8] Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010) *Cultures and Organizations*. Software of the mind. (3rd Edition)
- [9] Ilangovan, A., Scroggins W. A., and Rozell E. J. (2007) Managerial Perspectives on Emotional Intelligence Differences between India and the United States: The Develo-

- ment of Research Propositions. *International Journal of Management*. Vol. 24, No. 3, 541-548.
- [10] Jakoubková, I (2011) Návštěvnost v českých lázních rostla i ve třetím čtvrtletí, díky domácím turistům a Rusům. [WWW page, cit. 23.02.2012] URL
- [11] <http://www.czechtourism.cz/vyzkum/aktualni-informace/navstevnost-v-ceskych-laznich-rostla-i-ve-tretim-ctvrtleti-diky-domacim-turistum-a-rusum.html>
- [12] Medvedeva, Y. (2007) Marketing researches in Russia. In Sborník příspěvků z mezinárodní konference Mekon 2007, ISBN 978-80-248-1324-0
- [13] Мозокина, С.Л., Волошинова, М.В., Никифоров, В.И. (2007) *Предпринимательство в сфере социально-культурного сервиса и туризма*, Издательство СПбГУЕФ, ISBN 978-5-7310-2269-9
- [14] Pawliczek, A., Rylková, Ž., Šebestová, J., Antonová, B., Piszczur, R., Veselá, K. (2011) Adaptabilita podnikání v reakci na turbulentní politicko-ekonomické prostředí a technologický pokrok v kontextu udržitelného rozvoje. Výzkumná zpráva katedry managementu a podnikání. Karviná: SU OPF
- [15] Pechanec, V. (2011) *Sečteno, podtrženo – ruských turistů je opět více*. [WWW page, cit. 3.1.2012] URL
- [16] [http://www.cestovni-ruch.cz/results/zobraz\\_prispevek.php?id\\_prispevek=7898](http://www.cestovni-ruch.cz/results/zobraz_prispevek.php?id_prispevek=7898)
- [17] Rozell, E., Scroggins, W., Elenurm, T., Alas, R., Guo, A., Denny, S. & Velo, V. (2009) *Cultural Prototypes of the Successful Entrepreneur: A cross-cultural comparison of Estonia, The United Kingdom and China*. Seminar Presentation presented to: EAM-I 2009 -Managing in a Global Economy XIII: Management Challenges for a New World, Rio de Janeiro, Brazil, 21-25.
- [18] Slavíková, J. (2011) Kulturní dimenze Geerta Hofstedeho a jejich odraz ve výuce cizího jazyka. [WWW page, cit. 9.12.2011] URL
- [19] [http://www.czech-in-prague.cz/index/rozdily\\_ve\\_vyuce\\_americanu\\_cechu\\_a\\_rusu/0-62](http://www.czech-in-prague.cz/index/rozdily_ve_vyuce_americanu_cechu_a_rusu/0-62)
- [20] Steenkamp, J. B. & Baumgartner, H. (1998), Assessing Measurement Invariance in Cross-National Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 25 (1): 78-90. doi:10.1086/209528
- [21] Щибопщ, К.В. (2005) Сравнительный анализ конкурентоспособности и финансового состояния предприятий отрасли и/или региона, Маркетинг в России и за рубежом, No.5 – С. 92-111-
- [22] Šebestová, J., Piszczur, R., Veselá, K. (2011) Strategické řízení MSP. Bylo účinné při překonávání krize? In *Trendy v podnikání 2011*. Recenzovaný sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference. (CD). Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2011. s. 1-7. ISBN 978-80-261-0051-5.
- [23] Talpová Žáková, S. (2011) Strategies of Domestic and Multinational Firms in the Czech Republic. *Journal of Competitvness*, No. 4, [On-line serial] URL
- [24] <http://www.cjournal.cz/files/74.pdf>

- [25] Ulaga, W. (2001), Customer Value in Business Markets: An Agenda for Inquiry. *Industrial Marketing Management*, 30(4):315-319. doi:10. 1016/S0019-8501(01)00151-1
- [26] Vogelová, M. (2011). Počet zahraničních turistů vzrostl nejvíce od roku 2004. Report of CzechTourism. [WWW page, cit. 3.2.2012] URL
- [27] <http://www.czechtourism.cz/vyzkum/aktualni-informace/pocet-zahranicnich-turistu-rostl-nejvice-od-roku-2004.html>
- [28] Woodall, T. (2003), Conceptualising Value for the Customer: A Structural, Attributional and Dispositional Perspective. *Academy Of Marketing Science*, No. 12 [On-line serial] URL <http://www.amsreview.org/articles/woodall12-2003.pdf>
- [29] Zábranská, V. (2010) *Výjezdový cestovní ruch Ruska*, Studie ETC. Praha. Czech Tourism
- [30] Žižlavský, O. (2011) Customer Participation in the Innovation Process as a Tool for Increasing the Overall Performance of a Company. *Journal of Competitiveness*, No. 1, [On-line serial] URL <http://www.cjournal.cz/files/41.pdf>

Eva Šimková, Martina Rybová

## Indikátory udržitelné venkovské lokality ve vztahu k cestovnímu ruchu

***Abstrakt:** Rozvoj venkova je často dáván do souvislosti s venkovským cestovním ruchem, který může pomoci revitalizovat postižené venkovské oblasti. Cílem příspěvku je navrhnout soubor indikátorů udržitelné venkovské lokality jako nástroje plánování místního rozvoje s využitím cestovního ruchu. Je popsán soubor 40 indikátorů rozdělených do šesti skupin: ekonomická, sociální, environmentální, kulturní, politická a technologická. Indikátory lze využít pro monitoring vývoje venkovského cestovního ruchu a zjištění možných problémových oblastí v šesti klíčových dimenzích udržitelného rozvoje venkova. S ohledem na obtížnost zjišťování dat je navržený soubor indikátorů přizpůsoben podmínkách České republiky a zredukován na 22 indikátorů. Prezentovaný soubor indikátorů může sloužit jako základ pro jeho rozpracování na místní nebo regionální úrovni a pro následné stanovení únosných mezí rozvoje potenciálu venkova.*

***Klíčová slova:** indikátory udržitelnosti, rozvoj venkova, venkov, venkovský cestovní ruch*

## The Sustainable Rural Area Indicators in Relation to Tourism

***Abstract:** Rural development is often mentioned in relation to rural tourism, which may help with revitalization of rural areas. The objective of the paper is to suggest a set of indicators of sustainable rural area as a planning-tool for local development with usage of rural tourism in order to improve the quality of a decision-making process. There are 40 rural sustainable development indicators defined in the paper, divided into six groups of dimensions: economic, social, environmental, cultural, political and technological. The indicators can be used for the monitoring of rural tourism development and for identification of potentially problematic areas in six key dimensions of rural sustainable development. The set of indicators was, however, reduced to 22 indicators due to complexity of data mining in the Czech Republic. Presented indicators may become a basis for further development at local and regional levels, as well as for determination of carrying capacity of the rural development potential.*

***Keywords:** sustainability indicators, rural development, rural areas, rural tourism*

***JEL Classification:** R11*

### Úvod

Rozvoj venkova je často dáván do souvislosti s venkovským cestovním ruchem, kterému se dává přívlastek udržitelný, odpovědný, šetrný, měkký a další synonyma. Řada autorů zdůrazňuje význam cestovního ruchu jako důležitého nástroje pro revitalizaci strukturálně

postížených venkovských oblastí (Haldar [12], Pourová [34]). Weaver [42] však upozornil, že se na cestovní ruch nemůže nahlížet jen z ekonomického hlediska, ale měl by se zkoumat také z hlediska životaschopnosti lokality. Venkovský cestovní ruch vyžaduje „kvalitní“ krajinu, avšak rozvoj infrastruktury cestovního ruchu krajinu „urbanizuje“, a tak v mnoha případech charakteristické znaky venkova postupně mizí. Navíc se vyžadují stále nové, „nekontaminované“ oblasti, takže typická venkovská krajina stále více ubývá.

Je tedy zřejmé, že problém rozvoje venkova je o hodně složitější, protože venkov i nadále vystupuje v několika rolích:

- venkov jako *dodavatel potravin* (souvislost s konceptem tzv. potravinové bezpečnosti),
- venkov jako *pečovatel o krajinu* (problém udržitelné krajiny ve vztahu k průmyslovému zemědělství).

Šíře pozornosti, jež je nutné brát v úvahu při realizaci rozvojových aktivit, klade značné nároky na metodiku plánování. Ta by měla vycházet z analýzy zátěže venkovské lokality. Znamená to hledat limity rozvoje – tedy identifikovat místa, kde je v důsledku rozvoje ohrožen rurální charakter oblasti. Významnou podmínku rozvoje venkovského cestovního ruchu, který by měl být v souladu s principy udržitelnosti dlouhodobě přínosný, představuje sledování únosnosti tohoto rozvoje pro dané území a také přijatelnosti pro místní komunitu. Monitorování únosnosti rozvoje venkovské lokality s využitím cestovního ruchu musí odrážet nejen stanoviska odborníků, ale i názory veřejnosti – místních obyvatel a návštěvníků regionu. Uvedené skutečnosti činí tento proces značně náročným (finančně i časově), s ohledem na obtížnou interpretovatelnost výstupů se navíc vyžaduje i adekvátní odbornost všech zainteresovaných subjektů. (Pásková [30])

## 1 Literární rešerše

### 1.1 Udržitelný rozvoj a systémový přístup k řízení rozvoje venkova

Udržitelný rozvoj se v obecné rovině chápe jako dynamická rovnováha mezi ekonomickým a sociálním rozvojem a ochranou životního prostředí. Avšak rozvoj je zpravidla určován komunitou v určitém území (Herová [14]). Udržitelný rozvoj se proto vztahuje ke konkrétní lokalitě (krajině), která též musí mít vlastnosti udržitelnosti podobně jako místní komunita (viz obrázek 1).

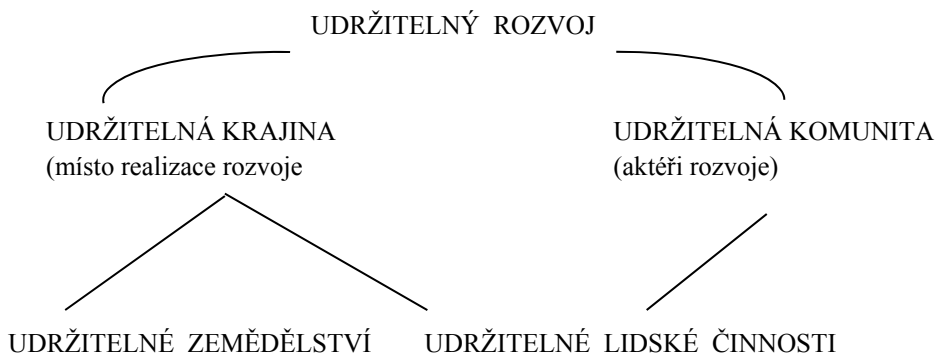
Z uvedeného obrázku vyplývá, že pochopení udržitelnosti rozvoje venkova vyžaduje systémovou analýzu vztahů a souvislostí mezi zemědělským podnikatelským prostředím (*Petrin a Gannon [33]*), místními ekosystémy (přírodní zdroje), krajinou (prostorové vztahy a uspořádání), místní komunitou (sociální infrastruktura lokality) a institucemi poskytujícími služby (dodávky energií, pohonných hmot, služby cestovního ruchu, odpadové hospodářství atd.).

Systémový přístup k řízení rozvoje venkova by měl vycházet z vyhodnocení současné situace a identifikace existujících překážek a slabých míst těchto vnějších a vnitřních faktorů:

1. Přírodní zdroje (zemědělské a nezemědělské).
2. Technologie využívané v zemědělství.
3. Ekonomické činnosti (zaměstnanost, podnikatelské aktivity v regionu).

4. Infrastruktura (doprava a komunikace, sociální infrastruktura, zelená infrastruktura, prostorové uspořádání infrastruktury).
5. Instituce, organizace poskytující služby.
6. Sociální kapitál lokality (sít' vztahů, v níž se sdílí určité normy a hodnoty).
7. Vzdělávání a interdisciplinární spolupráce mezi podnikateli na venkově, výzkumníky a politiky.

**Obrázek 1:** Souvislosti udržitelného rozvoje – vliv na krajinu a místní komunitu



Zdroj: Mozga [25]

Systémový přístup k udržitelnému rozvoji venkova nutně vede k analýze multifunkčnosti zemědělství a ke konceptu udržitelného živobytí. Multifunkčnost (multifunkcionalita) zemědělství zahrnuje čtyři typy funkcí poskytované zemědělskými podniky (Huylenbroeck a kol. [17]): zelená funkce (zabývá se krajinotvorbou, udržováním biorozmanitosti), modrá funkce (souvisí s vodním hospodařením), žlutá funkce (vyjadřuje roli zemědělské činnosti při vytváření místní soudržnosti, identity, využívání kulturního a přírodního dědictví, v nabídce služeb cestovního ruchu) a bílá funkce (zajišťuje potravinovou bezpečnost). Koncept udržitelného živobytí staví do centra rozvoje potřeby a priority místních lidí (Serrat [37]).

## 1.2 Plánování rozvoje venkova a role venkovského cestovního ruchu

Z analýzy multifunkčnosti zemědělství vyplývá, že zemědělské činnosti mají dispozice k účasti na různých typech cestovního ruchu. Má-li se však řešit rozvoj venkova komplexněji, je třeba analyzovat lokalitu nejen z hlediska atraktivity (atraktivita sociální – lidové zvyklosti, tradice, folklor, řemesla, historie, atraktivita environmentální – typická venkovská krajina) a kapacity infrastruktury lokality (mohou vznikat konflikty mezi rezidenty a návštěvníky o zdroje – zejména se to týká vody a odpadů), ale také z hlediska sociálních schopností lokality (pohostinnost apod.) a sociálního kapitálu lokality.

Z uvedeného vyplývá, že je nezbytné:

1. řešit problémy rozvoje venkova z komplexního pohledu, který by zohledňoval parametry udržitelnosti lokality včetně nároků na infrastrukturu cestovního ruchu,

2. řídit po organizační a metodické stránce rozvoj podnikatelských subjektů a celého regionu - problematika strategického řízení a destinačního managementu,
3. zabývat se tím, jak je místní komunita a lokalita *odolná vůči negativním dopadům cestovního ruchu*.

Zde se naskytá otázka: Proč je třeba brát v úvahu negativní dopady cestovního ruchu? Vždyť cestovní ruch patří mezi významná národohospodářská odvětví, která mají značný podíl na ekonomickém rozvoji oblasti. Stejně tak venkovský cestovní ruch je jedním z důležitých faktorů, který může pozitivně ovlivňovat rozvoj venkova. Provozování různých forem venkovského cestovního ruchu (zejména agroturismu a ekoagroturismu) je jednou z možností, jak oživit venkovské regiony a zároveň řešit problematiku zaostávající zemědělské výroby. Jde o alternativní způsob zemědělského podnikání, který může být prospěšný jak z hlediska ziskovosti podnikatele, zvýšení konkurenceschopnosti zemědělství, vytváření nových pracovních míst, a tedy řešení kritické nezaměstnanosti na venkově, tak i z hlediska revitalizace krajiny a prostředí života venkovských obyvatel. Význam cestovního ruchu pro venkov je tedy nesporný. Na druhé straně však může nekontrolovaný rozvoj cestovního ruchu přispívat k environmentální degradaci, k fragmentaci venkovských lokalit a být původcem mnoha negativních sociálních a kulturních dopadů (Deery a kol. [7], Haralambopoulos a Pizam [13], Liu a kol. [21]).

Prostředí, které je pro cestovní ruch významnou hodnotou, je proto nezbytné důsledně ochraňovat. To klade specifické nároky nejen na plánování budoucích akcí, ale také na průběžné sledování a hodnocení stavu lokality z hlediska kvality prostředí – informační management, organizace monitoringu, vytváření indikátorů apod. (Butler [3], Gibson [11], Miller [23], Williams [43]) Existuje předpoklad, že pouze udržitelný cestovní ruch vede ke zlepšení kvality života rezidentů prostřednictvím optimalizace lokálních ekonomických přínosů a prostřednictvím ochrany životního prostředí a zároveň poskytuje vysokou kvalitu pobytu a množství zážitků pro návštěvníky (Bramwell a Lane [1]).

K významným ochranným aktivitám proto patří hledání únosných mezí rozvoje destinace, tedy nalezení udržitelné míry aktivace turistického potenciálu území, sledování dopadů změn vyvolaných aktivitami cestovního ruchu a míry jejich únosnosti pro dané území včetně přijatelnosti pro místní komunitu (Pásková [30]). Výsledkem by mělo být vytvoření monitorovacího systému (Leones a Dunn [20]) jako nezbytného nástroje destinačního managementu pro efektivní řízení destinace. Prostřednictvím informačně monitorovacího systému lze získat zpětnou vazbu o rozvojových aktivitách v lokalitě (tedy i ve venkovské) a efektivně usměrňovat její další vývoj. Důležitým nástrojem monitoringu jsou různé indikátory – environmentální indikátory, indikátory udržitelného rozvoje, indikátory udržitelného cestovního ruchu a mnoho dalších. (Pásková [31]) Indikátory udržitelnosti slouží jako východisko pro následné stanovení únosné kapacity území pro rozvoj a řízení cestovního ruchu (Canestrelli a Costa [4], Getz [10], Saveriades [36]).

### 1.3 Dimenze udržitelnosti a indikátory udržitelného cestovního ruchu

Při určování indikátorů udržitelného cestovního ruchu je třeba brát v úvahu množství výkladů samotného pojmu udržitelný cestovní ruch (Orams [29], ST Gateway [38]). Jako každá podnikatelská aktivita, i venkovský cestovní ruch je orientován na dosažení zisku. S ohledem na uplatňování odpovědných principů jako je například environmentální etika, minimální degradace zdrojů, zaměření spíše biocentrické než homocentrické (návštěvník prostředí nemění), mělo by být podnikání ve venkovském cestovním ruchu založeno nejen na porozumění její samotné podstaty (podpora zachování místní biodiverzity a místních ekosystémů, přispívání k záměrům udržitelného rozvoje venkova atd.), ale i zároveň na poznání životního stylu těch, kteří budou produkty a služby venkovského cestovního ruchu poskytovat a využívat (Moutinho [26]).

