

# CZECH HOSPITALITY

and

# TOURISM PAPERS

Ročník IX.

číslo 19/2013

---

Časopis pro vědu a informace Czech Hospitality and Tourism Papers uveřejňuje zejména vědecké nebo přehledové statě autorů v českém, slovenském nebo anglickém jazyce zaměřené na rozvíjení teorie a praxe v oborech hotelnictví, gastronomie, cestovní ruch a lázeňství.

Slouží především k prezentaci původních výsledků výzkumu autora nebo autorského týmu ve výše uvedených oborech. V sekci „Konzultace a diskuze“ jsou zveřejňovány přehledové statě a rovněž statě odborné z pedagogické a odborné činnosti akademických pracovníků a zprávy o výstupech z výzkumných projektů.

*Czech Hospitality and Tourism Papers (hereinafter CHTP Journal), a journal for science and information, publishes mainly scientific and survey papers focusing on the development of theoretical and practical aspects of the hotel and spa industry, gastronomy and tourism. Papers are published in Czech, Slovak and English languages.*

*The CHTP Journal serves primarily as a platform for the presentation of an author's, or team of author's, original research results in the above-mentioned fields. A "Consultation and discussion" section contains survey papers and also specialized survey papers from the pedagogical and expert activities of academics, as well as reports on research project results.*

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

Ing. Jiří Dědek – Lázně Luhačovice

PaedDr. Ivona Fraňová – Asociácia informačných centier Slovenska

doc. Ing. Jana Kučerová, PhD. – Univerzita Mateja Bela v Banské Bystrici

doc. Ing. Vanda Maráková, PhD. – Univerzita Mateja Bela v Banské Bystrici

prof. JUDr. Ludmila Novácká, PhD. – Ekonomická univerzita v Bratislavě

doc. Václav Urbánek – Vysoká škola ekonomická v Praze

doc. RNDr. Jiří Vaniček, CSc. – Slezská univerzita v Opavě

doc. Jiří Vystoupil – Masarykova univerzita

# OBSAH – CONTENTS

## VĚDECKÉ STATĚ – SCIENTIFIC PAPERS

- Andrea Holešinská** – Zkušenosti s řízením cestovního ruchu a jeho legislativní úpravou v zahraničí  
*Experience in Managing Tourism and its Legal Regulations in Abroad*..... 3
- Monika Palatková** – BSC model jako nástroj měření úspěšnosti marketingové strategie rozvoje cestovního ruchu  
*The BSC Model – a Tool for Performance Measurement of the Marketing Strategy of the Tourism Development* ..... 13
- Ida Vajnerová, Ivan Andraško** – Hlavní komponenty spokojenosti návštěvníků s kvalitou destinace cestovního ruchu – příklad Pálava a Lednicko-Valtický areál  
*The Principal Components of Visitor Satisfaction Related to the Quality of the Tourist Destination – Pálava and Lednice-Valtice Area Case Study* ..... 32

## KONZULTACE A DISKUZE – CONSULTATION AND DISCUSSION

## PŘEHLEDOVÉ STATĚ – SURVEY PAPERS

- Milada Šmejcová, Barbora Koklarová** – Mohou flexibilní formy zaměstnávání pomoci zaměstnanosti ve službách?  
*May Flexible Forms of Employment Help Employment in Services?* ..... 47
- Eva Vavrečková, Jana Stuchlíková** – Nákupní preference zákazníků při využívání slevových portálů  
*Buying Preferences of Customers Who Take Advantage of Group Buying Websites*..... 63

## INFORMAČNÍ STATĚ – INFORMATION PAPERS

- Šárka Tittlebachová** – Inicie vznik lokální organizace turismu na Plzeňsku  
*Creation Initiation of a Local Tourism Organisation in Pilsener Region*..... 85
- Vladimír Vavrečka, Michal Blaško** – Síťování jako jeden z předpokladů úspěšnosti destinace cestovního ruchu  
*Networking as one of Tourism Destination Success Factor* .....101

## RECENZE – REVIEWS..... 117

# VĚDECKÉ STATĚ – SCIENTIFIC PAPERS

**Andrea Holešinská**

## ZKUŠENOSTI S ŘÍZENÍM CESTOVNÍHO RUCHU A JEHO LEGISLATIVNÍ ÚPRAVOU V ZAHRANIČÍ

**Abstrakt:** *Príspevek je zaměřen na oblast řízení v destinacích cestovního ruchu. Východiskem článku je popsáný vývoj organizace a spolupráce v alpských zemích jako je Rakousko a Švýcarsko, na jejichž území se jako první začala etablovat platforma destinačního managementu. Zkušenosti z tohoto vývoje se pak promítají do legislativní úpravy organizace a řízení cestovního ruchu na jejich území. Pro ilustraci odlišného vývoje je přiblíženo zavádění legislativních předpisů zaměřených na organizaci a řízení cestovního ruchu ve Slovinsku a na Slovensku. Pro srovnání je doplněna situace popisující vývoj v České republice. Samotný závěr zahrnuje doporučení pro legislativní úpravu organizace a řízení cestovního ruchu v České republice.*

**Klíčová slova:** *cestovní ruch, destinační management, legislativní úprava, řízení cestovního ruchu, spolupráce*

## EXPERIENCE IN MANAGING TOURISM AND ITS LEGAL REGULATIONS IN ABROAD

**Abstract:** *The contribution is focused on the managing of tourism destinations. The basis of the paper comes from the development of organisation and cooperation in Alpine countries such as Austria and Switzerland where the platform for destination management was recognized. Their experience in the development was reflected in the legal regulation of tourism organisation and management. To show how the development of tourism organisation and management can be different, the case study of Slovenia and Slovakia is added. For comparison the development in the Czech Republic is present and finally a list of suggestions for legal regulation of tourism organisation and management in the Czech Republic is included.*

**Key words:** *tourism, tourism management, destination management, cooperation, legal regulation*

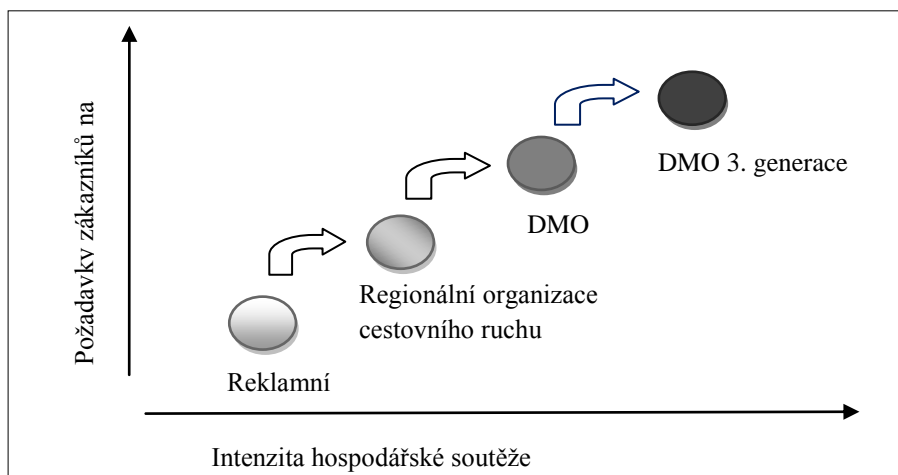
**JEL Classification:** *K49, L83*

# Úvod

Zkušenosti s řízením cestovního ruchu jsou úzce spjaty s vývojem spolupráce a organizace cestovního ruchu v turisticky vyspělých destinacích, kde cestovní ruch má již několikaletou tradici. K těmto zemím patří v evropském měřítku Švýcarsko a Rakousku, respektive jejich alpské regiony.

Fáze vývoje spolupráce a organizace cestovního ruchu prezentovali poprvé ve své studii Bratl a Schmidt v roce 1998. V časovém horizontu padesáti let popsali vývoj nabídky a poptávky cestovního ruchu a jejich dopad na spolupráci mezi aktéry cestovního ruchu v alpských destinacích. Podrobněji tuto situaci pak charakterizují Pechlaner a Tschurtschenthaler (2003). Bratl a Schmidt (1998) se však ve své studii hlouběji zabývají organizací poptávkou tažené spolupráce aktérů cestovního ruchu, jejímž hlavním iniciátorem byl podnikatelský sektor. V jednotlivých fázích identifikují uspořádání spolupráce (Obrázek 1) a uvádějí výčet základních aktivit (činností), které jsou nejčastěji předmětem spolupráce mezi aktéry cestovního ruchu. V 50. a 60. letech 20. století (budovací fáze) jsou aktéři sdružováni do tzv. sdružení (spolků) pro reklamu, které mají lokální orientaci a jejich účelem je „zkrášlení“ a přitažlivost destinace. 70. a 80. léta minulého století (růstová fáze) znamenají posun ke strategii a řešení projevujících se externalit. Zakládány jsou tzv. regionální organizace cestovního ruchu, ve kterých dominují místní organizace zastupující rozdílné zájmy, přičemž vůči členům organizace je uplatňován princip neutrality. V poslední fázi koncentrace (90. léta a přelom století) vznikají destinační společnosti (DMO), které aplikují destinační management s důrazem na koordinaci činností a odlišení řízení cestovního ruchu od politiky cestovního ruchu. Bieger, Laesser a Beritelli (2011) k této fázi uvádějí, že došlo k „optimalizaci v dělení úkolů“. Takto zaměřené destinační společnosti označují za komunitní typ organizace, kdy se jedná o decentralizovanou strukturu, do které jsou intenzivně zapojeny subjekty malého a středního podnikání v cestovním ruchu a dochází tak k naplnění principu public-private-partnership. Díky zesilující globalizaci a konsolidaci v cestovním ruchu, která se na straně nabídky projevuje v důrazu na tvorbu nových destinací, diferenciaci služeb a intenzivnějším využití Internetu, dochází k přeměně struktury destinace. Z hlediska uspořádání spolupráce tak nastává 4. fáze („fáze 3. generace“), kdy destinační společnost představuje procesně orientovanou síťovou strukturu podnikového typu (Bieger, Laesser a Beritelli, 2011).

**Obrázek 1: Fáze vývoje organizace cestovního ruchu v destinaci**



Zdroj: Bratl a Schmidt (1998) a Bieger, Laesser a Beritelli (2011); vytvořeno autorkou

Poznatky ze studie Bratla a Schmidta (1998) poprvé v České republice prezentuje Mourek (1998). Mnohem podrobněji se o nich zmiňuje Srb (2002, 2003), který se snaží o jejich aplikaci do praxe, viz regionální studie zaměřená na řízení a organizaci cestovního ruchu v Českém ráji. Na uvedenou rakouskou studii se také odvolávají Attl a Nejdler (2004) nebo Palatková (2006) a další. Doposud pouze přebírané původní zpracování Bratla a Schmidta (1998) zachycující vývoj spolupráce a organizace (uspořádání) cestovního ruchu v turisticky vyspělých alpských regionech doplnila Holešinská (2012a) o formy spolupráce, které naznačují význam kooperace (intenzitu partnerství), viz Tabulka 1.

**Tabulka 1: Vývoj spolupráce a organizace cestovního ruchu**

<i>Fáze spolupráce</i>		
<i>Budovací fáze</i> 50. a 60. léta 20. století	<i>Růstová fáze</i> 70. a 80. léta 20. století	<i>Koncentrační fáze</i> 90. léta 20. století
<i>Organizace spolupráce</i>		
Reklamní spolky a sdružení	Regionální organizace cestovního ruchu	Destinační společnost
<i>Formy spolupráce</i>		
<i>Jednoúčelová spolupráce</i>	<i>Strategické partnerství</i>	<i>Destinační management</i>
<i>Předmět spolupráce</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Společné propagační materiály</li> <li>▪ Účast na veletrzích</li> <li>▪ Organizování akcí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tvorba strategie destinace</li> <li>▪ Podpora prodeje</li> <li>▪ Informační služby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tvorba rozvojové a marketingové strategie</li> <li>▪ Certifikace</li> <li>▪ Budování image destinace</li> <li>▪ Přímý prodej</li> <li>▪ Výstavba infrastruktury</li> <li>▪ Vybudování informačních a rezervačních systémů</li> </ul>

Zdroj: Bratl a Schmidt, 1998; upraveno Holešinská, 2012a

## Materiál a metody

Snahou článku je poukázat na odlišné zkušenosti s řízením cestovního ruchu v České republice, Slovinsku a na Slovensku v komparaci s Rakouskem a Švýcarskem. Vybrány byly země, které mají společné charakteristiky – geopoliticky se nacházejí ve střední Evropě a z historického hlediska si prošly obdobím politicko-ekonomické transformace. Klíčovým kritériem komparace je vývoj spolupráce a organizace cestovního ruchu v uvedených zemích, přičemž samotný vývoj uspořádání cestovního ruchu (Bratl a Schmidt, 1998 a Holešinská, 2012a) byl doplněn výstupy analýzy legislativních norem upravujících organizaci (uspořádání) cestovního ruchu ve zmíněných zemích (Holešinská, 2010).

## Výsledky

Z úvodního textu vyplývá, že vývoj spolupráce a organizace cestovního ruchu v alpských zemích, tj. v Rakousku a Švýcarsku trval 50 let, než partnerství mezi aktéry cestovního ruchu dosáhlo úrovně destinačního managementu. Z analýzy právních norem (Holešinská, 2010) zaměřených na řízení cestovního ruchu ve Švýcarsku a Rakousku vyplývá, že většina kantonů/spolkových zemích přijala či významně pozměnila zákon upravující problematiku organizace cestovního ruchu v 90. letech minulého století, respektive na počátku 21. století. Jak ukazuje Obrázek 2, legislativní předpisy přicházejí v těchto zemích ex post a jsou formovány získanými zkušenostmi, což umožnilo ukotvit samovolně se vytvářející systém organizace cestovního ruchu. Obsahově se zákony jednotlivých kantonů/spolkových zemí liší. Švýcarské zákony mají spíše obecný charakter a kladou důraz především na stránku financování cestovního ruchu. Naproti tomu rakouské právní normy jsou detailnější a řeší i otázku organizace (uspořádání) cestovního ruchu.

**Obrázek 2: Vývoj spolupráce a organizace v Rakousku a Švýcarsku**

Budovací fáze	Růstová fáze	Koncentrační fáze	Legislativní úprava
50. a 60. léta 20. století	70. a 80. léta 20. století	90. léta 20. století	
<i>jednúčelová spolupráce</i>	<i>strategické partnerství</i>	<i>destinační management</i>	

Zdroj: vlastní zpracování

Slovinsko je sice také alpskou zemí, ale vzhledem k tomu, že bylo vyhlášeno samostatným státem v roce 1991, je logické, že aby mohlo být dosaženo vyspělé úrovně spolupráce a organizace cestovního ruchu, muselo dojít ke „zkrácení“ přirozeného vývoje, kterým si prošly švýcarské a rakouské regiony. Posun ve vývojových fázích organizace cestovního

ruchu byl stimulován přijatou legislativou v letech 1998 a 2003. (Obrázek 3) Zákon o podpoře cestovního ruchu<sup>1</sup> vymezuje organizaci cestovního ruchu ve Slovinsku, tj. definuje lokální a národní organizaci cestovního ruchu a stanoví turistický region a turistickou obec a jejich kompetence. Dále upravuje otázku financování systému organizace cestovního ruchu. Zákon o podpoře rozvoje cestovního ruchu<sup>2</sup> pak celkově pojednává o politice cestovního ruchu a o jejím financování.

**Obrázek 3: Vývoj spolupráce a organizace ve Slovinsku**

Budovací fáze	Růstová fáze	Koncentrační fáze
90. léta 20. století	přelom 21. století	10. léta 21. století
<i>jednouúčelová spolupráce</i>	<i>strategické partnerství</i>	<i>destinační management</i>

Zdroj: Vlastní zpracování

Zatímco Slovinsko pomocí legislativní úpravy posiluje postavení politiky cestovního ruchu a celkově stimuluje rozvoj cestovního ruchu v turistických regionech, odlišný vývoj lze pozorovat na Slovensku. Organizace cestovního ruchu a především spolupráce aktérů cestovního ruchu nemá na Slovensku<sup>3</sup> dlouhou tradici. Její vývoj je samovolný, ovšem v porovnání s rostoucí konkurencí značně zaostává (Obrázek 4). Přínosným pro-růstovým krokem je tedy přijetí zákona o cestovním ruchu<sup>4</sup>, který vytváří podmínky pro systém organizace (uspořádání) cestovního ruchu, tj. stanoví prostorovou působnost a také kompetence/pravomoci, a současně identifikuje zdroje jeho financování s důrazem na dotace.

<sup>1</sup>Zákon o pospeševanju turizma (TZP), Ur. l. RS, št. 57/1998

<sup>2</sup>Zákon o spodbujanju rozvoja turizma (ZSRT), Ur. l. RS, št. 2/2004

<sup>3</sup>Slovenská republika vzniká v roce 1993.

<sup>4</sup>Zákon č. 91/2010 Z. z. o podpore cestovného ruchu

**Obrázek 4: Vývoj spolupráce a organizace na Slovensku**

Budovací fáze	Růstová fáze	Koncentrační fáze
90. léta 20. století	počátek 21. století	20. léta 21. století
<i>jednoúčelová spolupráce</i>	<i>strategické partnerství</i>	<i>destinační management</i>

Legislativní úprava

Zdroj: Vlastní zpracování.

Česká republika měla výchozí podmínky shodné jako Slovensko či Slovinsko, rozdíl je však v tom, že již dnes v řadě turistických regionů odpovídá stupeň spolupráce mezi aktéry cestovního ruchu koncentrační fázi vývoje organizace (uspořádání) cestovního ruchu, jak demonstruje Obrázek 5.

**Obrázek 5: Vývoj spolupráce a organizace v České republice**

Budovací fáze	Růstová fáze	Koncentrační fáze
90. léta 20. století	přelom 21. století	10. a 20. léta 21. století
<i>jednoúčelová spolupráce</i>	<i>strategické partnerství</i>	<i>destinační management</i>

česká zkratka

Legislativní úprava ?

Zdroj: Vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že úroveň spolupráce dozrává postupně, tohoto stavu je však dosaženo nepřirozenou cestou, tzv. „česká zkratka“, kdy poptávkou tlačena spolupráce (viz vývoj v Rakousku a Švýcarsku) vedoucí ke konkurenceschopnosti je nahrazena toky veřejných finančních prostředků z evropských fondů (Holešinská, 2012b). Podnikatelské subjekty tak nepociťují potřebu minimalizace nákladů, jak tomu bylo v alpských regionech (viz Pechlaner a Tschurtschenthaler, 2003), a tím nedochází ke stimulaci synergických efektů, a projevuje se slabá intence zapojit se do spolupráce s veřejným sektorem (Holešinská, Metelková a Šauer, 2005). Současné destinační společnosti jsou až příliš závislé na financování z veřejných zdrojů (Holešinská, 2012a), čímž mají „svázané ruce“ a pozbývají možnost dlouhodobě strategicky plánovat svoji činnost. Celkově tak nekoncepční systém



organizace cestovního ruchu a jeho nestabilní financování vede české destinace ke ztrátě konkurenceschopnosti. Tato situace se stává aktuálním problémem politiky cestovního ruchu v České republice.<sup>5</sup>

## Diskuze

Bieger, Laesser a Beritelli (2011) hovoří o destinačním managementu budoucnosti (DMO 3. generace, viz Obrázek 1) a o jeho výkonu, který podmiňují:

- přesunem od spolupráce s regiony a politikou ke spolupráci s poskytovateli služeb a partnery v regionu;
- krátkodobým takticky řízeným marketingem (funkce hlavy systému);
- jasně stanovenými cíli a vybudovanými kompetencemi a
- existencí procesní mapy (pro marketing cestovního ruchu) a marketingovými plány.

Otázkou tedy je, zda česká politika cestovního ruchu je schopna svými nástroji zajistit či stimulovat tyto požadavky. Bude legislativní nástroj zaměřený na organizaci a financování cestovního ruchu účinně podporovat výše uvedené předpoklady vedoucí k efektivnímu a smysluplnému výkonu destinačních společností?

Diskutovanou otázkou je také vymezení turistického regionu/oblasti (destinace) a s tím související stanovení kritérií jejího vymezení. Tuto problematiku řeší například zákony Horního a Dolního Rakouska a Slovinska (Holešinská, 2010). V kontextu zkušeností z praxe (viz Bieger, Laesser a Beritelli, 2011) je však možné považovat striktní vymezení destinace zákonem za činitele narušující přirozený vývoj destinace, který je jinak indikován vazbami vzniklými na základě vzájemné spolupráce.

## Závěr

Prezentované zahraniční zkušenosti jsou v mnoha ohledech inspirativní, neboť naznačují různé cesty, kterými lze dojít, respektive se přiblížit, ke kýženému cíli. Zatímco rakouský a švýcarský model představují více méně přirozený vývoj organizace (spolupráce) cestovního ruchu. Ostatní příklady poukazují na odlišné přístupy ve „stimulaci“ organizačních struktur v destinaci. Odlišnosti však nejsou nejen v přístupech politiky cestovního ruchu ale také v podmínkách jako je například administrativní členění, legislativní prostředí, ale také samotný vývoj spolupráce mezi aktéry cestovního ruchu.

---

<sup>5</sup> Viz Návrh věcného záměru zákona o podpoře a řízení cestovního ruchu (2010)

Česká republika v současnosti řeší problém v oblasti organizace (uspořádání) cestovního ruchu a jeho financování (viz Holešinská, 2012a). Model organizace (uspořádání) cestovního ruchu na jednotlivých prostorových úrovních je dobře zpracován v zákonech Dolního Rakouska, Slovenska i Slovinska. Inspirací pro taxativní vymezení kompetencí, pravomocí a odpovědnosti dotčených subjektů mohou být opět zákony Slovenska a Slovinska, ale také tyrolský zákon.

V otázce financování je klíčová stabilita systému a současně provázanost vlastních (členských) finančních zdrojů se skutečným významem (výkonem) cestovního ruchu – vyjádřeno kategorií přenocování. Příkladem může být slovenský zákon a „dobrovolnost“ vybírání daně z ubytování. Naproti tomu však slovenský zákon není příkladem stabilního systému financování, protože není schopen příjemci předem zajistit „stálou výši“ prostředků, čímž je narušena základní funkce destinačních společností, kterou je plánování (Bieger, 1996). Naopak spíše vede k byrokratizaci. Stran vázanosti finančních prostředků (podpory, resp. „investice“) od státu na konkrétní účel je inspirací zákon kantonu St. Gallen (Holešinská, 2010).

## Literatura

- [1] ATTL, J. a NEJDL, K. *Tourismus I*. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, 2004. 178 s. ISBN 978-80-86578-37-8.
- [2] BIEGER, T. *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen*. München: Oldenburg Verlag, 1996.
- [3] BIEGER, T., LAESSER, Ch. a BERITELLI, P. *Destinationsstrukturen der 3. Generation – Der Anschluss zum Markt*. St. Gallen: Universität St. Gallen, 2011. 34 S.
- [4] BRATL, H. a SCHMIDT, F. *Destination Management*. Wien: Wirtschaftsministerium, ÖAR-Regionalberatung, GmbH. 1998. A10+B18+C33+D24+E27 S.
- [5] HOLEŠINSKÁ, A. *Destinační management jako nástroj regionální politiky cestovního ruchu*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 2012a. 152 s. ISBN 978-80-210-5847-7.
- [6] HOLEŠINSKÁ, A. *Organizace a řízení cestovního ruchu v České republice – kde je zakopán pes*. In 3. Mezinárodní kolokvium o cestovním ruchu. Sborník příspěvků. [CD-ROM] Brno: Masarykova univerzita, 2012b.s. 27-36. ISBN 978-80-210-6078-4.
- [7] HOLEŠINSKÁ, A. *Analýza vybraných zahraničních právních předpisů upravujících organizaci cestovního ruchu*. In KLÍMOVÁ, V. a ŽÍTEK, V., *XIII. Mezinárodní kolokvium o regionálních vědách. Sborník příspěvků*. Brno: Masarykova univerzita, 2010. s. 331-339, ISBN 978-80-210-5210-9.

- [8] HOLEŠINSKÁ, A., ŠAUER, M. a METELKOVÁ, P. Kooperace veřejného a soukromého sektoru v cestovním ruchu v Jihomoravském kraji. In Sborník příspěvků z teoretického semináře "Partnerství a konkurence veřejného a soukromého sektoru". Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2005. s. 1-8, ISBN 80-210-3764-4.
- [9] MOUREK, D. Destinační management. In Katalog přednášek Tourforum 98. Karlovy Vary: Česká centrála cestovního ruchu. 1998, s. 101-112.
- [10] PALATKOVÁ, M. Zákon o podpoře turismu jako předpokladu spěšného system marketingového řízení destinace. Journal of Tourism and Services, 1/2010, s. 82-109. ISSN 1804-5650.
- [11] PALATKOVÁ, M. Marketingová strategie destinace cestovního ruchu. Praha: Grada Publishing, 2006. 341 s. ISBN 80-247-1014-5.
- [12] PECHLANER, H. a TSCHURTSCHENTHALER, P. Tourism Policy, Tourism Organisations and Change Management in Alpine Regions and Destinations: A European Perspective. Current Issues in Tourism, 2003, Vol. 6, No. 6, pp 508-539, ISSN 1368-3500.
- [13] SRB, J. Řízení a organizace cestovního ruchu v turistické destinaci. In Srb, J., Zelenka, J. a Pásková, M. Řízení turistické destinace a trvaleu držitelný rozvoj cestovního ruchu – modelová studie. Praha: MMR, 2002. 72 s.
- [14] SRB, J. Řízení turistické destinace a trvale udržitelný rozvoj cestovního ruchu. COT Business, 3/2003, s. I – VIII.
- [15] Gesetzüber den Tourismus (TG), Nr. 951.1/2005. [cit. 2010-04-12] Dostupný na [www: http://admin.fr.ch/de/data/pdf/publ/rof\\_2005/2005\\_106\\_d.pdf](http://admin.fr.ch/de/data/pdf/publ/rof_2005/2005_106_d.pdf)
- [16] Návrh věcného záměru zákona o podpoře a řízení cestovního ruchu. Verze k 4. 10. 2010. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2010. [cit. 2010-12-19] Dostupné na [www: http://www.kolegiumcr.cz/files/priloha2\\_navrh\\_zameru\\_zakona\\_o\\_cr.doc](http://www.kolegiumcr.cz/files/priloha2_navrh_zameru_zakona_o_cr.doc)
- [17] NÖ Tourismusgesetz 1991, LGBL Nr. 7400, LGBL Nr. 141/09. [cit. 2010-04-12] Dostupný na [www: http://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/LrNo/LRNI\\_2009141/LRNI\\_2009141.html](http://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/LrNo/LRNI_2009141/LRNI_2009141.html)
- [18] Oö. Tourismus-Gesetz 1990, LGBL Nr. 12/2003. [cit. 2010-04-12] Dostupný na [www:http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=LROO&Gesetzesnummer=10000275&ShowPrintPreview=True](http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=LROO&Gesetzesnummer=10000275&ShowPrintPreview=True)
- [19] Tourismusentwicklungsgesetz (TEG), Nr. 935.211/2005. [cit. 2010-04-12] Dostupnýna [www: http://www.sta.be.ch/belex/d/BAG-pdf/BAG\\_05-139.pdf](http://www.sta.be.ch/belex/d/BAG-pdf/BAG_05-139.pdf)
- [20] Tourismusgesetz, Nr. 575.1/1994. [cit. 2010-04-12] Dostupný na [www: http://www.gallex.ch/gallex/5/575.1.html](http://www.gallex.ch/gallex/5/575.1.html)
- [21] Zákon č. 91/2010 Sb. o podpore cestovného ruchu. Ve znění pozdějších předpisů [cit. 2012-08-12] Dostupný na [www: http://www.telecom.gov.sk/index/index.php?ids=88106](http://www.telecom.gov.sk/index/index.php?ids=88106)
- [22] Zákon o gostinstvu (ZGos), Ur. l. RS, št. 1/1995. [cit. 2010-04-12] Dostupný na [www: http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=19951&stevilka=7](http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=19951&stevilka=7)

- [23]Zakon o pospeševanju tourizma (TZP), Ur. l. RS, št. 57/1998. [cit. 2010-04-12]  
Dostupný na www: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=199857&stevilka=2602>
- [24]Zakon o spodbujanju rozvoja turizma (ZSRT), Ur. l. RS, št. 2/2004. [cit. 2010-04-12]  
Dostupný na www: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=20042&stevilka=73>

### **Kontakt na autora**

Ing. Andrea Holešinská, Ph.D.  
Katedra regionální ekonomie a správy  
Ekonomicko-správní fakulta  
Masarykova univerzita  
Lipová 41a  
602 00 Brno  
Česká republika  
T: (+420) 549 491 784  
E: [holesinska@econ.muni.cz](mailto:holesinska@econ.muni.cz)  
F: (+420) 549 491 720

### **Charakteristika autora**

Autorka působí jako odborná asistentka na Katedře regionální ekonomie a správy Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity, kde vyučuje předměty cestovního ruchu se specializací na management a politiku. Od roku 2004 se aktivně podílí na výzkumné činnosti v oblasti cestovního ruchu. Z publikační tvorby lze uvést Atlas cestovního ruchu České republiky (2006), Destinační management aneb Jak řídit turistickou destinaci (2007), Geografie cestovního ruchu České republiky (2011) a Destinační management jako nástroj regionální politiky cestovního ruchu (2012).