Indikátory tedy musí respektovat multidimenzionální povahu udržitelného turismu. Tradiční přístupy jsou založené na ekonomické, sociální a environmentální dimenzi rozvoje (např. Mowforth a Munt [24]). Řada autorů však uvádí (Halдар [12], Choi a Sirakaya [18]), že rozvoj udržitelného cestovního ruchu vyžaduje mnohem více rozměrů. Indikátory udržitelného cestovního ruchu by podle autorů měly zahrnovat nejen výše zmíněné a notoricky známé dimenze, ale navíc i další - např. institucionální (politické), kulturní a technologické dimenze. Následuje stručný popis jednotlivých **dimenzí udržitelnosti** ve vztahu k cestovnímu ruchu v jejich rozšířené podobě (Choi a Sirakaya [18]):

1. **Ekonomická udržitelnost** zdůrazňuje optimalizaci vývoje tempa růstu s přihlédnutím k limitům prostředí v destinaci a nezbytnost vyprodukování ekonomických výstupů prostřednictvím místní komunity (Johnson a Barry [19]).
2. **Socio-kulturní udržitelnost** znamená respekt k sociální identitě a sociálnímu kapitálu, k místní kultuře a k místním hodnotám, jež zároveň posiluje sociální soudržnost a hrdost komunity – to umožňuje místním občanům mít pod kontrolou jejich tradiční životní styl. (Herremans a Welsh [15]).
3. **Environmentální udržitelnost** spočívá v nezbytnosti chránit životní prostředí pro budoucí generace (Hill a Gale [16]).
4. **Politická udržitelnost:** vzhledem k tomu, že samotný udržitelný rozvoj je politickým konceptem, dosažení cílů a principů udržitelného cestovního ruchu velmi úzce souvisí a je ovlivňováno politickým systémem. Smyslem udržitelnosti je v tomto směru především zapojení místních obyvatel do rozhodovacích procesů (Galvasová a kol. [9]).
5. **Technologická udržitelnost** souvisí s technologickým pokrokem v informačních a komunikačních systémech, protože ovlivňuje rozvoj moderních forem turismu (Zelenka a kol. [45]). Aplikace technologií šetrných vůči životnímu prostředí může minimalizovat přírodní, sociální a kulturní dopady turismu v destinaci. Informační technologie (v podobě e-commerce, distančního vzdělávání, e-mailu atd.) přináší mnoho výhod pro hostitelské komunity, protože pomocí komunikačních sítí si můžou vyměňovat informace (Marien a Pizam [22]). ICT zároveň umožňuje vytvářet sociální sítě, vzdělávací sítě a prostřednictvím internetu zpřístupnit místní trh širší veřejnosti (Braun [2]).



Uvedené dimenze udržitelnosti tvoří základ pro stanovení indikátorů udržitelného cestovního ruchu, které se musí odlišovat od tradičních přístupů (Nieto [28]) zdůrazňujících především kvantitativní ekonomická měřítka růstu a pokroku. Udržitelné přístupy by měly zajistit blahobyt i pro budoucí generace – znamená to respektovat především kvalitativní aspekty se snahou o zlepšení sociálních, přírodních a lidských systémů (Walle [41]).

#### **1.4 Aspekty ke stanovení indikátorů udržitelné venkovské lokality**

Při vlastní konstrukci indikátorů udržitelné venkovské lokality se vycházelo z termínu trvalá udržitelnost. Tento pojem není primárně spojen pouze se životním prostředím, ale jde spíše o vztah mezi životním prostředím, společností a okolními systémy (např. systém ekonomický, sociální, politický, technologický, kulturní a další). Udržitelný cestovní ruch aplikuje principy udržitelnosti do všech aktivit a oblastí souvisejících s cestovním ruchem, zdůrazňuje uspokojování potřeb současné generace s ohledem na potřeby generací budoucích a to tak, aby byly minimalizovány negativní dopady turismu. Při uplatňování udržitelného cestovního ruchu je tedy snaha o maximalizaci pozitivních dopadů a zároveň o minimalizaci negativních dopadů na prostředí a na celou společnost. (Sustaining Tourism [39]). Při návrhu indikátorů bylo zohledněno sedm základních charakteristik National Geographic, jimiž se udržitelný cestovní ruch vyznačuje: „1. podporuje integritu místa, 2. zvýhodňuje rezidenty, 3. zachovává zdroje, 4. respektuje místní kulturu a tradice, 5. nezneužívá „své“ produkty, 6. preferuje kvalitu před kvantitou, 7. představuje opakování cest“ (In Pospíšil, s. 31 [35]).

V souvislosti s udržitelností je často zmiňována synergie. Z pohledu regionálního rozvoje jde o plánovitý rozvoj aktivit a spolupráci subjektů v dané destinaci za účelem zvýšení atraktivity lokality pro návštěvníky i pro místní komunitu. Jak uvádí Galvasová a kol. [9], jednotlivé formy spolupráce představují konkrétní právní a organizační podobu celého systému spolupráce. Člení se podle různých hledisek. Za nejvhodnější považují autoři kombinaci členění podle území a spolupracujících subjektů - dobrovolný svazek obcí, místní akční skupina /MAS/, Public-private-partnership /PPP/, svaz měst a obcí /SMO/, euroregiony, partnerská města a obce.

Při tvorbě indikátorů udržitelné venkovské lokality se přihlíželo i k typickým projevům venkovského cestovního ruchu, mezi něž patří: rozvoj mimo rekreační a turistická centra, pobyt vázán na venkovské osídlení spjaté se zemědělstvím a životem na venkově, ohleduplnost k okolnímu prostředí, ubytování v zařízeních s omezenou kapacitou zajišťujících individuální přístup, pestrou nabídku rekreačních aktivit a doprovodných služeb (Pourová [34]).

## **2 Cíl a metody**

Jak uvádí Závodná [44], na udržitelný cestovní ruch se může nahlížet ze dvou pohledů – jako na:

1. udržitelný rozvoj cestovního ruchu v dané destinaci,
2. rozvoj cestovního ruchu s cílem dosažení udržitelného rozvoje konkrétní destinace.

Vzhledem k tomu, že v některých venkovských lokalitách nemusí být cestovní ruch prioritní podnikatelskou činností, předmětem našeho zájmu je druhý pohled – tedy rozvíjení cestovního ruchu takovým způsobem, aby se destinace (v tomto případě venkovská lokalita)

rozdívěla podle principů a zásad udržitelnosti. Cílem příspěvku je navrhnout soubor indikátorů udržitelné venkovské lokality jako nástroje plánování místního udržitelného rozvoje s využitím cestovního ruchu.

V příspěvku je využita kvalitativní strategie výzkumu založená na interview a rešerši dostupné literatury. Podkladem pro formulaci indikátorů byla rešerše odborné literatury zaměřené na problematiku rozvoje venkova a na udržitelný cestovní ruch. Jednalo se především o příspěvky ve sbornících z vědeckých konferencí, dále pak o příspěvky uveřejněné v prestižních časopisech jako jsou *Agricultural Economics*, *Annals of Tourism Research*, *Journal of Sustainable Tourism*, *Journal of Tourism Studies*, *Journal of Travel Research*, *Regional Studies*, *Tourism Geographies*, *Tourism Management*. Při konstrukci indikátorů udržitelné venkovské lokality se vycházelo zejména z příspěvku Choi a Sirakaya [18], kde autoři navrhli 125 indikátorů udržitelnosti pro řízení tzv. „community tourism“. Vhodným metodologickým podkladem byl také soubor deseti klíčových indikátorů udržitelného rozvoje vypracovaný mezinárodní pracovní skupinou při UNWTO [40].

Přínosem ke stanovení souboru indikátorů byly poznatky z interview s odborníky v oblasti cestovního ruchu a rozvoje venkova, kteří působí v organizacích jako jsou například Svaz venkovské turistiky, ECEAT, MAS Krkonoše, SMO Krkonoše, Správa Krkonošského národního parku, Ministerstvo pro místní rozvoj atd. Význam mělo také interview s projektovou manažerkou pro udržitelný cestovní ruch Ekologického institutu Veronica paní Radkou Breznickou. Další cenné informace byly získány na seminářích Svazu venkovské turistiky a na konferencích konaných pod záštitou Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova. Pro stanovení politických indikátorů byly využity názory odborné veřejnosti prezentované na konferenci v Písku v roce 2008, kde byly představeny organizace cestovního ruchu a modely řízení cestovního ruchu v jednotlivých krajích ČR.

Z výsledků šetření byla data shromážděna a analyzována. S využitím poznatků o vícedimenzionálním rozměru udržitelnosti (Choi a Sirakaya [18]) je vytvořený soubor indikátorů udržitelné venkovské lokality rozčleněn do jednotlivých tematických oblastí - dimenzí rozvoje. Ke každému indikátoru je uveden způsob jeho zjišťování a metoda sběru dat.

Nejprve je v první části navrženo 40 indikátorů. S ohledem na obtížnost zjišťování dat (některá data nejsou zjišťována statistickým úřadem či jinými institucemi, ani nejsou v evidenci samospráv, a nebo je jejich zjišťování finančně příliš nákladné), jsou následně indikátory přizpůsobeny podmínkám České republiky a zredukovány na 22 indikátorů. Navržený soubor indikátorů může sloužit jako základ pro jeho rozpracování na místní nebo regionální úrovni a pro následné stanovení únosných mezí rozvoje potenciálu venkova.

### 3 Výsledky a diskuse

#### 3.1 Návrh indikátorů udržitelné venkovské lokality ve vztahu k cestovnímu ruchu

Jak bylo v předchozím textu uvedeno, na základě rešerše odborné literatury a interview je navržen soubor 40 indikátorů. Ty lze využít pro monitoring vývoje cestovního ruchu a následně zjištění možných problémových oblastí v šesti klíčových dimenzích rozvoje venkova, které prezentují jednotlivé indikátory – ekonomické (navrženo 8 indikátorů), sociální (7 indikátorů),

environmentální (9 indikátorů), kulturní (5 indikátorů), politické (6 indikátorů) a technologické (5 indikátorů).

**Ekonomické indikátory** uvedené v tabulce 1 zahrnují kromě základních ekonomických ukazatelů jako je zaměstnanost v cestovním ruchu, příjmy z cestovního ruchu a příspěvek cestovního ruchu k místní ekonomice také způsob financování cestovního ruchu měřený podílem přímých a nepřímých výdajů na rozvoj cestovního ruchu z místních rozpočtů. Vzhledem k tomu, že cestovní ruch neustále vyžaduje investice do zlepšování infrastruktury a do údržby kulturních a přírodních zdrojů, je problematika fundraisingu důležitou součástí rozvoje oblasti. „Nedostatek financí je věčným problémem v rozvoji cestovního ruchu, zvláště ve venkovských destinacích...“ (Choi a Sirakaya, s. 1277 [18]). Nezbytnou součástí ekonomické dimenze je stav odpadového hospodářství a typ vlastnictví v podnikání vyjádřený poměrem externích a místních podnikatelských subjektů. Rovněž cenová úroveň a dostupnost běžného spotřebního zboží je důležitým aspektem ekonomické udržitelnosti.

**Tabulka 1:** Ekonomické indikátory

<b>Indikátor</b>	<b>Způsob zjišťování</b>	<b>Metoda sběru dat</b>
▪ zaměstnanost v CR	podíl celkové ekonomické aktivity související s CR	statistická data úřadů
▪ aktivity alternativního zaměstnání	alternativní příjmy v zemědělství – příjmy z agroturismu, ekoagroturismu (počet agrofarem, ekoagrofarem)	statistická data úřadů
▪ příspěvek CR místní ekonomice	příjmy do místních rozpočtů (daň z nemovitosti, místní poplatky)	statistická data úřadů
▪ financování CR	podíl přímých a nepřímých výdajů na rozvoj CR z místních rozpočtů	statistická data úřadů
▪ odpadové hospodářství	podíl recyklovaného odpadu, kapacita a míra využití hygienických zařízení	záznamy o odvozech (počty nakládek), poměr osob /veřejných hygienic. zařízení
▪ typ vlastnictví v podnikání	podíl externích a místních podnikatelských subjektů - vlastníků	statistická data úřadů
▪ cenová úroveň	porovnání cen v místě s průměrnou cenovou hladinou	vizuální kontrola
▪ dostupnost zboží	počet maloobchodů	statistická data úřadů

Zdroj: vlastní zpracování s využitím zdroje Choi a Sirakaya [18] a UNWTO [40]

Přehled sociálních indikátorů v tabulce 2 zahrnuje ukazatele spokojenosti návštěvníků (označení jako turisté) a místních obyvatel. Míra spokojenosti koresponduje se stresem a sociálními dopady na obyvatele venkova, které souvisejí především s přelidněním v oblasti, s dopravními komplikacemi, s hlukem či zápachem v lokalitě, s vysokými cenami, dostupností zboží atd. Důležitá je i míra spokojenosti s kvalitou života v místě vyjádřená jednak prostřednictvím vybavenosti obcí (např. obchody, zdravotnická zařízení, ubytovací a stra-

vovací zařízení, školy, školky, zařízení pro kulturní a sportovní vyžití, služby), dále pak úroveň ochrany veřejného pořádku, úpravou veřejných prostranství, dopravní obslužností, nabídkou pracovních míst, ale i vztahy mezi lidmi, které odrážejí celkové klima v obci. Spokojenost lidí souvisí i s bezpečností v lokalitě. Ta může být ohrožena nežádoucími projevy, které vyplývají ze vzájemné interakce lidí podmiňující výskyt sociálně patologických jevů jako je např. prostituce, kriminalita, alkoholismus, toxikomanie, gamlerství, sprejerství, vandalismus a další nebezpečné jevy (Haralambopoulos a Pizam [13]). Vyústěním veškerých nežádoucích projevů souvisejících s cestovním ruchem může být negativní vztah místních obyvatel k návštěvníkům vyjádřený prostřednictvím ukazatele turistická iritace – tj. euforie, apatie, znechucení či antagonismus (Musil [27]).

**Tabulka 2:** Sociální indikátory

<b>Indikátor</b>	<b>Způsob zjišťování</b>	<b>Metoda sběru dat</b>
▪ spokojenost turistů	míra spokojenosti turistů	pravidelná dotazníková šetření
▪ spokojenost místních obyvatel	míra spokojenosti místních obyvatel	pravidelný monitoring faktorů spokojenosti s vývojem CR
▪ stres	zatížení hrdlových bodů a extrémně užívaných a navštěvovaných míst	monitoring počtu turistů, počty prodaných vstupenek
▪ sociální dopady	poměr počtu turistů a místních obyvatel	monitoring počtu turistů
▪ kvalita života	míra spokojenosti s kvalitou žití v místě	pravidelná dotazníková šetření
▪ bezpečnost lokality	výskyt sociálně patologických jevů	záznamy policie o přestupcích
▪ turistická iritace	vztah místních obyvatel k turistům	pravidelná dotazníková šetření

Zdroj: vlastní zpracování s využitím zdroje Choi a Sirakaya [18] a UNWTO [40]

Environmentální indikátory navržené v tabulce 3 monitorují stav životního prostředí venkovské lokality. Kromě zařazení oblasti do konkrétní kategorie ochrany území podle indexu IUCN je důležitým ukazatelem atraktivnost destinace. Ta je určována prostřednictvím kvantitativního měření těch atributů místa, jež je dělají přitažlivé pro cestovní ruch a mohou se měnit v čase (např. kvalita vzduchu, množství erozí, frekvence environmentálních nehod, množství kontaminovaných míst atd.). Do procesu rozvoje lokality významným způsobem zasahuje i tzv. ekolabeling, tedy standardizace ekologické kvality zařízení cestovního ruchu případně celých destinací. S touto problematikou úzce souvisí i realizace ekologicky zaměřených projektů určených jednak pro rezidenty (např. projekty zaměřené na využití obnovitelných zdrojů energie) a také pro návštěvníky (např. projekty s ekologickou tematikou jako jsou naučné stezky, dále pak cyklostezky, hipostežky, pořádání slavností, posvícení, doží-

nek, plesů atd.). Jak uvádějí Choi a Sirakaya [18], ekologické vzdělávání a tréninkové programy pro návštěvníky a další „stakeholders“ jsou klíčovým nástrojem pro předávání informací o dané destinaci. Podle autorů hlavním cílem vzdělávání je zvýšit povědomí o umělém i přírodním prostředí dané lokality a pozitivně měnit chování a postoj lidí ve vztahu k ochraně životního prostředí. Dalšími sledovanými environmentálními ukazateli jsou kromě vlastních aktivit udržitelného (šetrného) cestovního ruchu i nežádoucí aktivity lidí na území vyjádřené % plochy území, jež je ovlivněno nepovolenou lidskou činností s následným negativním dopadem na flóru a faunu (např. kácení stromů, jízda na čtyřkolcích, pytláčení, sběr chráněných rostlin, neoficiální vstupy do chráněných oblastí). Rovněž destrukce krajiny způsobená nezodpovědnými návštěvníky vlivem nežádoucích „turistických aktivit“ jako jsou graffiti, nepovolený tramping, cyklistika, horolezectví a motorismus v chráněných oblastech či na nevyznačených místech, sešlapy povrchu atd. může mít kritický dopad na ekosystémy v podobě zvyšování počtů ohrožených biologických druhů (Pásková [31]).

**Tabulka 3:** Environmentální indikátory

<b>Indikátor</b>	<b>Způsob zjišťování</b>	<b>Metoda sběru dat</b>
▪ ochrana území	kategorie ochrany území podle indexu IUCN	záznamy správy území o jeho zařazení do kategorií
▪ atraktivnost destinace	kvantitativní měření těch atributů místa, jež je dělají přitažlivé pro CR	úřední záznamy
▪ eco-labeling	standardizace ekokvality (regionální značky, ekoznačky)	úřední záznamy
▪ ekologicky zaměřené projekty pro rezidenty	počet ekologických projektů (např. využití obnovitelných zdrojů energie atd.)	úřední záznamy, dotazníkové šetření
▪ ekologicky zaměřené projekty pro turisty	počet konaných akcí (semináře, exkurze, poradenství), ekologické turistické produkty	úřední záznamy, dotazníkové šetření
▪ aktivity „šetrného“ CR	% plochy území využívané k účasti na udržitelném CR	úřední záznamy
▪ nežádoucí aktivity lidí na území	% plochy území ovlivněné nepovolenou lidskou činností	úřední záznamy incidentů
▪ destrukce krajiny nezodpovědnými návštěvníky	počet poškozených míst vlivem nežádoucích „turistických aktivit“, % erodovaného povrchu	vizuální kontrola a fotografování, úřední záznamy incidentů
▪ kritické ekosystémy	počty vzácných/ohrožených biologických druhů	časové řady počtů ohrožených druhů

Zdroj: vlastní zpracování s využitím zdroje Choi a Sirakaya [18] a UNWTO [40]

Tabulka 4 uvádí přehled kulturních indikátorů, které souvisejí s udržitelností kulturního a historického dědictví (Cultural Heritage Tourism [6], ECEAT [8]). Tento indikátor je vhodné sledovat ze tří pohledů (subindikátorů): *obnovení tradic* například díky zájmu účastníků cestovního ruchu, *zachování tradic* a *vznik tradic*. Jde především o udržitelnost venkovských tradic a místních zvyklostí, rozvoj řemesel, tvorbu produktů zaměřených na ochranu kulturního a přírodního dědictví (např. stezky dědictví). Význam má i nabídka místních specialit (regionální gastronomie). Monitorován by měl být i stupeň degradace kulturního kapitálu a zdroje financování na údržbu kulturních památek (vlastní zdroje, státní či krajské dotace a granty, fondy EU).

**Tabulka 4:** Kulturní indikátory

<b>Indikátor</b>	<b>Způsob zjišťování</b>	<b>Metoda sběru dat</b>
▪ udržitelnost kulturního dědictví	obnovení, zachování a vznik tradic, zvyklostí, řemesel, produktů dědictví	počet uspořádaných akcí, počet realizovaných projektů
▪ tradiční gastronomie	nabídka místní kuchyně (specialit)	monitoring gastronomických zařízení
▪ degradace kulturního kapitálu	náklady na nápravy škod	data správců památek, pořadatelů festivalů atd.
▪ fond na údržbu kulturních památek (vlastní zdroje)	podíl výdajů na údržbu kulturních pamětihodností z místních rozpočtů	úřední záznamy
▪ fond na údržbu kulturních památek (cizí zdroje)	podíl výdajů na údržbu kulturních pamětihodností z rozpočtu krajů, státu či EU	úřední záznamy

Zdroj: vlastní zpracování s využitím zdroje Choi a Sirakaya [18] a UNWTO [40]

Politické indikátory (viz tabulka 5) vyjadřují nezbytnost tvorby a realizace strategického plánu obce (CTTC [5]). Plán zahrnuje způsoby rozvoje cestovního ruchu a infrastruktury. Současně s tím plní úlohu zpětné vazby jako důležitého nástroje pro hodnocení dopadů veškerých aktivit člověka na životní prostředí. Významným ukazatelem fungování veřejné správy a nezbytným prvkem rozvoje regionů je zapojení obcí do různých forem partnerství. Důležitá je také úroveň spolupráce vyjádřená počtem realizovaných projektů a jejich funkčností v běžném životě obce. Rovněž ceny získané obcemi ať již na krajské, národní či nadnárodní /evropské/ úrovni mohou přispět nejen k ochraně životního prostředí, ale i k větší prestiži lokality (např. „Vesnice roku“ /blíže viz: <http://www.vesniceroku.cz/>, „EDEN European Destinations of Excellence“ /<http://www.eden-czechtourism.cz/>).

**Tabulka 5:** Politické indikátory

<b>Indikátor</b>	<b>Způsob zjišťování</b>	<b>Metoda sběru dat</b>
▪ strategické plánování	existence strategického plánu, který zahrnuje možnosti rozvoje CR	plánovací dokumentace pro regionální i místní CR

▪ neregulovaný růst infrastruktury CR	% plochy území s výstavbou „satelitů“, počet nevhodných staveb a infrastruktury	dokumentace územního rozvoje, stavebního úřadu (územní plán)
▪ kontrola rozvoje	existence procedury hodnocení dopadů na ŽP (EIA) nebo formální kontroly rozvoje oblasti a intenzity užívání	dokumentace územního rozvoje, stavebního úřadu (územní plán)
▪ zapojení do partnerské spolupráce	členství v určité formě spolupráce	úřední záznamy
▪ úroveň partnerství	zapojení do společných projektů	počet realizovaných projektů
▪ ocenění obcí	ocenění obcí za udržitelný rozvoj CR, za přínos k ochraně ŽP, k úsporám energie	počet získaných ocenění

Zdroj: vlastní zpracování s využitím zdroje Choi a Sirakaya [18] a UNWTO [40]

Technologické indikátory uvedené v tabulce 6 zahrnují úroveň rozvoje informační technologie (IT) jako např. zavedení internetu do destinace, dále pak využití nástrojů promotion k vlastní prezentaci lokality (např. webové stránky, propagační materiály, letáky, využití webového portálu <http://www.prazdninynavenkove.cz/>), ale i k ovlivnění míry návštěvnosti a k podpoře mimosezónních období. Další problematikou technologického charakteru je kromě sledování frekvence veřejné dopravy v sezónním i mimosezónním období také využití šetrných forem přepravy (např. ekobusy, železniční, vodní doprava, cyklostezky). Moderním přístupem zdůrazňujícím sociální citění je přístupnost destinace a využití služeb cestovního ruchu pro osoby s handicapem. Ta souvisí s bezbariérovou úpravou např. chodníků a budov pro vozíčkáře a ostatní handicapované osoby.

**Tabulka 6:** Technologické indikátory

<b>Indikátor</b>	<b>Způsob zjišťování</b>	<b>Metoda sběru dat</b>
▪ rozvoj IT	zavádění internetu a další prvky IT	úřední záznamy, vizuální kontrola, dotazníková šetření
▪ promotion lokality	využití propagačních nástrojů	monitoring návštěvníků, vizuální kontrola
▪ veřejná doprava	frekvence veřejné dopravy v sezónním i mimosezónním období	IDOS
▪ šetrné formy dopravy	podíl alternativní dopravy na celkovém objemu dopravy v destinaci	úřední záznamy
▪ dostupnost destinace pro handicapované	přístupnost pro osoby s handicapem - počet bezbariérových přístupů	úřední záznamy, vizuální kontrola

Zdroj: vlastní zpracování s využitím zdroje Choi a Sirakaya [18] a UNWTO [40]

Prostřednictvím těchto indikátorů lze následně vypočítat jednotlivé ukazatele únosnosti rozvoje v konkrétním zájmovém území jako je například *turistická Defertova funkce* vyjadřující intenzitu turistické aktivity v dané destinaci. Na problémy v oblasti socio-kulturní zejména na vztah místních obyvatel k návštěvníkům poukazuje *Doxeyho iritační index* (viz sociální indikátor č. 15 - vyjádřený stupněm rozladěnosti místních obyvatel vůči návštěvníkům na čtyřstupňové škále). K dalším ukazatelům únosnosti rozvoje území patří *Míra turistické penetrace (míra turistického pronikání)*, tj. stonásobek poměru počtu turistů a počtu rezidentů) a *Koncentrační index* (vyjádřený jako podíl počtu turistů ze tří hlavních zdrojových oblastí a počtu turistů celkem).

### 3.2 Indikátory udržitelné lokality pro český venkov

Uvedený soubor 40 indikátorů slouží jako námět pro jeho další rozpracování v závislosti na místních podmínkách a lokálním využití (pro různé destinační typy, různé geografické úrovně atd.) (Pásková [31]). To platí i pro podmínky České republiky, resp. českého venkova. Dosavadní zkušenosti z praxe ukazují, že navržený soubor 40 indikátorů nelze v podmínkách Česka efektivně použít a následně vyhodnotit. Důvodem je absence relevantních dat nebo ekonomická náročnost při jejich zjišťování. Z tohoto důvodu bylo nezbytné přistoupit k redukci a přizpůsobení indikátorů domácím podmínkám tak, aby jejich vyhodnocení přineslo větší vypovídací hodnotu a využitelnost v praxi. Následuje uvedení 22 indikátorů opět rozdělených do šesti skupin (klíčových dimenzí udržitelnosti rozvoje venkova), které by mohly být aplikovatelné pro český venkov: ekonomická dimenze (navrženo 5 indikátorů), sociální (3 indikátory), environmentální (3 indikátory), kulturní (3 indikátory), politická (5 indikátorů) a technologická dimenze (3 indikátory).

**Tabulka 7:** Ekonomické indikátory pro český venkov

<b>Indikátor</b>	<b>Způsob zjišťování</b>	<b>Metoda sběru dat</b>
1. ubytovací kapacita	počet zařízení ubytování v soukromí, počet penzionů	statistická data úřadů
2. financování venkovského ČR	finanční prostředky z evropských fondů	statistická data úřadů
3. typ vlastnictví v podnikání	podíl externích a místních podnikatelských subjektů – vlastníků	statistická data úřadů
4. cenová úroveň	porovnání cen v místě s průměrnou cenovou hladinou v ČR	vizuální kontrola
5. dostupnost zboží	počet maloobchodů	statistická data úřadů

Zdroj: vlastní zpracování s využitím dostupných zdrojů [18, 40]



**Tabulka 8:** Sociální indikátory pro český venkov

<b>Indikátor</b>	<b>Způsob zjišťování</b>	<b>Metoda sběru dat</b>
6. kvalita života	míra spokojenosti s kvalitou žití v místě	pravidelná dotazníková šetření
7. bezpečnost lokality	výskyt patologických jevů	záznamy policie o přestupcích
8. turistická iritace	vztah místních obyvatel k turistům	pravidelná dotazníková šetření

Zdroj: vlastní zpracování s využitím dostupných zdrojů [18, 40]

**Tabulka 9:** Environmentální indikátory pro český venkov

<b>Indikátor</b>	<b>Způsob zjišťování</b>	<b>Metoda sběru dat</b>
9. ochrana území	kategorie ochrany území	záznamy správy území o jeho zařazení do kategorií ochrany, mapy
10. eco-labeling	regionální značky, ekoznačky	úřední záznamy
11. ekologicky zaměřené projekty pro rezidenty	počet ekologických projektů (např. využití obnovitelných zdrojů energie)	úřední záznamy, dotazníkové šetření

Zdroj: vlastní zpracování s využitím dostupných zdrojů [18, 40]

**Tabulka 10:** Kulturní indikátory pro český venkov

<b>Indikátor</b>	<b>Způsob zjišťování</b>	<b>Metoda sběru dat</b>
12. udržitelnost kulturního dědictví	obnovení, zachování a vznik tradic, zvyklostí, řemesel, produktů dědictví	počet uspořádaných akcí, počet realizovaných projektů
13. tradiční gastronomie	nabídka místní kuchyně (specialit)	monitoring gastronomických zařízení
14. fond na údržbu kulturních památek	podíl výdajů na údržbu kulturních pamětihodností z místních rozpočtů, z rozpočtu krajů, státu či EU	úřední záznamy

Zdroj: vlastní zpracování s využitím dostupných zdrojů [18, 40]

**Tabulka 11:** Politické indikátory pro český venkov

<b>Indikátor</b>	<b>Způsob zjišťování</b>	<b>Metoda sběru dat</b>
15. strategické plánování	existence strategického plánu, který zahrnuje možnosti rozvoje ČR	plánovací dokumentace pro regionální i místní cestovní ruch
16. neregulovaný růst infrastruktury ČR	počet nevhodných staveb a infrastruktury	dokumentace územního rozvoje, stavebního úřadu (územní plán)
17. zapojení do partner-	členství obce v určité formě spo-	úřední záznamy

ské spolupráce	lupráce	
18. úroveň partnerství	zapojení obce do společných projektů	počet realizovaných projektů
19. ocenění obcí	ocenění obcí za udržitelný rozvoj CR, za přínos k ochraně ŽP	počet získaných ocenění

Zdroj: vlastní zpracování s využitím dostupných zdrojů [18, 40]

**Tabulka 12:** Technologické indikátory pro český venkov

Indikátor	Způsob zjišťování	Metoda sběru dat
20. propagace lokality	využití propagačních nástrojů	vizuální kontrola
21. veřejná doprava	frekvence veřejné dopravy v sezónním i mimo sezónním období	IDOS
22. dostupnost destinace pro handicapované	přístupnost pro osoby s handicapem - počet bezbariérových přístupů	úřední záznamy, vizuální kontrola

Zdroj: vlastní zpracování s využitím dostupných zdrojů [18, 40]

## Závěr

Udržitelnost je považována za jeden ze základních předpokladů dlouhodobých ekonomických úspěchů při tvorbě strategií rozvoje destinace. Podpora cestovního ruchu, jež je důležitou součástí takovýchto strategií, může zpočátku v mnohých případech znamenat ekonomické povzbuzení regionu (vznik nových ekonomických subjektů, tvorba nových pracovních míst, širší nabídka služeb, příliv kapitálu pro rozvoj oblasti a další). I přes tyto přínosy je třeba rozvoj držet v určitých přípustných mezích. Znamená to, že rozvoj v dané lokalitě musí být kontrolovatelný a musí být přijatelný jak pro návštěvníky regionu, tak pro hostitelskou komunitu. K tomuto účelu může posloužit soubor indikátorů venkovské lokality, jejichž pravidelný monitoring by měl signalizovat případnou neudržitelnost jejího rozvoje. Autorky proto věří, že navržený soubor indikátorů najde využití mezi ostatními nástroji politiky rozvoje venkovských regionů. Sledování vývoje indikátorů (časové řady hodnot indikátorů) může být vhodným nástrojem pro rozhodování aktérů na venkově ve snaze o dosažení udržitelnosti jeho rozvoje a zároveň ke zmírnění negativních dopadů cestovního ruchu.

Námětem pro další výzkum je praktická aplikace navržených indikátorů pro jednotlivé venkovské oblasti. Tento záměr souvisí s poznatkem kolektivu autorů o nehomogenosti venkovského prostoru Česka a tedy rozdílnosti předpokladů pro jeho rozvoj (blíže viz Perlin a kol. [32]<sup>23</sup>). Možností jsou případové studie aplikované v konkrétním typu venkovské-

<sup>23</sup> Autoři na základě analýzy socio-ekonomických ukazatelů vymezili těchto osm typů venkovského prostoru z hlediska potenciálu jejich rozvoje: 1. Rozvojový venkov. 2. Nerozvojový sousedský venkov. 3. Moravské periferie. 4. Vybavený moravský venkov. 5. Problémový rekreační venkov. 6. Intenzivní rekreační oblasti. 7. Strukturálně postižený průmyslový venkov. 8. Neprofilovaný venkov.

ho prostoru, které by umožnily objektivně posoudit využitelnost navrženého souboru indikátorů. Zohlednění vymezených typů venkova v souboru indikátorů by umožnilo objektivně identifikovat slabá místa a rizikové faktory rozvoje konkrétních venkovských oblastí.

Příspěvek vznikl za podpory specifického výzkumu PdF UHK č. 2116/2011 s názvem „Koncept bezpečné destinace cestovního ruchu“.

**Ing. Eva Šimková, Ph.D. vyučuje ekonomické a manažerské předměty na Pedagogické fakultě Univerzity Hradec Králové. Ve svých vědecko-výzkumných aktivitách se zaměřuje na problematiku regionálního rozvoje, udržitelný rozvoj venkova a venkovský cestovní ruch. Prostřednictvím členství ve Svazu venkovské turistiky a MAS Krkonoše sleduje okolnosti dané problematiky i z praktického hlediska.**

**Martina Rybová je studentkou 2. ročníku magisterského studijního oboru Sociální pedagogika Univerzity Hradec Králové. Má praktické zkušenosti v oblasti cestovního ruchu, kdy po dobu letní sezóny v letech 2009 a 2010 pracovala jako delegátka cestovní kanceláře v přímořském letovisku Port Grimaud ve Francii.**

## Literatura

- [1] BRAMWELL, B., LANE, B. Sustainable Tourism: An evolving global approach. *Journal of Sustainable Tourism*, 1993, roč. 1, č. 1, s. 1-5. ISSN 0966-9582.
- [2] BRAUN, P. Regional tourism network: the nexus between ICT diffusion and change in Australia. *Journal of Information Technology & Tourism*, 2003, roč. 6, č. 4, s. 231-243. ISSN 1098-3058.
- [3] BUTLER, R. W. Sustainable tourism: A state of the art review. *Tourism Geographies*, 1999, roč. 1, č. 1, s. 7-25. ISSN 1461-6688.
- [4] CANESTRELLI, E., COSTA, P. Tourist carrying capacity: A fuzzy approach. *Annals of Tourism Research*, 1991, roč. 18, č. 2, s. 295-311. ISSN 0160-7383.
- [5] CTTC (California Travel and Tourism Commission). *Rural Tourism Strategic Plan*. 2007. Dostupné z: <[http://www.visitcalifornia.com/media/uploads/files/00698CTTCRuralStrategicPlan\\_3.pdf](http://www.visitcalifornia.com/media/uploads/files/00698CTTCRuralStrategicPlan_3.pdf)>.
- [6] CULTURAL HERITAGE TOURISM. Dostupné z: <<http://www.culturalheritagetourism.org/>>.
- [7] DEERY, M., JAGO, L., FREDLINE, L. Rethinking social impact of tourism research: A new research agenda. *Tourism Management*, 2011, s. 1-10. ISSN 0261-5177.
- [8] ECEAT. *Quality – Travel - Expertiseel*. [cit. 2011-03-30]. Dostupné z: <<http://www.eceat.cz/>>.
- [9] GALVASOVÁ, I. a kol. *Spolupráce obcí jako faktor rozvoje*. Brno: Georgetown, 2007. 140 s. ISBN 80-251-20-9.
- [10] GETZ, D. Capacity to Absorb Tourism: Concepts and Implications for Strategic Planning. *Annals of Tourism Research*, 1983, roč. 10, č. 2, s. 239-263. ISSN 0160-7383.

- [11] GIBSON, B. R. et al. *Specification of sustainability-based environmental assessment decision criteria and implications for determining "significance" in environmental assessment*. 2001. Dostupné z:  
<[http://static.twoday.net/NE1BOKU0607/files/Gibson\\_Sustainability-EA.pdf](http://static.twoday.net/NE1BOKU0607/files/Gibson_Sustainability-EA.pdf)>.
- [12] HALDAR, P. Rural Tourism – Challenges and Opportunities. In Ghosh, S. (ed.): *Rural Tourism*. India: ICFAI University Press, 2008. s. 24-52. ISBN 978-81-314-1507-8.
- [13] HARALAMBOPOULOS, N., PIZAM, A. Perceived impacts of tourism. The Case of Samos. *Annals of Tourism Research*, 1996, roč. 23, č. 3, s. 503-526. ISSN 0160-7383.
- [14] HEROVÁ, I. Strategy of the management of natural resources in the Czech rural areas in the concept of sustainable development. *Agricultural Economics*, 2007, roč. 53, č. 2, s. 74-82. ISSN 0139-570X.
- [15] HERREMANS, I. M., WELSH, C. Developing and implementing a company's ecotourism mission statement. *Journal of Sustainable Tourism*, 1999, roč. 7, č. 1, s. 48–76. ISSN 0966-9582.
- [16] HILL, J., GALE, T. *Ecotourism and Environmental Sustainability. Principles and Practice*. Asghate, 2009, 278 s. ISBN 978-0-7546-7262-3
- [17] HUYLENBROECK, Van G., VANDERMEULEN, V., METTEPENNINGEN, E., VERSPECHT, A. *Multifunctionality of Agriculture: A Review of Definitions, Evidence and Instruments*. 2007. [cit. 2012-01-30]. Dostupné z:  
<<http://www.livingreviews.org/lrlr-2007-3>>.
- [18] CHOI, H. C., SIRAKAYA, E. Sustainability indicators for managing community tourism. *Tourism Management*, 2006, roč. 27, č. 6, s. 1274-1289. ISSN 0261-5177.
- [19] JOHNSON, P., BARRY, T. Measuring the Local Employment Impact of a Tourist Attraction: An Empirical Study. *Regional Studies*, 1990, roč. 24, č. 5, s. 395-403. ISSN 1360-0591.
- [20] LEONES, J., DUNN, D. *Strategies for Monitoring Tourism in Your Community's Economy*. Arizona Cooperative Extension Bulletin, 1999. [cit. 2012-01-30]. Dostupné z: <<http://ag.arizona.edu/arec/pubs/strategiesmonitoringtourism.pdf>>.
- [21] LIU, J. C., SHELDON, P. J., VAR, T. Resident Perceptions of the Environmental Impacts of Tourism. *Annals of Tourism Research*, 1987, č. 14, s. 17-37. ISSN 0160-7383.
- [22] MARIEN, C., PIZAM, A. Implementing Sustainable Tourism Development through Citizen Participation in the Planning Process. In Wahab, S., Pigram, J. (eds.): *Tourism, Development and Growth. The Challenge of Sustainability*. London: Routledge. 1997. s. 164-178.
- [23] MILLER, G. The development of indicators for sustainable tourism: Results of a Delphi survey of tourism researchers. *Tourism Management*, 2001, roč. 22, č. 4, s. 351-362. ISSN 0261-5177.
- [24] MOWFORTH, M., MUNT, I. *Tourism and sustainability: New tourism in the third world*. London: Routledge, 1998. 363 s. ISBN 0415137632.
- [25] MOZGA, J. *Pomocný multikriteriální systém rozhodování ve prospěch udržitelného rozvoje krajiny a sídel*. Podklady pro projekt Mze, Cityplan, Praha. 2006.