**Monika Palatková**

## **BSC MODEL JAKO NÁSTROJ MĚŘENÍ ÚSPĚŠNOSTI MARKETINGOVÉ STRATEGIE ROZVOJE CESTOVNÍHO RUCHU**

***Abstrakt:** Příspěvek je zaměřen na využití metody vyvážených cílů (BSC, balanced scorecard) jako jednoho z frekventovaných nástrojů marketingového managementu určeného pro měření úspěšnosti marketingové strategie destinace. Jedná se o vůbec jednu z prvních aplikací metody BSC v oblasti marketingového managementu destinací, již autorka využila i při zpracování projektu marketingová strategie České republiky na mezinárodním trhu turismu. Podstatnou výhodou metody BSC je zohlednění perspektiv různých zájmových skupin a možnost implementace a řízení marketingové strategie destinace.*

***Klíčová slova:** Česká republika, mapa strategie, marketingová strategie, metoda vyvážených cílů (BSC), měření úspěšnosti marketingové strategie.*

## **THE BSC MODEL – A TOOL FOR PERFORMANCE MEASUREMENT OF THE MARKETING STRATEGY OF THE TOURISM DEVELOPMENT**

***Abstract:** The paper focuses on the usage of the BSC (balanced scorecard) as one of the possible tool of marketing management for the performance measurement of a marketing strategy in a tourist destination. This is one of the first applications of the BSC method in the destination marketing management. The BSC method has been used for the project of the destination marketing strategy of the Czech Republic in the international market. The measurement of different perspectives of various interest groups and the possibility of the implementation and management of the destination marketing strategy can be considered to be the crucial advantages of the BSC application in the tourist destination.*

***Key words:** The BSC (balanced scorecard) method, marketing strategy, strategy map, performance measurement of a marketing strategy, Czech Republic.*

***JEL Classification:** L83, M31, M38*

# Úvod

*Marketingový management a strategie destinace* jsou orientovány na ovlivňování poptávky po kvantitativní i kvalitativní linii (např. sezónní rozložení, zaměření určitých segmentů) na základě realizace činností a procesů v jednotlivých fázích marketingového managementu – analýza (výzkum), stanovení cílů, strategický marketing, taktický marketing (marketingový mix), realizace a následné vyhodnocení a kontrola. *Výzkum a fáze hodnocení a kontroly jsou spolu úzce propojeny* (Kotler, 1991; Kotler, 2000). Poslední z fází procesu marketingového managementu – kontrola a hodnocení výkonnosti marketingového managementu, je v České republice značně podhodnocena, ačkoliv právě u veřejných výdajů, z nichž je marketingový management financován, by se zvýšená pozornost kontrole a hodnocení účinnosti a efektivnosti měla věnovat.

Marketingový management destinace je často vnímán jako *záležitost veřejného sektoru*, resp. zajišťování a poskytování určitých veřejných statků pro návštěvníky destinace, které nemusejí kontrole a hodnocení podléhat. Realizace marketingového managementu v destinaci by se však měla řídit v maximální možné míře principy marketingového managementu firmy, tedy včetně důrazu na vyhodnocení účinnosti a efektivnosti realizovaných opatření. Znalost možností, limitů a metod měření výkonnosti marketingového managementu (marketingové strategie) by měla podobné názory eliminovat a vést k lepšímu stanovení, rozdělení i kontrole a měření marketingových opatření ve vztahu k rozpočtu destinace. Výše rozpočtu na marketingový management (strategii) destinace je z velké části dána charakterem veřejných financí a způsobem financování turismu v destinaci.

Cílem článku je *krátké shrnutí základních poznatků o možnostech měření úspěšnosti marketingového managementu destinace*, resp. marketingové strategie destinace a *sestavení modelu měření výkonnosti marketingové strategie založeného na metodě BSC* tak, jak je běžně využívána ve firemní praxi. Model měření výkonnosti marketingové strategie destinace využívá výsledků projektu Integrovaného operačního programu s názvem „*Rebranding a marketingová podpora příjezdového cestovního ruchu*“, registrační číslo: CZ.1.06/4.1.00/12.07998 a CZ.1.06/4.1.00/12.07999, jehož nositelem je agentura CzechTourism. Jedná se o marketingovou koncepci turismu České republiky na zahraničním trhu. Navržený model vychází z národní úrovně destinace a stanovuje cíle i indikátory jejich měření.

## Materiál a metody

*Destinace jsou definovány jako regionální, mezinárodně (globálně) konkurenceschopné, strategicky řízené jednotky nabídky* na mezinárodním trhu. Vymezení a hierarchie destinací na jednotlivých úrovních je základem systému managementu destinace na národní úrovni.

Destinaci lze vymezit jako svazek různých služeb koncentrovaných v určitém místě nebo oblasti (regionu), které jsou poskytovány v návaznosti na potenciál turismu (atraktivitu) místa nebo oblasti. *Určení velikosti a charakteru destinace* závisí v první řadě na základní nabídce (atraktivitu) a odvozené nabídce destinace (služby) jako dvou faktorech strany nabídky. Významnou roli při vymezení destinace sehrává však i strana poptávky, zejména pak motivace k cestě do destinace a vzdálenost mezi výchozím místem a destinací. (Palatková, 2006). Podle Pearce lze ve vymezení konceptu destinace rozlišit následující čtyři přístupy (Pearce, 2012):

1. destinace jako území (cluster), resp. region;
2. destinace jako systém;
3. destinace jako sociální prostor sdílený rezidenty a návštěvníky;
4. destinace jako síť (network).

Jaký je tedy rozdíl mezi *regionem a destinací*? Koncept regionu lze rozdělit na dva hlavní proudy (Kadeřábková a kol., 2004), a to koncept zabývající se generelním pojetím regionu (obecný přístup) a koncept založený na „speciálním“ pojetí regionu (např. plánovací, ekonomické pojetí regionu). Oba proudy mají kořeny v novověké geografii 18. a 19. století založené na myšlence „přirozeného“ rozdělení vyplývajícího z vlastností povrchu země, a tedy zároveň rozdělení „geografického“ odpovídajícího zájmům a charakteru geografie jako vědy. Uvedený přístup je v kontrastu s rozdělením „umělým“, tedy zařízeným člověkem spočívajícím zejména v rozdělení podle politicko-administrativních hranic (Kadeřábková a kol., 2004). „Přirozené“ rozdělení využívané v turismu vede ke vzniku a vymezení destinací, a to zejména na základě primární a sekundární nabídky a realizované poptávky. Zjednodušeně lze konstatovat, že ne každé místo či region je „skutečnou“ destinací tak, jak je vnímána klientem (Palatková, 2011, s. 11).

*Koncept marketingového managementu destinace* (destinační marketingový management) turismu představuje moderní způsob managementu destinace (Bieger, 2005). V moderním pojetí se marketingový management snaží *aktivně vytvářet a realizovat obchod (prodej) destinace* při zvyšování konkurenceschopnosti a naplňování kritérií efektivnosti a účinnosti podobně jako ve firemním sektoru. Jednou ze zásadních příležitostí pro moderní marketingový management je rozvoj informačních a komunikačních technologií i vstup nových zdrojových zemí na mezinárodní trh turismu.

*Marketingový management destinace jako proces* zahrnuje analýzu, plánování, stanovení cílů destinace, tvorbu a prosazování komunikačních a dalších strategií, marketingového mixu, realizace a kontroly. Cílem marketingového managementu destinace je ovlivňování kvantity, kvality, časového i prostorového rozložení poptávky v destinaci. Marketingový management se snaží zvýšit konkurenceschopnost destinace, a to prostřednictvím uspokojení potřeb návštěvníků destinace, „akcionářů“ i rezidentů. Skupina „akcionářů“ je obvykle velice široká a zahrnuje subjekty soukromého, veřejného i nevládního neziskového sektoru. Marketingový management je založen na spolupráci a partnerství zejména soukromého a veřejného sektoru.

*Systém marketingového managementu destinace* lze vymezit jako soubor subjektů v destinaci a vztahů mezi nimi. Subjekty jsou představovány nositeli přímé i nepřímé politiky turismu v destinaci. Systém marketingového managementu destinace lze chápat jako „...soustavu institucí veřejného, soukromého i neziskového sektoru na národní, regionální a místní úrovni (nositelů politiky turismu), propojenou vzájemnými kompetencemi a vztahy mezi institucemi na horizontální i vertikální úrovni, které jsou zajištěny platnými legislativními i nelegislativními opatřeními a nástroji, včetně opatření a nástrojů upravujících finanční rámec pro fungování celého systému turismu.“ (Palatková, 2011, s. 89).

*Měření výkonnosti institucí veřejného sektoru* v podmínkách České republiky (tedy i marketingového managementu destinace) označuje Ochrana (2007) za problematické, a to zejména z pohledu ocenění jejich výkonů. Upozorňuje na nutnost rozlišit *pojem výstup udávaný většinou v kvantitativním pojetí* (např. počet klientů obslužených v turistickém informačním centru) a *(skutečný) výkon posuzovaný skutečným výsledkem* (např. spokojenost klienta se službami v destinaci). Měření výkonnosti veřejného sektoru je založeno na kombinaci obou a vychází z tzv. *3E měření*:

- *economy (hospodárnost)*, jako měření nákladů na stanovený výstup;
- *effectiveness (účinnost/účelnost)* vztahující se k měření výkonu, tedy „dělat věci správně“;
- *efficiency (produktivita/efektivnost)* měřená jako výstup na jednotku vstupu či opačně, tedy „dělat správné věci“.

Problém měření účinnosti 3E ve veřejném sektoru je problémem měření výkonu veřejné instituce obecně i v marketingovém managementu destinace. Hospodárnost ani produktivita nejsou garancí toho, že instituce (např. národní turistická organizace) funguje účinně, tedy účelně z hlediska cílů a kompetencí dané instituce. Stanovení výkonu národní turistické organizace vyplývá ze stanovených cílů a z jejich naplňování určitými výstupy dané organizace. Klíčovou otázkou je přitom *uspokojování veřejných potřeb a to, zda působnosti danou veřejnou potřebu pokrývají* (podrobněji Ochrana, 2007, s. 150-151). Rozhodování o uspokojení veřejných potřeb je provázáno s rozhodování o alokaci zdrojů z veřejných rozpočtů.

Dosavadní řešení problému měření a hodnocení výkonnosti marketingového managementu destinace a metody jeho zpracování se většinou zaměřují na dílčí měření, nikoliv na komplexní pohled vycházejícího z metody S“E“ či metody BSC, resp. využití metody mapy strategie. Přitom právě *mapy strategie ve spojení s modelem (metodou) BSC (balanced scorecard) podle Kaplana a Nortona* (Kaplan a Norton, 1996; Kaplan a Norton, 2000; Kaplan a Norton, 2004; Kaplan a Norton, 2008), lze považovat za *komplexní nástroje strategického marketingového managementu* spojujícího proces vytváření strategií, strategické myšlení a rozhodování i řízení a vyhodnocování výkonnosti marketingové strategie, a to nejen ve firemní praxi. Jejich využití a aplikaci lze předpokládat i

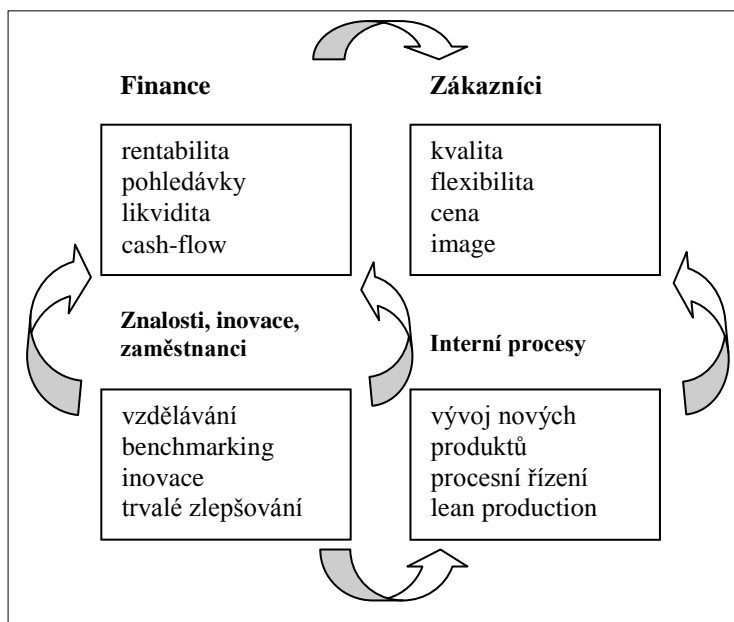


v marketingovém managementu destinací. Přestože je obecné využití metod strategického marketingového managementu v teorii i praxi poměrně časté, jejich využití v teorii i praxi strategického marketingového managementu destinací je překvapivě zanedbatelné.

*Metoda strategické mapy byla doposud v literatuře zaměřené na marketingový management destinací využita velice sporadicky* (De Carlo a kol., 2008), a to na příkladu města Turín (Itálie) ve spojení s metodou BSC (metoda vyvážených cílů) k posouzení výkonnosti destinace. Studie využila kvalitativních metod k identifikaci klíčových dimenzí hodnocení strategie včetně externalit. Hierarchie hodnocení strategie včetně externalit odráží finanční perspektivu i veřejné zájmy spojené se systémem nabídky v destinaci. Využití metody BSC je v literatuře poněkud širší, a to zejména v *soukromém sektoru (hospitality)*, např. v segmentu mezinárodních hotelů v severní Anglii (Evans, 2005). Evans konstatoval, že řada hoteliérů a manažerů hotelů využívá metodu BSC, ale spíše nevědomě a v omezeném rozsahu bez její komplexní znalosti. *Rostoucí význam metody BSC v sektoru ubytování a stravování* lze sledovat i v dalších studiích (Sainaghi, 2010; Min a kol., 2008). Sainaghi (2010) prověřoval možnost měření výkonnosti opět v oblasti hotelového ubytování a došel k závěru, že význam modelu BSC jako nástroje měření jednoznačně roste. Další z aplikací modelu BSC byla aplikace v segmentu luxusních korejských hotelů s cílem vyvinout model BSC pro hodnocení komparativní efektivnosti těchto hotelů a pro stanovení výkonnostních standardů (Min a kol., 2008).

Článek vychází v aplikační části (část 5) z materiálu *Marketingová koncepce cestovního ruchu 2013-2020* (Palatková a Tittelbachová, 2012) využívající metodu případové studie destinace Česká republika na národní úrovni. V marketingové koncepci (střednědobé strategii) je použito řady metod uplatněných v jednotlivých částech koncepce, ať už se jedná o SWOT analýzu, PESTEL analýzu, benchmarking, analýzu tržního portfolia a další. Při výběru metody měření úspěšnosti marketingového managementu (strategie) destinace Česká republika byly zvažovány různé možnosti měření. Z hlediska měření a hodnocení úspěšnosti strategie, resp. marketingového managementu, se jako nevhodnější jeví *metoda vyvážených cílů firmy (BSC, balanced scorecard) aplikovaná na destinaci Česká republika*. V části článku *Diskuze* bude provedena aplikace na národní úroveň destinace Česká republika.

**Ob rázek 1: Systém vyvážených cílů firmy/destinace (BSC)**



Zdroj: Veber (2002)

Metoda BSC (Obrázek 1) jako metoda hodnocení výkonnosti marketingového managementu destinace, a to zejména ve vztahu k realizované strategii, je metodou komplexní a uplatňovanou doposud zejména ve firemní praxi. Využití modelu BSC v případě destinací není ani v praxi ani v literatuře doposud příliš rozšířené, přestože právě v marketingovém managementu destinace v systémovém pojetí je třeba měřit a hodnotit výkonnost komplexním způsobem. Na příkladu zpracování projektu marketingové koncepce lze metodu využít i v marketingovém managementu destinace. Důvodem je možnost *hodnocení výkonnosti destinace ve čtyřech (pěti) perspektivách*. Za prvé, perspektiva finanční, dále perspektiva návštěvníka a rezidenta, perspektiva interních procesů v destinaci (společnosti marketingového managementu destinace) a konečně perspektiva učení se a růstu. Výhodou metody je zohlednění finančních, ale i nefinančních cílů a posuzování způsobu získávání nehmotných aktiv a zdrojů, které jsou významné pro další rozvoj destinace. Metodu BSC nelze považovat pouze za nástroj kontroingu a zpětné vazby, ale za nástroj řízení strategie (propojení s mapou strategie). *Aplikace metody BSC je provázána s aplikací mapy strategie jako nástroje vhodného pro marketingový management destinace* a lze ji provádět v pěti po sobě jdoucích logických krocích. (přizpůsobeno podle Kaplan a Norton, 2005):

- 1) *Stanovení cílů, tedy vyjasnění strategie a stanovení strategických cílů* pro celou organizaci a jednotlivé útvary, resp. celou destinaci a jednotlivé složky i národní turistickou organizaci jako celek, a to z následujících perspektiv – finance; návštěvníci destinace, rezidenti, subjekty v destinaci („akcionáři“) a další zájmové

- skupiny; interní procesy v destinaci, resp. ve společnosti marketingového managementu; znalosti, učení se, změny / inovace, růst, zaměstnanci.
- 2) *Propojení souvislostí prostřednictvím všech čtyř (pěti) perspektiv* a stanovení významu a váhy jednotlivých ukazatelů (prioritizace cílů).
  - 3) *Stanovení měřítek a cílových hodnot*, a to včetně kvantifikace, ale i stanovení kvalitativních cílů.
  - 4) Určení *akčních programů*, obvykle na jeden rok, aktualizovaných a s možností úprav. Akční programy mají v destinaci charakter krátkodobého realizačního marketingového plánu a obvykle bývají rozpracovány do dalších projektů.
  - 5) *Zapojení do běžných systémů v destinaci*. Motivace jednotlivých manažerů destinace je klíčovým problémem, zejména v případě, že převažuje veřejný sektor. Manažer destinace by měl být motivován vlastní odpovědností za splnění akčních programů a splnění stanovených ukazatelů. Metodu BSC lze pak využít jako nástroj managementu firmy či destinace prostřednictvím strategických cílů a ukazatelů.

Pro zpracování marketingové koncepce bylo využito *kvantitativních i kvalitativních dat a stejně tak se s využitím uvedených dat počítá v návrhu modelu BSC pro destinaci Česká republika*. Pro aplikaci metody BSC na úrovni destinace Česká republika je třeba zdůraznit *vyšší nároky na statistické sledování turismu a marketingový výzkum* zaměřené na sledování dat pro výpočet stanovených indikátorů v rámci jednotlivých perspektiv.

## Výsledky

### Přístupy k hodnocení výkonnosti marketingového managementu

Marketingový management přispívá k dlouhodobému úspěchu firmy či destinace, poněvadž je schopen vytvářet hodnotu pro zákazníka, kterou je zákazník ochoten a schopen zaplatit a spotřebovat. Pro manažery destinace by tedy mělo být podstatné *měření a hodnocení výkonnosti marketingu jako jedna z klíčových aktivit*. Ambler (2000) konstatuje, že firem zaměřených hlouběji na vlastní měření a kontrolu výkonů marketingu je menšina. Komplexní přístup k měření výkonnosti marketingového managementu není v destinacích ani v praxi ani v teorii příliš uplatňován (Eusebio, 2006), přestože existuje mnoho různých postupů měření marketingu a jeho nástrojů. Systematizaci používaných nástrojů měření výkonnosti marketingu provedli Kokkinaki a Ambler (1999), kteří metody měření rozdělili do šesti skupin.

- 1) *Finanční měření a kritéria* – obrat, zisk, poměrové ukazatele zisku, náklady na získání jednoho zákazníka apod. jako tradiční a nejfrekventovanější způsoby měření.
- 2) *Konkurenční měření* – tržní podíl jako veličina předurčující cash-flow a nejčastěji využívaný způsob měření, podíl na trhu reklamy a propagace apod.

- 3) *Měření založená na chování zákazníka* – tržní penetrace, loajalita zákazníka, počet a podíl získaných zákazníků apod. jako tradiční způsoby hodnocení. Ukazatel loajality zákazníka se stává ve zvyšující se konkurenci stále využívanější.
- 4) *Kvalitativní měření u spotřebitelů* – např. rozpoznání značky, spokojenost a úmysl dalšího nákupu / návštěvy destinace jsou relativně nové, založené na dlouhodobém měření a podstatné zejména v souvislosti s uplatňováním strategie značky a umisťováním značky.
- 5) *Přímá spotřebitelská měření* (způsob a úroveň distribuce ziskovost zprostředkovatelů, kvalita služeb a další).
- 6) *Měření inovací* (např. počet nově uvedených produktů a jejich ekonomická výkonnost).

Uvedené třídění je přínosné, avšak nezahrnuje potřebnou šíři měření a hodnocení marketingového managementu destinace jako celku. K dalším výhradám k využitelnosti v marketingovém managementu destinací patří následující otázky s vazbou na případné bariéry a limity měření výkonnosti marketingového managementu destinace:

- 1) *Možnosti měření v systému marketingového managementu destinace, kde existuje převaha veřejného sektoru*, resp. snaha o kombinaci účasti veřejného a soukromého sektoru na bázi partnerství a jednoznačná převaha financování z veřejných zdrojů. Existuje řada studií, které dokazují, že výkonnost organizací, které jsou orientovány marketingově, a jsou orientovány na vytváření hodnoty pro své zákazníky, dosahují lepší výkonnosti nejen v oblasti hodnocení marketingu, ale celého jejich obchodu (např. Narver a Slater, 1990, Agarwal a kol., 2003). V oblasti turismu se pak danou problematikou zabývali např. Tsiotsou a Vlachopoulou (2012).
- 2) *Metody se zaměřují na měření a hodnocení využití jednotlivých nástrojů marketingu, nikoliv na hodnocení systému marketingového managementu ani marketingové strategie destinace jako celku.*
- 3) *V daném systému měření a hodnocení převažují kritéria finanční nad nefinančními.* Přestože finanční kritéria jsou většinou prioritní, kritéria udržitelnosti s ohledem na rezidenty by neměla v systému hodnocení chybět. V marketingových strategiích většinou úplně chybějí rezidenti. Mapa strategie a návazný model BSC umožňují naproti tomu zařadit více pohledů a vrstev na měření výkonnosti marketingového managementu destinace.
- 4) *Nejsou zohledněna specifika destinace ani systém marketingového managementu – instituce, vztahy apod.*
- 5) *Uvedené okruhy měření směřují a částečně naplňují pojem „konkurenceschopnost“ destinace, nikoliv plně.* Lze se domnívat, že měření výkonnosti marketingového managementu směřuje a mělo by být v zásadě měřením konkurenceschopnosti destinace a jeho jednotlivých složek (viz modely sledování konkurenceschopnosti destinace), tedy nejen finančních, ale i mimoekonomických.

## Možnosti využití BSC

Metoda BSC (balanced scorecard) znamená metodu vyvážených cílů firmy a lze předpokládat, že metoda je využitelná i v marketingovém managementu destinací, a to přímo na destinaci jako samostatnou konkurenční jednotku vystupující na trhu turismu. Nutnost vyváženosti cílů má v destinaci své zásadní opodstatnění, a to především díky následujícím příčinám:

- 1) v destinaci funguje *mnoho různých subjektů a zájmových skupin*, jejichž cíle se mohou lišit;
- 2) destinace má (stejně jako firma) *cíle dlouhodobé (strategické) a cíle krátkodobé (operativní)*;
- 3) destinace sleduje (podobně jako firma) *splnění nejen finančních cílů, které jsou sice pro ni podstatné, ale zabývá se i cíli nefinančními, zejména vlivem turismu na socio-kulturní prostředí destinace*;
- 4) marketingový management destinace je založen na *propojení a symbióze veřejného, soukromého a nevládního neziskového sektoru*;
- 5) výkonnost destinace je ovlivněna mnoha *různými vnitřními a vnějšími faktory*;
- 6) do měření výkonnosti destinace se obvykle promítá *měření výkonnosti společnosti marketingového managementu destinace*.

Stanovení cílů destinace je proto třeba věnovat náležitou pozornost, jelikož na způsobu, obsahu a formě jejich stanovení pak závisí výsledná podoba modelu BSC i jeho praktická aplikace. Model BSC lze tak považovat nejen za pouhý nástroj či systém měření, ale za *užitečný a podstatný manažerský systém a propojuje tedy operativní činnosti s důrazem na měření výkonu a strategii* (strategické záměry formulované v podobě strategických plánů, podnikatelských plánů, dílčích strategií apod.). Výjimečnost metody oproti ostatním ryze finančním metodám hodnocení výkonnosti destinace spočívá v možnosti zjišťovat způsob získávání nehmotných aktivit a zdrojů podstatných pro další rozvoj destinace.

Metoda BSC je velmi často využívána jako *nástroj controllingu a zaměřuje se na strategické cíle a jejich měřitelnost (indikátory úspěšnosti)*. Její výhodou je rozhodně možnost vizualizace průběžného plnění strategických plánů (podobně jako u mapy strategie) a možnost nastavení vhodných opatření a systémů (např. systém hmotné stimulace). BSC představuje zároveň nejvýznamnější nástroj plánovacího procesu – vedení destinace dostane jednoznačné a měřitelné ukazatele pro běžný řídicí proces a s pomocí BSC jsou strategie převedeny do *akčně orientovaných opatření (quick-action program) a jsou zajištěny zpětné vazby*. Metoda BSC hodnotí výkonnost firmy (destinace) ze čtyř perspektiv, a to perspektivy finanční, zákaznické, z perspektivy interních podnikových procesů, učení se a růstu.

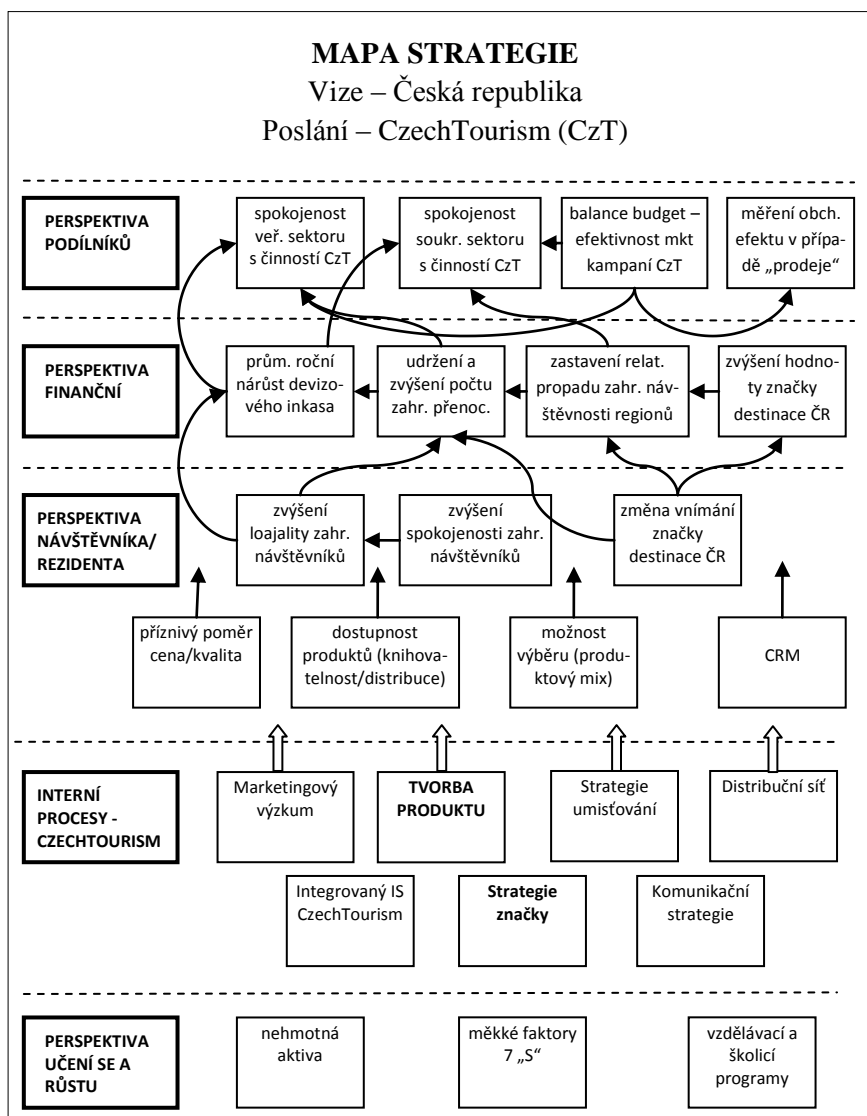
## Diskuze

V aplikaci bude využito výsledků projektu Integrovaného operačního programu s názvem „Rebranding a marketingová podpora příjezdového cestovního ruchu“, jehož nositelem je agentura CzechTourism. Základem koncepce je mapa strategie, na kterou navazuje systém měření cílů v různých perspektivách.