- [26] MOUTINHO, L. (ed.) *Strategic Management in Tourism*. CABI Publishing, Wallingford. 2000. 349 s. ISBN 0-85199-282-X.
- [27] MUSIL, M. a kol. *Potenciál a zatížení oblasti cestovním ruchem v souvislosti s ochranou životního prostředí*. Jindřichův Hradec: Oeconomica, 2008. 118 s. ISBN 978-80-245-1430-7.
- [28] NIETO, C. C. Toward a holistic approach to the ideal of sustainability. *Society for Philosophy and Technology*, 1997, roč. 2, č. 2, s. 41-48.
- [29] ORAMS, M. B. Towards a more desirable form of ecotourism. *Tourism Management*, 1995, roč. 16, č. 1, s. 3-8. ISSN 0261-5177.
- [30] PÁSKOVÁ, M. *Kapacita území turistického regionu Český ráj pro udržitelný rozvoj cestovního ruchu*. 2003. [cit. 2012-01-22]. Dostupné z: <[http://www.cot.cz/data/cesky/03\\_06/priloha\\_C0603.pdf](http://www.cot.cz/data/cesky/03_06/priloha_C0603.pdf)>
- [31] PÁSKOVÁ, M. *Udržitelnost rozvoje cestovního ruchu*. 2. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009, 298 s. ISBN 978-80-7435-006-1.
- [32] PERLÍN, R., KUČEROVÁ, S., KUČERA, Z. Typologie venkovského prostoru Česka. *Geografie*, 2010, roč. 115, č. 2, s. 161–187. ISSN 1212-0014.
- [33] PETRIN, T., GANNON, A. *Rural development through Entrepreneurship*. REU Technical series 41, FAO, Rome. 1997. 131 s. Dostupné z: <<http://www.fao.org/DOCREP/006/AD255E/ad255e00.htm>>.
- [34] POUROVÁ, M. *Agroturistika*. Praha: CREDIT, 2002. 124 s. ISBN 80-213-0965-2.
- [35] POSPÍŠIL, J. Spotřebitelské chování v éře současného marketingu a jeho vliv na udržitelný cestovní ruch. In Musil, M. (ed.): *Udržitelný rozvoj cestovního ruchu (metody, postupy, přístupy, teoretické aspekty)*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2010. s. 29-34. ISBN 978-80-245-1689-9.
- [36] SAVERIADES, A. Establishing the Social Tourism Carrying Capacity for the Tourist Resorts of the East Coast of the Republic of Cyprus. *Tourism Management*, 2000, roč. 21, č. 2, s. 147-156. ISSN 0261-5177.
- [37] SERRAT, O. *The Sustainable Livelihood Approach*. *Knowledge Solution*. 2008. [cit. 2012-01-22]. Dostupné z: <<http://www.adb.org/Documents/Information/Knowledge-Solutions/Sustainable-Livelihoods-Approach.pdf>>.
- [38] ST GATEWAY (THE SUSTAINABLE TOURISM GATEWAY). Dostupné z: <<http://www.gdrc.org/uem/eco-tour/st-what.html>>.
- [39] SUSTAINING TOURISM. Dostupné z: <[http://www.sustainabletourism.net/cs\\_destination.html](http://www.sustainabletourism.net/cs_destination.html)>.
- [40] UNWTO. *Indicators of Sustainable Development for Tourism Destination*. A Guidebook. Madrid: UNWTO, 2004. 514 s. ISBN 978-92-844-0726-2.
- [41] WALLE, A. H. Quantitative versus qualitative tourism research. *Annals of Tourism Research*, 1997, roč. 24, č. 3, s. 524-536. ISSN 0160-7383.
- [42] WEAVER, G. Tourism Development: A Potential for Economic Growth. In *New Dimensions in Rural Policy: Building Upon our Heritage*. Subcommittee on Agriculture and Transportation of the Joint Economic Committee, U.S. Congress, 1986, s. 440-444.

- [43] WILLIAMS, M. T. An Expansion of the Tourist Site Cycle Model: the Case of Minorca (Spain). *Journal of Tourism Studies*, 1993, roč. 4, č. 2, s. 24-32. ISSN 1035-4662.
- [44] ZÁVODNÁ, L. S. Faktory rozvoje udržitelného cestovního ruchu. In Musil, M. (ed.): *Udržitelný rozvoj cestovního ruchu (metody, postupy, přístupy, teoretické aspekty)*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2010. s. 42-47. ISBN 978-80-245-1689-9.
- [45] ZELENKA, J., CHYLÍKOVÁ, I., NUNVÁŘ, L. *Informační a komunikační technologie v cestovním ruchu*. Gaudeamus Hradec Králové, 2002. 254 s. ISBN 80-7041-473-1.

**Daniela Hrehová**

## **Animátor a animačné aktivity z pohľadu účastníkov cestovného ruchu na Slovensku**

***Abstrakt:** Cestovný ruch je v súčasnej dobe najrýchlejšie rastúcim odvetvím. Ak má byť úspešný, musí splniť očakávania a potreby účastníkov. Animácia sa stala dôležitou súčasťou služieb cestovného ruchu. Animácia v súvislosti s voľným časom znamená jeho aktívne oživovanie formou aktivít animátora, ktorý vo svojej profesii musí spĺňať protichodné požiadavky. Cieľom článku je poukázať na dôležitosť profesie animátora a animačných služieb v cestovnom ruchu a ako účastníci cestovného ruchu na základe vlastných potrieb, očakávaní a skúseností hodnotia zručnosti animátora a animačné aktivity s ohľadom na podmienky cestovného ruchu na Slovensku. Výsledky uskutočneného prieskumu poukázali síce na záujem klientov o služby animácie, no zároveň poukazujú na ich nedocenenosť v slovenskom cestovnom ruchu, na nedostatočné zručnosti slovenských animátorov využívať a vykonávať animačné aktivity. Skvalitnenie zručností animátora a využitie rôznych foriem animácie sú potrebné v každodennej práci s účastníkmi cestovného ruchu, pre splnenie ich potrieb a očakávaní a pre zvýšenie atraktivity cestovného ruchu na Slovensku vôbec.*

***Kľúčové slová:** animátor, animačné aktivity, cestovný ruch, schopnosti, zákazníci*

## **Animator and Animation Activities from the Perspective of Tourists in Slovakia**

***Abstract:** Tourism is currently the fastest growing industry. If tourism is to be successful, it must meet the expectations and needs of clients. Animation has become an important part of tourism. Animation in the context of leisure is the active form of animation activities animator, who in his profession must satisfy conflicting requirements. The aim of article is to show the importance of the profession animator and animation services in tourism and how participants of tourism based on their needs, expectations and experiences, evaluate the skills of an animator and animation activities with respect to the conditions of tourism in Slovakia. Although the survey showed interest in customer service for animation, yet the survey results point to a lack of skills Slovak animators with animation activities, to use and perform animation activities and that animation services are not appreciated in Slovak tourism. Improving the skills of animators and use various forms of animation are needed in everyday work with participants of tourism, to meet their needs and expectations and to increase the attractiveness of tourism in Slovakia.*

***Keywords:** animator, animation activities, tourism, skills, customers*

***JEL Classification:** L83*

## Úvod

Nárast sféry služieb je jednou z najvýraznejších charakteristík súčasného sveta. Ide o služby spojené s voľným časom. O potrebe voľného času nikto nepochybuje a niekoľkotýždňové prerušenie hektického pracovného nasadenia odporúčajú dokonca aj lekári. Väčšina Slovákov predsa len plánuje tráviť svoj voľný čas skôr na Slovensku. Dôvodom je hospodárska kríza a jej následky, s čím sa spája predovšetkým neistota zamestnania alebo nedostatok finančných prostriedkov. Trávenie dovolenky doma znamená zároveň, že odpadajú problémy s vzdialeným cestovaním, s dorozumievaním, výmenou cudzej meny. Mnohí zostávajú doma z prozaickejších príčin, ako je pohodlie, dostupnosť produktov cestovného ruchu, postačujúci predĺžený víkend na trávenie voľného času a pod. Viacerí sú ale čoraz náročnejší a ochotnejší zaplatiť služby navyše, zvýšil sa záujem o služby all inclusive, kde sú v cene okrem základných služieb aj ďalšie služby, napr. športové, zábavné, animácie a pod.

V ostatnom období na trhu cestovného ruchu badať zvyšujúcu sa diferenciáciu zvykov, nárokov a želaní. Z poznania súčasného stavu a z očakávania trendov v cestovnom ruchu na Slovensku jednoznačne vyplýva odklon od pasívnych spôsobov trávenia voľného času a dovolení. Čoraz viac ľudí uprednostňuje a bude vyhľadávať príležitosti na aktivity, na osobnú angažovanosť, na zapájanie sa do činností, ktoré im prinesú nové, nevšedné zážitky. Cestovný ruch to kompletne ponúka. Účastníkom cestovného ruchu sa okrem základných služieb poskytujú aj doplnkové služby cestovného ruchu,

- ktoré uľahčujú a spríjemňujú účasť na cestovnom ruchu (propagačné, informačné, obchodné, remeselnícke a pod.), pričom sa poskytujú nielen účastníkom cestovného ruchu, ale aj miestnemu obyvateľstvu;
- ktoré umožňujú naplniť očakávania a ciele účasti na cestovnom ruchu. Ide o služby voľného času – športové, spoločenské, zábavné, rekreačné a iné, s poskytovaním ktorých sa spája pojem animácia [Borovský, 3, s. 183].

Predmetom záujmu v našej práci je práve animácia, nakoľko si uvedomujeme, že animácia je odpoveďou na potreby odpočinku, uvoľnenia sa, regeneráciu psychických či fyzických síl súčasných účastníkov. Naším cieľom je poukázať na úlohu animátora a jeho animačných aktivít, pretože len prostredníctvom nich dokáže oživiť, obohatiť dovolenkový pobyt, zorganizovať voľný čas účastníka cestovného ruchu aj v domácich podmienkach.

## 1 Animácia ako služba cestovného ruchu

Animácia je súčasťou produktu dodávateľov služieb (hlavne hotelov), organizátorov služieb cestovného ruchu (touroperátorov) a súčasťou komplexného produktu cestovného ruchu. Patrí k doplnkovým službám [Cabugueira, 5, s. 97-104], ktoré sú dôležité v procese rozhodovania sa účastníka o účasti na cestovnom ruchu [Campos, 6, s. 21-40]. Rozhodujúcim kritériom pre zákazníka sú slová „môžem“, „chcem“ a „mám chuť“ – to znamená možnosť širokej voľby oproti „musím“ [Hofbauer, 18], [Kouteková, 22]. Animácia je služba, ktorá zabezpečuje účastníkom cestovného ruchu účasť na dobrovoľných, zaujímavých činnostiach vo voľnom čase, pričom najdôležitejším znakom tejto služby je ľudská blízkosť



(osobný kontakt), ktorá je v rámci animačného programu zaistená medzi všetkými jeho účastníkmi, vrátane samotného animátora. Dobrá animácia je pre účastníkov často dôvodom k návratu na opätovné miesto [Tourist Media, 37]. Cestovné kancelárie a propagátori služieb cestovného ruchu by sa mali postarať o očakávania a potreby zákazníkov a rozvíjať kvalitu animačných služieb [Bartikowski, 2, s. 67-82], [Çentinsöz, Çorbasi, 7, s. 1-5]. Súvisí to aj so zmenou a posunom v preferenciách turistov, od štandardného masového cestovného ruchu k menej „konzumným“ spôsobom trávenia voľného času, ktoré prispievajú k účastníkovmu osobnému a kultúrnemu obohateniu [Ďuríček, Černák, 10], [Orieška, 30]. Za hlavné príčiny rozvoja animačných služieb možno podľa Fišerovej [14] považovať:

- masový rozvoj cestovného ruchu vo svete,
- vzrastajúcu náročnosť na zábavu účastníkov cestovného ruchu,
- ekonomickú súťaž medzi poskytovateľmi služieb cestovného ruchu,
- obohatenie bývalých služieb cestovného ruchu o nové prvky (služby),
- zábavu pre deti bez rodičov,
- snahu o aktívny odpočinok a relaxáciu.

Z poznania súčasného stavu a z očakávania trendov v cestovnom ruchu v celosvetovom meradle jednoznačne vyplýva odklon od pasívnych spôsobov trávenia voľného času a dovoľeníek. Čoraz viac účastníkov uprednostňuje a bude vyhľadávať príležitosti na aktivity, na osobnú angažovanosť, na zapájanie sa do činností, ktoré im prinesú nové, nevšedné zážitky.

Správy o rastúcej potrebe animačných aktivít potvrdzujú viac grécke literárne zdroje [Costa, 8], [Afthinos, 1], kde animácia má dlhoročnú tradíciu. O účinnom nástroji animačných aktivít v cestovnom ruchu svedčí mnoho ďalších odborných publikácií [Edginton, 11], [Choy, 20], [Orieška, 29]. Autori Crouch, Ritchie [9] a Ferreira [13] sú toho názoru, že animátor a animačné služby predstavujú pre cestovný ruch dynamické prvky. Animácia spolu ubytovacími, stravovacími, dopravnými službami, či rent-car službami sú považované za tzv. prvky mobility [Page, 32].

## **2 Personálne podmienky poskytovania animačných služieb**

Hlavnou podmienkou pre zabezpečenie animačných služieb je kvalitný personál. Pre tvorbu animačných programov je najdôležitejšia pozícia organizátora – manažéra voľného času. Nasledujú animátori, v priamom kontakte s účastníkmi cestovného ruchu. Ich vystupovanie môže priamo ovplyvniť úspech či neúspech animačných činností. Animátor je osoba, ktorá ponúka aktivity a rozohráva situácie, ktoré majú byť zaujímavé, zábavné, kreatívne a podnetné. Podľa Horsta Opaschowského [28, s. 128] je animátor stredoškolsky alebo vysokoškolsky vzdelaný odborník, ktorý využíva animáciu ako neprikazujúcu metódu výchovy na oživenie voľného času, spoločenského a kultúrneho života, procesu vzdelávania, kontakty, komunikáciu, uvoľnenie, zábavu a tvorivú sebarealizáciu každého jednotlivca.

Animátor je fyzická osoba, zodpovedajúca za plánovanie voľného času, za program v rámci voľného času, športový program; osoba ktorá povzbudzuje účastníkov, aby sa týchto programov zúčastnili a hovorili jazykom, ktorému rozumie väčšina cestujúcich [Fišerová, 14].

Práca animátora sa spája s tromi hlavnými modelmi animácií [Jafari, 19, s. 154]:

1.  *kreatívno-expressívna animácia*: animátor vystupuje ako praktický umelec v každej oblasti umenia, ktorý využíva svoje zručnosti, schopnosti pre zapojenie účastníkov do umeleckej činnosti s cieľom vytvárať umelecké diela všetkého druhu [Cabanis, 4]. Práca animátora spočíva v podpore a pomoci účastníkom cestovného ruchu byť v kontakte s hudbou, divadlom, tancom a inými umeleckými formami, niekedy iba tak pre radosť.

2.  *socio-kultúrna animácia*: animátor pracuje s účastníkmi cestovného ruchu, obyvateľmi destinácie, či inými skupinami tak, že sa zúčastňuje na spravovaní „komunity“, v ktorej spoločne pôsobia. Animátor podnecuje mentálny, fyzický a emocionálny život účastníkov v mieste pobytu, prispieva k rozvoju individuálnych a skupinových schopností pri zúčastňovaní sa spoločných aktivít [Pollo, 33, s. 12].

3.  *voľno-časová animácia*:

a) animátor vyplní voľný čas pre predškolské a školské deti na rôznych miestach ( ihrisko, knižnice a iné), ako aj dospelých, čím dochádza k napĺňaniu viacerých funkcií voľného času, hlavne rehabilitačnej (odpočinok), duševno-hygienickej (zábava, uvoľnenie, rozptýlenie) a funkcie rozvoja osobnosti (všestranný rozvoj) [Križanová, 23, s. 12], [Križanová, 24, s. 13].

b) animátor organizuje a koordinuje voľnočasové aktivity v rekreačných strediskách a turistických lokalitách. Športové aktivity, turnaje a predstavenia pre deti i dospelých usporadúvané v hoteloch a rekreačných strediskách sú u účastníkov cestovného ruchu veľmi cenené.

**Tabuľka 1:** Činnosti animátora

<b>Odbor animačných činností</b>	<b>Príklady</b>
pohybové a športové činnosti	športové hry
spoločenské a zábavné činnosti	tanečný večer
tvorivé činnosti (výtvarné, literárne, divadelné, modelárske...)	kreslenie, maľovanie
vzdelávacie, poznávacie činnosti a činnosti spojené s objavovaním	výlety, krajina a ľudia
dobrodružné činnosti	vatra, noc v jaskyni
meditatívne činnosti (odpočinok, uvoľnenie)	joga
oddychové a sebapoznávacie činnosti	počúvanie hudby

Zdroj: Oriška, 29, s. 60

Poskytovanie animačných aktivít animátorom však v konečnom dôsledku závisí od materiálneho a ekonomického zabezpečenia. Spôsob zabezpečenia rozhoduje o úspechu, či prípadnému neúspechu akcie [Oriška, 31]. A v neposlednom rade od dobre zvolenej animačnej aktivity a programu vzhľadom na rôzne hľadiská, napríklad: podľa toho pre koho sú určené, podľa odboru animácie, podľa časového rozpätia počas dňa. Presná a jednoznačná klasifikácia jednotlivých činností nie je možná, pretože mnohé z nich sa vzájomne prekrývajú, a preto môžu byť zaradené do viacerých animačných oblastí.

## 2.1 Kompetencie animátora

Náročnosť profesie v danej oblasti vyžaduje široký všeobecný rozhľad, rozsiahle odborné vedomosti a spôsobilosti a kladie vysoké nároky na osobnostný rozvoj animátora. Kvalifikačné požiadavky na prácu animátora sú rovnaké a líšia sa len v určitých špecifických požiadavkách v rámci destinácií cestovného ruchu):

*Mravné kompetencie* predstavujú osobnostné kvality, ktoré umožňujú animátorovi byť mravnou autoritou, tak pre svojich spolupracovníkov, ako aj pre účastníkov.

*Odborné kompetencie* umožňujú animátorovi poznať danú oblasť činnosti a jej súvislosti. K nim možno zaradiť najmä vzdelanie a prax, všeobecný rozhľad.

*Riadiace kompetencie* v sebe zahŕňajú:

- *rozhodovacie schopnosti* – predstavujú schopnosť analýzy a racionálneho rozhodovania v meniacich sa podmienkach, schopnosť rozhodovať sa pod tlakom, schopnosť riadiť realizáciu prijatého rozhodnutia,
- *technické schopnosti* – sú chápané ako znalosť techník a metód riadenia, skúsenosti z ich uplatňovania pri riešení náročných a zložitých úloh,
- *organizačné schopnosti* – umožňujú zmysluplne plánovať svoj čas a prácu.

*Sociálne kompetencie* zahrňujú schopnosť získať účastníkov, efektívne ich viesť, vedieť ich motivovať, vplývať na ich postoje, schopnosť koordinovať činnosti v skupine či tíme, stmelovať ich, zapájať ich do riešenia zábavných úloh a pod., nevynímajúc pozitívny vzťah k deťom a zmysel pre humor.

*Komunikačné kompetencie*, t.j. verbálna a neverbálna komunikácia v rodnom a v cudzom jazyku. Aktívne ovládanie cudzích jazykov je nevyhnutným predpokladom pre získanie tejto atraktívnej práce, nakoľko animátor sa pri práci obyčajne stretáva s viacjazyčnou klientelou. Okrem verbálnej komunikácie je dôležité aj vyjadrovanie sa prostredníctvom reči tela a výrazu tváre, čo je veľmi dôležité najmä pri interkultúrnej komunikácii. Každý animátor by mal byť schopný improvizovať a vedieť jednať s hosťom aj v psychicky náročných situáciách [Estevo, Ferreira, 12, s. 7-8].