*Mapa strategie představuje komplexní nástroj formulování, implementace, řízení, kontroly i hodnocení strategie a lze předpokládat její praktické využití i v marketingovém managementu destinace. Za komplexní nástroj strategického marketingového managementu lze považovat sestavení strategických map destinace. Systém nastavení a managementu strategie je novým nástrojem zvyšování výkonnosti a konkurenceschopnosti ve firemním sektoru, který lze využít i v marketingovém managementu destinace turismu.*

V následujících obrázcích jsou v jednotlivých perspektivách navrženy podle cílů strategie jejich způsob měření a *indikátory měření*. Plnění *globálního cíle a dvou pilířů strategie*, tedy udržitelnosti a konkurenceschopnosti, závisí na konečné formulaci státní politiky turismu pro další období.

Obrázek 2: Mapa strategie – Česká republika (příjezdový turismus) 2013-2020



Zdroj: Vlastní obrázek, In: Palatková a Tittelbachová (2012)

Strategie a systém jejího řízení musejí být propojeny s provozními činnostmi a procesy, poněvadž „...*jak efektivnost provozních činností, tak strategie mají pro špičkovou výkonnost zásadní význam...*... ale prosazují se odlišnými způsoby.“ (Porter, 1996) Stejně tak funguje firma i destinace, kde není možné implementovat a řídit strategii bez propojení s procesy. Procesní management či dokonce reengineering představují podle Hammera nutnou podmínku, nikoliv však podmínku postačující pro získání konkurenční výhody a zvýšení konkurenceschopnosti firmy (In: Kaplan a Norton, 2008, s. 15). *Provázání vize,*

strategie a provozních činností a procesů v destinaci lze považovat za klíčový pro úspěšné prosazení destinace Česká republika na trhu turismu.

Perspektiva podílníků je zaměřena na samotnou agenturu CzechTourism a její fungování ve vztahu k subjektům veřejného i soukromého sektoru měřená úrovní spokojenosti vybraných subjektů, efektivností komunikačních kampaní pomocí standardních ukazatelů a případně měření obchodního efektu v případě prodeje produktu. Na mapu strategie navazuje model BSC jako nástroj vyhodnocování plnění cílů destinace, ale zejména strategický manažerský systém jako nástroj k řízení dlouhodobé strategie. *Zákaznická perspektiva a perspektiva interních procesů* zachycují současné a budoucí (dlouhodobé) faktory úspěchu destinace. Perspektiva „učení a růst“ znamená vývoj „infrastruktury destinace“ potřebné k dlouhodobému růstu a zdokonalování. K posouzení výkonnosti strategie budou využity dva typy ukazatelů – ukazatele měřící snahu a ukazatele měřící skutečný účinek.

**Tabulka 1: Měření pomocí BSC – perspektiva partnerů**

<b>GLOBÁLNÍ CÍL</b>			
Zvýšení konkurenceschopnosti destinace ČR na mezinárodním trhu turismu na základě rozvoje udržitelných forem turismu.			
<b>1. PERSPEKTIVA PARTNERŮ</b>			
<b>CÍLE</b>			
<b>Cíl 1.1</b>	<b>Cíl 1.2</b>	<b>Cíl 1.3</b>	<b>Cíl 1.4</b>
spokojenost vybraných aktérů veřejného sektoru s činností CzechTourism	spokojenost vybraných aktérů soukromého sektoru s činností CzechTourism	efektivnost marketingových kampaní CzechTourism	měření obchodního efektu v případě „prodeje“ produktu
<b>MĚŘENÍ</b>			
pravidelný průzkum	pravidelný průzkum	audit mkt kampaní + další metody	běžné účetní metody
<b>INDIKÁTORY</b>			
počet „oficiálních“ / platících partnerů	počet „oficiálních“ / platících partnerů	celkové náklady CzT na celkové devizové výdaje, na jeden příjezd a další ukazatele	počet klientů
spokojenost s činností CzT	spokojenost s činností CzT	ROI – návratnost investic vložených do mkt	obrat
podíl regionální návštěvnosti (přenocování) v HUZ	podíl regionální návštěvnosti (přenocování) v HUZ	další ukazatele: CPT, OHT, OTS, TVR, CTR, ...	zisk
vytíženost HUZ			
finanční ukazatele v HUZ (obrat, RevPar, ADR a další)			

Zdroj: Vlastní tabulka, In: Palatková a Tittelbachová (2012)



Cíle v části „perspektiva partnerů“ zahrnují cíle převzaté z mapy strategie, způsob měření a indikátory měření. Indikátory měření jsou složeny z kvalitativních i kvantitativních ukazatelů a odrážejí inovativní prvky marketingové koncepce (obchodní zaměření, partnerský marketing apod.). Podstatné je stanovení úrovně indikátorů na základě dostupných údajů. Perspektiva partnerů klade zvýšené nároky na rozsah a kontinuitu marketingového výzkumu.

**Tabulka 2: Měření pomocí BSC – perspektiva finanční**

<b>2. PERSPEKTIVA FINANČNÍ</b>			
<b>CÍLE</b>			
<b>Cíl 2.1</b>	<b>Cíl 2.2</b>	<b>Cíl 2.3</b>	<b>Cíl 2.4</b>
udržení a zvýšení počtu zahraničních přenocování (HUZ) každoročně o cca 2 %	průměrný roční nárůst devizového inkasa o 2 %	udržení stávajících a získání nových klientů destinace ČR (opakovanost návštěv)	zastavení relativního propadu zahraniční návštěvnosti regionů (HUZ)
<b>MĚŘENÍ</b>			
ČSÚ – počet zahraničních přenocování v HUZ	ČNB – devizové inkaso	průzkum spotřebního chování	ČSÚ – statistika zahraniční návštěvnosti HUZ – regionální rozložení
<b>INDIKÁTORY</b>			
počet zahraničních přenocování v HUZ	devizové inkaso z turismu (PB)	podíl / počet stávajících a potenciálních návštěvníků	regionální rozložení zahraničních přenocování v HUZ
		frekvence návštěv	výzkum STEM – regionální rozložení návštěvnosti

Zdroj: Vlastní tabulka, In: Palatková a Tittelbachová (2012)

Cíle v oblasti finanční perspektivy se soustředí na kvantitativní ukazatele, tedy zvýšení počtu zahraničních přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních a úrovně devizového inkasa (ČNB). Podstatným cílem je cíl 2.3 jako cíl udržení stávajících klientů a získání nových podložený podílem stávajících návštěvníků a frekvencí návštěv. Cíl 2.4 je cílem reflektujícím narůstající podíl Prahy na počtu přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních. Prostředkem naplnění cíle 2.4 je tvorba a prodej regionálního produktu (i ve spojení s Prahou) a způsobem měření pak výzkum STEM i statistické sledování přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních.

**Tabulka 3: Měření pomocí BSC – perspektiva návštěvníka / rezidenta**

<b>3. PERSPEKTIVA NÁVŠTĚVNÍKA / REZIDENTA</b>			
<b>CÍLE</b>			
<b>Cíl 3.1</b>	<b>Cíl 3.2</b>	<b>Cíl 3.3</b>	<b>Cíl 3.4</b>
změna vnímání destinace ČR na zahraničním trhu	zvýšení hodnoty značky ČR pro (potenciálního) návštěvníka	růst spokojenosti zahraničních návštěvníků + postoj rezidentů vůči turismu	zvýšení loajality návštěvníků a vytváření vztahu s návštěvníky
<b>MĚŘENÍ</b>			
kvantitativní / kvalitativní průzkum + benchmarking	měření hodnotových výhod pro (potenciálního) návštěvníka + benchmarking	průzkum spotřebního chování / kvalitativní průzkum + průzkum vnímání turismu rezidenty	průzkum spotřebního chování, analýza návštěvnosti internetových stránek CzT
<b>INDIKÁTORY (výběr)</b>			
znalost ČR	hodnotové výhody pro (potenciálního) návštěvníka	důvody spokojenosti / nespokojenosti	opakovanost návštěv ČR
asociace spojené s ČR	pozice vůči Rakousku	doporučení cesty do ČR	průměrná denní návštěvnost internetových stránek CzT (RU)
pozitivní – negativní vnímání ČR	vitalita značky	postoje rezidentů vůči turismu	průměrný čas strávený na stránkách CzT (ATS)
vnímání vůči Rakousku	důvěra ve značku	vnímání přínosů z turismu ze strany rezidentů	počet zobrazených stránek za měsíc (PV)

Zdroj: Vlastní tabulka, In: Palatková a Tittelbachová (2012)

*Perspektiva návštěvníka a rezidenta je podstatná a v určitém ohledu v modelu BSC klíčová. Z hlediska cílů se jedná zejména o cíle kvalitativní zahrnující vnímání značky destinace Česká republika (potenciálními) návštěvníky, sledováním jejich spokojenosti a loajality vůči destinaci Česká republika. Pro sledování plnění cílů bylo navrženo množství indikátorů zaměřených na vnímání značky (vitalita a kalibr značky), vnímání České republiky vůči Rakousku a Maďarsku, důvody spokojenosti i nespokojenosti a zejména několik indikátorů zaměřených na sledování loajalitu návštěvníků pomocí internetu. Perspektiva rezidenta je obsažena ve sledování spokojenosti rezidentů, vnímání a postoje k turismu ze strany rezidentů. Zařazení perspektivy rezidentů je klíčové jako prvku sledujícího socio-kulturní (socio-ekonomický) pilíř udržitelného turismu v destinaci. Perspektiva interních procesů (nové a inovační procesy) jsou nastaveny z pohledu agentury CzechTourism a odvíjejí se od obchodní strategie a řízení CzechTourism. Souhrn interních procesů představuje vlastně akční plán pro stanovené období s možností dalších úprav.*

*Perspektiva učení se a růstu se zaměřuje zejména na zaměstnance CzechTourism a může využívat v závislosti na případné obchodní strategii CzechTourism následujících indikátorů spojených úzce i s perspektivou partnerů:*

- podíl vlastních zdrojů na financování CzechTourism;
- podíl pracovníků zahraničních zastoupení na celkovém počtu pracovníků;
- podíl rozpočtu zahraničních zastoupení na celkovém rozpočtu;
- poměr mezi výdaji na marketing a režijními náklady CzechTourism;
- podíl VŠ vzdělaných v oboru turismu na CzechTourism v top/středním/operativním managementu;
- jazykové znalosti pracovníků CzechTourism;
- a další podstatné pro *IMPLEMENTACI STRATEGIE*.

## **Závěr**

Výhodou metody BSC pro její využití v marketingovém managementu destinace je jednoznačně možnost podchytit nejen ekonomické, ale i mimoekonomické cíle. Metoda je provázána na mapu strategie a umožňuje zachytit plnění cílů jednotlivých zájmových skupin, zejména rezidentů. S ohledem na složitost destinace jako společensko-ekonomického systému se metoda jeví vhodná pro další uplatnění. Nevýhodou může být jako u ostatních metod dostupnost statistických dat pro vyhodnocování výkonnosti. Přestože je využití mapy strategie a modelu BSC v marketingovém managementu destinace možné a dokonce velmi přínosné, není bezproblémové a naráží zejména *na následující limity a bariéry:*

- *složitá horizontální, vertikální a diagonální struktura institucí a vztahů (kompetencí) mezi různými úrovněmi systému (pojetí destinace jako socio-ekonomického systému);*
- *vysoké nároky na sofistikovanou obchodní strategii národní turistické organizace (CzechTourism) s ohledem na vnitřní procesy a vyjasnění vztahů (zejména finančních) vůči dalším institucím, zájmovým skupinám a dalším subjektům;*
- *v případě žádoucího komerčního zaměření strategie (destinace jako firma) představuje hlavní bariéru uplatnění mapy strategie a její realizace nízká motivace manažerů destinace v pozicích úředníků veřejné správy, resp. společností marketingového managementu destinace, které jsou financovány zejména z veřejných rozpočtů;*
- *vysoká náročnost na kvantitativní a kvalitativní data a jejich monitorování stejně jako na stanovení a kontinuální monitorování indikátorů kladoucí nároky na rozpočet na marketingový výzkum;*
- *zodpovědné zacházení s tzv. měkkými aktivy, které v konečném důsledku rozhodují o úspěšné implementaci a realizaci strategie, tedy lidé, kultura, technologie,*

vzdělávání a učení, znalosti, styl managementu apod., a které jsou často podceňovány.

Z pohledu měření úspěšnosti marketingového managementu destinace Česká republika lze pro další období *doporučit následující kroky k tomu, aby mohly být bariéry překonány a model mohl být uplatňován v praxi:*

- *nutnost zavedení systému dlouhodobého a krátkodobého měření,*
- *podpora motivace k měření – soukromý a veřejný sektor (propojení/prosítování);*
- *možnost a nutnost vizualizace mapy strategie a BSC;*
- *náročnost na marketingový výzkum a statistické sledování i vstupní data a jejich vyhodnocení (marketingový výzkum a monitorování včetně dat ze soukromého sektoru);*
- *sledování dat o nabídce a poptávce;*
- *zajištění možnosti srovnání na regionální a lokální úrovni;*
- *využití možnosti měření internetového marketingu;*
- *splnění logického postupu při nastavení indikátorů měření, tedy:*
  - o *jasná definice cílů (SMART) pro destinaci jako celek;*
  - o *rozdělení rozpočtu a monitoring vstupů;*
  - o *kontinuální monitoring výstupů;*
  - o *měření vlivu, tedy kvantifikace výstupů a výkonů;*
  - o *měření vlivu vzhledem ke vstupu (ROI).*

Ve fázi hodnocení, měření a kontroly se *sblíhají všechny předchozí procesy spojené s marketingovým managementem destinace*, dochází k jejich posouzení a kontrole. Ze zjištěných poznatků vychází zase znovu návrhy, koncepce, strategie apod., které se stávají základem pro další marketingové aktivity. Důležité je si uvědomit, *co je vlastně v marketingovém managementu předmětem měření a hodnocení (kontroly)*, a v závislosti na tom lze rozhodnout o vhodných nástrojích. Při vhodném nastavení cílů, indikátorů a jejich způsobu měření, je možné zahrnout do modelu BSC *přirozenou cestou principy udržitelného turismu* (sociálně ekonomický a sociálně kulturní rozměr strategie destinace).

## Literatura

- [1] AGARWAL, S., ERAMILI, S. K. a DEV, CH. S. (2003). *Market orientation and performance in service firms: role of innovation*. Journal of Services Marketing, Vol. 17, No. 1, s. 68-82. ISSN: 0887-6045.
- [2] AMBLER, T. (2000). *Marketing and the bottom line: the new metrics of corporate wealth*. Financial Times, Prentice-Hall, London. ISBN: 9780273642480.
- [3] BIEGER, T. (2005): *Management von Destinationen*. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München. ISBN: 3-486-57656-9.
- [4] Český statistický úřad - statistické řady turismu. [online]. 2012-07-20 [cit. 2012-07-20]. Dostupné na WWW:<[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru_cr) >
- [5] DE CARLO, M., CUGINI, A. a ZERBINI, F. (2008). *Assessment of destination performance: a strategy map approach*. Tourism Review. Vol. 63, No. 2, s. 25-37. ISSN: 1660-5373.
- [6] EUSEBIO, R., ANDREU, J. L a BELBEZE, M. P. L. (2006). *Measures of marketing performance: a comparative study from Spain*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 18, No. 2, s. 145 - 155. ISSN: 0959-6119.
- [7] EVANS, N. (2005). *Assessing the balanced scorecard as a management tool for hotels*. International Journal of Contemporary Hospitality Management., Vol. 17, No. 5, s. 376-390. ISSN: 0959-6119.
- [8] HOKEY MIN, HYESUNG MIN a SEONG-JONG JOO (2008). *A data envelopment analysis-based balanced scorecard for measuring the comparative efficiency of Korean luxury hotels*. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 25, No. 4, s. 349-365. ISSN : 0265-671X.
- [9] KADEŘÁBKOVÁ, J., MATES, P., WOKOUN, R. a kol. (2004). *Úvod do regionálních věd a veřejné správy*. Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s. r. o., Praha, ISBN 80-86473-80-5.
- [10] KAPLAN, R. a NORTON, D. (2008). *Efektivní systém řízení strategie*. Management Press, Praha. ISBN 978-80-7261-203-1.
- [11] KAPLAN, R. S. a NORTON, D. P. (1996). *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*. California Management Review, Vol. 39. ISSN: 0008-1256.
- [12] KAPLAN, R. S. a NORTON, D. P. (2000). *Having trouble with your strategy? Then map it*. Harvard Business Review, Vol. 78, No. 5, s. 167-76. ISSN: 0017-8012.
- [13] KAPLAN, R. S. a NORTON, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School Press. s. 7. ISBN 1-59139-134-2.
- [14] KAPLAN, R. S. a NORTON, D. P. (2005). *Balanced Scorecard - Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Management Press, Praha, 2005. ISBN 80-7261-124-0.

- [15] KOKKINAKI, F. a AMBLER, T. (1999). *Marketing performance assessment: an exploratory investigation into current practice and the role of firm orientation*. Working paper No. 99-114, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- [16] KOTLER, P. (1991). *Marketing Management*. Prentice Hall Inc., London. ISBN 80-85605-08-2.
- [17] KOTLER, P. (2000). *Marketing podle Kotlera*. Management Press, Praha. ISBN 80-7261-010-4.
- [18] NARVER, J. C. a SLATER, S. F. (1990). *The effect of a market orientation on business profitability*. Journal of Marketing, Vol. 54, No. 5, s. 20-35. ISSN: 1547-7185.
- [19] OCHRANA, F. (2007). *Manažerské metody ve veřejném sektoru - teorie, praxe a metodika uplatnění*. Ekopress, Praha. ISBN 80-86929-23-X.
- [20] PALATKOVÁ, M. (2006). *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu*. Grada Publishing, Praha, 2006. ISBN: 80-247-1014-5.
- [21] PALATKOVÁ, M. (2011). *Marketingový management destinací*. Grada Publishing, Praha, 2011. ISBN 978-80-247-3749-2.
- [22] PALATKOVÁ, M., TITTELBACHOVÁ, Š. (2012). *Marketingová koncepce cestovního ruchu 2013-2020*. CzechTourism, Praha.
- [23] PALATKOVÁ, M., ZICHOVÁ, J. (2011). *Ekonomika turismu - Turismus České republiky*. Grada Publishing, Praha, 2011. ISBN 978-80-247-3748-5.
- [24] PEARCE, D. (2012). *Conceptualising destinations: Implications for destination management*. Příspěvek prezentovaný na mezinárodní konferenci "The 1st Biannual Forum "Advances in Destination Management 2012". St. Gallen (Switzerland), The Institute for Systemic Management and Public Governance at the University of St. Gallen, 05-08 June 2012.
- [25] PORTER, M. (1996). *What is strategy?*. Harvard Business Review, 11/12, 1996. ISSN: 0017-8012.
- [26] SAINAGHI, R. (2010). *Hotel performance: state of the art*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 22, No. 7, s. 920-952. ISSN: 0959-6119.
- [27] STEM/MARK (2012). *Příjezdový cestovní ruch ČR 2009-2015*. [online]. 2012-05-27 [cit. 2012-05-27]. Dostupné na WWW: <<http://www.mmr.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=dfc081bb-1283-43b9-844f-d807901c1198>>
- [28] TSIOTSOU, R. H., VLACHOPOULOU, M. (2011). *Understanding the effects of market orientation and e-marketing on service performance*. Marketing Intelligence & Planning, Vol. 29 No. 2, s. 141-155. ISSN: 0263-4503.
- [29] VEBER, J. a kol. (2002). *Management – základy, prosperita, globalizace*. Management Press, Praha, 2002. ISBN 80-7261-029-5.

**Kontakt na autora**

Doc. Ing. Monika Palatková, Ph.D.

vedoucí katedry ekonomiky cestovního ruchu

Vysoká škola obchodní v Praze, o. p. s.

Spálená 14

110 00 Praha 1

Česká republika

T: (+420) 224 056 008, 603 553 201

E: mpalatkova@gmail.com

**Charakteristika autora**

Monika Palatková je vedoucí katedry ekonomiky cestovního ruchu Vysoké školy obchodní v Praze. Věnuje se problematice mezinárodního turismu a marketingového managementu destinací. Je dlouholetou členkou výběrové mezinárodní asociace AIEST (Association Internationale d'Experts Scientifiques du Tourisme).

**Ida Vajčnerová, Ivan Andráško**

## **HLAVNÍ KOMPONENTY SPOKOJENOSTI NÁVŠTĚVNÍKŮ S KVALITOU DESTINACE CESTOVNÍHO RUCHU – PŘÍKLAD PÁLAVA A LEDNICKO-VALTICKÝ AREÁL**

***Abstrakt:** Článek se zabývá hodnocením kvality destinace cestovního ruchu prostřednictvím zkoumání vlivu jednotlivých faktorů kvality destinace na celkovou spokojenost návštěvníků při pobytu v destinaci. Příspěvek si klade za cíl jednak navrhnout metodický postup pro identifikaci faktorů, které nejvíce ovlivňují celkovou spokojenost zákazníků ve zvolené destinaci, dále pak kvantifikovat tyto faktory v konkrétní destinaci a na základě komparace s výsledky expertního šetření provést celkové zhodnocení kvality destinace.*

***Klíčová slova:** cestovní ruch, destinace, kvalita, faktor, spokojenost, regresní analýza*

## **THE PRINCIPAL COMPONENTS OF VISITOR SATISFACTION RELATED TO THE QUALITY OF THE TOURIST DESTINATION – PÁLAVA AND LEDNICE-VALTICE AREA CASE STUDY**

***Abstract:** The article is focused on the assessment of the quality of tourist destination studied through the principal components of the overall satisfaction with the destination expressed by visitors. The paper aims not only to propose the methodology to identify the factors that mostly influence the overall visitor satisfaction with the destination, but also suggests the way to quantify these factors. The overall assessment of the tourist destination quality is described on the basis of comparison with the results of expert survey.*

***Key words:** tourism, destination, quality, factor, satisfaction, regression analysis*

***JEL Classification:** L83*

### **Úvod**

Destinace cestovního ruchu je podle Světové organizace cestovního ruchu (UNWTO) definována jako „místo s vhodnými atraktivitami ve spojitosti se zařízeními a službami cestovního ruchu, které si účastník cestovního ruchu zvolil pro návštěvu“. Z hlediska marketingu je destinace cestovního ruchu produktem, který musí mít potřebnou kvalitu



a být strategicky řízen. Palatková a Tittelbachová (2011) uvádějí, že není jednoduché definovat pojem kvalita destinace. Důvodem je jednak vysoká subjektivita vnímání návštěvníků destinace a složitost destinace jako společensko-ekonomického systému, jednak respekt k rezidentům, jejichž vnímání kvality nemusí být v souladu s vnímáním kvality ze strany návštěvníků či managementu destinace. Jak uvádí Laws (1995), pro pochopení systému destinace je třeba multidisciplinární přístup, který rozvinuli Mill a Morrison (1985) a Leiper (1990). Všechny součásti destinace cestovního ruchu jsou syntetizovány do jednodušeji definovaného systému destinace, který je skupinou členů propojených vzájemnými partnerskými vztahy se specifickými pravidly. Aktivita každého aktéra ovlivňuje ostatní natolik, že cíle a způsob jejich dosažení musí být definovány společnou cestou.<sup>1</sup> Podle Müllera (1995) je vhodné v destinaci uplatnit systém totálního řízení kvality (Total quality management – TQM), který bere v úvahu celkovou spokojenost všech zúčastněných stran, jako jsou spotřebitelé, poskytovatelé služeb i místní obyvatelstvo.

Přestože autoři příspěvku respektují principy komplexního managementu kvality a širší pohled na problematiku kvality destinace (spokojenost poskytovatelů služeb, respekt k místnímu obyvatelstvu, úroveň životního prostředí atd.), v uvedeném příspěvku si kladou za cíl zkoumat pouze hledisko návštěvníků a jejich spokojenost s jednotlivými faktory kvality destinace.

Podle Buhalise (2003) charakterizuje destinaci cestovního ruchu šest komponent označovaných jako „6 A“. Je to primární nabídka atraktivit cestovního ruchu – přírodní a kulturně historický potenciál (Attraction); sekundární nabídka – ubytovací, hostinská, sportovně-rekreační, kulturně-spoločenská a jiná zařízení (Amenities), všeobecná infrastruktura primárně vybudovaná pro potřeby místních obyvatel (Ancillary services), dostupnost (Accessibility), produktové balíčky (Available packets) a možnost využití sportovních, kulturních a dalších zážitkových aktivit (Activities). Middleton a Clarke (2001) tvrdí, že destinace jako produkt cestovního ruchu je tvořena pěti komponentami, z nichž na třech se shodují s Buhalisem (Attraction, Amenities, Accessibility) a další dvě jsou *image a vnímání destinace a cena*.

Odborná literatura se stále více zabývá problematikou měření kvality destinací cestovního ruchu, přesto existují mezi odborníky pochybnosti, která z dostupných metod prokazuje nejvyšší validitu. Jak uvádí Hudson (2008) není jednoznačně doporučená metoda, kterou lze pro měření kvality destinace cestovního ruchu použít. Gronroos (1990) definuje dvě základní složky kvality - *technickou* týkající se měřitelných prvků a *funkční* to znamená způsob, jak je služba poskytnuta. Lehtinen a Lehtinen (1982)<sup>2</sup> definují kvalitu služeb z pohledu zákazníka. Podle nich se skládá z fyzické kvality (hmatatelné aspekty služby),

---

<sup>1</sup> In Buhalis, Costa (2006)

<sup>2</sup> In Kan, James (2004)

kvality vzájemné komunikace mezi poskytovatelem služby a zákazníkem a firemní kvality (image poskytovatele služby).

Z výše uvedených definic destinace a jejich charakteristických komponent (viz Buhalis) je patrné, že ačkoliv kvalita služeb je převážně hodnocena pouze z hlediska funkční kvality (Kang, James, 2004) pomocí nástroje SERQUAL<sup>3</sup>, je v případě destinace hodnocení technické kvality (rozsahu atraktivit a služeb) nezbytné. Jak ale srovnat destinace, které mají unikátní atraktivity a jim přizpůsobenou infrastrukturu a služby? Je třeba najít faktory kvality společné pro všechny destinace, tyto faktory kvantifikovat a pak destinace srovnávat. Jak uvádí Edvardsson, Thomasson a Ovretveit (1994), kvalitu je třeba definovat, stanovit vhodnou terminologii a koncepci srozumitelnou pro všechny články organizace, určit nejdůležitější faktory ovlivňující kvalitu a zvolit vhodné modely pro analýzu kvality. Kvalitu destinace lze posuzovat podle úrovně spokojenosti zákazníka, zákazník je spokojen, je-li naplněno nebo překročeno jeho očekávání, úroveň spokojenosti závisí na náročnosti zákazníka a jeho zkušenostech (Evans, Lindsay, 1999); očekávání zákazníka je ovlivněno image destinace, (Woods, Deegan, 2003).

## Materiál a metody

Cílem práce je identifikovat faktory, které nejvýznamněji ovlivňují kvalitu destinace hodnocenou na základě spokojenosti návštěvníka. Hodnocené faktory byly převzaty z práce (Vajčnerová, Šácha, Rygllová, 2012), v níž autoři při jejich formulaci vycházeli z původní myšlenky Buhalis (2003), Middleton a Clarke (2001) o komponentách destinace a současně respektovali funkční a technickou kvalitu služeb. Gronroos (2007). Faktory jsou současně stanoveny na základě znalosti problematiky destinace cestovního ruchu a analýzy dříve publikovaných metod a výzkumů (SERQUAL, Qualitest (EC 2003), IDA (Krešic 2008)). Relevantní faktory obsahují jak technickou tak funkční kvalitu a spokojenost zákazníka je tedy odrazem spokojenosti s oběma dimenzemi.

### FAKTORY KVALITY DESTINACE

1. *Přírodní atraktivity* (podmínky přírodního charakteru např. klimatické, hydrologické a morfologické poměry, flóra, fauna).
2. *Kulturně společenské atraktivity* (památky, kulturní zařízení, kulturní a sportovní akce).
3. *Ubytování* (struktura a úroveň ubytovacích zařízení).
4. *Stravování* (struktura a úroveň stravovacích zařízení).
5. *Zážitkové aktivity* (struktura a úroveň doplňkových zážitkových aktivit).

---

<sup>3</sup> SERQUAL je nástroj sloužící k měření rozporu mezi očekávanou a vnímanou kvalitou na základě pěti dimenzí služeb. Využívá se i v souvislosti s GAP modelem (the SERQUAL Gap model).