## 2.2 Schopnosti a zručnosti animátora

V rámci tejto pozície sú kladené aj ďalšie požiadavky na vlastnosti a zručnosti animátora: tvorivé a praktické myslenie, flexibilita, sebakontrola, sebaovládanie, rozptýl pozornosti, konštruktívna a priestorová predstavivosť, predstavivosť s ohľadom na udalosti či dôsledky, schopnosť pracovať v tíme, organizačná schopnosť, kultivované vystupovanie a vzhľad, pohotovosť vystupovania, schopnosť sociálneho kontaktu, rozsah zrakového poľa, psychická rovnováha, písomný a slovný prejav, prispôsobivosť, samostatnosť, rozhodnosť.

Odborná literatúra [Grillo, 16, s. 154-159], [Mak a kol., 25, s. 1445-1450], [Koloseum, 21, s. 23] uvádza rozširuje ďalšie štyri, pre animátora dôležité schopnosti:

- schopnosť rozvíjať kontakty a komunikáciu,
- schopnosť podporovať pocity spolupatričnosti a vytvárať a viesť skupiny,
- schopnosť oslobodiť sa a byť tvorivý,

- schopnosť uľahčiť účastníkom účasť a spolupôsobenie na spoločne strávenom mieste a živote.

Animátor musí byť spoločenský, temperamentný, má mať potrebné poznatky z geografie, histórie a kultúry krajiny svojho pôsobenia a musí vedieť prispôbiť svoje správanie kultúre danej krajiny (platí hlavne pre arabské štáty) [Mancuso, 26]. Prínosom pre každého animátora je, ak je umelecky nadaný (tanec, spev, herectvo a pod.), výtvarne a technicky zručný, vie sa pohybovať po javisku a dokáže zrozumiteľne hovoriť do mikrofónu [Pompl, 34, s. 3-11], [Orieška, 31]. Od animátora sa vyžaduje aktívny vzťah k športu, ovládanie aktuálnych pravidiel jednotlivých športových odvetví [Martin, Mason, 27, s. 34-40].

animátora vyžaduje vysokú profesionalitu. Kvalifikovaný animátor by mal zručný vystupovať vo všetkých profesijných rolách [Smith, 35, s. 20]:

- ako diagnostik (animátor rozoznáva a skúma potreby účastníkov);
- ako poradca (radí ako optimálne využívať voľný čas);
- ako podnecovateľ (umožňuje a podporuje komplexný a individuálny rozvoj osobností účastníkov vo všetkých rovinách);
- ako strojca situácií (vyvoláva len príjemné a podnetné pocity);
- ako organizátor činností (sprostredkováva aktivity, ktoré umožnia oddych, zábavu, sebaopoznávanie a pod.);
- ako koordinátor (s uplatnením všetkých vyššie spomenutých profesionálnych úloh).

Pre praktickú činnosť animátora nesmú chýbať manažérske a organizačné zručnosti, morálne a etické zásady a zo sociálnych zručností spolupráca a zmysel pre humor. Ovládanie informačnej a výpočtovej techniky je samozrejmosťou. Dôležitou súčasťou profilu animátora sú jeho vedomosti a spôsobilosti i z oblasti hygieny a bezpečnosti práce, starostlivosti o zdravie a jeho ochranu, tvorby a ochrany životného prostredia, vrátane starostlivosti o kultúru práce a pracovné prostredie. Animátori majú svoje pravidlá: musia vedieť, kedy je čas na prípravu, čas na akciu, čas na odpočinok a iné.

Na pracovných stretnutiach profesionálov pôsobiacich v cestovnom ruchu sa v diskusiách [Getz, 15, s. 118], [Hjalager, 17, s. 1-12] zrodilo neoficiálne tzv. „Desatoro animátora“ – desatoro zásad a podmienok jeho kvalitného profesionálneho výkonu, disciplíny a pracovného úspechu. Považujú sa za jednotné a záväzné pravidlá práce animátora:

- prívetivosť a srdečnosť, diskretnosť a neutralita,
- trpezlivosť bez náznaku nátlaku na hosťa,
- presnosť a schopnosť byť v pravej chvíli na pravom mieste,
- čistota a oblečenie primerané danej situácii,
- vyjadrovanie na úrovni,
- morálna zodpovednosť za hosťa,
- žiadne závislosti na alkohole, cigaretách či drogách,
- primeraný odhad situácie, primeraný sebaodhad.

Kvalita práce animátora sa odráža v tzv. animovanej starostlivosti o hosťa, ktorá by sa mala uplatňovať v každom ubytovacom zariadení. Starostlivosť o účastníka znamená: prijať a pozdraviť ho, informovať ho, byť k hosťovi prívetivý, byť pre hosťa dosiahnuteľný, pohostiť a obslúžiť ho, prejavovať záujem a starať sa o jeho spokojnosť, niečo spoločne podniknúť, niečo osobitné zorganizovať, rozlúčiť sa [Orieška, 29, s. 14].

Profil animátora je vyjadrený v postupoch jeho práce, v nárokoch na jeho osobu. Pracovná pozícia animátora zahŕňa kombináciu viacerých činností, ale možná je aj špecializácia len na určitú oblasť: cvičiteľ aerobiku a gymnastických cvičení, športový animátor (inštruktor tenisu, vodných športov a pod.), detský animátor (organizátor programu pre deti), tanečný choreograf/scénograf (zodpovedný za prípravu večerných predstavení), hudobný animátor (DJ – zodpovedný za výber hudby, organizáciu diskoték a pod.).

Aj keď animácia a animátor sa stávajú dôležitými prvkami cestovného ruchu, napriek tomu mnohé skúsenosti z praxe v najrôznejších destináciách cestovného ruchu pomohli rozpoznať mnohé spoločné problémy povolania animátora a systém vzdelávania odborníkov pre prácu s ľuďmi vo voľnom čase sa len vyvíja [Šíp, 36, s. 41] a ako aj špecializované profesijné organizácie zastrešujúce týchto odborníkov [Weiermair, Brunner-Sperdin, 39]. Najhoršie je na tom to, že zatiaľ čo v zahraničí si účastníci cestovného ruchu bez pestrej ponuky animačných služieb nevedia svoju dovolenku ani predstaviť, na Slovensku sú manažéri cestovného ruchu stále skeptickí. Služby animátorov pokladajú buď za úplne bezvýznamné, alebo za príliš nákladné, luxusné a nerentabilné [Kacvinský, 20, s. 168-171].

### 3 Výsledky terénneho prieskumu

Predchádzajúca teoretická analýza pojmov a názorov na schopnosti, aktivity animátora a ponúkaných rôznych foriem animačných služieb v cestovnom ruchu nám slúžili ako podložie pre nasledujúci prieskum. Na našu pozornosť sme upriamili na dve skutočnosti: ako účastníci cestovného ruchu vnímajú profesiu animátora a využívajú animačné služby cestovného ruchu na domácej pôde.

*Hlavný cieľ:* Naším cieľom bolo zistiť, ako respondenti vnímajú úlohu animátora a animačných služieb v domácom cestovnom ruchu, aké sú ich potreby, očakávanie a vlastné skúsenosti.

*Metóda:* Pre získanie empirických údajov sme použili dotazník, štruktúrovaný s ohľadom na určený cieľ. Súčasťou metodiky boli identifikačné (demografické) údaje – pohlavie, vek, vzdelanie, rodinný stav. Prieskumnú metodiku sme štruktúrovali do dvoch hlavných blokov (kvantitatívne otázky tvorilo 10 položiek; kombináciu kvantitatívnych a kvalitatívnych otázok tvorilo 12 položiek). Získané empirické údaje sme spracovali jednoduchou analýzou rozptylu ONEWAY.

*Hypotéza:* Predpokladali sme, že respondenti nemajú dostatočné skúsenosti a aktívnejší kontakt s animátorom a s animačnými službami v domácom cestovnom ruchu.

*Organizácia zberu údajov:* Empirické údaje sme zozbierali v Košiciach v priebehu 1. - 9. mája 2011 počas osláv Dňa mesta Košíc, kedy sa pre širokú verejnosť organizujú kultúrno-spoločenské a športové podujatia, výstavy, súťaže. Návratnosť dotazníkov sa úplne spraco-

vanými údajmi (z celkového počtu oslovených respondentov) nebola úplná (rozdaných 180), konečný počet bol len 138.

*Výberový súbor:* Prieskumu sa reálne zúčastnilo 138 respondentov (z celkového počtu oslovených 180), ktorí využívali pri výbere cieľového miesta služby rôznych cestovných kancelárií v Košiciach (bez špecifikovaného výberového znaku) a svoju pozornosť venovali rôznym doplnkovým službám.

### 3.1 Interpretáčna časť

Uvádzané výsledky poodhaľuju problematiku vnímania profesie animátora a využívaná animačných aktivt vybranou skupinou respondentov. Tento prieskum je našim prvým krokom k mapovaniu danej problematiky v populácii rôznorodých obyvateľov v Košiciach na Slovensku. Demografické údaje a výsledky prieskumu sú uvádzané v tabuľkách a grafoch.

**Tabuľka 2:** Vek a pohlavie respondentov

Vek	do 25	26 – 40	41 – 60	nad 61	Spolu	(%)
Muži	6	21	19	1	47	34
Ženy	9	45	36	1	91	66
Spolu	15	66	55	2	138	100

*Zdroj: Autor*

Najpoetnejiu skupinu prieskumu tvorili respondenti (49 %) vo veku od 25 do 40 rokov, 39 % vo vekovom rozmedzí 41 - 60 rokov. Z hľadiska pohlavia sa prieskumu zúčastnilo viac žien (66 %), jednu tretinu (34 %) respondentov tvorili muži. Tento výsledok pravdepodobne ovplyvňuje empatickejši prístup žien k vykonávanému prieskumu, ako aj váži záujem o problematiku prieskumu, najmä pokiaľ išlo o rodiny s deťmi.

**Tabuľka 3:** Rodinný stav a vzdelanie respondentov

Rodinný stav	(%)	Vzdelanie	(%)
slobodný/ná	28	ZŠ	7
vdovec/vdova	1	SŠ	73
ženatý/vydatá	61	VS	20
rozvedený/ná	10		
Spolu	100	Spolu	100

*Zdroj: Autor*

Najpoetnejiu skupinu tvorili respondenti žijúci v manželskom zväzku, pricom dominujú rodiny s deťmi (61 %). Menej početnú skupinu respondentov tvorili slobodní (28 %) a rozvedení (10 %).

### 3.2 Analýza výsledkov prieskumu

#### A. Výsledky prieskumu

Nasledujúca tabuľka 5 uvádza dôležité vlastnosti a schopnosti pre vykonávanie povolania animátora, zoradené na základe odpovedí respondentov v poradí pre nich najdôležitejších.

**Tabuľka 4:** Požiadavky na vlastnosti a schopnosti animátora

Vlastnosti a schopnosti animátora	Počet respondentov	(%)
priateľskosť	72	52
tvorivosť	69	50
zmysel pre humor	61	44
trpezlivosť	46	33
prívetivosť	35	25
manažérske schopnosti	30	22
profesionalita	27	20
diskrétnosť a neutralita	23	17
úpravu zovňajšku a dodržiavanie hygieny	14	10

Zdroj: Autor

Dobry, priam až ideálny animátor by mal podľa respondentov disponovať uvedenými schopnosťami a vlastnosťami. Viacerí respondenti v dotazníku označili len jednu z možností. Najčastejšie to bola práve požiadavka na priateľskosť (52 % opýtaných), kreatívnosť (50 % respondentov). Viacerí respondenti apelujú na vlastnosti a schopnosti spájajúce sa so zmyslom pre humor (44 %), trpezlivosťou (33 %) a prívetivosťou (35 %). Za najmenej dôležité respondenti považovali primerané úpravu zovňajšku a dodržiavanie každodennej hygieny.

**Tabuľka 5:** Požiadavky dôveryhodnosti animátora pre účastníkov CR

Požiadavky na dôveryhodnosť	Počet respondentov	(%)
kvalifikovanosť	69	50
morálna zodpovednosť	60	43
srdečnosť	46	33
vyjadrovanie na úrovni	46	33
zručnosť poskytovať prvú pomoc	31	22
presnosť		10
celistvosť osobnosti (žiadne závislosti)	7	5
lokálnosť (viazaný na určitú lokalitu, znalý aj jej špecifiká)	6	4
odhad situácie, primeraný sebaodhad	4	3

Zdroj: Autor

Na prvé miesto v hodnotení dôveryhodnosti animátora kladie kvalifikovanosť 50 % respondentov, 43 % považuje za kľúčovú morálnu zodpovednosť. Zhodne, až 33 % respondentov označilo za dôležitú srdečnosť a vyjadrovanie na úrovni. Poskytovanie prvej pomoci bolo zastúpené len 22 % z opýtaných.

**Tabuľka 6:** Perspektívnosť povolania animátora na Slovensku

<b>Perspektíva povolania animátora</b>	<b>Počet respondentov</b>	<b>(%)</b>
áno, ak sa na Slovensku zlepšia služby	57	42
neviem posúdiť	47	34
určite áno	20	14
jednoznačne nie	14	10

Zdroj: Autor

Z celkového počtu 138 respondentov si takmer polovica myslí (42 %), že profesia animátora má na Slovensku perspektívu, ale to len v prípade, že sa zmenia služby a najmä ich kvalita v domácom cestovnom ruchu vôbec. Podobný názor zdieľa 14 % respondentov, 34 % sa nevedelo vyjadriť, pretože podľa nich pozícia animátora v domácich podmienkach nie je natoľko rozšírená, uplatňovaná a ponúkaná i v rámci cestovných kancelárií.

**Tabuľka 7:** Skúsenosti účastníkov CR so slovenskými animátormi

<b>Skúsenosti účastníkov CR</b>	<b>Počet respondentov</b>	<b>(%)</b>
nedostatočne kvalitné animácie	112	81
slovenskí animátori zaostávajú za zahraničnými kolegami	18	13
len kladné	8	6
veľmi zlé	0	0

Zdroj: Autori

Väčšina respondentov (81 %) zatiaľ len málo investuje finančné, intelektuálne a fyzické úsilie do spoločných, hromadných, aj keď rozmanitých aktivít vo svojom voľnom čase. Dôvodom sú nedostatočne kvalitné animačné aktivity, účastníkov ich obsah až tak neosloví, boli zvyknutí na animačné aktivity viac v zahraničnom cestovnom ruchu. Dokonca 13 % respondentov si myslí, že slovenskí animátori zaostávajú za zahraničnými kolegami. Povzbudzujúci je aspoň výsledok, že ak opýtaní majú skúsenosti so slovenskými animátormi, tak len kladné.

**Tabuľka 8:** Vlastná skúsenosť s druhom animačných aktivít

<b>Druhy animačných aktivít</b>	<b>Stav - slobodný (počet)</b>	<b>Rodina/s deťmi (počet)</b>
pohybovo-športové	1	4
kultúrno-umelecké	1	2



zábavno-spoločenské	0	6
poznávaco-vzdelávacie	1	2
oddychovo-meditačné	0	4
dobrodružné	3	2

Zdroj: Autor

Animácie cestovného ruchu sú pre účastníkov prítomné v mnohých podobách. Z celkového počtu opýtaných, len 19 % malo kladnú skúsenosť s využitím animačných aktivít v domácich podmienkach CR. Z doteraz absolvovaných aktivít účastníkmi boli viac vybrané pohybovo-športové, zábavno-spoločenské a oddychovo-meditačné.

**Tabuľka 9:** Návrhy na zlepšenie animačných služieb na Slovensku

Skúsenosti účastníkov CR	Počet respondentov	(%)
neviem	37	26
propagácia	32	22
programová štruktúra	22	15
ponuka	19	13
animačné tímy	18	13
žánrová voľba	16	11

Zdroj: Autor

Respondenti nie sú dostatočne známi s možnosťami ponuky animácie ako služby domáceho cestovného ruchu, keďže 26 % z nich zaškrtnulo položku „neviem“. Túto znalosť a priamy kontakt s animačnými aktivitami mali viac v súvislosti so zahraničným cestovným ruchom. Možnosť lepšej propagácie animácie označilo 22 % respondentov, zlepšenie programovej štruktúry 15 % z opýtaných. Zhodným počtom odpovedí (13 %) navrhujú respondenti zlepšiť ponuku a animačné tímy.

Na základe uskutočneného prieskumu a následných výsledkov môžeme konštatovať, že zaradenie animačných aktivít počas dovolenky alebo rekreácie do ponuky cestovných kancelárií na tuzemskom trhu sa javí ako perspektívne, nakoľko respondenti (bez ohľadu na demografické charakteristiky) v prieskume prejavili záujem o tento druh doplnkových služieb, v podstate sú spokojní s ponukou doterajších animačných programov, ale uvítali by zmeny, kreatívnejšie animačné aktivity.

## **B. SWOT analýza**

Pomocou SWOT analýzy bude možné posúdiť strategické alternatívy s ohľadom na charakter, náročnosť a produktivitu práce animátora, flexibilitu pri uspokojovaní požiadaviek klientov na služby, zefektívnenie vykonávaných činností animátora počas sezóny.

**Tabuľka 10:** SWOT analýza animácie z pohľadu povolania animátora

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- motivujúca a kreatívna práca s ľuďmi</li> <li>- zaujímavé finančné ohodnotenie</li> <li>- získanie pocitu dôležitosti</li> <li>- vykonávanie služby ľuďom</li> <li>- radosť z dobre vykonanej práce</li> <li>- dobrý pocit, ak vidí spokojnosť u klientov</li> <li>- budovanie zdravého sebavedomia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pracuje aj v čase, keď iní majú voľno</li> <li>- musí plniť protichodné požiadavky</li> <li>- v každej situácii sa musí správať profesionálne</li> <li>- musí pôsobiť uvoľnene a hravo, aj keď je unavený, nemá náladu</li> <li>- nesmie zlyhať v dodržiavaní etických zásad a spoločenských noriem</li> <li>- výbušnosť a nervozita sú zakázané</li> <li>- musí sa pred klientom zdržať sťažovania sa či kritizovania</li> <li>- nemôže si dovoliť byť oblečený nevkusne</li> <li>- časová zaneprázdnenosť</li> <li>- psychická a fyzická náročnosť povolania</li> <li>- je „univerzálnym špecialistom“</li> </ul>
<b>Príležitosti</b>	<b>Ohrozenia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- príležitosť spoznávať stále nových ľudí</li> <li>- príležitosť na sebe pracovať a zlepšovať sa v profesii</li> <li>- zdokonaľovanie sa v cudzích jazykoch</li> <li>- získavanie kontaktov</li> <li>- príležitosť spoznávať nové miesta a kultúry</li> <li>- ďalšie vzdelávanie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fyzické a psychické vyčerpanie</li> <li>- nesplnenie očakávaní klientov a následný konflikt</li> <li>- strata súkromia</li> <li>- nedostatočný priestor na osobný život</li> </ul>

Zdroj: Autor

Nakoľko ide o prácu, ktorá je viazaná na sezónu a jej negatívami sú najmä nedostatok voľného času, psychická a fyzická náročnosť, na druhej strane príležitosť spoznávať zaujímavé krajiny, ich kultúry, ľudí a reč sú zase pozitívami tohto povolania. Preto vzhľadom na prácu animátora by ju mali vykonávať len talentovaní, vzdelaní, skúsení, telesne a duševne trénovaní a pozitívne orientovaní ľudia.

## 4 Implikácia pre prax

V odporúčaní pre prax sme našu pozornosť sústredili na skvalitňovanie individuálnych zručností a vedomostí animátora, na vnímanie a riadenie animácie, aby sa z nej stala zaujímavá ponuka.

### A) *Chápanie novodobých funkcií a úloh animácie*

Strategickosť animácie využívanej v cestovnom ruchu spočíva v jej funkciách a úlohách. Preto je dôležité vyzdvihnúť potrebu a poslanie animácie už počas štúdia a prípravy profesionálov – animátorov na vysokých školách. Dostať animáciu väčšmi do povedomia klientov cestovného ruchu, jej využívanie tak bude rúcať predstavy o klasickej dovolenke. „Animačná aktivita“ sa tak stáva právom účastníka CR. Popri práve na prácu sa v modernej spoločnosti rodí aj právo na voľný čas, oddych, poznávanie, zábavu a hru. Animácia pôsobením a následným využívaním vystupuje vo viacerých roliach:

Animácia ako potreba – moderný človek animáciu existenčne potrebuje ako sféru slobody, uvoľnenia, kompenzácie a tvorivosti.

Animácia ako právo – vystupuje v podobe všeobecne uznaného nároku na regeneráciu duševných aj fyzických síl.

Animácia ako povolanie – konzumná spoločnosť umŕtvuje schopnosť „hrať sa“, a tak moderný človek sa musí učiť oddychovať, uvoľniť sa, oslobodzovať svoju tvorivosť (s týmito novými obsahmi učenia sa otvárajú výzvy pre možné nové povolania).

Animácia ako podpora produktivity a profesionality – rozvíja tvorivé sily človeka, a tým buduje aj jeho hodnotu ako tvorivého človeka.

Animácia ako porozumenie – ako neodmysliteľná súčasť dovolenkového (kúpeľného, poznávacieho) pobytu, kedy sa môže stať východiskom hľadania porozumenia medzi deťmi a dospelými, medzi rôznymi generáciami, národmi a ľuďmi vôbec.

### B) *Zlepšenie a skvalitnenie širokej palety schopností, zručností a vedomostí animátora*

Cesta k animácii je cesta vytvárania profilu, budovania vlastností a racionálnej a kreatívnej práce animátora. Ak chceme v oblasti cestovného ruchu poskytnúť kvalifikovaný tím animátorov, ktorí sa kreatívnou formou postarajú o nevšedný program a klientov vôbec, je prvoradou povinnosťou myslieť na ich prípravu.

Vzhľadom na tento fakt odporúčame:

- *Obsah študijných odborov cestovného ruchu vo vzťahu k profesii animátora dopĺňať podľa potrieb aktuálnej praxe.*
- Zlepšiť vzdelávací proces, t.j. kvalitu výučby a praktický výcvik animačných aktivít; využívať nové vzdelávacie technológie (napr. pre bežných záujemcov i laikov na výmenu skúseností animátorsky web portál [www.cestyzenia.domka.sk](http://www.cestyzenia.domka.sk), <http://www.nodam.sk> a iné).
- Využívať inovatívne kurzy, ktoré poskytujú kvalitný výcvik profesionálov – animátorov i v rámci celoživotného vzdelávania (vedomosti z teórie a metodiky animácie, psychológie, manažmentu, andragogiky, cestovného ruchu, spoločenského diania, kulturologie, pedagogiky voľného času a pod.).

- Zvýšiť počet pracovných školení (vrátane zahraničných) pre potreby animátorov a animačnej prax (rôzne činnosti) pre všetky oblasti cestovného ruchu.
- Podporiť rozvoj širokospektrálnych zručností animátora na realizáciu animačných programov pre rôzne kategórie ľudí, to znamená:
- samostatne a tvorivo pracovať a riešiť každodenné pracovné situácie,
  - citlivo a taktne komunikovať s ľuďmi,
  - plánovať svoju činnosť, určovať ciele, prostriedky, postupy a ovládať jednotlivé animačné činnosti a aktivity,
  - vytvoriť vecne, štylisticky i gramaticky správne písomnosti pracovného i osobného charakteru a použiť osvojené technické zručnosti z oblasti informatiky v praxi.
- Strategickým zámerom kompetentných by malo byť vypracovanie návrhu informačného bulletinu „*Animácia pre prax*“, ktorý by slúžil ako príručka pre animátorov a zároveň poskytoval stručné informácie o animačných aktivitách pre potenciálnych účastníkov. Základným odporúčaním pre úspešné zvládnutie a realizáciu aktivít animátorom, je zostavovanie jednotlivých animačných aktivít podľa záujmu účastníkov, dĺžky účasti na pobyte, ale i realizačných možností, či vlastných síl a schopností animátora.

Ak sa bude aktualizovať, zlepšovať, inovovať a vytvárať kreatívny zoznam a obsah animačných aktivít pre klientov, tak domáci cestovný ruch bude kráčať v súlade s požiadavkami, ktoré od neho očakávajú.

## Záver

Napriek deklaráciám o preferencii animačných služieb pre voľný čas na domácom cestovnom ruchu naši účastníci prieskumu dostatočne túto doplnkovú službu nevyužívajú. Otvorenosť hraníc, globalizácia láka skôr do zahraničia. Spoznávanie domáceho prostredia je spoznávané skôr individuálnym programom a aktivitami. Animátorov a animačné služby účastníci prieskumu spájali len s pobytom v hoteli, aj to väčšmi v zahraničí, v domácom cestovnom ruchu sa až tak do povedomia nedostali. Táto strata je predovšetkým založená na neznalosti možností, čo animačné aktivity ponúkajú. Preto domáce centrá budú musieť ponúkať účastníkom cestovného ruchu oveľa viac alternatív, ako stráviť čas a uvedomiť si priority animačných služieb vo vzťahu k účastníkom cestovného ruchu, investovať do animátorov a animačných programov. Animačné aktivity si vyžadujú vysokú úroveň profesionality. To nie je diletantská činnosť určitej osoby, ale premyslená, organizovaná a riadená služba, ktorá svojimi ponukami začína postupovať správnym smerom. Efektívna animácia umožňuje zmysluplné trávenie voľného času účastníkov cestovného ruchu, zdvíha náladu, uprednostňuje zážitkové prežívanie. Okamžité prínosy práce animátora sa postupne odzrkadlia v náraste spokojnosti účastníkov, vo vytváraní kladných zážitkov a pozitívnych kontaktoch s účastníkmi. Budúce prínosy z vyššej kvality animačných aktivít animátora sledujú dlhodobejšie ciele – nárast množstva verných účastníkov cestovného ruchu, budovanie dobrého mena. Vyššia kvalita ponúkaných animačných služieb môže cestovným kanceláriám a agentúram priniesť aj určité ekonomické výhody:

- nárast ďalších účastníkov, nakoľko spokojný zákazník je najlepšia a najlacnejšia forma propagácie,
- zvýšenie konkurencieschopnosti,
- lepšiu pozíciu na trhu,
- vyššiu spokojnosť účastníka z kúpy produktu cestovného ruchu,
- možný nárast tržieb a tým ekonomickú efektívnosť. náraste tržieb z predaja produktov cestovného ruchu,

nakoľko predajnosť a zisky závisia od každého jedného pracovníka pôsobiaceho v cestovnom ruchu, niekedy postačí aj slušné správanie, ochota pomôcť a úsmev na tvári [Zamboriová, 38].

Keďže slovenská populácia zostáva viac verná zaužívanému modelu rodinnej dovolenky s optimalizovanou dopravou, stravovaním, ubytovaním a ďalšími službami predovšetkým v lacnejších zariadeniach, napriek tomu kvalita ponuky je pre ňu dôležitá. Napriek deklaráciám o preferencii relaxu a odpočinku, domáci cestovný ruch bude musieť ponúkať oveľa viac alternatív ako tráviť voľný čas. Ak sa k tomu v budúcnosti pridá kvalitnejší animačný personál a animačné aktivity, Slovensko bude ešte neodolateľnejším pre samotných Slovákov.

***PhDr. Daniela Hrehová, PhD., sa na Technickej univerzite v Košiciach vedecky orientuje na problematiku podnikateľskej etiky a etikety, komunikácie s dôrazom na kultúru komunikácie, rétoriku a interkultúrnu komunikáciu. Participuje na mnohých vzdelávacích aktivitách rôznych podujatí (ako lektorka a poradkyňa) zameraných na rozvíjanie manažérskych kompetencií.***

## Literatúra

- [1] AFTHINOS, Yanni Vlachou, CHARALAMPOUS, Harry. Recreation facilities in Greek hotels: future opportunities for Greek Physical Education graduates. *Journal Human Performance & Health*. 2000, (1), 63-73. ISSN 0096-1523.
- [2] BARTIKOWSKI, Boris, LLOSA, Sylvie. Customer satisfaction measurement: comparing four methods of attribute categorisations. *The Service Industries Journal*, 2004, 24(4), 67– 82. ISSN 1743-9507.
- [3] BOROVSÝ Juraj a kol. *Cestovný ruch – trendy a perspektívy*. Bratislava: Lura Edition, 2008. 280 s. ISBN 97-880-80-782-15-3.
- [4] CABANISS, Thomas. An animateur's journey: A report from the field. [online] *Polyphonic*, Okt. 1, 2007. [cit. 12.03.2012]. Dostupné z: <http://www.polyphonic.org/article.php?id=127>
- [5] CABUGUEIRA, Artur. A Importância Económica do Turismo. *Revista Turismo & Desenvolvimento*. 2005, (2), 97–104. ISSN 1519-4744.
- [6] CAMPOS, Ana et al. Para uma Cultura da Qualidade Total no Destino Turístico: Métodos de Diagnostico e Estratégias de Desenvolvimento. *Revista Turismo & Desenvolvement*. 2006, (5), 21– 40. ISSN 1519-4744.

- [7] ÇETİNSÖZ, Burçin Cevdet, ÇORBACI, Kadir A. The Tourists' Satisfaction of Critical Service Features InIncoming Travel Agents. *Group Package Tour For The ntalya Region*. [online] 2009, 1– 5. [cit. 12.03.2012]. Dostupné z: [www.hotelschoolsearch.com/index.php?file=redirct\\_download...pdf](http://www.hotelschoolsearch.com/index.php?file=redirct_download...pdf)
- [8] COSTA, George, GLINIA, Eleni, GOUDAS, Mariol, ANTONIOU, Panagiotis. Recreational services in resort hotels: Customer satisfaction aspects. *Journal of Sport Tourism*, 2004, 9(2), 26 –117. ISSN 1477-5085.
- [9] CROUCH, George, RITCHIE, Brent J. R. Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity. *Journal of Business Research*, 1999, (44), 137 – 152. ISSN 0148-2963.
- [10] ĎURIČEK, Milan, ČERNÁK, Robert, OBODYŇSKI, Kazimierz. *Riadenie animácie v turizme*. Prešov: ATA – Akademická turistická agentúra, 2001. 181 s. ISBN 80-968046-1-8.
- [11] EDGINTON, Christopher, HANSON, Carole, EDGINTON, Susan. *Leisure programming: Concepts, Trends and Professional Practice* (eds.) Dubuque: Brown & Benchmark, 1992. 479 s. ISBN 13:978-06-971-2199-8.
- [12] ESTEVAO, Cristina, FERREIRA, Joao. *Regional Competitiveness of Tourism Cluster: A Conceptual Model Proposal*. [online] 2009, 1 – 19. [cit. 12.03.2012]. Dostupné z: [http://mpira.ub.unimuenchen.de/14853/1/Turism\\_cluster.pdf](http://mpira.ub.unimuenchen.de/14853/1/Turism_cluster.pdf)
- [13] FERREIRA, Miguel. Estratégias e Planeamento Regional do Turismo. *Investigação em Turismo – Livro de Actas*, 2003, 67 – 82. ISSN 1645-9261.
- [14] FIŠEROVÁ, Věra. *Volný čas a jeho animace v cestovním ruchu*. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze, 2008. 91 s. ISBN 978-80-86578-87-3.
- [15] GETZ, Donald. Event tourism: Definition, evolution and research. *Tourism Management*, 2008, 29( 3), 403 – 428. ISSN 0261-5177.
- [16] GRILLO, Ettore. *Travels of the mind*. New York: AEG Publishing Group, 2009. 238 s. ISBN 978-1-60860-657-3.
- [17] HJALAGER, Anne-Mette. A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 2010, 31(1), 1–12. ISSN 0261-5177.
- [18] HOFBAUER, Břetislav. *Děti, mládež a volný čas*. Praha: Portál, 2004. 176 s. ISBN 80-7178-927-5.
- [19] JAFARI, Jafar. Tourism models: the sociocultural aspects. *Tourism Management*, 1987, 8(2), 151 – 159. ISSN 0261-5177.
- [20] KACVINSKÝ, Karol. Animátor pozdvihne hotel. *Top Hotelnictví*, 2009, 168 – 171. ISSN 1214-4312.
- [21] KOLOSEUM. *Magazín o cestovaní*, 2007, (3), 18 – 32. (ISBN neuvedené)
- [22] KOUTEKOVÁ, Mária. Volný čas mládeže ako sociálno-pedagogický problém súčasnosti. *Quo vadis výchova?* Bratislava: Iuventa, 1999, 156 – 164. ISBN 80-88893-43.
- [23] KRÍŽANOVÁ, Daniela. *Teória a metodika animačných činností 2: pre stredné pedagogické školy, pedagogické a sociálne akadémie a pedagogické a kultúrne akadémie*. Bratislava: SPN, 2007. 136 s. ISBN 978-80-10-00958-9.

- [24] KRÍŽANOVÁ, Daniela. *Teória a metodika animačných činností 1: pre stredné pedagogické školy, pedagogické a sociálne akadémie a pedagogické a kultúrne akadémie*. Bratislava: SPN, 2005. 151 s. ISBN 801-00-04-26X.
- [25] MAK, Athena H.N., WONG, Kevin K.F., CHANG, Richard C.Y. Critical issues affecting the service quality and professionalism of the tour guides in Hong Kong and Macau. *Tourism Management*, 2011, 32(6), 1442 – 1452. ISSN 0261-5177.
- [26] MANCUSO, Rosalba. *Become a tourist animator*. [online] Feb. 24, 2010. [cit. 12.03.2012]. Dostupné z: <http://affaripropri.com/en/2010/02/become-a-tourist-animator-second-part/>
- [27] MARTIN, Bill, MASON, Sandra. The future for attractions: Meeting the needs of the new consumers. *Tourism Management*, 1993, 14(1), 34 – 40. ISSN 0261-5177.
- [28] OPASCHOWSKI, W. H.: *Einführung in die Freizeitwissenschaft*. Berlin: Mercedes Druck, 2006. 331 s. ISBN 3-531-14863-X.
- [29] ORIEŠKA, Ján. *Animácia v cestovnom ruchu*. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB a Občianske združenie Ekonómia, 2003. 114 s. ISBN 80-8055-858-2.
- [30] ORIEŠKA, Ján. *Kongresové služby a animácia v cestovnom ruchu*. Bratislava: SPN, 2002. 106 s. ISBN 80-080-3138-7.
- [31] ORIEŠKA, Ján. *Technika služieb cestovného ruchu*. Praha: IDEA SERVIS, 1999. 246 s. ISBN 80-85970-27-9.
- [32] PAGE, Stephen and Joanne CONNEL. *Modern Synthesis*. Cengage Learning EMEA, Tourism 3e, 2009. 663 s. ISBN 13: 978-140-800-916-1.
- [33] POLLO, Mario. *Educazione come animazione*. Turin: Libreria Dottrina Cristiana, 1991. vol. I°, 11–13. ISBN 978-2-215-00880-4.
- [34] POMPL, Wilhelm. The concept of animation Aspects of tourism services. *Tourism Management*, 1983, 4(1), 3 – 11. ISSN 0261-5177.
- [35] SMITH, Marek. *Animateurs, animation, learning and change*. [online] 2009. [cit. 12.03.2012]. Dostupné z: <http://www.infed.org/animate/b-animat.htm>
- [36] ŠÍP, Jiří. Vzdělávání v cestovním ruchu na českých školách. *Studia turistica*, únor 2001, 2 – 7. ISSN 1804-252X.
- [37] TOURIST MEDIA: *Bulgaria lacks quality tourism animation services from*. [online] 15.10.2009. [cit. 12.03.2012]. Dostupné z: <http://www.tmbulgaria.com/en/articles/Bulgaria-lacks-quality-tourism-animation-services/1830/index.html>
- [38] ZAMBORIOVÁ, J. *Každý zamestnanec predáva*. [online] 26.01.2009. [cit. 12.03.2012]. Dostupné z: <http://www.hotelblog.sk>
- [39] WEIERMAIR, Klaus, BRUNNER-SPERDIN, Alexandra (eds.) *Erlebnisinszenierung im Tourismus*. Berlin: Erich Schmidt, 2006. 248 s. ISBN 978-3-503-09748-7

David Zeman, Jan Máče

## Nobelova cena za ekonomii 2008: Vliv úspor z rozsahu na mezinárodní obchod a ekonomickou geografii

Autor Paul Krugman

*Abstrakt:* Cena Švédské národní banky za rozvoj ekonomické vědy na památku Alfreda Nobela za rok 2008 byla udělena americkému ekonomovi Paulu Krugmanovi. Předmětem jeho zájmu byla oblast zahraničního obchodu, zejména vliv úspor z rozsahu na ekonomickou geografii a mezinárodní obchod. Zaměřil se na analýzu příčin vzniku urbanizace, kde uplatnil teorii nedokonalé konkurence. V oblasti mezinárodního obchodu vypracoval teorii dopadu koncentrace produkce na relativní dopravní náklady. Obě oblasti svého vědeckého zájmu přitom dokázal synteticky propojit ve funkční celek

*Klíčová slova:* ekonomická geografie, mezinárodní obchod, monopolistická konkurence, urbanizace

## Nobel Prize for Economy 2008: Impact of Economies of Scale on International Trade and Economic Geography

*Abstract:* The Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel was awarded in 2008 to the American economist Paul Krugman. The focus of his interest was the area of foreign trade, specifically the influence of economies of scale on economic geography and international trade. Krugman focused on analyzing the causes of urbanization, based on the theory of imperfect competition. In the field of international trade, he developed a theory on the impact of the concentration of production on relative transport costs. Through his work, Krugman managed to link both his areas of scientific interest.

*Keywords:* economic geography, international trade, monopolistic competition urbanization, urbanisation

*JEL Classification:* E40, H51

### Úvod

Mezinárodní obchod a alokace ekonomických aktivit byly vždy v popředí ekonomického myšlení. Dodnes problémy jako je volný obchod, globalizace a urbanizace zůstávají oblíbeným tématem jak laické, tak i odborné veřejnosti. Tradičně byla jak teorie mezinárodního obchodu, tak i ekonomická geografie vnímány jako oddělené oblasti ekonomie. V poměrně nedávné minulosti se však obě oblasti začaly přibližovat, a to díky novému teoretickému přístupu, který poukazuje na to, že v obou oblastech existují stejné faktory, které souběžně determinují jak specializaci mezi státy, tak i dlouhodobou alokaci výrobních faktorů uvnitř



jednotlivých států. Jedním z nejvýznamnějších autorů věnujícím se této oblasti je americký ekonom Paul Krugman. Za své dílo byl odměněn cenou Švédské národní banky za rozvoj ekonomické vědy na památku Alfreda Nobela za rok 2008

### **Paul Krugman**

Narodil se 28. února 1953 v New Yorku v židovské rodině, dětství a mládí prožil na Long Islandu. V roce 1974 získal bakalářský titul na Yale University. Doktorská studia absolvoval na Massachusetts Institute of Technology (MIT). V rámci doktorského studia v roce 1976 pracoval pro portugalskou centrální banku. Titul Ph.D. obhájil v roce 1977. V následujících letech přednášel na Berkley University, na Yale University, Massachusetts Institute of Technology či na Stanford University. Působil i na britské London School of Economics. Od roku 2000 přednáší na Princeton University.