6. *Dopravní dostupnost* (dostupnost destinace návštěvníkům, dopravní infrastruktura).
7. *Místní doprava* (možnosti místní dopravy po destinaci).
8. *Dostupnost a kvalita informací* (TIC, směrové tabule).
9. *Před-přijezdová komunikace* (propagace a distribuce služeb, rezervace).
10. *Přátelské přijetí místními obyvateli* (přátelský vztah k návštěvníkům).
11. *Produktové balíčky* (vytvořené balíčky služeb, produkty destinace pro různé tržní segmenty).
12. *Image destinace* (význam image destinace, jak je vnímána).
13. *Úroveň cen služeb a zboží* (ceny spotřebního zboží a služeb v destinaci).
14. *Pocit bezpečí* (kriminalita).
15. *Unikátnost destinace* (jedinečnost destinace, odlišnost od konkurence).

Za účelem získání dat byl proveden primární průzkum v oblasti Pálavy a Lednicko-valtického areálu v létě 2011. Průzkumu se zúčastnilo 106 respondentů (muži 54,71 %, ženy 45,29 %). V rámci dotazníkového šetření respondenti vyjadřovali míru spokojenosti s 15ti výše uvedenými faktory na Likertově škále (1-nejméně spokojen, 10-nejvíce spokojen) současně hodnotili stejným způsobem celkovou spokojenost s kvalitou destinace (dotazníky jsou dostupné v přílohách Habilitační práce Vajčnerová, 2012). Na základě získaných dat je možné určit, které faktory celkovou spokojenost ovlivnily zásadně a které mají méně podstatný význam. Přestože se nejedná o velký soubor respondentů nezohledňující jejich charakteristiky, je pro účely této práce a pro ověření zvolené metodiky dostačující, jelikož se jedná pouze vstupní analýzu pro následná šetření, ve kterých již autoři uvažují s podrobnější geografickou a demografickou strukturou respondentů.

Vhodnou metodou pro naplnění uvedeného cíle je regresní analýza, která umožňuje popsat závislost jedné proměnné (celková spokojenost s kvalitou destinace) na skupině jiných proměnných (spokojenost s kvalitou ubytování, přírodními podmínkami atd.). Z hlediska proměnných v této skupině se však objevuje požadavek jejich vzájemné (statistické) nezávislosti. U dat získaných „běžným“ empirickým výzkumem přitom tento požadavek většinou splněný není, což platí i v případě našeho souboru vstupních údajů. Jednotlivé proměnné (aspekty spokojenosti s kvalitou destinace) tak vzájemně více nebo méně korelují, tzn. hodnoty jejich korelačních koeficientů nabývají nenulové hodnoty. Jinak řečeno, data v této podobě, které reprezentují faktory kvality dané destinace (proměnné), nejsou statisticky nezávislé, a proto je není možné použít v rámci regresní analýzy.

Z tohoto důvodu bylo potřebné transformovat vstupní soubor dat takovým způsobem, aby nedošlo ke ztrátě v něm obsažené informace, a zároveň abychom měli k dispozici statisticky nezávislé proměnné. Tuto úlohu nám umožňuje splnit více metod. Na základě předešlých zkušeností (např. Andráško 2008 a, b) jsme si pro potřeby naší studie zvolili tzv. analýzu hlavních komponent, představující transformaci jedné skupiny (vzájemně závislých) proměnných na jinou skupinu (vzájemně nezávislých) proměnných označovaných jako komponenty.

## Výsledky

Ze vstupního souboru dat bylo extrahováno 15 komponent. Jejich interpretaci umožňují „původní“ proměnné, které je saturují s hodnotami komponentních zátěží vyššími jak 0,5; resp. nižšími jak -0,5. Při použití tohoto kritéria byly všechny komponenty, kromě dvou, saturovány jednou původní proměnnou, což zjednodušuje jejich interpretaci. Výjimkou jsou komponenty 1 a 15. V prvním případě je komponenta saturovaná z hlediska příslušných hodnot komponentní zátěže dvěma (původními) proměnnými a proto ji interpretujeme jako „kvalita ubytování a stravování“. V druhém případě extrahovaná komponenta nedosahuje příslušnou úroveň komponentní zátěže pro žádnou z původních proměnných, a proto ji blíže neinterpretujeme a ani nezařadíme do následné analýzy. Tato komponenta není saturována ani jednou původní proměnnou a její obsahová a významová interpretace by byla příliš nejednoznačná.

Komponenty kvality destinace:

1. kvalita ubytování a stravování;
2. image destinace;
3. před-příjezdová komunikace s destinací;
4. zážitkové atraktivity;
5. úroveň cen služeb a zboží;
6. produktové balíčky;
7. kulturně společenské atraktivity;
8. dopravní dostupnost;
9. místní doprava;
10. pocit bezpečí;
11. přátelské přijetí místními obyvateli;
12. unikátnost destinace;
13. přírodní atraktivity;
14. dostupnost a kvalita informací;
15. bez interpretace.

Jak už bylo uvedeno, výsledky analýzy hlavních komponent nebyly v případě této studie cílem, ale pouze prostředkem k naplnění stanovené výzkumné úlohy. Díky doposud provedeným analýzám máme pro další postup k dispozici data vztahující se k jednotlivým respondentům a navzájem statisticky nezávislým proměnným. Tyto údaje se nazývají jako komponentní skóre, přičemž představují základ pro následující regresní analýzu.

Pro zhodnocení závislosti jedné proměnné na skupině dalších, vzájemně statisticky nezávislých proměnných, byla zvolena metoda tzv. postupné regrese. Pořadí vstupu komponent do regresního modelu je uvedené v tabulce 1. Na základě nárůstu hodnot čtverců regresních koeficientů, jejichž hodnota určuje, do jaké míry model vysvětluje vliv nezávisle proměnných na závisle proměnnou, byl jako nejvhodnější zvolen model 4, kdy je

hodnota regresního koeficientu co nejvyšší, ale model zároveň neobsahuje mnoho proměnných, které by komplikovaly jeho interpretaci. V tomto případě, lze konstatovat, že celkovou spokojenost návštěvníků s kvalitou destinace nejvíce ovlivňovaly komponenty kvalita ubytování a stravování, image destinace, její unikátnost a před-příjezdová komunikace. Změny závislé proměnné lze tedy uspokojivě vysvětlit změnami těchto uvedených komponent. Naopak jako prakticky bezvýznamná se v tomto ohledu ukázala být ochrana a pocit bezpečí a dostupnost a kvalita poskytovaných informací.

**Tabulka 1: Pořadí komponent podle vlivu na celkovou spokojenost návštěvníků**

Pořadí	Komponenty kvality
1.	Kvalita ubytování a stravování
2.	Image destinace
3.	Unikátnost destinace
4.	Před-příjezdová komunikace s destinací
5.	Přírodní atraktivita
6.	Dopravní dostupnost
7.	Kulturně společenské atraktivita
8.	Úroveň cen služeb a zboží
9.	Zážitkové atraktivita
10.	Přátelské přijetí místními obyvateli
11.	Produktové balíčky
12.	Místní doprava
13.	Pocit bezpečí
14.	Dostupnost a kvalita informací

Zdroj: vlastní práce

**Tabulka 2: Hodnoty průměrné spokojenosti návštěvníků s jednotlivými faktory**

Pořadí	Faktory kvality	Hodnota
1.	Přírodní atraktivita	8,0
2.	Image destinace	7,8
3.	Unikátnost destinace	7,8
4.	Kulturně společenské atraktivita	7,5
5.	Zážitkové aktivity	7,0
6.	Ubytování	7,0
7.	Stravování	6,9
8.	Před-příjezdová komunikace s destinací	6,8
9.	Přátelské přijetí místními obyvateli	6,7
10.	Pocit bezpečí	6,6
11.	Dostupnost a kvalita informací	6,5
12.	Produktové balíčky	6,4
13.	Dopravní dostupnost	6,0
14.	Úroveň cen služeb a zboží	5,9
15.	Místní doprava	5,8

Zdroj: vlastní práce

**Tabulka 3: Pořadí významu jednotlivých faktorů z dříve provedeného expertního šetření**

Pořadí	Faktory kvality	Hodnota
1.	Unikátnost destinace	8,1
2.	Kulturně společenské atraktivita	8,1
3.	Přírodní atraktivita	8,0
4.	Image destinace	7,5
5.	Dopravní dostupnost	7,4
6.	Před-příjezdová komunikace	7,3
7.	Dostupnost a kvalita informací	7,2
8.	Přátelské přijetí místními obyvateli	7,1
9.	Pocit bezpečí	7,0
10.	Úroveň cen služeb a zboží	6,8
11.	Stravování	6,8
12.	Ubytování	6,7
13.	Zážitkové aktivity	6,6
14.	Místní doprava	6,5
15.	Produktové balíčky	6,4

Zdroj: Vajčnerová, 2012

## Diskuze

Na základě uvedené metodiky (analýza hlavních komponent a následně regresní analýza) byla zpracována primární data získaná z marketingového průzkumu spokojenosti návštěvníků s kvalitou destinace cestovního ruchu Pálava a Lednicko-valtický areál. Destinace Pálava a Lednicko-valtický areál je jednou z turistických oblastí regionu jižní Morava sousedícího s Dolním Rakouskem. Disponuje významnými přírodními<sup>4</sup> a kulturně historickými<sup>5</sup> atraktivitami, které jsou unikátní i z hlediska mezinárodního významu. Bývá nazývána „Zahradou Evropy“ pro jedinečnost svého území s nejrozsáhlejším lužním lesem v Evropě. Pro tuto destinaci jsou typická kvalitní lahodná vína, lidová kuchyně, folklórní zvyky a tradice, bohatá historie, historické památky, archeologická naleziště a krásná architektura zámků. Turisté přijíždějí nejen za relaxací a poznáním, ale také za cykloturistikou, vinařskou turistikou a kulturními akcemi. Pro účely tohoto článku se autoři zaměřili pouze na stručný popis přírodních a kulturních atraktivit zkoumané oblasti, přičemž objektivní analýza ostatních faktorů je dostupná v práci Ryšánka (2011).

Kvalita byla definována pomocí 15 ti faktorů zahrnujících stěžejní komponenty destinace cestovního ruchu a návštěvníci hodnotili úroveň spokojenosti s jednotlivými faktory i celkovou spokojenost s kvalitou destinace. Pro konečné vyhodnocení výsledků byly použity tyto dílčí výsledky:

- pořadí komponent podle vlivu na celkovou spokojenost návštěvníků (tabulka 1);
- hodnoty průměrné spokojenosti návštěvníků jednotlivých faktorů (tabulka 2);
- pořadí významu jednotlivých faktorů z dříve provedeného expertního šetření<sup>6</sup> (tabulka 3).

---

<sup>4</sup> *CHKO Pálava* se nachází na území mezi hranicí s Rakouskem a vodní nádrží Nové mlýny. Jedná se o nejdéle osídlenou část státu, kde najdeme pozůstatky kostí, pravěkých nástrojů, ohnišť a tábořišť již z dob lovců mamutů. Rozsáhlý komplex je zařazen na seznam chráněných krajinných oblastí České republiky a na seznam biosférických oblastí UNESCO. Spolu s Lednicko-valtickým areálem a oblastí Podluží s lužními lesy, v blízkosti soutoku řek Dyje a Moravy, tvoří rozšířenou biosférickou rezervaci Dolní Morava. *Národní přírodní rezervace Lednické rybníky*, bývá označována jako nejzajímavější ornitologické místo v České republice.

<sup>5</sup> *Lednicko-valtický areál*-zařazen na seznam UNESCO spolu s tzv. salety, což jsou malé romantické stavby. Historické město *Mikulov* se zámek, obec *Dolní Věstonice* - archeologické objevy *Věstonické Venuše* a starých uměleckých tradic (tkaní látek, malby a výtvořů z keramiky).

<sup>6</sup> Pro přiřazení významu jednotlivým faktorům byli dotazováni akademičtí pracovníci (experti v oblasti cestovního ruchu – 20 respondentů) a dále odborníci z podnikatelské praxe, pracovníci destinačního managementu, veřejné správy a místní obyvatelé (110 respondentů). Celkem 130 respondentů v období červenec srpen 2011. Otázky k jednotlivým faktorům byly konstruované pomocí desetistupňové Likertovy škály

V rámci hodnocení jednotlivých faktorů byli návštěvníci nejvíce spokojeni s faktory *přírodní atraktivita, image destinace, unikátnost destinace a kulturně společenské atraktivita* (tabulka 2), což je v souladu s výše uvedenou charakteristikou destinace, která je unikátní právě pro své mimořádné přírodní podmínky a historické památky a která je známá pro pořádání kulturních a společenských akcí (vinobraní, hody, festivaly)

*Image a unikátnost* destinace jsou komponenty, které mají zásadní význam pro hodnocení celkové spokojenosti návštěvníků (viz tabulka 1 v pořadí druhá a třetí komponenta). Dle výše uvedené tabulky 2. souvisí jejich kladné hodnocení s vyšší mírou celkové spokojenosti s destinací. Podle expertního hodnocení významu jednotlivých faktorů (tabulka 3) je *unikátnost* také nejvýznamnějším faktorem kvality destinace (hodnoceno experty v oblasti cestovního ruchu). Zatímco *unikátnost* destinace je víceméně daná a vychází z jejího přirozeného potenciálu, což je v případě destinace Pálava a Lednicko-valtický areál soubor přírodních a kulturně historických atraktivit, *image* se vytváří v čase a lze jej cíleným působením měnit. Výběr destinace závisí na očekávání zákazníka, které je ovlivněno jejím *image*, tj. představou, která je o destinaci vytvořena. V současné době, kdy dochází ke stírání rozdílů mezi jednotlivými zeměmi a regiony, se stávají hlavními konkurenčními silami faktory, jako je právě *image* vytvářející značku destinace. Lze konstatovat, že cestovní ruch dneška je soubojem destinací, kde dobrá značka prodává, proto je velmi důležité tvorbě *image* věnovat dostatečnou pozornost. Podle Lawsona a Baud-Bovyho (1977) je „*image* výraz celkových objektivních znalostí, dojmů, předsudků, obrazotvornosti a emocionálních myšlenek jednotlivce nebo skupiny o konkrétním předmětu nebo místě“. Kotler (2001) definuje *image* jako souhrn názorů, myšlenek a dojmů, které si osoba vytváří o objektu. Každá turistická destinace by měla usilovat o diferenciaci, tedy o tvorbu specifické *image*. *Image* je ovlivňována vnějším i vnitřním prostředím a vychází jak z historie obce či regionu, tak z její současnosti. Celková *image* destinace se pak dotváří na základě *image* místní samosprávy a *image* jednotlivých služeb poskytovaných v destinaci (Rygllová, Burian, Vajčnerová, 2011). *Image* místa souvisí také s jeho positioningem na jednotlivých segmentech trhu, neboť na každém z těchto segmentů představuje destinace jinou svou tvář (*image*). Podle Rygllové (2009) je *image* jednou z hypotetických proměnných Evropského indexu spokojenosti zákazníka (ECSI) kvantifikujícího spokojenost zákazníka a potažmo i kvalitu destinace.

Dalšími komponentami (faktory), které mají zásadní význam pro hodnocení celkové spokojenosti návštěvníků, jsou *kvalita ubytování a kvalita stravování a před-příjezdová komunikace* (tabulka 1). Tyto faktory byly naopak v tabulce 2 hodnoceny střední hodnotou 6,8-7,0 v intervalu 5,8 – 8, což dokazuje, že tyto oblasti jsou pro návštěvníka významné, ale jejich kvalita není zcela uspokojivá. Podle hodnocení expertů je kvalita ubytování a stravování méně významným faktorem kvality destinace viz tabulka 3, avšak podle hodnocení návštěvníků celkovou spokojenost ovlivňuje nejvíce viz tabulka 2.

I přes malý soubor respondentů lze na základě výsledků určit problematické stránky oblasti, které významně ovlivňují celkovou spokojenost návštěvníků, což je zásadní informace pro

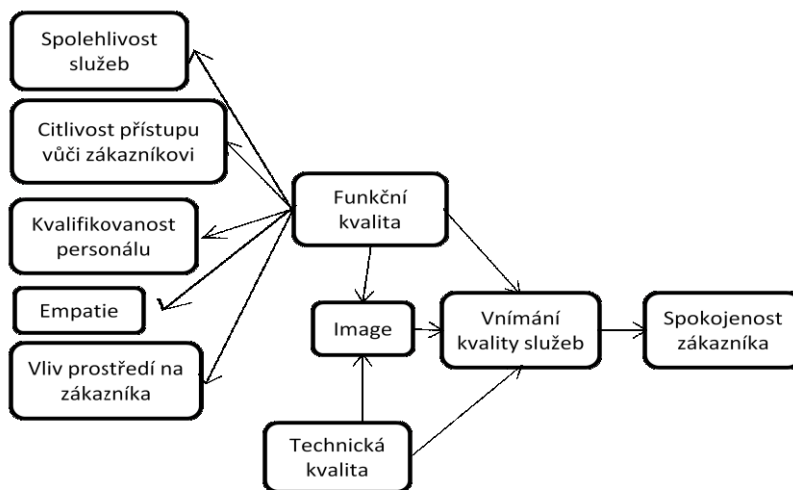


destinační management oblasti, který může iniciovat následující šetření vedoucí ke zjištění konkrétních příčin nízké spokojenosti návštěvníků a iniciovat nápravná opatření. Pro zkoumanou oblast Pálava a Lednicko-valtický areál bylo zjištěno, že faktory *kvalita ubytování, kvalita stravování a před-příjezdová komunikace* jsou pro návštěvníky významné, ale dosahují průměrného hodnocení z hlediska spokojenosti s nimi. Tyto tři faktory by bylo třeba podrobit detailnější analýze a určit konkrétní příčiny nespokojenosti.

První komponenta vlivu na celkovou spokojenost návštěvníků je tvořena faktory *kvalita ubytování a kvalita stravování*. Souvisí s rozsahem, strukturou a kvalitou těchto služeb, což znamená, že obsahuje informaci o tom, jsou-li v oblasti stravovací a ubytovací zařízení k dispozici v potřebném množství, odpovídající struktura a také jak jsou poskytované služby kvalitní. Zde by měl následovat průzkum technické a funkční kvality těchto služeb a jejich dimenzí (*reliability, assurance, tangible, empathy, responsiveness*) (např. Bruhn, 1996; Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985) viz model na obrázku 1.

**Obrázek 1: Vazby ovlivňující vnímání kvality služeb a spokojenost zákazníka**

Zdroj: Kang, James (2004)



Podle pořadí vlivu jednotlivých komponent na celkovou spokojenost návštěvníků viz tabulka 1., je faktor *před-příjezdová komunikace* zařazen na 4. místě. Týká se především úrovně poskytovaných informací o možnostech pobytu a aktivitách v destinaci, dostupnosti těchto informací, rychlosti vyřízení objednávek a celkové komunikace destinačního

managementu nebo jednotlivých poskytovatelů či zprostředkovatelů služeb se zákazníkem. Součástí kvality je profesionální výkon obsluhy, její přívětivost, informovanost, vstřícnost, v případě webových služeb uživatelská vstřícnost a bezpečnost transakcí. Prioritní je komplexnost a serióznost informací a dostatek propagačních a informačních materiálů. V případě incommingu je nezbytností dokonalý překlad do příslušného jazyka. U webových stránek je uživateli za jedno z nejdůležitějších hledisek považováno dostatečné množství fotografií a stále častěji i videí. Prosazují se i nezávislé komentáře cestovatelů (např. [www.tripadvisor.com](http://www.tripadvisor.com) a celá řada dalších). Ryglová, Burian, Vajčnerová (2011)

Z hlediska přímého hodnocení spokojenosti byl faktor *před-příjezdová komunikace* až 7. v pořadí 14ti faktorů s průměrnou hodnotou 6,8 na desetistupňové škále. Z toho lze usuzovat, že kvalita tohoto faktoru je průměrná. Lze ji tedy zlepšit a tím významně ovlivnit celkovou spokojenost návštěvníka.

## Závěr

Cílem příspěvku bylo za použití regresní analýzy navrhnout postup pro identifikaci faktorů, které nejvíce ovlivňují celkovou spokojenost zákazníků s kvalitou zvolené destinace. Metodika byla aplikována v turistické oblasti Pálava a Lednicko-valtický areál, kde byl proveden primární průzkum spokojenosti návštěvníků s kvalitou destinace. Na základě výsledků byly identifikovány čtyři komponenty kvality (převážně shodné s hodnocenými faktory kvality), které zásadně ovlivňují celkovou spokojenost návštěvníků. *Kvalita ubytování a stravování, image destinace, unikátnost destinace, před-příjezdová komunikace*. Srovnáním s výsledky průměrného hodnocení spokojenosti s jednotlivými faktory, bylo zjištěno, že faktory první komponenty *Kvalita ubytování a stravování* mají v destinaci spíše nižší hodnocení, zatímco *image destinace* a *unikátnost destinace* jsou hodnoceny vysokou spokojeností návštěvníků. Tato skutečnost ukazuje na nutnost podrobnější analýzy faktorů kvalita ubytování a kvalita stravování, které jsou pro vnímání celkové kvality destinace návštěvníky nejvýznamnější a v případě turistické oblasti Pálava a Lednicko-valtický areál ji ovlivňují negativně.

Soubor 15 faktorů kvality destinace cestovního ruchu, které byly hodnoceny dle úrovně spokojenosti návštěvníků, lze použít pro jakoukoliv destinaci stejně jako metodiku zpracování dat, kterou byla regresní analýza (případně analýza hlavních komponent za účelem získání nezávislých proměnných vstupního souboru dat). Získané výsledky poskytují informace o úrovni jednotlivých faktorů destinace (ubytování, stravování, doprava atd.) i o jejich vlivu na celkovou spokojenost návštěvníků. Příspěvek poukázal na jednu z možností, jak využít statistické metody v oblasti cestovního ruchu za účelem získání informací využitelných pro zvýšení kvality destinace a celkové spokojenosti

návštěvníků, což je významný prvek konkurenceschopnosti dnešního globálního trhu destinací.

Další možnosti hodnocení kvality destinace a aplikace uvedené metodiky v jiných destinacích jsou předmětem následující vědecké činnosti autorů.

*Výsledky uvedené v příspěvku jsou součástí výzkumného záměru, id. kód VZ: 62156 48904 „Česká ekonomika v procesech integrace a globalizace a vývoj agrárního sektoru a sektoru služeb v nových podmínkách evropského integrovaného trhu“ realizovaného za finanční podpory ze státních prostředků prostřednictvím MŠMT a specifického výzkumu Globální environmentální změny v krajinné sféře Země a jejich dopady (MUNI/A/0902/2012).*

## Literatura

- [1] *A Manual for Evaluating the Quality Performance of Tourist Destinations and Services*. Enterprise DG Publication. Denmark: RAMBØLL Water & Environment, 2003. 52 s. URL: <[http://ec.europa.eu/enterprise/tourism/docs/studies/evaluating\\_quality\\_performance/qualitest\\_manual\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/tourism/docs/studies/evaluating_quality_performance/qualitest_manual_en.pdf)>.
- [2] ANDRÁŠKO, I. *Niektoré možnosti využitia multivariačných metód pri štúdiu urbánnej kvality života*. In: *Miscellanea Geographica: Universitatis Bohemiae Occidentalis*, 2008a, č. 14, s. 15-19. ISSN 1213-7901.
- [3] ANDRÁŠKO, I. *Hlavné komponenty spokojnosti s kvalitou životných podmienok v mestských štvrtiach Bratislavy*. In: *Zmeny regionálnych struktur Českej republiky a Slovenskej republiky*. Brno; Olomouc: Ústav geoniky AV ČR; Univerzita Palackého v Olomouci, 2008b, s. 74-79. ISBN 978-80-86407-33-3.
- [4] BRUHN, M. *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden*. Gabler Verlag: Berlin, 1996. 264 s. ISBN 3540593977.
- [5] BUHALIS, D. *eTourism: information technology for Strategic Tourism Management*. London: Prentice Hall, 2003. 376 s. ISBN 0582-35740-3.
- [6] EDVARDSSON, B., THOMASSON, B., OVRETVEIT, J. *Quality of service: Making it really work. 1st edition*. New York: McGraw-Hill Book, 1994. 293 s. ISBN 0077079493.
- [7] EVANS, J. R., LINDSAY, W. M. *The Management and control of quality*. 4th ed. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publ., 1999. 785 s. ISBN 0-538-88242-5.
- [8] GRÖNROOS, C. *Service Management and Marketing. Lexington Books: Lexington, Maas*, 1990. 298 s. ISBN 0669200352.
- [9] GRÖNROOS, C. *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. 3rd rev. edition. New York: John Wiley & Sons, 2007. 496 s. ISBN 0470-02862-9.
- [10] HUDSON, S. *Tourism and Hospitality marketing*. 1. vyd. London: SAGE, 2008. 467 s. ISBN 978-1-4129-4686-5.
- [11] KANG, G., JAMES, J. *Service quality dimensions: an examination of Gronroos's service quality model*. *Management Service quality* 2004, vol. 14, č. 4., s. 266-277. ISSN 0960-4529.
- [12] KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšírené vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [13] KREŠIĆ, D. *Index of Destination Attractiveness (IDA): A Tool for Measuring Attractiveness of Tourism destination*. In: *Tourism-Governance and Entrepreneurship: proceedings of the fourth international Conference An Enterprise Odyssey*. Zagreb: University of Zagreb, 2008. ISBN 978-953-6025-23-7.

- [14] LAWS, E. *Tourist Destination management: Issues, Analysis and Policies*. 1. vyd. London: Routledge, 1995. 240 s. ISBN 0415105919.
- [15] LAWSON, F. R., BAUD-BOVY, M. *Tourism and recreation development*. Boston: The Architectural Press, 1977. 210 s. ISBN 0843601663.
- [16] LEHTINEN, J. R., LEHTINEN, U. *Service quality: a study of quality dimensions*. Unpublished Working Paper, Service Management Institute, Helsinki, 1982.
- [17] LEIPER, N. *Tourism Systems*. Palmerston North: Massey University Press, 1990.
- [18] MIDDLETON, V. T. C., CLARKE, J. R. *Marketing in Travel and Tourism*. 3rd ed. Oxford: Butterworth Heinemann, 2001. 487 s. ISBN 0750644710.
- [19] MILL, R. C., MORRISON, A. M. *The Tourism System*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1985.
- [20] MÜLLER, H. Q. "FOR YOU – eine Qualitätsoffensive in Ferienirteb. In: Jahrbuch der Schweizzwischen Tourismuswirtschaft 1994/95, Institut für Tourismus und Verkehrswirtschaft an der Hochschule St. Gallen, St. Gallen, 1995.
- [21] PALATKOVÁ, M., TITTELBACHOVÁ, Š. *Analýza systému řízení kvality v sektoru turistických informačních center v České republice*. In: Sborník recenzovaných příspěvků z mezinárodní vědecké konference Hotelnictví, turismus a vzdělávání. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s r. o., 2011. s. 205-217. ISBN 978-80-87411-15-5.
- [22] PARASURAMAN A., ZEITHAML V., BERRY, L. *A conceptual model of service quality and its implications for future research*. In: Journal of marketing, 1985. 49 s.
- [23] RYGLOVÁ, K. *Specifické možnosti aplikace marketingových nástrojů při podnikání v cestovním ruchu*. Habilitační práce. Brno: MZLU v Brně, 2009. 139 s.
- [24] RYGLOVÁ, K., BURIAN, M., VAJČNEROVÁ, I. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 216 s. ISBN 978-80-247-4039-3.
- [25] RYŠÁNEK, P. *Hodnocení kvality destinace Pálava a Lednicko-valtický areál*. Bakalářská práce. Mendelova univerzita v Brně, 2012. 79 s.
- [26] VAJČNEROVÁ, I. *Aplikace principů komplexního managementu kvality při evaluaci destinace cestovního ruchu*. Habilitační práce. Mendelova univerzita v Brně, 2012. 144 s.
- [27] VAJČNEROVÁ, I., ŠÁCHA, J., RYGLOVÁ, K. *Using the principal component analysis for evaluating the quality of a tourist destination*. Sborník konference Firma a konkurenční prostředí, Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis. Brno, 2012, č. 2, s. 449-458. ISSN 1211-8516
- [28] VAJČNEROVÁ, I., RYGLOVÁ, K. *Metody evaluace destinace cestovního ruchu*. Czech Hospitality and Tourism Papers. VŠH Praha 2012. sv. VIII., č. 17, s. 16-31. ISSN 1801-1535.
- [29] WOODS, M., DEEGAN, J. *A Warm Welcome for Destination Quality Brands: The Example of the Pays Cathare region*. In: International Journal of Tourism Research, 2003, č. 5, s. 269-282.

### **Kontakt na autora**

doc. Ing. Ida Vajčnerová, Ph.D.

Ústav marketingu a obchodu/Provozně ekonomická fakulta

Mendelova univerzita v Brně

Zemědělská 1

613 00 Brno

Česká republika

T: (+420) 545 132 397

E: ida.vajcnerova@mendelu.cz

### **Charakteristika autora**

Doc. Ing. Ida Vajčnerová, Ph.D. působí na Ústavu marketingu a obchodu Provozně ekonomické fakulty Mendelovy univerzity v Brně. Věnuje se pedagogické a vědeckovýzkumné činnosti v oblasti destinačního managementu, podnikání v cestovním ruchu a problematice kvality služeb cestovního ruchu.

### **Kontakt na autora**

Mgr. Ivan Andráško, PhD.

Geografický ústav/Přírodovědecká fakulta

Masarykova univerzita

Kotlářská 2

611 37 Brno

Česká republika

tel.: (+420) 549 49 4380

E: geoganry@mail.muni.cz

Geografický ústav SAV

Slovenská akadémia vied

Štefánikova 49

814 73 Bratislava

Slovenská republika

E: geoganry@savba.sk

### **Charakteristika autora**

Mgr. Ivan Andráško, PhD. působí na Geografickém ústavu Přírodovědecké fakulty Masarykovy univerzity v Brně a současně na Geografickém ústavu Slovenské akademie věd v Bratislavě. Po odborné stránce se zaměřuje na geografický výzkum kvality života a problematiky regionálního rozvoje s využitím metod spadajících do oblasti kvantitativních, kvalitativních a kombinovaných přístupů.

# PŘEHLEDOVÉ STATĚ – SURVEY PAPERS

Milada Šmejcová, Barbora Koklarová

## MOHOU FLEXIBILNÍ FORMY ZAMĚSTNÁVÁNÍ POMOCI ZAMĚSTNANOSTI VE SLUŽBÁCH?

***Abstrakt:** Tento článek se zaměřuje na trendy flexibilních forem zaměstnávání v České a Slovenské republice a na komparaci jednotlivých forem těchto způsobů zaměstnávání a jejich využívání, které stále dosti zaostává za rozvinutými zeměmi EU. Potenciál flexibilních forem zaměstnávání je v ČR poměrně značný z důvodu nízkého podílu osob zaměstnaných v některé z těchto forem. O legislativní úpravě se stále vedou diskuse.*

***Klíčová slova:** alternativní formy zaměstnávání, další vzdělávání, prekérní zaměstnávání, Kurzarbeit*

## MAY FLEXIBLE FORMS OF EMPLOYMENT HELP EMPLOYMENT IN SERVICES?

***Abstract:** Subject of this paper is a survey of flexible forms of employment in the Czech and Slovak republic. This overview compares the trends of these forms of employment in Czech and Slovak Republic. Using of these forms of employment is still falling behind the developed countries of the European Union. The potential of the flexible forms of employment is quite large because of a low rate of workers employed in some of these forms. Legislative enactment is still in question.*

***Key words:** alternative forms of employment, further training, precarious work, Kurzarbeit*

***JEL:** J2, J5*

# Úvod

Flexibilita na trhu práce je již několik desetiletí významným trendem v rozvinutých evropských zemích. Nelze očekávat, že by tomu v blízké budoucnosti bylo jinak. Tento trend se týká i oblasti hotelnictví, na kterou se ve svém zkoumání zaměřujeme.

Země střední a východní Evropy včetně České a Slovenské republiky, kterým věnujeme v této odborné stati zvláštní pozornost, zatím za vývojem flexibility výrazně zaostávají. Zaměstnanci, především ve zkoumaném oboru hotelnictví v ČR a SR jsou zvyklí pracovat na plnou pracovní dobu, uzavírat pracovní poměr na dobu určitou, případně pracovat přesčas nebo v noci či o víkendech. Co se týče přesčasové práce je ČR v rámci EU-27 nad průměrem.<sup>1</sup> Z hlediska soudobých flexibilních forem zaměstnávání v ČR (jak doložíme) za evropským průměrem výrazně zaostává. Ještě složitější v této oblasti je situace Slovenské republiky, kde se ekonomická krize projevila naplno v letech 2009-2010. Po poklesu výroby stoupla i nezaměstnanost.

Spolu s návratem části pracovníků ze zahraničí se zvýšila nezaměstnanost na 14,4 % a mírně poklesla koncem roku 2011 na hodnotu 13,4 %, což je do značné míry důsledkem sezonních prací. Začátkem roku 2012 počet nezaměstnaných překročil magickou hranici 400.000 osob.<sup>2</sup> Kromě toho jsou zde velké regionální rozdíly (v Bratislavě a okolí 3-5 %, v Rimavské Sobotě a Rožňavě přes 30 %).<sup>3</sup> Jak vyplývá ze statistik, typickým profilem dlouhodobě nezaměstnaného je člověk s nízkou nebo žádnou kvalifikací odkázaný na dávky v hmotné nouzi, který žije v regionu s vysokou nezaměstnaností. Takovýto jedinec není zpravidla vhodný pro většinu flexibilních forem práce.

Jaká je situace z tohoto hlediska v ČR? Po poklesu nezaměstnanosti v letech 2009-2010 se zaměstnanost v roce 2011 nepatrně zvýšila (o 0,4 %). Celková míra zaměstnanosti osob ve věku 20-64 dosáhla v roce 2011 70,9 % a průměrná míra registrované nezaměstnanosti dosáhla 8,6 %.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> V roce 2010 byl podíl pracujících na směny z celkového počtu zaměstnaných osob ve věku 15-64 let v ČR 28,2%, v EU-27 17,4%. (Eurostat)

<sup>2</sup> <http://www.iz.sk/sk/projekty/ukazovatele-za-EU/miera-nezamestnanosti>

<sup>3</sup> <http://www.iz.sk/sk/projekty/ukazovatele-za-EU/dlhodobanezamestnanost>.

<sup>4</sup> <http://www.iz.sk/sk/projekty/ukazovatele-za-EU/dlhodobanezamestnanost-nuts-2>



## **Materiál a metody**

### **Flexibilní formy zaměstnávání v ČR a SR**

Užívané flexibilní formy zaměstnávání jsou v ČR i SR upraveny zákoníkem práce. V ČR tento zákoník rozlišuje flexibilní rozložení pracovní doby, klouzavou pracovní dobu, konto pracovní doby, práci na zkrácený úvazek a práci z domova. Dle délky pracovní doby sem řadíme také tzv. dočasné zaměstnání (práci na dobu určitou, dohodu o provedení práce a dohodu o pracovní činnosti, agenturní zaměstnávání). V SR jde o tyto formy: práce na dobu určitou, domácí práce, práce přesčas, pružná pracovní doba, částečný úvazek, sdílení pracovního místa, flexikonto, práce na živnostenský list, smlouvy mimo pracovní poměr, agenturní zaměstnávání. Porovnáme nyní některé z nich, jak jsou využívány v obou republikách a s jakým efektem.

### **Komparace vybraných forem flexibilního zaměstnávání v ČR a SR – efektivnost jejich uplatnění v současnosti**

#### *Zaměstnávání na částečný úvazek*

*ČR:*

Naše pracovní právo je k této formě v podstatě neutrální – výrazně jí nepodporuje, ale také jí nebrání. Zákoník práce (dále jen ZP) definuje zkrácený úvazek jako pracovní poměr kratší než 40 hodin týdně, který může být uzavřen jak na dobu určitou tak neurčitou. (§ 79 a 80 zákona č. 262/2006 Sb). Zaměstnanci přísluší plat či mzda odpovídající této kratší pracovní době.

Cílovou skupinou jsou v ČR těhotné ženy, osoby pečující o vlastní děti mladší 15 let, nebo o plně bezmocné osoby. Mimo tyto skupiny jde ještě o absolventy škol a osoby v důchodovém věku. Důvodem zde bývá nemožnost najít zaměstnání na plnou pracovní dobu a zdravotní důvody.

Podíl osob pracujících na částečný úvazek (5,5 % v roce 2011) je v ČR velmi nízký (např. v roce 2009 byl průměr zemí EU27 18,8 %). Bývá to zdůvodňováno ekonomickou nevýhodností této formy pro zaměstnance i zaměstnavatele, nižší perspektivou kariérního postupu, horším přístupem ke vzdělávání, objevuje se i riziko částečné deregulace pracovního výkonu (lidé pracují fakticky více hodin než kolik by měli), nižší sociální ochrany a vyšších fixních nákladů pro zaměstnavatele (Hora 2009).

**Tabulka 1: Vývoj podílu osob zaměstnaných na částečný úvazek celkem dle pohlaví (%)**

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Celkem	5	5	4,9	5,5	5,9	5,5
Muži	25,4	26,5	26	28,9	28,5	26,2
Ženy	74,6	73,5	74	71,1	71,5	73,8

Zdroj: VŠPS ČSÚ

**Tabulka 2: Vývoj podílu osob zaměstnaných na částečný úvazek z celkového množství osob zaměstnaných na částečný úvazek dle věku (%)**

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
15-19	1,3	1,64	1,98	2,55	1,76	1,31
20-24	4,7	6,5	6,47	8,11	8,48	7,47
25-29	8,53	7,2	7,78	8,36	7,28	8,87
30-34	13,97	12,39	12,77	10,91	11,62	11,41
35-39	10,98	10,28	10,2	10,74	12,51	14,18
40-44	9,21	8,29	8,3	8,93	9,33	8,23
45-49	7,43	6,92	6,43	6,4	7,87	6,85
50-54	8,75	9,21	8,49	7,26	6,65	6,16
55-59	10,79	9,62	9,95	8,1	7,94	9,2
60-64	11,45	14,02	13,32	13,7	12,21	11,16
65 a více	12,9	13,92	14,31	14,95	14,35	15,14

Zdroj: VŠPS ČSÚ

**Tabulka 3: Vývoj podílu osob zaměstnaných na částečný úvazek dle KZAM  
(% z celku osob zaměstnaných na částečný úvazek)**

	2006	2007	2008	2009	2010
1	2,72	2,63	1,99	1,37	1,84
2	13,93	16,83	17,69	16,98	16,66
3	20,36	20,15	20,57	22,93	24,02
4	11,46	11,19	9,82	10,71	10,25
5	16,48	17,08	16,39	16,57	16,82
6	0,85	0,68	0,88	0,92	1,05
7	6,54	4,89	6,67	6,13	6,12
8	4,84	3,69	3,87	3,87	4,83
9	22,82	22,87	22,11	20,51	18,43

Zdroj: VŠPS ČSÚ

Pozn. 1 – zákonodárci, vedoucí a řídicí pracovníci, 2 – vědečtí a odborní duševní pracující, 3 – techničtí, zdravotničtí a pedagogičtí pracovníci, 4 – nižší administrativní pracovníci (úředníci), 5 – provozní pracovníci ve službách a obchodu, 6 – kvalifikovaní dělníci v zemědělství a lesnictví, 7 – řemeslníci a kvalifikovaní výrobci, zpracovatelé, opraváři, 8 – obsluha strojů a zařízení, 9 – pomocné a nekvalifikované práce

*SR:*

V SR na částečný úvazek pracuje skoro nejméně lidí z EU.<sup>5</sup> Tato forma je definovaná v § 49 ZP. Přesčasy nelze zaměstnanci na částečný úvazek nařídít. Důvody malého využívání jsou jasné. Plat nestačí na pokrytí životních potřeb, jeho úroveň je příliš nízká. Když se člověk rozhodne mít další práci, jsou pro něj výhodnější dohody o vykonání práce, neboť mají menší daňové zatížení a z pohledu zaměstnavatele jde o jednodušší rozvázání smlouvy a možnost její přímé provázanosti s pracovními výsledky.<sup>6</sup>

*Postoj zaměstnavatelů v ČR a SR:*

*ČR:*

Hlavním aktérem v oblasti flexibilních forem zaměstnávání jsou a vždy budou především zaměstnavatelé. Dle zjištění Haberlové a Kyzlinkové (2009) práci na částečný úvazek umožňují dvě třetiny z oslovených podniků, ale zaměstnávají v ní pouze 1-5 % všech zaměstnanců.<sup>7</sup> Především se jedná o zaměstnavatele ve veřejném sektoru, nejčastěji

<sup>5</sup> <http://www.iz.sk/sk/projekty/ukazovatele-za-EU/pracujici-na-ciastocny-uvazok-v-percentach> (jde o druhé nejnižší číslo v EU).

<sup>6</sup> Páleník M.: Flexibilní formy zaměstnávání, Poradce podnikatel 2008

<sup>7</sup> Průzkum proběhl v roce 2009 a oslovil 503 firem různé velikosti, různého předmětu podnikání a regionálního působení.

v oblasti vzdělávání, školství a sociální péče, nejméně často v odvětvích dopravy a spojů, stavebnictví a průmyslu.

Zaměstnavatelé v průmyslu, ve veřejné správě a místní samosprávě častěji deklarovali jako hlavní důvod zkrácených úvazků potřebu zaměstnanců, ve feminizovaných odvětvích byla nejčastějším motivem potřeba zaměstnavatele (Haberlová, Kyzlinková, 2009).

Z této citované studie také vyplývá, že zaměstnavatelé se necítí příliš zodpovědní za řešení otázky rodinných a pracovních potřeb svých zaměstnanců. Podle jejich mínění jde spíše o zodpovědnost státu, od něhož očekávají různá podpůrná opatření na zvýšení atraktivity částečných úvazků pro zaměstnavatele, zejména daňové úlevy a snížení odvodů na sociální pojištění. (Určitá motivační opatření zaměstnavatelů byla v září tohoto roku splněna v jiné flexibilní formě zaměstnávání – a to Kurzarbeitu po česku, jak tuto formu vtipně pojmenoval jeden z novinářů).

Bariéry většího využívání částečných úvazků ze strany zaměstnavatele:

- váhavý postoj - využívání ve větší míře by mohlo být spojeno s nižší produktivitou práce, s obtížemi komunikace s těmito pracovníky, znásobení administrativy spojené s organizací práce těchto zaměstnanců apod.;
- obavy ze zvýšené finanční zátěže – dle studie VUPSV (2004) s názorem, že flexibilní formy zaměstnání mohou způsobit růst nákladů, souhlasí 45 % zaměstnavatelů.

Také sociální systém většímu využívání částečných úvazků spíše brání, protože neoceňuje jakoukoliv ekonomickou aktivitu před neaktivitou (např. přijme-li nezaměstnaný zaměstnání na zkrácenou pracovní dobu, ztrácí podporu v nezaměstnanosti). V roce 2010 bylo zrušeno tzv. kolidující zaměstnání, neboť bylo velmi málo využíváno.

A co patří k bariérám na straně zaměstnanců?

- nižší míra ochrany a kvality zaměstnání;
- nízké mzdy spojené se zaměstnáním na zkrácený úvazek. Medián čisté mzdy pro muže zaměstnaného na částečný úvazek byl extrapolován podle studie sociologického ústavu na 14.429 Kč (na plný úvazek 18.000 Kč) a pro ženu zaměstnanou na částečný úvazek 10.156 Kč (na plný úvazek 14.391 Kč)<sup>8</sup>;
- výkon většího objemu práce ve vztahu k délce pracovní doby – poměrně častá stížnost těchto zaměstnanců (SÚ, 2011);
- nedostupnost benefitů, např. příspěvku na stravování, poskytování služebního auta, notebooku apod.

---

<sup>8</sup> Bariéry a možnosti využití flexibilních forem práce v ČR z komparativní perspektivy (SÚ, 2011)

SR:

Při studiu základních dokumentů (které uvádíme v seznamu literatury) a zákoníku práce je třeba konstatovat, že přes určitý posun je využívání částečných úvazků v SR velmi nízké. Roli zde hraje již zmíněná skutečnost, že v celé řadě regionů je dostatek volných pracovníků na dané pracovní místo.

- dále jde o zřejmou neochotu zaměstnavatelů snížit svůj potencionální zisk z pracovníka;
- veřejná správa, která má možnost některé flexibilní formy využívat, příliš to nečiní;
- participace zástupců zaměstnanců na prosazování těchto forem není dostatečně účinná (v podvědomí veřejnosti se tyto formy často zaměňují za překerní formy práce).

## **Kurzarbeit po česku versus Práca na živnosť**

Ve svých odborných statích „Flexicurity - pružnost zaměstnání při zachování jistoty zaměstnance“ a „Flexibilní formy zaměstnávání v organizacích ČR ante portas“<sup>9</sup> jsme se věnovaly zkoumání Kurzarbeitu v Německu a jeho modifikací v Rakousku, Francii a Nizozemí, porovnávaly účinnost a účelnost. Obecně je tento program aktivní politiky vnímán jako win-win, tj. „vydělají všichni“.

ČR:

Čekaly jsme, kdy se i pozornost představitelů ČR zaměří k možnosti realizace Kurzarbeitu v ČR. Dne 29. listopadu 2011 byl formulován nejvýznamnějšími zaměstnavatelskými svazy návrh tezí paragrafového znění tzv. Kurzarbeitu pro projednání ve vládě. A stalo se! Od 1. září 2012 vstoupil v platnost nový projekt pod názvem „Vzdělávejte se pro budoucnost“, který by měl pomoci firmám udržet zaměstnanost v období ekonomických potíží, zejména nepropouštět kvalifikované zaměstnance.

Nalézt řešení akceptovatelné pro stát, které by nezatěžovalo státní rozpočet, nebylo jednoduché, ale po řadě konstruktivních jednání s vládou, odbory a zaměstnavatelskými svazy se podařilo najít řešení.

Na metodice projektu se podílely: Generální ředitelství Úřadu práce ČR (GR UPČR), Krajská pobočka Úřadu práce ČR (KrPÚPČR), Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV). Projekt je financován z prostředků Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR prostřednictvím Operačního programu „Lidské zdroje a zaměstnanost“.

---

<sup>9</sup> Hamouzová B., Šmejcová M.: Flexicurity - pružnost zaměstnání při zachování jistoty zaměstnance, Sb. Mezinárodní vědecké konference VŠH, Hotelnictví, turismus a vzdělávání, Praha 2011, ISBN 978-80-87411-15-5

Cílem projektu je podpořit udržení pracovních míst u těch zaměstnavatelů, kteří se nacházejí v přechodně obtížné hospodářské situaci a dočasně nejsou schopni přidělovat svým zaměstnancům práci ve sjednaném rozsahu a mají zájem využít nevyužitou část doby ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Projekt je realizován jako nástroj aktivní zaměstnanecké politiky (AZP). Podmínky žádosti o zařazení do projektu:

- Žadatelem může být fyzická nebo právnická osoba mající přidělené IČ, která je zaměstnavatelem a jejíž zaměstnanci se budou vzdělávat. Příspěvek může být poskytnut pouze na vzdělávání realizované na území ČR. Odborného rozvoje s nárokem na příspěvek se mohou zúčastnit zaměstnanci, kteří jsou občany ČR, EU, EHP a Švýcarska. Občané třetích zemí pouze s trvalým pobytem v ČR, přičemž ale zároveň nejsou zaměstnanci žadatele v provozovnách na území hl. města Prahy.
- Příspěvek bude poskytován jednomu žadateli po dobu 6 měsíců. Pouze ve výjimečných případech (podnik je v regionu klíčovým zaměstnavatelem) může být lhůta prodloužena o dalších 6 měsíců.
- Z poskytnutí příspěvku jsou vyloučeni zaměstnavatelé, kteří už čerpají podporu v rámci projektu „Vzdělávejte se pro růst“.

Dále jsou z projektu vyloučeny:

- školy, školská zařízení a jejich pracovníci, vzdělávací a poradenské instituce;
- veřejná správa a místní samospráva, občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, církve a náboženské společnosti, nadační fondy, sdružení, svazy, asociace, profesní a hospodářské komory.

*Poznámka:*

Pro poskytnutí příspěvku musí být rozsah výpadku pracovní doby v intervalu více než 20 % a méně než 60 %, neboli více než 1 den v týdnu a maximálně 3 dny v týdnu.

Hodnocení žádosti:

ÚP ČR při rozhodování o poskytnutí příspěvku bude sledovat situaci na lokálním trhu práce a situaci podniku dle uvedených kritérií a jejich váhy

**Tabulka 4: Kritéria a jejich váhy**

<b>Kritérium</b>	<b>Popis</b>	<b>Váha</b>
Významnost daného podniku v regionu	Role zaměstnavatele na regionálním trhu práce, počet zaměstnanců, možnost vzniku dalších pracovních příležitostí	20 %
Konkurenceschopnost odvětví	Bude posuzováno do jaké míry je odvětví, ve kterém je zaměstnavatel činný perspektivní	10 %
Zhodnocení schopnosti obnovit výrobu	ÚP ČR pomocí místních znalostí (fluktuace, míra propouštění a přijímání) posoudí, zda podnik je schopen obnovit výkon	20 %
Přínos vzdělávací aktivity pro zaměstnance	ÚP ČR posoudí, jak vzdělání přispěje k posílení jeho kvalifikace a do jaké míry je uplatnitelné na trhu práce při ztrátě zaměstnání	20 %
Přiměřenost výsledků vzhledem k výši požadovaného příspěvku	ÚP ČR posoudí finanční nákladnost vzdělávání ve vztahu k přínosům vzdělávání	30 %

Zdroj: vlastní

Realizace a poskytování příspěvku se metodicky doladuje (jedná-li se o akreditovaný nebo neakreditovaný kurz, uplatnění interního nebo externího lektora, způsob zakončení). Pokud zaměstnanec při stanovené týdenní pracovní době využije plně na vzdělávací aktivity nevyužitou pracovní dobu, mzdový příspěvek může činit až 31.000 Kč v jednom měsíci. Celková výše všech poskytnutých podpor nesmí v posledních třech účetních obdobích překročit částku 200.000 EUR u podniků silniční dopravy 100.000 EUR<sup>10</sup>.

Varianty Kurzarbeitu v Německu, Nizozemí a Rakousku prokázaly, že tímto způsobem je možné zachránit značný počet pracovních míst, což je jeden z důležitých předpokladů politického a sociálního míru. Tak by to, byť v omezené míře, mělo být i u nás.

<sup>10</sup> Nařízení Komise (ES) č. 1998/2006 o použití článků 87 a 88 Smlouvy na podporu de minimis. Úřední věstník L37928.12.2006 s 5-10.

SR:

SR obrátila svou pozornost k jiné formě flexibilního zaměstnávání a tou je „práce na živnost“. V současnosti je využívána místo pracovního poměru. Zaměstnavatel má se zaměstnancem uzavřenou smlouvu podle obchodního zákoníku (ne zákoníku práce). Není tedy determinován ZP ani kolektivní smlouvou.

Tato forma spadá do kategorie precarious work (prekérní zaměstnání). Zaměstnanci mají slabší ochranu před výpovědí, musí řešit spoustu administrativy (daňové přiznání, placení odvodů, BZOP apod.), kterou jinak vykonává zaměstnavatel. Podíl takovýchto živnostníků v SR dlouhodobě roste. Z úrovně 6,5 % v roce 1998 na úroveň 15,5–16 % v roce 2011. Práce na živnost je kritizovaná v SR prakticky všemi aktéry na trhu práce, ale reálné kroky na její odstranění dosud chybějí. Kritizují ji:

- svazy živnostníků a malých podnikatelů, kteří obhajují zájmy a existenci „reálných“ živnostníků;
- zaměstnavatelské svazy většinou deklarují, že k této formě práce nikoho nenutí;
- u zaměstnanců však v současném období, kdy je málo pracovních příležitostí, stoupá přes všechnu kritiku ochota slevit ze svých pracovních výhod a akceptovat i méně výhodné pracovní podmínky.

Nicméně i představitelé SR si uvědomují, že tyto trendy zaměstnávání na trhu práce se nepřestanou realizovat a postupem času se s nimi vláda i zaměstnavatelé musí srovnat a v přiměřené míře po vzoru nejrozvinutějších zemí EU27 je využívat.

## Výsledky

Navzdory zvýšenému využívání určitých forem flexibility ve srovnávaných zemích v poslední době jsme došly k oprávněnému zjištění, že stále zůstávají dominantními standardní formy zaměstnávání. Objevují se duální strategie trhu práce, ve kterých hraje prim klasická forma zaměstnávání, která je pouze doplňována atypickými formami. Důvodem tohoto doplňování je také povědomí o flexibilní pracovní síle jako určitém nárazníku, který chrání klíčové zaměstnance. Ti si to uvědomují, a proto jsou ochotni k ústupkům, týkajících se pracovní doby a odměny. Požadavky na vyšší odměnu jsou také automaticky redukovány, pokud zaměstnavatelé mohou volit strategii exit - najmutí zaměstnance -, kterému zaplatí méně.

S ohledem na demografický vývoj v EU, projevující se trvalým poklesem zaměstnatelných osob, začíná Evropská komise klást velký důraz na rodičovskou dovolenou, zlepšení úrovně institucionální péče o děti a zavedení „hlavní rodičovské dovolené“. Příkladně si v této oblasti vede Německo. Postarat se o svou rodinu už dnes dovoluje tamnímu zaměstnanci



práce na částečný úvazek nebo dočasné propuštění zaměstnance (10 dní – 6 měsíců). Na pořad dne se dostává projednání nového návrhu Kristiny Schröder (Deutschland, Abhängig Beschäftigte 2011), aby zaměstnanci měli právo postarat se o členy rodiny. Po období dvou let by měli mít zaměstnanci – rodiče - právní nárok na práci na částečný úvazek za 75 % měsíčního platu. Následující dva roky, kdy už dotyční budou pracovat na plný úvazek, bude to také za 75 % původní měsíční mzdy.

Z tohoto důvodu bychom chtěly obrátit pozornost při své další vědeckovýzkumné činnosti na úspěšné realizátory v Německu, Nizozemí a Rakousku, neboť problém demografického vývoje se citelně dotýká i ČR. Chceme provést nejen šetření současného stavu v oblasti služeb cestovního ruchu v ČR, ale ve spolupráci se zaměstnavateli v tomto oboru posoudit reálné možnosti uplatnění nejvhodnějších flexibilních forem v této oblasti. Služby cestovního ruchu v ČR zůstávají v podstatě mimo tento aktuální trend, nicméně při současné situaci na trhu práce se nebudou moci trvale vyhybat většímu využívání těchto forem práce.

Prvním našim krokem do této výzkumné činnosti je dotazníkové šetření, které jsme v minulém roce provedly ve třech regionálních hotelech, které označíme jako subjekty X, Y, Z. Šetření bylo soustředěno především na zjištění postojů vedení k užívání flexibilních forem zaměstnávání.

Mezi tyto formy byly zařazeny:

- stlačený pracovní týden;
- klouzavá pracovní doba nebo flexibilní začátek pracovního dne;
- sdílení pracovního místa (job sharing);
- distanční práce;
- rodičovská dovolená;
- fázovaný nebo částečný odchod do důchodu;
- pracovní doba přizpůsobená školnímu roku;
- konto pracovní doby - systém reagující na sezonní výkyvy v objemu práce a počet odpracovaných hodin;
- rotace zaměstnanců (job rotation).

K dotazníkovému šetření se vyjádřilo vedení objektu X a objektu Y. Majitel objektu Z bohužel odmítl s odůvodněním na ochranu informací týkajících se veškerých firemních procesů (v minulosti prý měl špatnou zkušenost s únikem informací).

Zjistily jsme:

- objekt X má 57 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr - 30 žen a 27 mužů;
- objekt Y má 68 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr - 43 žen a 25 mužů.

**Tabulka 5: Výsledky dotazníkového šetření**

Flexibilní formy práce v objektu X:	počet žen	počet mužů
dohoda o provedení práce	3	5
dohoda o provedení činnosti	2	2
rodičovská dovolená	2	0
handicapovaní pracovníci	1	1
práce z domova	1	0
částečný pracovní úvazek	0	0

Flexibilní formy práce v objektu Y:	počet žen	počet mužů
dohoda o provedení práce	0	0
dohoda o provedení činnosti	2	2
rodičovská dovolená	4	0
handicapovaní pracovníci	1	0
práce z domova	0	0
částečný pracovní úvazek	4	0

Zdroj: vlastní

Vedení objektu Z pouze připustilo, že v letech 2010-2011 snížilo počet zaměstnanců z důvodů plné nevytíženosti o 13 zaměstnanců, které nahradilo nákupem služeb. Podívali se na zbývající flexibilní formy, na které jsme se také dotazovali, získaly jsme tyto informace:

- Stlačený pracovní týden nevyužívá objekt X ani objekt Y.
- Job sharing využívají oba objekty. Personalista objektu X nás upozornil, že se nejedná v jejich případě o běžnou záležitost, jde pouze o ojedinělé využívání.
- Konto pracovní doby oba subjekty nevyužívají.

Rotaci zaměstnanců v té podobě, že je zaměstnanec uvolněn v rámci dlouhodobějšího vzdělávání a je zastoupen uchazečem o práci, objekty X a Y nevyužívají. Při výměnných stážích v rámci objektů nahrazují vzdělávající se kolegy lidmi, se kterými dlouhodobě spolupracují, nebo brigádníky či studenty, kteří jsou již částečně poučeni a trénováni pro danou pozici. To je chápání a realizace „rotace po česku“. Příprava nezaměstnaného, který je dlouhodoběji vyřazen z pracovního trhu, je v Dánsku, Německu a Rakousku zajištěna vzdělávacími institucemi a je financována jak z rozpočtových zdrojů pro tzv. „otevřené vzdělávání“, tak doplňována financemi z Regionální rady pro zaměstnanost (Dánsko, Německo) nebo regionálními pobočkami Správy služeb zaměstnanosti (Rakousko). V Dánsku jsou to pak pracovní střediska (job centre), kterým vládní konsolidační zákon o trhu práce č. 1256 z 19. 12. 1996 umožňuje poskytovat dotace na školicí aktivity nezaměstnaných. Nicméně rubem této mince, o které tu mluvíme, je problematika prodlužování pracovního života neboli oddalování důchodového věku.