Paul Krugman byl v letech 1982 –1983 členem sboru ekonomických poradců amerického prezidenta Ronalda Regana. Kromě toho působil i v řadě firem a společností. Málo známou skutečností je to, že Paul Krugman byl v roce 1999 poradcem dozorčí rady nechvalně známé energetické společnosti Enron. Průběžně publikuje ve vědeckém i populárním tisku, jeho texty byly uveřejněny v *The New York Times*, *Washington Monthly*, *Harper's* či *Economist*. Paul Krugman je členem řady odborných a vědeckých spolků a organizací. Je též držitelem množství vědeckých ocenění a titulů. V roce 1991 například získal medaili Johna Batese Clarka, kterou oceňuje American Economist Association práci ekonomů ve věku do čtyřiceti let. Paul Krugman je ženatý, jeho druhou ženou je ekonomka Robin Wells, profesorka na Princeton University.

### **Teoretická východiska práce Paula Krugmana**

Do poloviny 70. let byla teorie mezinárodního obchodu založena na uplatnění teorie komparativních výhod<sup>24</sup>. Podle ní státy mezi sebou obchodují na základě existujících komparativních výhod, ať už se jedná o výhody v technologiích, jak předpokládal David Ricardo<sup>25</sup>, nebo o výhody v nadání a znalostech, jak předpokládali švédští ekonomové Eli Heckscher a Bertil Ohlin<sup>26</sup>. Tyto teorie poskytují relativně dobré vysvětlení pro chování mezinárodního obchodu v první polovině 20. století. Avšak v následujících desetiletích se vývoj mezi-

---

<sup>24</sup> Teorie komparativních výhod vysvětluje výhodnost mezinárodního obchodu i v situaci, kdy jedna země je schopná vyrábět určité druhy zboží s nižšími náklady než země druhá. Pokud jedna země může určitý druh zboží vyrábět s nižšími náklady než jiné státy, má vůči ostatním absolutní výhodu. Dokáže vyrobit více zboží ze stejného množství výrobních zdrojů, proto je pro ni výhodnější specializovat se na tento druh zboží a přebytky vyměnit za ty druhy zboží, u kterých má absolutní výhodu někdo jiný, než produkovat všechny tyto výrobky sám. Směna může být prospěšná i v případě, kdy subjekt má absolutní výhodu u veškerého zboží.

<sup>25</sup> David Ricardo (1772-1823) – britský ekonom a politik. První používal abstraktní model ekonomických dějů a vyvozoval z nich politické závěry. Autor pracovní teorie hodnoty, rozpracoval teorii komparativních výhod. Jeho základním dílem je spis *Zásady politické ekonomie a zdanění* (1817).

<sup>26</sup> Tento model dokazuje, že komparativní výhody jsou ovlivněny vztahem mezi relativním množstvím výrobních faktorů v určité zemi a výrobní technologií, která ovlivňuje efektivitu využití výrobních faktorů. Viz OHLIN B.: *Interregional and International Trade*, Harvard University Press, Cambridge MA, 1933

národního obchodu dal stále obtížněji vysvětlit pouze teorií komparativních výhod. V současnosti totiž značnou část mezinárodního obchodu pokrývá výměna zboží mezi státy s obdobnými technologiemi a s obdobnou alokací výrobních faktorů. V mnoha případech je tak exportováno a současně také importováno obdobné zboží ze země i do země současně. Příkladem může být fungování automobilového průmyslu, kdy jsou současně vyvážena i dovážena auta stejných kategorií. Převažuje tak vnitroodvětvový obchod nad meziodvětvovým obchodem.

Jak je možné vnitroodvětvový obchod vysvětlit? Tradiční přístup na základě teorie komparativních výhod mezinárodní obchod na vnitroodvětvové úrovni není schopen vysvětlit. Do teorie mezinárodního obchodu proto začal postupně pronikat přístup, který vysvětluje pozorované chování, tedy nárůst vnitroodvětvového obchodu, pomocí úspor z rozsahu. V jedné z významných studií autorů H. Grubela a P. Loyda<sup>27</sup> je nárůst vnitroodvětvového obchodu dokumentován a vysvětlován právě úsporami z rozsahu. Autoři argumentují tím, že pokud průměrné náklady na produkci určitého zboží (např. na určitý typ automobilu) budou klesat s nárůstem celkové produkce, bude optimální rozdělit produkci tak, že každý stát se specializuje na odlišný typ automobilu. Taková specializace má význam i tehdy, kdy neexistují rozdíly ve znalostech a zkušenostech výrobních faktorů.

Bertil Ohlin v této souvislosti uvádí: „Výhodnost produkce velkého množství jedné komodity místo malého množství všech komodit nutně musí vést k mezinárodnímu obchodu. Vzhledem k tomu, že vnitrostátní trh není dostatečně velký, aby umožnil potřebný rozsah produkce, obchod mezi státy bude pro všechny zúčastněné výhodný. Každý stát se tak specializuje na určité druhy zboží, které si budou vzájemně směňovat. Tímto vývojem bude výhodami plynoucími z rozsahu produkce převážena tendence ke specializaci z důvodu rozdílů ve znalostech a dovednostech. Dislokace průmyslu v jednom státě a nikoliv ve druhém přitom může být náhodná. Mezinárodní obchod, ať zapříčiněn působením komparativních výhod, nebo existencí výhod z rozsahu produkce může být chápán jako substitut geografické mobility výrobních faktorů“<sup>28</sup>.

Koncem 70. let minulého století nastal vývoj ve výzkumu mezinárodního obchodu, který vedl k vytvoření tzv. nové teorie mezinárodního obchodu (New Trade Theory). Tato teorie soustřeďuje řadu dílčích názorů do komplexního a jednotného celku. Nová teorie mezinárodního obchodu poskytla oporu pro systematický a komplexní výzkum v oblasti mezinárodních ekonomických vztahů.

V oblasti ekonomické geografie se za klíčové otázky považují problémy týkající se migrace lidí a firem v rámci daného územního celku, vzniku městských aglomerací a prostorové organizace měst. Stejně jako v případě mezinárodního obchodu, i v této oblasti ekonomové dospěli k závěru, že úspory z rozsahu hrají klíčovou roli v alokaci ekonomických aktivit.

Již v průběhu 50. let byly publikovány studie, které se zaměřily na vzájemný vztah mezi růstem výnosů díky zvýšené produkci, dopravními náklady a dopadem těchto trendů na růst

---

<sup>27</sup> GRUBEL H., LLOYD P.: Intra-industry Trade, McMillan, London 1975

<sup>28</sup> OHLIN B.: Interregional and International Trade, Harvard University Press, Cambridge MA, 1933

městských aglomerací<sup>29</sup>. Tyto práce však nebyly podloženy kvalitními teoretickými modely. Nebylo tak možné provést potřebnou analýzu všeobecné rovnováhy. Někteří ekonomové se začali zabývat integrací problematiky úspor z rozsahu do modelu všeobecné rovnováhy teprve na konci 80. let. Výsledkem těchto snah byla teorie, která je dnes známa jako tzv. nová ekonomická geografie (New Economic Geography).

Největší přínos k rozvoji poznání jak v oblasti mezinárodního obchodu, tak i ekonomické geografie má právě Paul Krugman. Publikoval řadu zásadních článků a monografií. Příkladem může být již jeho první článek z oblasti teorie mezinárodního obchodu<sup>30</sup>, který vlastně podnítl výzkum v oblasti problematiky úspor z rozsahu. Další Krugmanův článek<sup>31</sup> je zase obecně považován a počátek nové ekonomické geografie. Přesto nebylo prosazení Krugmanových myšlenek rychlé ani samozřejmé. Trvalo například více, než deset let, než ekonomičtí geografové akceptovali Krugmanovy závěry o možnostech analýzy podmínek ekonomické migrace obyvatelstva publikované již v článku z roku 1979. Stalo se tak až díky další stati z roku 1991.

Paul Krugman ve svých úvahách vychází z obecného předpokladu, že spotřebitelé při uspokojování svých potřeb vyžadují rozmanitost. Poptávají tedy diferencované substituty<sup>32</sup>. To vede k tomu, že je na trhu porušena podmínka homogenity produktu, výrobci produkují mírně odlišné statky a dokonalá konkurence se tak mění v monopolistickou.

Monopolistická konkurence vede k tomu, že pro diferencované substituty (resp. pro snížení jejich cen) je důležitý velký rozsah produkce. To následně vede k výměně produkce substitutů mezi jednotlivými oblastmi. Mezinárodní obchod bude tedy růst, i když budou chybět prokazatelné komparativní výhody. Paul Krugman byl první, kdo přístup založený principu výhod z rozsahu zpracoval v podobě formálního matematického modelu. Stalo se tak v článku z roku 1979<sup>33</sup>. Na teoretickou práci Paula Krugmana postupně navázalo několik dalších autorů<sup>34</sup>.

---

<sup>29</sup> HARRIS C.: The market as a Factor in the localization of Production, *Annals of the Association of American Geographers* 44, 1954; MYRDAL G.: *Economic Theory and Underdevelopment Regions*, Duckworth, London 1957; HIRSCHMAN A. O.: *The Strategy of Development*, Yale University Press, New Haven 1958; PRED A. R.: *The Spatial Dynamics of U.S. Urban-Industrial Growth, 1800-1914: Interpretive and Theoretical Essays*, MIT Press, Cambridge MA, 1966

<sup>30</sup> KRUGMAN P.: Increasing Return, Monopolistic Competition and International Trade, *Journal of International Economics* 9, 1979, str. 469-479

<sup>31</sup> KRUGMAN P.: Increasing Returns and Economic Geography, *Journal of Political Economy* 99, 1991, str. 483-499

<sup>32</sup> Tedy takové ekonomické statky, které jsou schopny se navzájem zastoupit ve spotřebě, ale současně jsou částečně odlišné (např. design)

<sup>33</sup> KRUGMAN P.: Increasing Return, Monopolistic Competition and International Trade, *Journal of International Economics* 9, 1979, str. 469-479. Tento zásadní článek má rozsah pouhých 11 stran textu.

<sup>34</sup> Krugmanův následovník W. J. Ethier například odvodil model vnitroodvětvového obchodu založený na úsporách z rozsahu, kdy se však směřuje spíše meziproduct, než konečná produkce. Tuto situaci je možné dobře dokumentovat například vzájemným obchodem mezi ČR a SRN. ETHIER W. J.: National and International Returns to Scale in the Modern Theory of International Trade, *American Economic Review* 72, 1982, str. 225-238

## **Krugmanův teoretický model**

Paul Krugman ve svém článku z roku 1979<sup>35</sup> zpracoval jednoduchý model fungování mezinárodního obchodu. Předpokládá dvě země, které jsou identické co do preferencí spotřebitelů, používaných technologií a velikosti. Krugman porovnává dvě situace:

- 1) autarkii – mezi oběma zeměmi neexistuje žádný obchod (např. z důvodu příliš velkých dopravních nákladů)
- 2) volný obchod – situace, kdy je možné obchodovat zcela volně bez jakýchkoliv bariér

V obou případech přitom nepředpokládá existenci komparativních výhod. Bohatství obou států je posuzováno dohromady.

Pokud existuje vzájemný obchod (případ 2), pak se počet potenciálních spotřebitelů zdvojnásobí. Přestože jsou oba státy identické, potenciál pro prodej statků je dvojnásobný, než v případě autarkie. Následně se každá země začne specializovat na produkci určitých statků. Důvodem je to, že díky teritoriálnímu uspořádání produkce a úsporám z rozsahu začnou při takto specializované produkci klesat průměrné náklady. To povede ke zvýšení obchodní výměny mezi oběma státy a ke zvětšení nabídky zboží. Za předpokladu stejné velikosti obou zemí bude mezinárodní obchod následně dosahovat poloviny HDP každé země. Otevření obchodu tak povede ke zvýšení bohatství a ke zvýšení rozsahu typů produkovaných statků.

## **Ekonomická geografie**

Důležitou oblastí odborného zájmu Paula Krugmana byla ekonomická geografie. Ve svých úvahách přitom vycházel z předpokladu, že mobilita výrobních faktorů a obchod mezi jednotlivými regiony mohou být vzájemnými substituty. Překážky kladené obchodu vedou k diferenciaci v cenách výrobních faktorů a tato diferenciaci poté zapříčiní migraci pracovní síly a kapitálu<sup>36</sup>

Paul Krugman na základě těchto předpokladů dokazuje, že v případě neexistence vzájemného obchodu větší region bude svým obyvatelům nabízet větší bohatství v závislosti na vyšší variabilitě nabízených statků. Toto bohatství pak bude pobídkou pro migraci obyvatelstva z chudších oblastí. Tím dojde k násobení efektu většího regionu. Tento proces přitom může být spuštěn pouhým rozdílným počtem lidí v regionu, přestože jinak neexistují žádné další významné rozdíly mezi oblastmi.

Ekonomové při analýze geografického uspořádání ekonomického prostoru obvykle vycházeli z tradiční představy, že toto uspořádání je exogenně dané. Již od dob Alfreda Marchalla přitom bylo přijímáno, že hromadění ekonomických aktivit do jednoho místa je mimo jiné zapříčiněno úsporami z rozsahu. Ty byly chápány jako externí faktor (daný vnější poptávkou) pro individuální firmy, ale jako interní faktor pro odvětví či regiony (např. města). Z tohoto pohledu pak jsou úspory z rozsahu slučitelné s teorií dokonalé konkurence. Příkla-

---

<sup>35</sup> KRUGMAN P.: Increasing Return, Monopolistic Competition and International Trade, *Journal of International Economics* 9, 1979, str. 469-479

<sup>36</sup> Viz například MUNDELL R.: International Trade and Factor Mobility, *American Economic Review* 47, 1957, str. 321-335

dem může být tzv. čistý technologický rozptyl mezi firmami, kdy jedna firma přijde s novou technologií a ta se postupně rozšíří mezi další firmy. Nedostatkem tohoto přístupu je však to, že je značně vágní a prakticky neumožňuje testovat tuto teorii empiricky.

Nová ekonomická geografie přišla s jiným pohledem na zkoumanou problematiku. Předpokládá přímo existenci nedokonalé konkurence i to, že úspory z rozsahu jsou pro firmu interním faktorem<sup>37</sup>. Urbanizace je tak zapříčiněna tzv. peněžními externalitami. Ty jsou vyvolány tím, že relativní tržní ceny budou nižší na větším trhu díky větší variabilitě produkce a nižším průměrným nákladům. Pokud domácnosti či firmy uzavírají transakce na trhu, působí nepřímo na ostatní účastníky trhu tím, že každá transakce má dopad na cenu.

V případě, že dochází k tržnímu selhání, dopad takovýchto transakcí může být chápán jako externalita. Protože Paul Krugman ve své teorii pracuje s primárním předpokladem, že konkurence je nedokonalá, mohou být externality chápány jako významný rys reálné ekonomiky. Tyto předpoklady Krugman zobecnil v modelu nazývaném jádro periférie (Core-Periphery)<sup>38</sup>.

V současné době žije více, než polovina lidské populace ve městech. V mnoha státech žije naprostá většina lidí v několika málo urbanizovaných celcích, zatímco pouze malá část zůstává v zemědělských regionech<sup>39</sup>. Krugmanův model se snaží vysvětlit rozšířenost tohoto rozložení. Předpokládá existenci mobility práce. Vlastníci práce (domácnosti) jsou současně přitom chápáni jako spotřebitelé zboží a služeb. Pro zjednodušení Krugmanův model počítá pouze s dvěma typy produkce – potravinami a spotřebním zbožím. Potraviny přitom splňují charakteristiku homogenního produktu a vyrábí se s konstantními výnosy z rozsahu. Spotřební zboží existuje ve velkém množství variant, jen produkováno se stoupajícími výnosy z rozsahu a prodává se na trzích, pro které je typická monopolistická konkurence.

V případě existence dvou regionů se stejnými základními podmínkami (preferenze spotřebitelů a produkční funkce statků) mohou být oba druhy zboží vyváženy z jedné oblasti do druhé. Potraviny mohou být obchodovány s nízkými dopravními náklady (tento předpoklad však byl později revidován). Zatímco spotřební zboží je obchodováno s relevantními dopravními náklady. Spotřebitelé v tomto případě hají dvě role – zaměstnanců nabízejících práci (ti migrují mezi regiony) a zemědělců (nemigrují).

Na základě těchto předpokladů Krugman analyzoval, jak je populace a hospodářská aktivita alokována mezi oba regiony. Model postavil firmy i spotřebitele před volbu místa, ve kterém budou produkovat či žít. Firmy mají tendenci umístit své sídlo na větší trh tak, aby mohly využívat výnosy z rozsahu a současně i ušetřit výrobní náklady. Spotřebitelé se zase stěhují do urbanizovaných regionů, které jim nabízí vyšší reálné mzdy a současně i vyšší

---

<sup>37</sup> Firma v podmínkách nedokonalé konkurence sleduje úspory z rozsahu. V dokonalé konkurenci je indiferentní.

<sup>38</sup> Paul Krugman tímto modelem navázal práce H. M. Abdel-Rahmana a M. Fujity. Viz ABDEL-RAHMAN H. M.: Product differentiation, Monopolistic Competition, and City Size, *Regional Science and Urban Economics* 18, 1988; FUJITA M.: A Monopolistic Competition Model of Spatial Agglomeration: Differentiated Product Approach, *Regional Science and Urban Economics* 18, 1988

<sup>39</sup> Urbanizované celky jsou v této teorii chápány jako jádro a zemědělské oblasti jako jeho periférie. KRUGMAN P.: Increasing Returns and Economic Geography, *Journal of Political Economy* 99, 1991, str. 483-499

variabilitu nabízeného zboží. To vede ke zvýšení rozdílů mezi oběma regiony se současným tlakem na migraci firem i spotřebitelů (obyvatelstva) do více urbanizovaných regionů.

V modelovém případě je možné předpokládat počáteční rovnoměrné rozdělení populace na polovinu mezi oba sledované regiony. Ekonomika obou oblastí je v tom okamžiku v rovnováze. Ta však bude porušena relativně malou migrací z jednoho regionu do druhého. Tím se populace jednoho regionu zvýší na úkor druhého. Pokud bude efekt domácího trhu (viz kapitola Mezinárodní obchod) pro firmy společně s efektem vyšších reálných mezd pro zaměstnance (spotřebitele) dostatečný, drobná počáteční nerovnováha bude stimulovat další následnou migraci. Tak bude vyvolán kumulativní proces, kdy migrace obyvatelstva bude působit na růst trhu ve větším regionu, to povede k zvýšení reálných mezd, které vyvolá další migraci z menšího (a v tuto chvíli již také chudšího) regionu. Tímto procesem postupně dojde k vytvoření nové rovnováhy, která bude značně odlišná od původního stavu.