## Diskuze

Ve službách - mějme teď v pozornosti opět hotelnictví - bylo v roce 2012 provedeno dotazníkové šetření Ing. Veronikou Dubcovou v pražském hotelu, který je součástí významného nadnárodního řetězce. Dotazník předkládal každé organizační jednotce (finančnímu oddělení, obchodnímu oddělení, recepci, restauraci, housekeepingu, technickému oddělení a security) tyto dvě otázky:

- Chcete pracovat na stejné pozici až do důchodového věku?
- Kdybyste si mohli zvolit dobu odchodu do důchodu (nikoliv předčasného, který je nyní opět schválen, ale žadatel musí být na něj dobře finančně připraven), jaká by to byla?

Na první otázku při celkovém počtu 55 zaměstnanců bylo odpovězeno takto:

- Ano: 11,
- Spíše ano: 9,
- Spíše ne: 7,
- Ne: 28.

Tedy 64 % zaměstnanců odpovědělo, že nechtějí pracovat na stejné pozici až do důchodového věku. Z uváděných důvodů to byl hlavně zdravotní stav, fyzická i psychická obtížnost práce, požadavek permanentní flexibility a únavnost dlouhých pracovních směn.

Na druhou otázku bylo odpovězeno:

- v 55 letech: 19 pracovníků,;
- v 57 letech: 2 pracovníci,;
- v 58 letech: 1 pracovník,;
- v 59 letech: 1 pracovník,;
- v 60 letech: 23 pracovníků;
- v 62 letech: 5 pracovníků;
- v 65 letech: 4 pracovníci.

## **Závěr**

Projevená přání zaměstnanců vybraného hotelu, která jistě nejsou ojedinělá ani v jiných organizacích, se bohužel nenaplní, neboť v dlouhodobějším horizontu se pracovní život bude spíše prodlužovat, tak jako se prodlužuje průměrný lidský věk a bude přibývat podíl starších pracovníků na pracovní síle jako celku.

A v této situaci i služby v cestovním ruchu budou muset aktivněji přistupovat k možnostem využívání flexibilních forem práce a jejich využití skloubit se znalostí age managementu. Z pozice zaměstnavatelů pak prosazovat plné uplatnění flexicurity, neboť pro vytvoření podmínek pro flexibilní formy práce (které by účinně a pozitivně mohly ovlivnit prodlužující se pracovní život zaměstnance) je třeba nalézt adekvátní rovnováhu mezi flexibilitou práce a bezpečným přesunem mezi pracovními místy.

## Literatura:

- [1] ADAPT Publikation-Jobrotation in Deutschland 2003, Nationale Unterstützungsstelle der Bundesanstalt für Arbeit, Bonn 2003
- [2] ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů, Grada Praha 2007, ISBN 978-80-247-1407-3
- [3] DRBALOVÁ, V.: Zpráva z EU Summitu, SPEKTRUM č. 7-8, SPD ČR 2011
- [4] DUBCOVÁ, V.: Problematika prodloužení pracovního života v hotelnictví (diplomová práce, Vysoká škola hotelová v Praze 8, 2012)
- [5] GIGUÉRE, S. a kol. Flexible Policy for More and Better Jobs, OECD Publishing, 2009, ISBN 978-92-640-5918-4
- [6] HEJDUKOVÁ, J., ŠEDIVÝ, I., ŠMEJCOVÁ, M.: Moderní personalistika v soudobém hotelnictví. VŠH, 2009, ISBN 978-80-86578-88-0
- [7] HABERLOVÁ, V., KYZLINKOVÁ, R.: Rodinné potřeby zaměstnanců, VÚPSV 2009, ISBN 978-807-4160-530
- [8] HAMOUZOVÁ (Koklarová), B., ŠMEJCOVÁ, M.: Flexicurity – pružnost zaměstnání při zachování jistoty zaměstnance, Sborník mezinárodní vědecké konference VŠH, Hotelnictví, turismus a vzdělávání, Praha 2011, ISBN 978-80-87411-15-5
- [9] HROUZKOVÁ, V.: Pracovní právo, Vysoké škola ekonomie a managementu, 2009, ISBN 978-80-86730-44-8
- [10] HŮRKA, P.: Ochrana zaměstnance a flexibilita zaměstnávání, Praha 2009. ISBN 978-80-903786-04-9
- [11] Jobrotation in Larger Europe, Wien, 2006
- [12] KOKLAROVÁ, B., ŠMEJCOVÁ, M.: Výzkumná zpráva z ukončení první etapy vědecko-výzkumné spolupráce se společností ČESMAD, Czech Hospitality and Tourism Papers, 2012.
- [13] KOTÍKOVÁ, J., ŠUBRT, B.: Rozbor problematiky agenturního zaměstnávání v ČR, VÚPS Praha 2007
- [14] KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů, Management Press, Praha 2010, ISBN 978-80-7261-168-3
- [15] KŘÍŽKOVÁ, A. a kol. Práce a péče, Sociologické nakladatelství (SLON), 2008, ISBN 978-80-86429-94-6
- [16] KUBÍNKOVÁ, M. a kol.: Sociální dialog v praxi zaměstnavatelů a zaměstnanců, Educa Service, Praha 2007, ISBN 978-80-903917-0-3
- [17] KUČINA, P.: Flexibilní formy práce a jejich právní úprava, Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007, ISBN 978-80-86973-54-8
- [18] MADSEN, P. K.: The danish model of “flexicurity“ – A paradoxe with some snakes. Aldershot, Ashgate, 2002. In Ochrana zaměstnance a flexibilita zaměstnávání. ISBN 978-80-903786-04-9
- [19] Ministerstvo pro místní rozvoj, Koncepce státní politiky Cestovního ruchu v ČR na období 2007

- [20] PÁLENÍK, M.: Flexibilné formy zamestnávania, Poradce podnikateľ a ročník 2008, č. 15
- [21] STANDING, G.: Global labour flexibility, St. Martin's Press, ISBN 0312-22525-3
- [22] ŠMEJCOVÁ, M., KOKLAROVÁ, B.: Flexibilní formy zaměstnávání ve službách CR ante portas, Vysoká škola polytechnická Jihlava, ISBN 978-80-87035-56-6
- [23] ŠPIDLA, V.: Flexicurity, Informal Ministerial Meeting, "Flexicurity" 2006
- [24] TOMEŠOVÁ BARTÁKOVÁ, H.: Cesta zpátky, MUNI PRESS, Brno 2009, ISBN 978-80-210-5012-9
- [25] Zákoník práce ČR a SR, ISBN 978-80-7400-227-4, ISBN 978-80-210-4844-7

Ing. Barbora Koklarová  
 katedra managementu  
 Vysoká škola hotelová v Praze 8  
 Svídnická 506  
 181 00 Praha 8  
 Česká republika  
 T: +420 283 101 126  
 E: koklarova@vsh.cz

Ing. Barbora Koklarová je pověřena vedením katedry managementu, kde působí od roku 2007. Vyučuje předměty: Komunikace v managementu služeb, Manažerská psychologie a dovednosti, Moderní personalistika a Etika a etiketa. V současné době se věnuje doktorskému studiu na Vysoké škole ekonomické v Praze.

doc. PhDr. Milada Šmejcová, CSc.  
 katedra managementu  
 Vysoká škola hotelová v Praze 8  
 Svídnická 506  
 181 00 Praha 8  
 Česká republika  
 T: +420 283 101 126  
 E: smejcova@vsh.cz

Doc. PhDr. Milada Šmejcová, CSc. působí jako docentka na katedře managementu od vzniku Vysoké školy hotelové. Vyučuje předměty: Psychologie, Psychologie řízení, Komunikace v managementu služeb, Moderní personalistika.

**Eva Vavrečková, Jana Stuchlíková**

## **NÁKUPNÍ PREFERENCE ZÁKAZNÍKŮ PŘI VYUŽÍVÁNÍ SLEVOVÝCH PORTÁLŮ**

***Abstrakt:** Příspěvek je věnován problematice slevových portálů a aktuálnímu využívání tuzemskými zákazníky. Po uvedení specifik nakupování prostřednictvím slevových portálů na internetu je na základě vlastního výzkumu zmapován postoj zákazníků k jejich využívání. Pozitivní zkušenosti respondentů využívajících slevové portály jsou v kontrastu s názory představitelů profesních sdružení zastupujících poskytovatele služeb. Postoje hoteliérů a restaurátorů ke slevovým portálům se diferencují většinou v závislosti na charakteru zařízení.*

***Klíčová slova:** Gastronomie, hromadné nakupování, slevové portály, služby, voucher*

## **BUYING PREFERENCES OF CUSTOMERS WHO TAKE ADVANTAGE OF GROUP BUYING WEBSITES**

***Abstract:** The paper deals with the issue of group buying websites and their current usage by Czech customers. First, the characteristic of buying through these websites is given, and then a survey of the customers' attitude is conducted based on research. Positive experiences of respondents taking advantage of these websites contrast with the opinions of professional associations officials representing service providers. The attitude of hoteliers and restaurateurs to these websites differentiate mostly depending on the character of the establishment.*

***Keywords:** Gastronomy, bulkpurchase, groupbuyingwebsites, services, voucher*

***JEL Classification:** M31, M37*

### **Úvod**

Rozvoj informačních a komunikačních technologií představuje jeden z významných momentů ovlivňujících chod ekonomiky od konce 20. století. Globální komunikační sítě velmi významně zasahují do životního stylu současné populace a ovlivňují její nákupní a spotřební chování. Internet se stává nejen prostředkem pro běžnou komunikaci, ale i prostředím, v němž dochází k interakci mezi prodejcem a přímým spotřebitelem. Vytváří se

prostor pro uplatnění stále vyspělejších způsobů nabídky i prodeje výrobků a služeb konečnému zákazníkovi.

Firmy se snaží identifikovat a využít mezery, které nabízí tržní prostředí a hledat stále nové možnosti pro zvýšení svého tržního podílu. Jednu z možností pro využití prostoru virtuálního prostředí k obchodování představují slevové portály. Jejich význam v současné době rozhodně není zanedbatelný. Zájem spotřebitelů o tuto možnost nákupu postupně roste a pro prodejce nejen výrobků, ale zejména služeb může za určitých okolností představovat zajímavou obchodní příležitost. Má-li však být slevový business výhodný nejen pro zákazníka, ale také pro prodejce výrobků či poskytovatele služeb, je třeba velmi uvážlivého rozhodnutí, co, kdy, ale zejména za jakých podmínek nabízet.

## **Slevové portály – teoretická východiska**

### **Spotřební chování zákazníka a vlivy působící na chování kupujícího**

Základem spotřebního a nákupního chování člověka je v první řadě souhrn poznávacích procesů, orientace, zkušeností a nastavený systém hodnot. Pro vymezení role zákazníka a spotřebitele je třeba identifikovat charakteristický rozdíl. Spotřebitelem rozumíme osobu, která spotřebovává vše, tedy i to, co nenakupuje. Zákazníkem je osoba, která zboží či službu vybírá, nakupuje a také financuje. Zejména v roli zákazníka by měl být člověk alespoň v určité míře orientovaný v těch oblastech, které při nakupování využívá a potřebuje.

Přístup k popisu chování spotřebitele se v určité míře mezi autory navzájem liší. Rozdíly však spočívají spíše v jednotlivostech. V zásadě existují tři oblasti významně ovlivňující nákupní chování, a to:

- ekonomická racionalita (nákup na základě principu ekonomické výhodnosti);
- psychické procesy (nákup jako projev vnímání, představ, podnětů, motivace, emoce);
- sociální prostředí (souhrn životních a pracovních podmínek).

Vzájemným provázáním a kombinací těchto oblastí dochází k procesu nákupního a spotřebního chování zákazníka na principu STIMULY (podněty) → REAKCE (odezva), tj. rozhodnutí o případné realizaci nákupu.

Mezi další aspekty působící spotřební chování patří cíle zákazníka. Z časového hlediska rozlišujeme cíle krátkodobé a dlouhodobé. Podnětem pro jejich stanovení je motivace vycházející nejen z potřeb, ale také přání či očekávání zákazníka. Snaha o dosažení cíle může být završena nákupem bez rozhodování, rozhodováním o nákupu či nerealizovaným nákupem. Při rozhodování o nákupu zákazník zvažuje, zda zboží či službu koupit, teprve následně se rozhoduje o tom, kde, jaké množství a za kolik nakoupí. Výsledkem



rozhodování však není vždy nejvýhodnější řešení odpovídající parametrům racionálního postupu. Nákupní chování ovlivňuje nejen rozhodování o druhu nákupu, ale také o způsobu nakupování. V této souvislosti rozlišujeme [11, s. 52]:

- extenzivní nákup – zákazník není o nákupu předem rozhodnut, aktivně vyhledává informace (obvykle nákup dražších předmětů);
- impulzivní nákup – jedná se o reaktivní jednání zákazníka ovlivněné aktuální situací (drobné nákupy);
- limitovaný nákup – vychází z obecných zkušeností či morálních aspektů následně ovlivněných reklamou;
- zvyklostní nákup – zákazník kupuje obvyklé produkty (nejčastěji nákup potravin).

Mezi další faktory působící na rozhodování zákazníka patří kromě výše uvedeného také místo prodeje (dispoziční uspořádání prodejního prostoru, design prostředí), dopravní dostupnost včetně kapacity parkoviště, nákupní podmínky (šíře sortimentu, cenová úroveň, rychlost a ochota obsluhy, prodejní doba) a celková úroveň poskytovaných služeb.

## **Kolektivní nakupování a slevové portály**

Za jednu z nezanedbatelných možností, která významně ovlivňující nákupní a spotřební chování zákazníků, je v současné době považováno tzv. *kolektivní nakupování*<sup>1</sup>. Systém nakupování je v tomto případě spojen s využíváním *slevových portálů*<sup>2</sup> umožňujících nabídnout zákazníkům nákupy nejen výrobků, ale zejména služeb s významnou slevou.

Princip hromadného nakupování spočívá v dohodě prodejce zboží či poskytovatele služby se slevovým portálem na výši slevy (portály žádají, aby sleva činila minimálně 40 %). Na základě vzájemné dohody je zájemci o slevový kupón nabídnut produkt nebo služba, ale za daleko výhodnější cenu (proti obvyklé pultové) vzhledem k vysoké kupní síle většího počtu zákazníků. Systém funguje tak, že slevu, resp. snížení ceny umožní prodejci zboží či poskyvatel služeb poté, kdy si nabízený produkt zakoupí stanovený počet zákazníků. Sleva se tedy aktivuje v okamžiku, kdy o ni projeví zájem určitý předem stanovený minimální počet zájemců. Nabídka dané akce je ukončena buď prodejem předem maximálně stanoveného počtu slevových kupónů, nebo uplynutím časového intervalu, kdy je daná sleva potenciálním zákazníkům k dispozici při neomezeném množství nabízených

---

<sup>1</sup> *Kolektivní, resp. hromadné nakupování* je v podmínkách České republiky používáno jako terminologické synonymum bez rozdílu významu tohoto pojmu.

<sup>2</sup> *Slevový portál, resp. slevový server* – webové stránky poskytující nabídku a prodej různých druhů a typů slev. Jejich provozovatel funguje za provizi jako zprostředkovatel mezi prodejcem zboží či poskytovatelem služby jako dodavatelem a konečným zákazníkem jako odběratelem. Obchodování se uskutečňuje výhradně v elektronické podobě prostřednictvím internetu.

voucherů<sup>3</sup>. Poté obchodníci či poskytovatelé služeb sníží cenu. Poskytovatelé služeb touto cestou získají možnost nabídnout k využití neobsazenou kapacitu. S ohledem na širokou základnu zákazníků je možné tak poskytnout produkt ve stejné kvalitě při zachování jeho dostupnosti.

Výhodou pro prodejce zboží či poskytovatele služby je možnost nabídnout svůj produkt nepoměrně většímu množství potenciálních zákazníků ve srovnání s využitím pouze vlastních prodejních možností. Z hlediska prodejní strategie lze předpokládat, že ve spojení s produktem či službou pořízenou prostřednictvím slevového portálu může současně zákazník zakoupit i jiné produkty či služby, což generuje prodejci výrobků či poskytovateli služeb další tržby. Jedná se samozřejmě pouze o potenciální možnost, kterou prodejce při čerpání slevového kupónu zákazníkem nesmí podmiňovat.

Uvedeným postupem tak zákazník získá produkt v odpovídající kvalitě s tím, že o zisk z prodeje se v tomto systému dělí subjekt prodávající výrobek či službu a zprostředkovatel (slevový portál) formou provize z prodeje. Tím zákazník získává pravidelný přehled o slevových akcích. V případě spokojenosti se zakoupeným produktem či službou existuje určitá míra pravděpodobnosti, že klient využije nabídky opětovně.

## Vývoj slevových portálů

Počátky myšlenky kolektivního nakupování se datují do roku 2005, vlastní systém hromadného nakupování na internetu byl zahájen v listopadu 2008 prostřednictvím slevového portálu Groupon v USA. Odtud se myšlenka postupně šířila do dalších teritorií v rámci celého světa [16]. První náznaky hromadného nakupování v České republice začaly objevovat koncem roku 2009. Hlavní nástup u nás je spojen s datem 12. dubna 2010, kdy na trh vstoupil slevový portál Slevomat.cz a vzápětí Vykupto.cz. Významným extenzivním vývojem procházely slevové portály zejména v období let 2010–2011. Počet slevových portálů v roce 2010 prožíval nebyvalý boom, kdy na konci roku již fungovalo 108 slevových portálů. Za vrchol na našem území je považován srpen roku 2011 – v této době se na našem území zprostředkování hromadného nakupování věnovalo 204 slevových portálů. Některé zdroje uvádějí, že v době největšího rozmachu, tedy ve druhé polovině roku 2011 mohlo být na českém trhu dokonce více než 300 slevových portálů (v této hodnotě jsou však zahrnuty i slevové agregátory). [18] Přesný údaj však není možné zjistit, jelikož neexistuje oficiální metodika pro tuto evidenci. Od tohoto okamžiku prochází vývoj trhu kolísavým obdobím s trendem postupného snižování jejich počtu. Dle informace ředitele Skrz.cz Petra Kováčika: „...boom slevových serverů již dávno skončil a jejich počet se bude v následujících měsících dramaticky snižovat. Některé slevové servery se sloučí, ale valná

---

<sup>3</sup> *Voucher* – obecně poukaz opravňující držitele k odběru předem zaplacené služby (zejména v oblasti cestovního ruchu), resp. zboží; v souvislosti s nástupem slevových portálů se používá jako synonymum pro zakoupený slevový kupón.

většina portálů zanikne.“ [12] V závěru r. 2011 vykazoval trh 180 portálů, v březnu 2012 „pouze“ 138 portálů a ke konci roku 2012 působilo na trhu již méně než 100 aktivních slevových portálů. Přesto lze předpokládat, že se stále nejedná o konečný stav a celkový počet portálů bude mít nadále klesající tendenci, což potvrzuje Petr Kováčik: „*Skončila stovka malých slevových serverů, které pouze chtěly využít aktuální módní vlnu, ale neměly se slevovým serverem větší plány. Příští rok bude na slevovém trhu ve znamení ještě většího posilování první pětky.*“ [17] Z uvedeného je zřejmé, že stávající počet ještě není konečný a lze předpokládat, že v nadcházejících měsících bude i nadále postupně klesat.

Slevové portály však procházejí postupně nejen kvantitativním, ale také kvalitativním vývojem. Podle názoru zakladatele prvního a současně největšího serveru Slevomat.cz Tomáše Čupra: „*...je slevový server zprostředkovatelem a tudíž nemá povinnost nést zodpovědnost za výslednou spokojenost zákazníka. Trh ovšem v současné době ukazuje, že přežijí pouze ty slevové servery, které zákazníkům nabídnou garance a budou se stavět čelem k problémům s vouchery.*“ [12] Ty portály, které chtějí na trhu obstát, musí garantovat nejen adekvátní kvalitu nabízených služeb, ale také hledat cesty, jak zákazníka svými aktivitami zaujmout. „*Portály, které nepřicházejí s něčím novým, nebo nemají kvalitní servis, mají daleko obtížnější udržet tempo se zavedenou konkurencí. Jejich životnosti se mnohdy počítá i na měsíce,*“ uvedl Michal Menšík, jednatel Slevína [17].

Přesto lze pozitivně hodnotit, že slevové portály jsou mezi tuzemskými zákazníky poměrně známé a jejich služeb využívají řádově dvě třetiny tuzemské populace. Jednoznačné statistické hodnoty týkající se podílu tržeb slevových portálů na celkové velikosti trhu neexistují. Podle informací největších slevových portálů se obrát v r. 2010 pohyboval v rozpětí 350–400 mil. Kč, z toho tržby portálu Slevomat činily řádově 120 mil. Kč, Zapakatel 53 mil. Kč a Vykupto 32 mil. Kč. Tržby dalších slevových portálů se pohybovaly na hranici 10 mil. Kč a méně. V r. 2011 dosáhly slevové portály prudkého vzrůstu tržeb na celkových 1,95 mld. Kč s tím, že největší zájem byl o vouchery na jídlo, pití, zkrášlování, relaxaci a pobyty. V r. 2012 činily tržby slevového trhu v České republice přes 3 mld. Kč, zákazníci mají zájem zejména o zboží z oblasti módy, gastronomické služby a cestování.

Současně se skokovým růstem tržeb v roce 2011 dochází k výrazné změně preferencí zákazníků. Rozhodujícím kritériem přestává být absolutní výše slevy, resp. poskytnuté procentní slevy z původní ceny. Pro zákazníky se jedním z významných faktorů stává kvalita nakupované služby či produktu. „*Lidé již nechtějí jen slevy, klíčovými se stávají zážitky a především kvalita nabízených služeb.*“, uvádí Tomáš Bátorla, spoluzakladatel portálu Vykupto.cz [13]. Na měnící se přístup zákazníků postupně reaguje i situace na trhu provozovatelů slevových portálů. Od druhé poloviny r. 2011 dochází k redukci trhu a postupnému zániku neseriózních portálů kazících svým neprofesionálním a někdy i podvodným jednáním pověst celého segmentu.

## Nejvýznamnější slevové portály působící v České republice

Největší a současně první slevový portál, který se objevil na trhu v České republice, je *Slevomat.cz*. Kromě standardních denně aktualizovaných nabídek má pro své zákazníky kolo štěstí, kdy každý den lze hrát o výhry v rozpětí 20–1000 korun. Dále připisuje za nakoupené slevové kupóny zákazníkům tzv. kredity, což jsou prakticky body za věrnost, které motivují zákazníky se vracet a body využít pro opětný nákup. V případě, že zákazník reklamuje určitou službu či produkt zakoupený prostřednictvím Slevomatu a portál uzná tuto reklamaci za oprávněnou, připiše zákazníkovi kromě peněz vrácených za voucher také určité množství kreditů jako kompenzaci za vzniklé komplikace. Jako druhý nejznámější slevový portál je považován portál *Vykupto.cz*, který svou činnost zahájil stejný den jako Slevomat, jen o několik hodin později. Tento portál podporuje kolektivní nakupování kromě standardního postupu tím, že umožní zákazníkovi kupujícímu voucher, nabídnout dále tuto akci okruhu svých přátel. Pokud si přítel zakoupí tzv. Vykupón do 7 dní od pozvání, získá zákazník, který zval, na svůj kreditový účet částku 100 korun. Další významným průlomem v oblasti slevových portálů byla aktivita *Zapakatel.cz*, který rozšířil nabídku o oblast cestování. Postupně se nabídka rozrostla od pobytových balíčků českých a slovenských hotelů také na nabídky cestovních kanceláří na letecké zájezdy k moři, eurovíkendy a další služby cestovního ruchu. Ostatní portály nabízejí standardní služby, které se liší jen v jednotlivostech, jako je rozsah a zaměření nabídky, teritoriální působnosti.

Charakteristickým rysem hromadného on-line nakupování je komunikace prostřednictvím internetu. Přesto se jako první slevový portál *Zapakatel.cz* rozhodl v r. 2011 otevřít pro své zákazníky kamenný obchod, a to formou zákaznického centra v pasáži Lucerna v Praze. Dalším portálem, který otevřel pro zákazníky pobočku, je Slevomat – momentálně funguje jako prodejní a výdejní místo voucherů, do budoucna se počítá také s výdejem zboží pořízeného prostřednictvím slevového portálu. Rovněž portál *Vykupto* otevřel v listopadu 2012 kamenný obchod v Praze. Cílem těchto reálných kontaktních míst není jen vznik nového distribučního kanálu a místa pro vyzvednutí voucherů či zboží, ale také možnost zlepšení komunikace se zákazníky, prodejního poradenství.

Pro zákazníka je však důležité nejen spektrum nabídky produktů a služeb, ale rovněž kredibilita zprostředkovatelů nákupu. Lze předpokládat, že postavení slevových portálů se bude upevňovat s rostoucím podílem na trhu a posilovat v neprospěch menších subjektů. Důvodem je skutečnost, že větší portály představují pro zákazníka určitou záruku kvalitní nabídky prodávaných výrobků či poskytovaných služeb a v případě problémů bude možné nejen uplatnit, ale také vyřídit případnou reklamaci.

### Slevové agregátory

Nabídky slevových akcí zveřejňují portály na svých stránkách. Kromě toho je svým registrovaným uživatelům zasílají automaticky na jejich e-mailovou adresu. Jako reakce na

situaci danou vysokým počtem portálů a tím i e-mailů zatěžujících zákaznickou klientelu vznikly *slevové agregátory*. Jedná se o weby, které soustřeďují nabídky jednotlivých slevových portálů, podle parametrů předem zadaných zákazníkem je selektují a následně mu posílají aktuální nabídku dle uvedené specifikace. Tím může uživatel služeb slevových portálů využívat nepoměrně efektivněji.

Mezi nejvýznamnější webové agregátory patří zejména *Skrz.cz* – největší a nejčteněji navštěvovaný agregátor. Umožňuje filtrování nabídky podle různých parametrů, nejčastěji dle zaměření slevových kupónů, resp. podle místa jejich uplatnit. Výhodou je tzv. *integrovane hodnoceni*, a to prostřednictvím zákazníků či uživatelů. Dalším slevovým agregátorem je *Slevin.cz*, který na stránkách zobrazuje popisy slev, řazení podle měst pro uplatnění slevy, podle ceny. Pro agregátor *ZlateSlevy.cz* je typické řazení dle kategorií (zaměření) slev a podle měst, kromě toho má integrovanou diskusi ke slevám. Slevový agregátor *Robox.cz* má kvalitní grafické rozhraní. Své fungování má podmíněně propojením s Facebookem, je schopen nabídnout přehled slev podle přesně specifikovaných požadavků zákazníka. Vybrané slevové agregátory nabízejí ke stažení přímo aplikaci na telefon potenciálního zákazníka. Pro tzv. „chytré telefony“ nabízejí agregátory další služby – *ZlateSlevy* program pro iPhone i Android, *Slevin* má pro zákazníky tzv. *Slevoid* (slevový agregátor pro Android) – v současné době pravděpodobně nejlepší aplikace pro mobily jak po grafické, tak i po funkční stránce. Nejedná se o plný výčet slevových agregátorů působících v oblasti kolektivního nakupování. Uvedeny jsou zejména ty, které nabízejí zákazníkům určitou službou, jíž se od ostatních odlišují.

## **Způsob placení a uplatňování reklamací**

Za nejvhodnější platební prostředek je považována platební karta. Důvodem je skutečnost, že slevový kupón lze při tomto způsobu placení uplatnit prakticky okamžitě. Z ostatních způsobů placení se ještě používá převod prostřednictvím bankovního účtu, popř. ve výjimečných případech dobírka – oba tyto způsoby placení jsou však zejména u časově limitovaných nabídek méně praktické a omezující. U nás poněkud opomíjeným a nevyužívaným systémem platby je PayPal, umožňující převod peněz mezi účty, které jsou identifikovány e-mailem. Systém je rychlý a pohodlný, v našich podmínkách však zatím není příliš využíván.

Systém plateb za slevové kupóny je nastaven formou platby předem na účet slevového portálu, takže existuje určitá míra rizika týkající se splnění závazku ze strany prodejce. Proto slevové portály obvykle nepoukazují prodejci zboží či poskytovateli služby celou částku, aby uvedené riziko poněkud eliminovaly. Po úhradě zákazník obdrží voucher e-mailem nebo formou číselného kódu SMS zprávou na svůj mobil. Teprve poté si může v případě nákupu služeb zajistit rezervaci.

Při následném uplatnění slevového kupónu může v ojedinělých případech nastat problém daný nedostatečnou kapacitou zařízení, která neumožní čerpat voucher v době jeho stanovené platnosti. Dle výkladu České obchodní inspekce má majitel poukazu nárok na čerpání až do posledního dne jeho platnosti. Pokud je zákazník odmítnut s odkazem, že kapacita je vyčerpána, doporučuje se vyžádat si o této skutečnosti potvrzení. Následně by reklamaci měl uplatnit u poskytovatele služby. V případě zamítavého stanoviska je vhodné obrátit se na prodejce voucheru, tedy slevový portál, který by měl zajistit nápravu či vrátit peníze. Pokud zákazník neuspěje, zbývá jako poslední možnost obrátit se na soud.

Co se týče důvodů pro uplatnění reklamací, připadá v úvahu zejména u provozovatelů restaurací, resp. hotelů problém s navyšováním cen, s kapacitními problémy (v případě nedostatečné gramotnosti týkající se provozu neschopnost provozovatele je výsledkem prodej vyššího množství voucherů, než jsou kapacitní možnosti provozovny – důsledkem je nemožnost uspokojit všechny zákazníky, kteří si voucher koupili), s nekvalitními službami, nevyhovujícími prostory pro podnikání.

Pro předcházení reklamacím je velmi důležité v první řadě poskytovat kvalitní služby, odpovídající jak rozsahem, tak i možností uplatnění kupónu v termínu. Rozhodně by měl mít poskytovatel služby či prodejce zboží na paměti, že základem spolupráce se slevovými portály není honba za ziskem, nýbrž nejdůležitější hodnotou je důvěryhodnost pro zákazníka, ale i kvalita nabízeného zboží či služby. Pro naplnění této zásady zavádí Slevomat.cz jako první novou pozici, a to testovač slev. Hlavní náplní této osoby je odpovědnost za každodenní testování a hodnocení kvality služeb. Tím slevový portál jednoznačně deklaruje, že klade důraz na kvalitu zboží a služeb nabízených jeho jménem, což si vlastními silami ověřuje.

Ačkoli již řada portálů svou činnost ukončila, nemá zákazník nikdy úplnou jistotu, že nenarazí na neseřídného dodavatele či zprostředkovatele. Riziko možných problémů klesá s výběrem nákupu u velkých a na trhu zavedených slevových portálů. S ohledem na stávající situaci na trhu budou mít šanci na dlouhodobý úspěch pouze ty portály, které nabídnou zákazníkům garanci spokojenosti, okamžitou zákaznickou podporu či uživatelské recenze. Snahou významných slevových portálů je proto hledat stále nové cesty, jak přispět k důvěryhodnosti a udržet zákazníka. Jednou z cest je vznik *Asociace portálů hromadného nakupování* (APHN) jako sdružení slevových portálů, garantující svým zákazníkům poskytování kvalitních a bezproblémových služeb. Posláním asociace je ochránit potenciální zákazníky před neseřídnými a problematickými firmami. Prioritní snahou je do budoucna pojištění a garantování služeb v odpovídající kvalitě popsanych na slevovém kupónu.

## Zákazník slevových portálů a jeho nákupní preference

Pro zmapování současné situace na trhu slevových portálů je zajímavé porovnání charakteristiky současného zákazníka. Z dostupných informací je zřejmé, že základní rysy zákazníků využívajících slevové portály jsou v určité míře vzájemně srovnatelné. V detailech jsou identifikovatelná určitá specifika odpovídající odlišnostem srovnávaných teritorií i mentalitě jejich obyvatel:

1. Groupon v USA využívá [16]:
  - 67 % dospělých občanů;
  - 77 % zákazníků tvoří ženy;
  - nejčtenější věk zákazníků 18–34 let;
  - 80 % zákazníků má vysokoškolské vzdělání.
2. v České republice patří mezi zákazníky slevových portálů [15]:
  - 49 % dospělých občanů;
  - 70 % zákazníků tvoří ženy;
  - nejčtenější věk zákazníků 20–30 let;
  - převažuje střední, popř. vysokoškolské vzdělání;
  - dominující města pro využití voucherů – Praha, Brno, Ostrava;
  - výše měsíčního výdělku na úrovni průměrné mzdy.

Mezi další rysy českého zákazníka ve srovnání se zahraničím patří podle zakladatele Slevomatu Tomáše Čupra vysoké zatížení na cenu, vyšší slevy, neexistující loajalita vůči značce. Tato orientace představuje pro slevové portály velkou příležitost.

Z hlediska zaměření v oblasti kolektivního nakupování vedou kategorie voucherů zaměřených na jídlo a pití (19 %), péči o tělo (19 %), dárky a zboží (18 %), pobyty a cestování (12 %). Z dalších kategorií je ještě dostatečný zájem o slevy na relaxaci, sportovní aktivity či zážitky [12].

## Marketingový výzkum

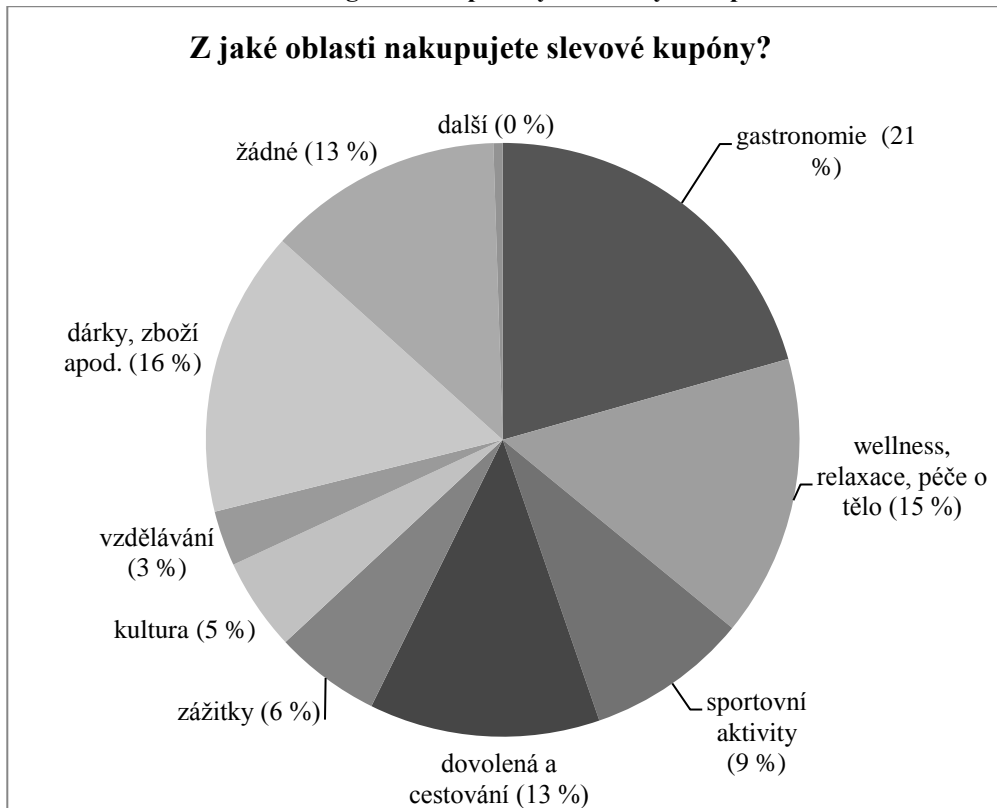
Za účelem získání aktuálních dat týkajících se využívání slevových portálů zákazníky i poskytovateli služeb byl v průběhu roku 2012 a v prvním čtvrtletí roku 2013 proveden marketingový výzkum. Cílem bylo analyzovat aktuální postoje současných zákazníků, zjistit jejich motivaci a nákupní preference, následně je porovnat s dosud publikovanými o klientele využívající slevové portály a vymezit případné rozdíly. Respondenty byli výhradně uživatelé internetu, jelikož nákup zakoupení zboží či služby prostřednictvím slevových kupónů lze předpokládat právě na internetu.

Smyslem bylo identifikovat, zda se postupně mění se nákupní preference, resp. struktura zákazníků. Respondenti byli osloveni prostřednictvím Facebooku, poskytnutím odkazu na dotazník prostřednictvím individuálně rozeslaných e-mailů, či umístěním odkazu na zájmově zaměřených portálech. Primárním zdrojem informací byla data získaná prostřednictvím vyplněných dotazníků. Variabilita respondentů byla dána neomezováním věku, vzdělání, pohlaví či jiných aspektů, které by výsledek šetření mohly ovlivnit.

## Výsledky

Hodnoty získané prostřednictvím dotazníkového šetření jsou nejprve uvedeny graficky a následně doplněny o interpretaci výsledků ve formě komentářů k jednotlivým grafům. Názorům poskytovatelů služeb, kteří mohou z využívání portálů profitovat, je věnován samostatný prostor v následné diskusi.

**Graf 1: Kategorie nakupovaných slevových kupónů**



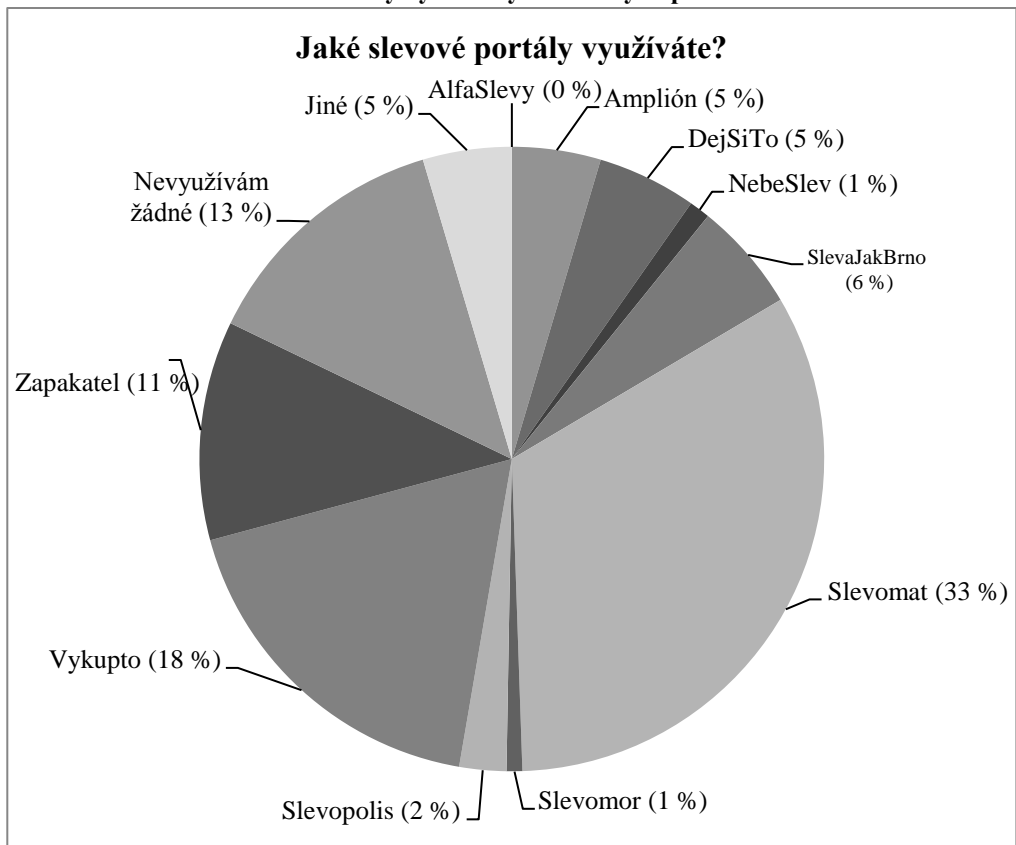
Zdroj: Vlastní výzkum



### Komentář ke grafu 1:

Při porovnání výsledků vlastního výzkumu realizovaného v r. 2012 a v prvním čtvrtletí r. 2013 se rozdíly pohybovaly v jednotkách procent. Největší pokles byl identifikován v oblasti gastronomie (v r. 2012 o 27 %, v prvním čtvrtletí r. 2013 o 21 %). Lze předpokládat, že hlavním důvodem je měnící se strategie v nákupním chování respondentů. S rostoucími zkušenostmi kladou vyšší nároky na kvalitu služeb v gastronomii a díky postupné redukci nekvalitních slevových portálů roste důvěryhodnost a tudíž i zájem zákazníků o nabídky osvědčených portálů.

**Graf 2: Druhy využívaných slevových portálů**

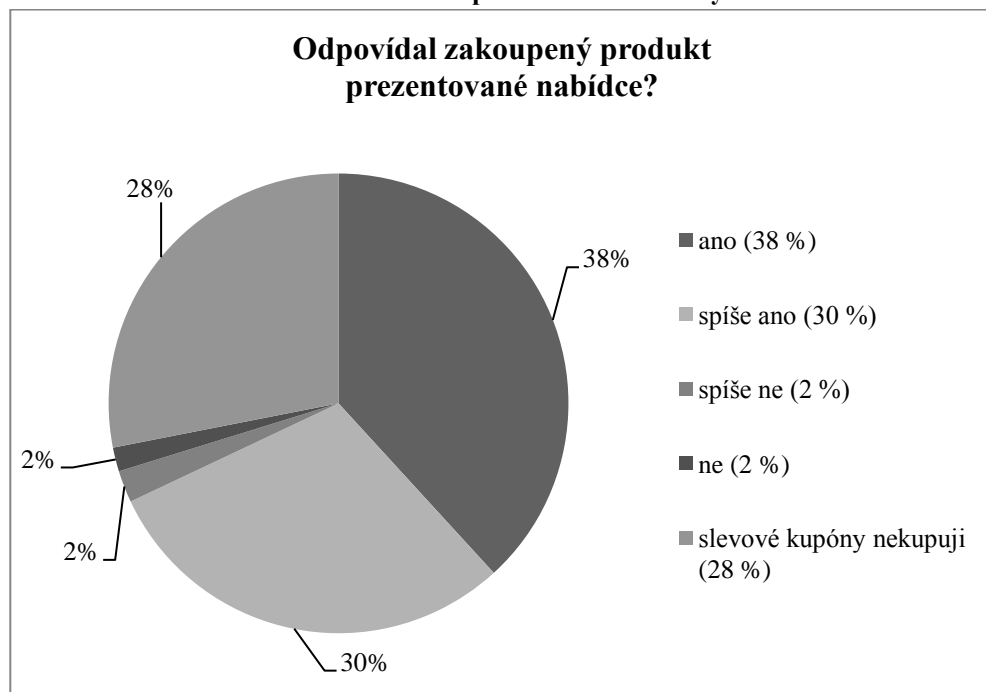


Zdroj: Vlastní výzkum

### Komentář ke grafu 2:

Uvedené hodnoty potvrzují, že lídrem mezi slevovými portály je jednoznačně Slevomat následovaný portály Vykupto a Zapakatel. Jedním z důvodů je výhoda prvního „hráče“, tzn. prvního zprostředkovatele hromadného on-line nakupování. Nicméně 2 roky v roli vůdce (od zahájení činnosti v dubnu 2010) dokazují, že portál o své zákazníky pečuje a garantuje jim nejen kvalitní služby, ale také adekvátní odezvu v případě reklamací. Nezanedbatelná je i snaha portálu o loajalitu zákazníků udržovaná již zmíněnou formou kreditového systému.

**Graf 3: Dodržení prezentované nabídky**



Zdroj: Vlastní výzkum

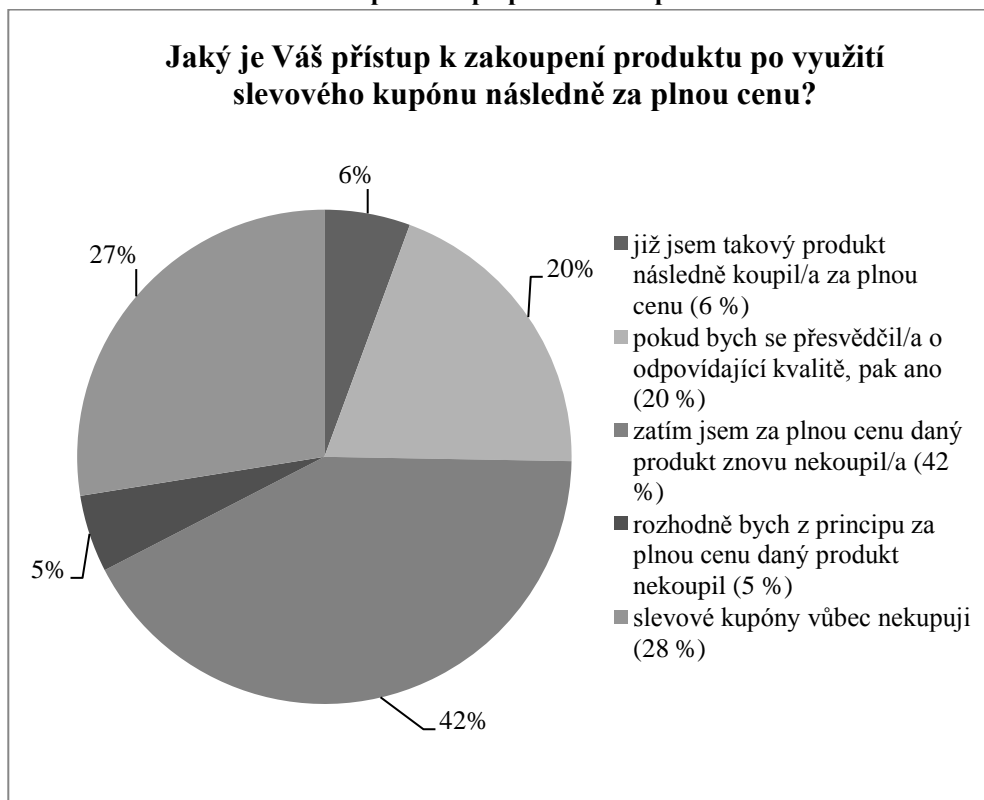
*Komentář ke grafu 3:*

Ze získaných hodnot vyplývá jednoznačná pozitivní zkušenost respondentů. Nespokojenost v jednotkách procent však nelze podceňovat. Z připomínek respondentů je zřejmé, že někteří obchodníci (zejména prodejci zboží) mají tendenci za „nízkou“ cenu nabídnout adekvátní kvalitu. Konkrétně se vyskytovaly připomínky v případě nákupu kosmetických prostředků.

Další kritika v této oblasti se týkala cenové strategie. Dle některých respondentů bývají na slevových portálech nabízeny zboží nebo služby se zdánlivě vysokou slevou, ale při srovnání s běžnými cenami těchto produktů na internetu (mimo slevové portály) není uváděná sleva objektivní. Taktéž respondenti uváděli, že kvalita nabízených produktů či služeb bývá v některých případech nižší, než je v nabídce deklarováno.

Z uvedených okolností je pochopitelné, že takto prodejce „svou“ cílovou skupinu nezíská. Míra nespokojenosti je ukazatel přímo úměrný. Z toho vyplývá, že čím více bude zákazník nespokojen, tím objemnější reklamu je schopen neformálně zajistit. Proto je tendencí slevových portálů nejen získávat do nabídky jen kvalitní zboží a služby, ale také ověřovat, zdali uváděná kvalita je konečným zákazníkům skutečně poskytována.

**Graf 4: Přístup k nákupu produktu za plnou cenu**



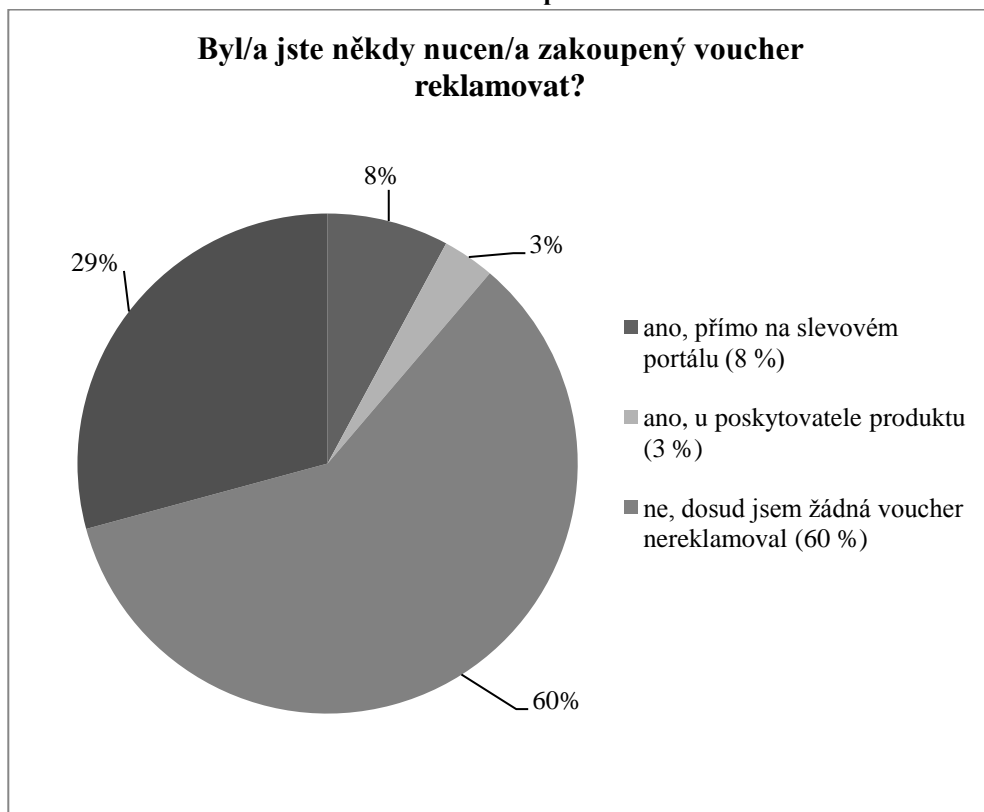
Zdroj: Vlastní výzkum

*Komentář ke grafu 4:*

Mezi zákazníky slevových portálů zatím stále přetrvává strategie takřka výhradního nakupování prostřednictvím slevových akcí. Z uvedených hodnot je zřejmé, že zákazník zůstává věrný spíše slevovému portálu, nikoli vlastnímu poskytovateli služby. Určitá část respondentů (5 %) dokonce otevřeně uvedla jednoznačný názor na principiální neochotu nákupu zboží či služeb za plnou cenu.

Zastoupení zákazníků, kteří si na základě pozitivní zkušenosti ze slevové akce koupili produkt následně za plnou cenu, je sice poměrně malé (6 %). Pokud však připočteme skupinu potenciálně možných spokojených zákazníků (20 %), je tato skupina významným podnětem pro slevové portály udržovat kvalitu poskytovaných služeb či nakupovaných výrobků na opravdu vysoké úrovni.

**Graf 5: Reklamacce zakoupeného voucheru**



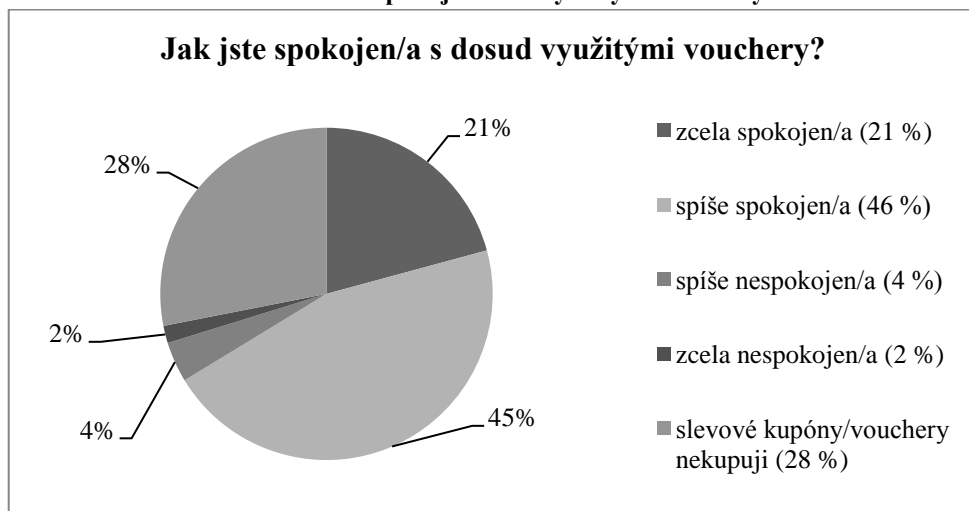
Zdroj: Vlastní výzkum

*Komentář ke grafu 5:*

Je obvyklé, že některé nakoupené zboží nebo služby je zákazník nucen reklamovat, a to z důvodu nesplnění dodacích podmínek. Ze získaných hodnot je však zřejmé, že většina zákazníků na nereseriózního zprostředkovatele nenarazila. Individuálně respondenti uváděli, že reklamaci vyřešili přímo se slevovým portálem, který danou reklamaci uznal jako oprávněnou. Zákazník v tom případě obdržel celou hodnotu reklamovaného voucheru a jako kompenzaci komplikací navíc formou manuálního přidělení kreditů navíc pro další nákup. Další respondenti uváděli vyřízení reklamace vrácením plné hodnoty voucheru, a to vytvořením virtuálního účtu, z něhož pak bylo možné koupit další vouchery.

Ze zkušeností respondentů je tedy zřejmé, že zákazník začíná být odolný a méně kompromisní a učí se postupně uplatňovat reklamace i při této formě nakupování. Chce-li slevový portál na trhu nadále existovat, musí deklarovat možnost bezproblémového vyřešení oprávněné reklamace.

**Graf 6: Míra spokojenosti s využitými vouchery**



Zdroj: Vlastní výzkum

#### *Komentář ke grafu 6:*

Drtivá většina respondentů patří mezi spokojené, resp. takřka spokojené zákazníky. Ovšem i relativně zanedbatelnému procentu spíše či zcela nespokojených zákazníků je třeba věnovat adekvátní pozornost, jelikož mezi spíše spokojeným a spíše nespokojeným je velmi těsná hranice. Výsledky prokazují, že většina obchodníků vstupuje na trh hromadného online nakupování s cílem zákazníka uspokojit a nabídnout kvalitní zboží nebo službu za relativně nízkou cenu.

### **Reálné zkušenosti respondentů s využíváním slevových portálů**

Kromě výše uvedených otázek měli respondenti možnost využít prostoru pro vlastní vyjádření názorů a zkušeností spojených s využíváním slevových portálů. Nejvíce názorů se týkalo zkušeností v kategorii gastronomie (čtvrtina dotazovaných), což koresponduje s nejčtenějším využíváním této oblasti u slevových akcí. Respondenti uváděli, že vouchery většinou využívají v místě svého dlouhodobého pobytu. Ačkoli nabídka gastronomických služeb je rozsáhlá, respondenti většinou volí nákup slevových kupónů v dobře dostupném podniku (centrum města, blízkost centra). V případě srovnatelné nabídky se tak zařízení umístěná v okrajových částech měst či dokonce mimo město stávají pro většinu respondentů méně zajímavými. Naopak je-li nabízená služba jedinečná (resp. její kvalita), není pro respondenta horší dostupnost překážkou.

Z hlediska přístupu poskytovatelů služeb ve většině případů (85 %) respondenti pozitivně hodnotí přístup obsluhujícího personálu, který nedává najevo odlišný přístup k zákazníkovi přicházejícímu v rámci vyhlášené slevové akce. Za relativní komplikaci však považují nutnost rezervace (17 %), která sice na jedné straně přináší zákazníkovi jistotu volné kapacity, ale na druhé straně jej limituje nutností odebrat službu v předem plánovaném

termínu. Kritickým momentem podle respondentů (18 %) může být blížící se konec platnosti vouchery v případě, že zařízení prodalo na stejné období větší množství kupónů s delší dobou platnosti. Pak může dojít k situaci, že z kapacitních důvodů bude problém rezervaci získat.

V ojedinělých případech (do 5 %) „pokulhávala“ kvalita služby za originálem v plné ceně. Tato skutečnost je pak obvykle pro zákazníka podnětem, aby danou provozovnu již opakovaně nenavštívil. Za těchto okolností je třeba si klást otázku, proč takový poskytovatel služeb slevu nabízí. Lze totiž očekávat, že racionálně uvažující zákazník za těchto okolností pravděpodobně opakovaně podnik nenavštíví. Na druhou stranu lze ale očekávat, že kvalitní služba může zákazníka přimět, aby se do podniku vrátil i v případě, kdy slevová akce již neprobíhá.

Jako extrémní názor se objevila zkušenost respondenta, který přijel do ubytovacího zařízení jako plně placící zákazník a setkal se s opačným přístupem, kdy „slevomanům“ byly služby přímo „podstrojovány“, ačkoli zaplatili nepoměrně výhodnější cenu. I tento přístup konfrontace dvou druhů zákazníků, dvou nabídek služeb a dvou druhů cen může řádně placícího zákazníka odradit od opakované návštěvy.

Určitá míra nespokojenosti respondentů (8 %) se objevovala spíše u nákupu zboží prostřednictvím slevových portálů. Jako důvod nespokojenosti obvykle byla uváděna nižší kvalita zboží, než zákazník očekával vzhledem k ceně zboží deklarované před slevou. Problém však spočívá u některých nepříliš seriózních prodejců v umělém nadsazování původních cen, za které by ve skutečnosti zboží bylo neprodejně a z nichž pak generují velké procentní slevy zboží mnohdy v druhořadé kvalitě.