Existují však také síly, které aktivně působí proti tomuto procesu. Jednou z těchto sil je například skutečnost, že pokud většina firem působí ve větším regionu, firma, která se naopak přesune na periferii, se dostane do monopolního postavení na tomto lokálním trhu. Tato firma prodává své zboží lokálním zemědělcům a svým zaměstnancům. Při své činnosti je ale omezena cenami dováženého zboží, jejichž výše závisí na dopravních nákladech. Stejně tak je omezena na pracovním trhu tím, že nemůže platit extrémně nízké mzdy svým zaměstnancům. Ti by jinak odešli do jádra (měst). Bohatství těchto zaměstnanců pak závisí na mzdách, které jim platí zaměstnavatel a na cenách spotřebního zboží, které produkuje jejich firma (zaměstnavatel). Ty jsou relativně nízké, neboť nejsou ovlivněny dopravními náklady. Dalším faktorem, který ovlivňuje bohatství zaměstnanců, jsou ceny dováženého spotřebního zboží, které dopravní náklady ovlivňují. Pokud je tato kombinace příznivá, může to vést k přílivu více firem na periferii. Výsledkem může být decentralizovaná rovnováha, kdy produkce spotřebního zboží bude alokována v celém regionu. Navíc působí i další faktory, jako například ceny pozemků, dopravní zácpy (resp. dodatečné náklady na ně). Výsledná urbanizovaná struktura je výslednicí působení všech těchto faktorů.

### **Mezinárodní obchod**

Druhou oblastí odborného zájmu Paula Krugmana je mezinárodní obchod. Také v této oblasti využil svůj model<sup>40</sup> a popsal jeho dopad na sledované děje. Byl tak například popsán vztah mezi velikostí obchodu a dopravními náklady – tzv. efekt domácího trhu (The Home-Market Effekt).

Významným hybatelem mezinárodního obchodu je bezesporu pokles dopravních nákladů. Avšak v tradičních teoretických modelech nebyl dlouhou dobu tento pokles zohledňován.

To se povedlo právě Paulu Krugmanovi v práci z roku 1980<sup>41</sup>. V tomto článku rozpracoval svůj model tím, že do něj implementoval problematiku dopravních nákladů.

---

<sup>40</sup> KRUGMAN P.: Increasing Return, Monopolistic Competition and International Trade, *Journal of International Economics* 9, 1979, str. 469-479

<sup>41</sup> KRUGMAN P.: Scale Economies, Product Differentiation, and the Pattern of Trade, *American Economic Review* 70, 1980, str. 950-959

Krugman ve svém modelu pro zjednodušení předpokládá, že dopravní náklady jsou úměrné množství převáženého zboží. Tento předpoklad mu umožnil detailně analyzovat fungování mezinárodního trhu. Potvrdil tak mimo jiné i existenci efektu domácího trhu<sup>42</sup>, podle kterého firmy mají tendenci ke koncentraci – na domácím trhu mají tendenci prodávat větší množství zboží, než by odpovídalo jejich tržní velikosti a země pak mají tendenci exportovat to zboží, ve kterém mají velký domácí trh.

Vysvětlení efektu domácího trhu je poměrně jednoduché. Předpokládá, že s objemem produkce vzrůstají jak výnosy, tak i dopravní náklady. Výsledkem je tendence ke koncentraci produkce v blízkosti nejvýznamnějšího trhu (skupiny odběratelů-zákazníků), protože tak relativně klesá význam dopravních nákladů. Tím, že se produkce koncentruje do jednoho místa, stoupají výnosy z rozsahu a relativně klesají dopravní náklady. Zaměstnanci (spotřebitelé) se pak mají lépe ve větší ekonomice, protože je tam nižší relativní cenová úroveň. Důvodem je skutečnost, že větší část jejich spotřeby není ovlivněna dopravními náklady.

## **Závěr**

Paul Krugman patří k mladší generaci ekonomů, kteří vyhledávají méně frekventovaná témata vědecké práce. Jeho hlavní přínos rozvoji ekonomické vědy je možné najít v inovativním přístupu k teorii mezinárodního obchodu.

Jejím funkčním propojením s ekonomickou geografii Krugman dokázal vysvětlit některé jevy, které jsou zřetelné v reálné ekonomice, a které dosavadní teoretické modely nebyl schopny plně postihnout.

### **Nejvýznamnější práce Paula Krugmana**

KRUGMAN P. Increasing Return, Monopolistic Competition and International Trade, *Journal of International Economics* 9, 1979

KRUGMAN P. A Model of Balance-of-Payment Crises, *Journal of Money, Credit and Banking* 11, 1979

KRUGMAN P. Scale Economies, Product Differentiation, and the Pattern of Trade, *American Economic Review* 70, 1980

KRUGMAN P. Intra-industry Specialization and the Gains for Trade, *Journal of Political Economy* 89, 1981

KRUGMAN P. Increasing Returns and Economic Geography, *Journal of Political Economy* 99, 1991

KRUGMAN P. Target Zones and Exchange Rate Dynamics, *Quarterly Journal of Economics* 106, 1991

KRUGMAN P., VENABLES A. Globalization and the Inequality of Nations, *Quarterly Journal of Economics* 110, 1995

---

<sup>42</sup> Tento efekt popsal W. M. Corden v roce 1970. CORDEN W. M.: A Note on Economies of Scale, the Size of Domestic Market and the Pattern of Trade, in MCDUGALL I. A., SNAPE R. H.: *Studies in International Economics*, North-Holland, Amsterdam 1970

**PhDr. Jan Máče, PhD. (1970)**

*Vystudoval ekonomii na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy v Praze. V doktorském studiu se zaměřil na dějiny ekonomických teorií. Od roku 1999 se věnuje žurnalistice se zaměřením na ekonomiku, letecký průmysl a dopravu. Pracoval v časopise Letectví+kosmonautika a v ekonomické redakci deníku Mladá fronta Dnes. Od roku 2004 působí na katedře ekonomie a ekonomiky Vysoké školy hotelové v Praze, od roku 2008 vykonává funkci prorektora tamtéž. Publikoval odborné články v časopisech Politická ekonomie, L+K a ATM.*

**Mgr. David Zeman (1972)**

*V roce 1996 absolvoval obor Ekonomie na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy v Praze. Poté pracoval nejprve ve firmě ČEZ na pozici risk managera. Od roku 1998 působil v Bankovním dohledu ČNB, nejprve jako inspektor dohledu na místě, poté jako hlavní metodik. Od roku 2006 působí na Vysoké škole hotelové v Praze jako odborný asistent na katedře ekonomie a ekonomiky a zároveň jako konzultant v oblasti řízení rizik.*

## **Literatura**

- [1] ETHIER W. J. National and International Returns to Scale in the Modern Theory of International Trade, *American Economic Review* 72, 1982
- [2] KRUGMAN P. Increasing Return, Monopolistic Competition and International Trade, *Journal of International Economics* 9, 1979
- [3] KRUGMAN P. Scale Economies, Product Differentiation, and the Pattern of Trade, *American Economic Review* 70, 1980
- [4] KRUGMAN P. Increasing Returns and Economic Geography, *Journal of Political Economy* 99, 1991
- [5] Kol: *The Prize in Economic Sciences*, The Royal Swedish Academy of Sciences, Stockholm 2008, [www.kva.se](http://www.kva.se)
- [6] [www.econlib.cz/nobelova\\_cena.html](http://www.econlib.cz/nobelova_cena.html)



# RECENZE – CRITICAL REVIEW

## **Recenzní posudek na monografii Zmírňování regionálních disparit prostřednictvím rozvoje cestovního ruchu**

Autoři: Ing. Antonín Franke, CSc., Ing. Pavel Attl, Ph.D., Ing. Andrea Holešinská, Ph.D., Ing. Karel Nejdrl, CSc., Ing. Lucie Petříčková, Ph.D., doc. Ing. Jana Pitekova, Ph.D., prof. Ing. Petr Semeniuk, CSc., Ing. Petr Studnička, Ing. Martin Šauer, Ph.D., doc. Ing. Josef Vlček, CSc., Ing. Markéta Vogelová, doc. RNDr. Jiří Vystoupil, CSc., prof. RNDr. Josef Zelenka, CSc.

Třináctičlenný autorský tým vedený Ing. Antonínem Franke, CSc. ve své monografii pečlivě zmapoval složitou, přitom velmi aktuální problematiku zmírňování regionálních disparit z pohledu podílu cestovního ruchu na jejím řešení. V dané souvislosti oceňuji zvláště skutečnost, že posuzovaná monografie představuje realizační výstup projektu Ministerstva pro místní rozvoj České republiky WD-37-07-2 Výzkum domácího a příjezdového zahraničního cestovního ruchu ve vztahu k zmírnění společensko-ekonomických disparit.

Monografie je logicky rozčleněna do šesti na sebe vhodně navazujících kapitol, z nichž první představuje stručný úvod s objasněním podstaty projektu WD-37-07-2. Druhá kapitola pojednává především o významu cestovního ruchu pro rozvoj regionů. Čtenář se v ní seznamuje jednak se stávajícími trendy projevujícími se v cestovním ruchu, s jeho druhy a formami, jednak s místem cestovního ruchu v lokálním a regionálním rozvoji. Vzhledem ke skutečnosti, že se posuzovanou problematikou dlouhodoběji zabývám (byl jsem mimo jiné hlavním autorem monografie „*Partnerství pro cestovní ruch na regionální úrovni*“ vydané Fakultou ekonomicko-správní Univerzity Pardubice v roce 2007 – projekt MMR ČR WA-035-5-Z07, spoluautorem publikace „*Management pro řešení disparit*“ vydané nakladatelstvím Gaudeamus v roce 2009 – druhým autorem byl Ing. Tomáš Kala, DrSc., MBA a autorem učebního textu Vysoké školy finanční a správní „*Management a marketing cestovního ruchu*“ publikovaného vydavatelstvím EUPress v roce 2010), spíše bych se ve druhé kapitole nejdříve klonil k objasnění zásad municipálního a regionálního rozvoje a následně bych charakterizoval roli cestovního ruchu ve zmíněném procesu. Tím ovšem v žádném případě autorský tým nekritizuji – konstatuji, že i stávající struktura má svou logiku. Ve druhé kapitole je cestovní ruch především charakterizován jako důležitý činitel ekonomického rozvoje, včetně jeho role při vytváření nových pracovních míst. Čtenář je

seznámen s podílem cestovního ruchu na tvorbě HDP a na celkové zaměstnanosti – a to jak v globálním a evropském měřítku, tak v podmínkách České republiky.

Výklad ve třetí kapitole je zaměřen na charakteristiku problematiky disparit v České republice. Autoři připomínají, že „*pojem regionální disparita chápaný jako územní nerovnost, se stal jedním z indikátorů nerovnoměrného vývoje společnosti*“. Mimo jiné dospívají k závěru, že „*základní příčinou vzniku regionální nerovnováhy je pohyb výrobních faktorů a možnosti jejich využití. Jde především o nízkou mobilitu pracovní síly*“.

Autorský tým zcela oprávněně značnou pozornost soustředil k charakteristikám objektivních a subjektivních indikátorů regionálního rozvoje. Za objektivní ukazatele označuje hlavně příjmy obyvatelstva, vzdělání, úroveň bydlení, spotřebu elektrické energie, počet osobních automobilů a objem investic. Jako zvláště závažné charakterizuje jak ekonomické, tak územní disparity (fyzicko-geografický potenciál, životní a přírodní prostředí, dopravní a technickou infrastrukturu). V případě subjektivních indikátorů regionálních disparit připomíná, že k nim lze dospět na základě dotazování lidí.

Z pohledu využívání cestovního ruchu jako jednoho z prostředků sloužících ke zmiřování lokálních a regionálních disparit, jemuž je věnován výklad ve čtvrté kapitole, autoři především akcentují potřebu rozvoje udržitelného cestovního ruchu v destinaci. Proto doporučují, aby byly po vstupní analýze „*zavedeny vhodné indikátory udržitelného cestovního ruchu v destinaci*“. Za významný dokument a zároveň za jeden ze zdrojů inspirace v tomto směru označují *Evropskou chartu pro udržitelný cestovní ruch v chráněných územích*. Přimlouvají se za zavedení indikátorů udržitelnosti, které by podle jejich názoru měly vycházet z dostupných údajů. Jako součást postupu doporučují periodická dotazníková šetření zaměřená především na rozhovory s místními obyvateli, klíčovými aktéry cestovního ruchu a návštěvníky. V neposlední řadě navrhuje vytvořit *regionální informační systém cestovního ruchu*, jenž by měl představovat cílevědomé a systematické shromažďování, získávání, zpracování, uchovávání, zpřístupnění, přenos a šíření informací.

Z manažerského pohledu mají podle názoru autorů zásadní význam pro vývoj cestovního ruchu v destinaci:

- *vlastní schopnosti destinace rozvíjet a přizpůsobovat své zdroje;*
- *management na úrovni destinace;*
- *koordinace napojení na další destinace (s akcentem na výměnu zkušeností a na vytváření společných produktů).*

Neméně důležitou roli autoři přisuzují analýze trendů rozvoje cestovního ruchu v mezinárodním měřítku. S výše uvedenými závěry se ztotožňují.

Potřebná pozornost je v posuzované monografii dále věnována optimalizaci dopadů cestovního ruchu. Autoři s odvoláním na stanovisko autorů Páskové a Zelenky z roku 2002 její podstatu charakterizují jako „*proces hledání a realizace nejlepšího možného kompromisu mezi maximalizací přínosů cestovního ruchu... a minimalizací záporných dopadů*“. Zdůrazňují, že jedním z předpokladů pro dosažení úspěchu jsou průběžné i periodické (měsíční a delší) monitorování, provádění analýz a vhodný systém managementu a marketingu. Konstatují, že takovéto optimalizace je možno dosáhnout podporou zavádění managementu

omezujícího dopady provozování infrastruktury cestovního ruchu na životní prostředí, environmentálním značením (bioprodukty, Evropská květina) a v neposlední řadě vzájemnou návazností poskytovaných služeb cestovního ruchu a vytvářením ucelených produktů (např. cyklotras se zapojením poskytovatelů služeb cestovního ruchu podél nich, jakož i přizpůsobením nabídky nápojů, jídel a dalších služeb potřebám cyklistů), jakož i kvalitním marketingem cíleným na vytváření a na podporu produktů destinace cestovního ruchu.

Otázky kladené v prvních čtyřech kapitolách jsou řešeny spíše v teoretické podobě. Na tento výklad v dalších dvou kapitolách navazuje přehled použitých metod a objasnění jejich základních charakteristik. Uvedená problematika je dokumentována především formou případových studií z Klášterecka, Českokrumlovska, Lipenské přehrady, Mikulovska, Lázní Běláhoř a dvou slovenských regionů – Liptova a Zamagurie. Na studie navazuje osvětlení metodiky využití modelu kvantifikace ekonomického efektu z investic do ubytovacích a doplňkových zařízení cestovního ruchu v Klášterci nad Ohří, na Lipensku, v Pasohlávkách a v Liptovském Mikuláši.

Celkově posuzovanou monografii „*Zmírňování regionálních disparit prostřednictvím rozvoje cestovního ruchu*“ pokládám za kvalitní a po drobnějších úpravách ji doporučuji ke zveřejnění.

prof. PhDr. Karel Lacina, DrSc.  
Vysoká škola finanční a správní  
Katedra veřejné správy  
kar.lacina@seznam.cz

## **Recenzní posudek na odbornou monografii Statistiky cestovního ruchu**

Autoři: Ing. Antonín Franke, CSc., Ing. Alena Hellerová, Mgr. Zdeněk Lejsek, Ing. Karel Nejd, CSc., Ing. Lucie Petříčková, Ph.D., Ing. Pavel Vančura

Předkládaná kniha je ucelenou monografií o statistice cestovního ruchu se zaměřením na léta 2000-2010. Téma je pojednáno velmi komplexně a ze všech podstatných hledisek. Tématika je víc zasazena do kontextu cestovního ruchu v Evropě a dalších širších souvislostí tohoto tématu. Odborná monografie je vydávána autorským kolektivem tvořeným členy řešitelského týmu projektu Ministerstva pro místní rozvoj České republiky WD-37-07-2 Výzkum domácího a příjezdového zahraničního cestovního ruchu ve vztahu k zmírnění společensko-ekonomických disparit, který v letech 2007-2011 řešila Vysoká škola hotelová v Praze.

Kniha představuje vzhledem k úplnosti zpracování tématu, vystižení podstatných souvislostí, správné aplikaci teoretických a metodických postupů, zasazení do širšího evropského rámce, respektování posledního vývoje, důslednému zaměření na jasnost, srozumitelnost, přátelskost pro uživatele a širokou použitelnost novátorský a zdařilý počín a zaplňuje citelnou mezeru, která existuje v systematickém zpracování tohoto tématu. Popisuje současný vývoj předmětné oblasti při správné aplikaci postupů a metodik a dává rozsáhlé možnosti studia a srovnání vybraných jevů. Autorský tým má velmi rozsáhlé zkušenosti s problematikou ekonomické statistiky i specifík s aplikací statistiky v oblasti cestovního ruchu. Předkládané údaje ve formě tabulek a různých grafů jsou v knize komentovány, vysvětleny, a uvedeny do kontextu a souvislostí.

Kniha je aktuální tematikou, moderní zpracováním a prezentovanými výsledky. Autorský kolektiv zpracovává tematiku komplexně, téma je zasazeno do obecných souvislostí. Jsou zdůrazněny vlivy posledního období (hospodářská krize) i vybrané podstatné trendy oblasti a je tedy velmi aktuální. Text knihy je přehledně upravený a dostatečně přesný a zasvěcený. Kniha se proto dobře čte a je dobře pochopitelná. Jeví se jako velmi užitečná pro zájemce o přehledné zpracování tématu i jeho zasazení do širších obecných souvislostí statistiky a vývoje cestovního ruchu. Může zaujmout i studenty a akademické pracovníky českých a slovenských vysokých škol ekonomického (cestovní ruch, rozvoj regionů,...), přírodovědného (ekologického) a zemědělského zaměření a rozsáhlou a pestrou skupinu zájemců o aktuální informace z praxe z oblasti regionální správy, podnikatelů v cestovním ruchu apod., kterým umožní získání ucelených a moderních informací. Publikace obsahuje i rozsáhlý vklad autorů daný výběrem dat, zpracováním a komentáři a hodnoceními. Výsledky jsou dobře popsány, graficky demonstrovány, data jsou správně statisticky zpracována. Velké množství řádně a zasvěceně zpracovaných a zhodnocených tabulek a grafů poskytuje

velmi obsáhlé doplňující informace z důležité oblasti cestovního ruchu a je dobrým východiskem pro rozhodování a dobře poslouží i k dalšímu studiu různých aspektů a souvislostí. Formálně i stylisticky je kniha dobře připravena a nemám proto k textu knihy žádné výhrady.

Závěrem je možno konstatovat, že jde o knihu velmi potřebnou, zdařilou a moderní, zpracovanou na velmi dobré odborné i metodické úrovni a splňující cíle, které si autorský tým předsevzal. Proto ji mohu plně doporučit k vydání.

prof. PhDr. RNDr. Antonín Slabý, CSc.  
Univerzita Hradec Králové  
Fakulta informatiky a managementu  
Katedra informatiky a kvantitativních metod  
antonin.slaby@uhk.cz

## OBJEDNÁVKA ČASOPISU

Objednávám závazně ..... ks časopisu

Czech Hospitality and Tourism Papers od .....

Časopis vychází 2x ročně a cena jednoho výtisku je 120,- Kč (vč. DPH).

Jméno a příjmení .....

Organizace .....

IČO: .....

DIČ: .....

Telefon: .....

E-mail: .....

**Platby zasílejte na účet č. 9256870297/0100, var. symbol 18.**

**Doklad o zaplacení (faktura) bude vystaven na Vaše vyžádání.**