## **Identifikace respondentů**

Z výzkumu vyplynulo, že typickými zákazníky využívajícími slevové portály jsou především ženy (74 %). Převážně odpovídali lidé se středoškolským vzděláním (70 %), žijící v domácnosti s rodiči (51 %), popřípadě i se sourozenci nebo dalšími osobami (26 %). Tomu také odpovídá i nejčastěji uváděný věk 19–25 let (77 %). Respondenti převážnou část roku bydlí v místě nad sto tisíc obyvatel (46 %) nebo naopak v místě do deseti tisíc obyvatel (33 %). Z uvedených hodnot je zřejmé, že v období realizace výzkumu hlavní skupinu tvoří respondenti se středoškolským vzděláním, kteří dále studují (74 %). Dedukcí lze vyvodit závěr, že v průběhu období cca 3–5 let se může významně změnit struktura respondentů nejčastěji využívajících slevové portály na většinovou skupinu osob s vysokoškolským vzděláním a současně i nejčetnější věková kategorie 19–25 let se pravděpodobně posune na 26–30 let. Při stávající situaci na trhu hromadného nakupování lze předpokládat, tato skupina zůstane ve větší míře jeho významným uživatelem.

# Diskuze

## Postoj poskytovatelů služeb ke slevovým portálům

Pro dosažení objektivizace postojů zúčastněných stran k řešené problematice, byli osloveni zástupci vybraných zařízení zastupující spektrum hotelů, gastronomických zařízení i cestovních kanceláří, a to jak zařízení situovaných v menších městech a obcích, tak i firem působících ve velkých městech. Formou řízeného rozhovoru poskytli názory či zkušenosti týkající se hromadného poskytování slev.

Ačkoli poskytovatelé služeb patří spíše mezi skeptiky, projevila se v odpovědích názorová různorodost. Jejich názory lze shrnout do základních bodů. Za negativní aspekty považují využívání hromadných slev zejména z důvodu:

- neúměrně vysoké slevy – cena služby neúměrně nízká proti běžné pultové ceně;
- nemorální provize požadovaná slevovými portály za zprostředkování obchodu;
- neprofesionalita obchodních zástupců, amatérismus;
- neznalost problematiky oboru, jehož služby slevový portál nabízí;
- neschopnost flexibilně reagovat na další možnou spolupráci; minimální úspěšnost v návratu hosta;
- neochota dalšího nákupu služeb v případě, že host přijel čerpat slevový poukaz;
- nákup služby učí zákazníka reagovat na snížené ceny – riziko závislosti zákazníka na slevách;
- podbízivá cenová strategie nestojící na reálném ekonomickém základu;
- slevové portály přestaly plnit svou původní roli, tj. upozornit na nabídku, sortiment, službu prostřednictvím jednorázové nabídky dobré ceny;
- riziko neudržení adekvátní úrovně poskytovaných služeb;
- riziko neefektivního provozu a dosažení vysokých nákladů při neúměrně nízkých cenách.

Naopak za pozitiva vycházející z uplatnění nabídky prodeje služeb prostřednictvím slevového portálu pokládají poskytovatelé služeb zejména:

- možnost nabídnout služby v období nízké sezóny, horšího výhledu či neobsazenosti kapacity na nejbližší období; okamžitá odezva na konkrétní nabídku;
  - přenesení kompetence oslovování zákazníků na specializovaný subjekt;
  - pozitivní vliv může mít na propagaci určité služby po časově ohraničené období;
- z hlediska krátkodobého horizontu je lze za určitých okolností hodnotit jako přínosné.

## Stanoviska profesních organizací k problematice slevových portálů

Slevové portály zaujímají svým obratem stále významnější tržní podíl a pro značnou skupinu českých zákazníků jako uživatelů se stávají nedílnou součástí jejich nákupů vybraného zboží či služeb prostřednictvím internetu. Velká část prodeje slevových kupónů je realizována v oblasti poskytování ubytovacích a stravovacích služeb, dále služeb v oblasti volnočasových aktivit i cestování.

Proto představitelé odborně-profesních organizací působících v oblasti hotelnictví, gastronomie a turismu považují za velmi důležité zaujímat stanovisko k současné situaci. Jejich nezastupitelná role jako institucí reprezentujících hoteliéry, restaurátory (Asociace hotelů a restaurací, dále AHR) i cestovní kanceláře (Asociace cestovních kanceláří, dále ACK) spočívá v současné době v organizování seminářů věnovaných slevovým portálům. Na nich se k této problematice nejen sami vyjadřují, ale dávají rovněž prostor svým vlastním členům i představitelům slevových portálů. Jejich cílem je demonstrovat pro koho, kdy a za jakých okolností může mít spolupráce se slevovým portálem efekt.

Reprezentantem za AHR prezentujícím názory hoteliérů a restaurátora je prezident asociace Václav Stárek. Z průzkumu, který AHR mezi provozovateli těchto zařízení realizovala, vyplývá, že spolupráce se slevovými portály sice zvyšuje návštěvnost webu, ale ekonomický efekt přináší pouze v mimosezóně. Pro další spolupráci hotelů se slevovými portály byly formulovány následující závěry:

- zkoumat solidnost slevového portálu;
- umístitovat na slevové portály pouze omezenou kapacitu v období mimosezóny;
- stanovit cenu tak, aby se nedostala pod náklady;
- přistoupit na vyšší provize do 10 %;
- zajistit vždy deklarované služby;
- cílit na jiný segment, než je stálá klientela [5].

Asociace hotelů a restaurací se ke slevovým portálům staví skepticky vzhledem k tomu, že se podle ní nevyplatí hotelům touto cestou nabízet ubytování. Nepředpokládá, že dojde k nárůstu počtu hostů, kteří by se vraceli, naopak spíše sníží loajalitu stálých klientů [17].

Za ACK poukazuje na úskalí spojená se slevovými portály místopředseda Petr Krč. Za hlavní problém považuje fakt, že nyní se vyplatí zákazníkovi stornovat zájezd zakoupený z katalogu CK a koupit jej přes slevový portál. Asociace uspořádala mezi svými členy průzkum, z něhož vyplynulo, že služeb slevových portálů využila méně než čtvrtina členů – jedna část pro uvedení nového produktu na trh a druhá pro doprodej. Věrné zákazníky takto získalo méně než 20 % členů asociace. Za další problémy považuje P. Krč zejména:

- pozdní připsování plateb;
- účtování provize i v případě nerealizovaného vouchery;
- neposkytnutí pravdivých informací o prodejích cílem motivace k nákupu [5].



Z uvedeného je zřejmé, že hromadné nakupování patří rozhodně k nezanedbatelným nástrojům. Při neuvážené nabídce však může mít pro provozovatele spíše negativní důsledky. Spolupráce se slevovými portály je pro hoteliéry, restauratéry i cestovní kanceláře přinejmenším problematická. Výsledkem spolupráce pak je většinou jednorázová klientela, u které nelze předpokládat opakovaný nákup. Má-li být spolupráce mezi poskytovatelem služby a slevovým portálem korektní, musí být postavena na adekvátní rovnováze podmínek mezi smluvními stranami. V první řadě je pro poskytovatele služeb důležité vybrat si seriózní slevový portál. Dále je třeba uvážit výši provize – nelze akceptovat jednostranný diktát obchodního zástupce slevového portálu. Důležité je rovněž období realizace a maximální období platnosti voucheru.

## **Závěr**

Kolektivní nakupování a využívání slevových portálů s sebou přináší jak pozitiva, tak negativa. Je třeba rozlišovat, co získají či ztrácejí využitím slevových portálů prodejci zboží či poskytovatelé služeb. Ale současně je třeba brát v potaz i kladné či záporné dopady na zákazníka. Uživatel kupónu sice obdrží deklarovanou slevu, rozhodně však díky platbě předem nemá jistotu, zdali mu zboží nebo služba bude poskytnuta, resp. zdali bude kvalita nakoupené služby nebo produktu bude na očekávané úrovni.

Pro prodejce zboží či poskytovatele služeb představují slevové portály příležitost pro propagaci nových produktů, či jako prostředek napomáhající po časově omezenou dobu k doplnění nevyužití kapacity v zařízení nabízejícím slevové kupóny. Ani v této oblasti však nelze roli hromadného nakupování absolutizovat. Nemá-li provozovatel dobře vykalkulováno a finančně propočtenou míru očekávané ekonomické efektivity, nemůže předpokládat dosažení adekvátního přínosu slevové akce. Dokonce může dojít k situaci, kdy prvním neuváženým umístěním produktu na slevových portálech může provozovatel vyvolat dominový efekt vedoucí ke kapacitní nestabilitě, ekonomické nerentabilitě a v extrémním případě k riziku ukončení dané podnikatelské aktivity.

Proto je vždy velmi důležité promyšlené rozhodnutí, z jakého důvodu, kdy a za jakých podmínek služeb slevových portálů využít. Jedině tak lze očekávat, že nejen pro zákazníka a slevový portál jako zprostředkovatele, ale i pro prodejce zboží či poskytovatele služeb bude mít slevová akce adekvátní přínos.

## Literatura

- [1] BORO VAN, A. *Slevový server Groupon jde do Česka*. [online]. 25. 2. 2011 [cit. 2012-04-03]. Dostupné z www: <http://zpravy.e15.cz/byznys/technologie-a-media/slevovy-server-groupon-jde-do-ceska>.
- [2] DOČEKAL, D. *Slevové servery v Česku: Začínají jim těžké časy*. [online]. 4. 5. 2011 [cit. 2012-04-03]. Dostupné z www: <http://www.feedit.cz/wordpress/2011/05/04/slevove-servery-v-cesku-zacinaji-jim-tezke-casy/>.
- [3] KOHOUTOVÁ, Z. *Nečekejte na výprodeje. Slevové servery lákají na výhodnou nadílku*. [online]. 25. 11. 2011 [cit. 2012-04-03]. Dostupné z www: [http://finance.idnes.cz/necekejte-na-vyprodeje-slevove-servery-lakaji-na-vyhodnou-nadilku-1d1-/viteze.aspx?c=A111123\\_141517\\_viteze\\_zuk](http://finance.idnes.cz/necekejte-na-vyprodeje-slevove-servery-lakaji-na-vyhodnou-nadilku-1d1-/viteze.aspx?c=A111123_141517_viteze_zuk).
- [4] LIDINSKÁ, M. Využijte potenciál slevových portálů. In: *COT Business: Časopis pro profesionály v cestovním ruchu*. 2012, č. 5, s. 12 - 13. ISSN 1212-4281.
- [5] MRÁČKOVÁ, E. *Slevové portály – naděje nebo past*. [online]. 24. 2. 2012 [cit. 2012-04-03]. Dostupné z www: <http://www.ackcr.cz/aktuality-pro-odborniky/slevove-portaly-nadeje-nebo-past>.
- [6] SUCHÁNEK, P. *Podnikání a obchodování na internetu*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, OPF, 2008, 224 s. ISBN 978-80-7248-458-4.
- [7] STÁREK, V. Slevové portály naděje nebo past? In: *COT Business: Časopis pro profesionály v cestovním ruchu*. 2012, č. 1, s. 54. ISSN 1212-4281.
- [8] TŮMA, O. Slevové portály a cestovní ruch: Jak se nechytit do pasti? In: *COT Business: Časopis pro profesionály v cestovním ruchu*. 2012, č. 1, s. 22 - 24. ISSN 1212-4281.
- [9] VERNER, M., LIDINSKÁ, M. Jakou máte zkušenost se slevovými portály? In: *COT Business: Časopis pro profesionály v cestovním ruchu*. 2012, č. 5, s. 14 - 15. ISSN 1212-4281.
- [10] VOLNÍKOVÁ, E. *Slevové servery jako nový trend elektronického podnikání*. Opava, 2011. Diplomová práce. Slezská univerzita v Opavě, FPF, Ústav informatiky, 93 s.
- [11] VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie spotřebitele: jak zákazníci nakupují*. 1. vyd. Praha: Grada 2004. 283 s. ISBN 80-2470-393-9.
- [12] *Boom opadl, slevových serverů rychle ubývá*. [online]. 15. 04. 2012 [cit. 2012-04-30]. Dostupné z www: <http://zpravy.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/boom-opadl-slevovych-serveru-rychle-ubyva-759794>.
- [13] *Confirms the growing popularity of discount portals. Has also seen a significant change in customer preferences*. [online]. 02. 08. 2011 [cit. 2013-01-14]. Dostupné z [www: http://www.vykupto.cz/files/media/2012\\_04\\_03\\_Vykupto\\_vyroci\\_2\\_roky](http://www.vykupto.cz/files/media/2012_04_03_Vykupto_vyroci_2_roky).

- [14] *Česko se proměnilo v ráj slevových serverů.* [online]. 07. 08. 2011 [cit. 2012-04-03]. Dostupné z [www: http://pcworld.cz/novinky/cesko-se-promenilo-v-raj-slevovych-serveru-20723](http://pcworld.cz/novinky/cesko-se-promenilo-v-raj-slevovych-serveru-20723).
- [15] *Čistka mezi slevovými portály –za rok jich skončilo přes sto.* [online]. 02. 08. 2011 [cit. 2012-04-03]. Dostupné z [www:http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/131811-cistka-mezi-slevovymi-portaly-za-rok-jich-skoncilo-pres-sto/](http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/131811-cistka-mezi-slevovymi-portaly-za-rok-jich-skoncilo-pres-sto/).
- [16] *Groupon. About Us.* [online]. 07. 08. 2011 [cit. 2012-04-03]. Dostupné z [www: http://www.groupon.com/about](http://www.groupon.com/about).
- [17] *Skrz.cz: počet slevových serverů na českém webu klesl pod stovku.* [online]. 19. 11. 2012 [cit. 2013-04-30]. Dostupné z [www: http://www.mediar.cz/skrz-cz-pocet-slevovych-serveru-na-ceskem-webu-klesl-pod-stovku/](http://www.mediar.cz/skrz-cz-pocet-slevovych-serveru-na-ceskem-webu-klesl-pod-stovku/).
- [18] *Velká analýza stavu slevových serverů. Víme, jak jsou na tom.* [online]. 24. 03. 2013 [cit. 2013-04-30]. Dostupné z [www:http://www.nakupujemhromadne.cz/clanek/zobrazit/velka-analyza-stavu-slevovych-serveru-vime-jak-jsou-na-tom](http://www.nakupujemhromadne.cz/clanek/zobrazit/velka-analyza-stavu-slevovych-serveru-vime-jak-jsou-na-tom).

### **Kontakt na autora**

Ing. Eva Vavrečková, Ph.D.

Ústav lázeňství, gastronomie a turismu/Filozoficko-přírodovědecká fakulta v Opavě

Slezská univerzita v Opavě

Bezručovo nám. 13

746 01 Opava

Česká republika

T: (+420) 553 684 127

E: [eva.vavreckova@fpf.slu.cz](mailto:eva.vavreckova@fpf.slu.cz)

### **Charakteristika autora**

Ing. Eva Vavrečková, Ph.D. je vedoucí Ústavu lázeňství, gastronomie a turismu na Filozoficko-přírodovědecké fakultě Slezské univerzity v Opavě. Ve své vědeckovýzkumné činnosti se věnuje vybraným problémům managementu a marketingu v hotelnictví, lázeňství a turismu.

**Kontakt na autora**

Ing. Jana Stuchlíková

Ústav lázeňství, gastronomie a turismu/Filozoficko-přírodovědecká fakulta v Opavě

Slezská univerzita v Opavě

Bezručovo nám. 13

746 01 Opava

Česká republika

T: (+420) 553 684 127

E: [jana.stuchlikova@fpf.slu.cz](mailto:jana.stuchlikova@fpf.slu.cz)

**Charakteristika autora**

Ing. Jana Stuchlíková je vědecko-pedagogickým pracovníkem Ústavu lázeňství, gastronomie a turismu na Filozoficko-přírodovědecké fakultě Slezské univerzity v Opavě. Orientuje se zejména na problematiku managementu a marketingu v hotelnictví, lázeňství, gastronomii a turismu.

# INFORMAČNÍ STATĚ – INFORMATION PAPERS

Šárka Tittelbachová

## INICIACE VZNIKU LOKÁLNÍ ORGANIZACE TURISMU NA PLZEŇSKU

***Abstrakt:** Marketingové řízení destinace je dnes nezbytností pro ty, kteří chtějí uspět v silnici konkurenci. Protože komplexní produkt turismu je řetězec služeb jednotlivých subjektů zkombinovaných tak, aby oslovily klienta a motivovaly ho k návštěvě destinace, znamená to koordinovat aktivity jednotlivých subjektů. Nejčastější formou organizace marketingového řízení destinace turismu je řízení prostřednictvím organizace destinačního managementu (DMO), další formou může být klastr a specifickou a novou formou síťování v turismu je Tourism Learning Areas. Cílem příspěvku je ukázat, jak je možné aplikovat metodu Tourism Learning Areas k založení a rozvoji efektivní a účinné platformy pro rozvoj turismu v severním Plzeňsku, a to na základě iniciativy obce Břasy.*

***Klíčová slova:** Klastr, marketingové řízení destinace, síťování, Tourism Learning Areas, veřejná správa.*

## CREATION INITIATION OF A LOCAL TOURISM ORGANISATION IN PILSENER REGION

***Abstract:** Destination marketing management is necessity for all who want to succeed in strengthening competition. The total (complex) tourism product is the chain of separate services combined to address client and to motivate him to visit a destination, it means to coordinate activities of individual subjects. The most common form of a organization for destination marketing management is management through Destination Management Organization (DMO); cluster can be used as an another form as well as Tourism Learning Area what is an example of specific form used for networking in tourism. Aim of the paper is to show how to apply the method of Tourism Learning Areas in a case of developing more efficient and powerful platform for tourism development in a northern part of a Pilsen region.*

***Key words:** Cluster, destination marketing management, networking, public government, Tourism Learning Area.*

## Úvod

Rozvoj turismu a posílení jeho pozice v národních a regionálních ekonomikách vyvolalo změnu přístupu k organizování a řízení, a to jak na úrovni nadnárodní (evropské), národní, tak zejména na úrovni regionální a lokální. Státní administrativa formuluje koncepty politiky turismu a posiluje realizaci stanovených cílů legislativními i nelegislativními opatřeními, jejichž cílem je využít turismus zejména jako nástroj pro rozvoj regionů (a to především hospodářsky zaostalých či stagnujících). Hlavními cíli konceptů politik turismu vyspělých zemí je konkurenceschopnost a udržitelný rozvoj turismu, maximalizace pozitivních efektů a minimalizace efektů negativních. Pro regiony to pak znamená tvorbu pracovních míst, využití potenciálu území k posílení přímých i nepřímých efektů turismu a vytvoření rámce pro podporu malých a středních podniků. Uplatňování principů vyváženého rozvoje všech pilířů udržitelnosti přináší také zvyšování kvality života rezidentů a takový rozvoj turismu je významným nástrojem regionální politiky. Aby bylo možné dosáhnout uvedených cílů, je nezbytné uplatnit základní principy marketingového řízení destinace (koordinace, kooperace a komunikace) a systém šesti prvků (systém klíčových produktů, distribuční kanály a sítě, politika značky, systém řízení kvality a znalostí, organizace marketingového řízení destinace) [1].

## Materiál a metody

Bartl a Schmidt [1] chápou destinaci jako *místo s atraktivitami a s nimi spojenými zařízeními a službami turismu, které si účastník turismu nebo skupina vybírá pro svou návštěvu a které poskytovatelé přinášejí na trh*. Bieger [2] definuje destinaci jako *svazek různých služeb koncentrovaných v určitém místě nebo oblasti, které si klient vybírá jako svůj cíl cesty*. Podle Palatkové [6] jsou destinace *vzájemně si konkurující jednotky, které mají společný cíl – prodej. Destinace nabízejí klientovi odpovídající produkt a uspokojují jeho očekávání. Snaží se o perfektní a kvalitní organizaci celého řetězce služeb*.

Do současného marketingového managementu destinací se promítá vysoký podíl veřejné správy, což na jedné straně zajišťuje financování aktivit, které by obtížně zajišťoval podnikatelský sektor, na straně druhé to přináší pro management značná omezení (veřejná podpora, obsazení manažerských pozic úředníky, prosazování politického vlivu, nízké nebo žádné měření dopadů realizovaných projektů, preferování záměrů veřejné správy nad podnikatelskými záměry jednotlivých aktérů).

Institucionální zajištění řízení destinace turismu vychází z legislativní úpravy vertikálních a horizontálních vztahů a kompetencí veřejné správy i vůči podnikatelskému sektoru a občanům (rezidentům). Tento systém vymezuje rámec pro volbu formy řízení destinace turismu, jejímž hlavním úkolem je koordinace aktivit subjektů v destinaci, přenos, sdílení a

využívání znalostí za účelem získání konkurenční výhody. Pro marketingové řízení destinace se nejčastěji využívá *koncept organizace destinačního managementu*. Je možné také uplatnit *koncept síťování pomocí klastru*, sloužící pro zvyšování konkurenceschopnosti pomocí inovací a nastavením účinnějších procesů v obchodních a dodavatelsko-odběratelských vztazích [5]. Novým přístupem k řízení destinace spojující hlavní výhody konceptu marketingového řízení destinace a konceptu klastru je *metodika Tourism Learning Areas*.

Při marketingovém řízení destinace je zpravidla vytvořena vertikální a horizontální struktura organizací destinačního managementu (DMO). Na národní úrovni plní funkci marketingového řízení národní turistická organizace (NTO), na regionální úrovni je to regionální turistická organizace (RTO) a na lokální úrovni lokální turistická organizace (LTO). Současné pojetí řízení destinace se blíží marketingovému řízení komerční firmy. Palatková [6] uvádí, že na destinaci je nutné pohlížet jako na velkou „quazi“ firmu, kterou tvoří řada dílčích firem, které nejsou vlastnicky propojeny, zůstávají nezávislé, nicméně každá z těchto firem přispívá k využití příležitosti trhu, k vytváření přidané hodnoty pro zákazníka a získává to, co by izolovaně získat nemohla. Řízení takové firmy by se v zásadě mělo shodovat se současným moderním pojetím firemního managementu. Návštěvník, který si koupí „vybraný produkt“ složený z komplexního řetězce jednotlivých služeb od nezávislých poskytovatelů (ubytování, stravování, návštěva atraktivit, informační služby, služby cestovních kanceláří a řada dalších), očekává uspokojení své potřeby uceleným komplexním zážitkem získaným v destinaci. Proto zákazník vnímá navštívené místo (destinaci) jako „jednu firmu“ poskytující „produkt-zážitek“. Abychom byli schopni poskytnout návštěvníkovi takovýto komplexní zážitek (bezproblémový řetězec na sebe navazujících služeb), musíme nutně vytvářet více či méně formalizované sítě, ve kterých je zapojen jak privátní, tak veřejný sektor (poskytovatelé služeb turismu) a neziskový sektor. Předpokladem pro úspěšnou strategii a zároveň ochranou před zneužíváním kulturních zdrojů ve prospěch osobních zájmů podnikatelských i veřejnoprávních organizací je souhlas místních obyvatel. Místní jsou zainteresováni na kulturní výměně, pokud od ní očekávají nějaký užitek, ať je to obchod, informace nebo prostě jen zábava. Rezidenti představují významnou skupinu, která je schopna ovlivňovat dění v destinaci, a to zejména prostřednictvím organizovaných zájmových skupin [6, 152].

Další možností je *koncept klastru*, síť vzájemně provázaných podniků, institucí produkujících znalosti, podpůrných institucí (např. centra pro transfer technologií, vědeckotechnické parky apod.) a zákazníků propojených do výrobního řetězce, který vytváří přidanou hodnotu. Iniciátorem vzniku klastru je nejčastěji veřejná správa nebo skupina zástupců hlavních podnikatelských subjektů v rámci aktivit klastru. Po založení klastru přebírá v obou případech řízení představenstvo nebo řídicí výbor, zástupci podniků a univerzit v čele s předsedou (prezidentem). Výkonnou složkou je projektový tým vedený manažerem klastru. Setkání všech účastníků klastru (jejich zástupců) se nejčastěji uskutečňuje formou veřejného workshopu, který dává prostor pro jednání v menších

skupinkách a sekcích a prostor pro diskuze a řešení jednotlivých úkolů. Hlavním cílem je vzájemná výměna informací, zkušeností, vytvoření pracovních sítí, společné zapojení do výzkumu a vědy, dosažení inovací produktů, úspor z rozsahu a zvýšení konkurenceschopnosti. Síťování formou klastru se uplatňuje především v průmyslových odvětvích pro zvyšování konkurenceschopnosti pomocí inovací a nastavením účinnějších procesů v obchodních a dodavatelsko-odběratelských vztazích [5].

Využití v turismu je zatím nové a minoritní, i když v zahraničí již existuje několik dobrých příkladů funkčních klastrů. Nejvíce klastrů v oblasti turismu najdeme v USA, Austrálii a na Novém Zélandu. Příkladem mimoevropských klastrů je Thailand Medical Tourism Clustr (Thajsko), Tanga Cultural Heritage Tourism Clustr (ve východní Africe), The Savannah Way Ltd – Australia's Adventure Drive (Austrálie) a New Zealand Golf Cluster – The Best of Golf New Zealand (Nový Zéland). Nově vznikají klustry v Africe podporované Africkým fórem Konkurenceschopnosti (A Pan African Competitive Forum – PACF) jako např. Tanga cultural and heritage tourism cluster [8]. Jedná se většinou o klustry, jejichž rozloha je srovnatelná s územím ČR s počtem obyvatel nad 0,5 milionu. Pro tato území je typický vysoký stupeň nezaměstnanosti a řídké osídlené území s vysokou migrací obyvatel. V Evropě se vytvářejí nejčastěji tematické klustry, např. pro lázeňství (Maďarsko), typický životní styl – finská sauna (klastr Sauna from Finland) [9], vinařství a další.

Hlavní výhody konceptu marketingového řízení destinace a konceptu klastru v sobě spojuje *speciální metodika Tourism Learning Areas* [4] zpracovaná Generálním ředitelstvím Evropské komise Podnikání a průmyslu. Tourism Learning Area může být každá destinace, která se snaží dodržet zásady popsané v této metodice. Hlavním smyslem Tourism Learning Areas (dále TLA) je vytvoření místní platformy a sítě mezi partnery v destinaci a díky předávání poznatků, zkušeností a informací z oboru a praxe dosáhnout zvýšení kvality i dalšího vzdělávání pracovníků v oboru. Cílem není jen spolupráce a výměna informací v dané lokalitě, ale i mezi regiony navzájem. Je to systémový model spojující širokou škálu procesů jako je soukromé podnikání, veřejná správa, vzdělání a turismus.

Jeho hlavním cílem je ukázat, jak je v turismu, především na regionální a lokální úrovni, důležitá neustálá snaha o kvalitativní a kvantitativní zlepšování poskytovaných produktů a služeb a zlepšování výkonů všech osob zainteresovaných v tomto odvětví. Zdůrazňuje vzájemnou provázanost a spolupráci zájmových stran v rámci regionu nebo určitého tematického celku. Všichni zúčastnění by měli směřovat k jednomu společnému cíli a vzájemně si přitom předávat znalosti a zkušenosti. Toto úsilí povede ke zlepšení nabídky v dané oblasti a jejímu rozvoji a přinese nepochybnou konkurenční výhodu, což je nezbytné především v dnešním globalizovaném světě, kde trhy stále reagují na rychle se měnící poptávku, zvyšuje se nárok na znalosti a problémy a příležitosti vyvstávají rychleji než kdy jindy [10].



Sestavení TLA by tedy mělo být chápáno jako dobře organizované řízení rozvoje turismu na regionální úrovni, šance k vytvoření nových pracovních příležitostí, ochrany životního prostředí a socializace. Marketing destinací turismu je výchozí nutností k sestavení možností regionu, ale TLA je o ještě krok dál – podporuje rozvoj turismu zlepšováním služeb a výkonů regionu, dívá se do budoucnosti, zjednodušuje vzájemnou spolupráci a komunikaci.

## **Základní předpoklady pro vytvoření TLA**

Při koncipování modelu TLA je kladen důraz na rozdíl mezi pojmy education a learning. *Education* představuje všechny záměrné a systematické aktivity určené k zajištění znalostních potřeb. *Learning* je jakékoli zlepšení v chování, informacích, znalostech, pochopení, hodnotách, postojích a schopnostech. *Area* znamená v našem kontextu – určité fyzické místo, teritorium, mající své hranice (správní, územní oblast nebo destinace turismu) nebo určitou oblast či téma (např. vinařské stezky).

Zájmové skupiny:

- kompetentní osoby, rozhodující o záležitostech v oblasti turismu;
- osoby, zabývající se implementací a řízením v oblasti turismu;
- vzdělávací zařízení;
- pracovníci regionální a místních IC a destinačních managementů;
- návštěvníci;
- rezidenti.

Základní principy vzdělávání:

- maximalizovat příležitosti pro další vzdělávání uvnitř území nebo destinace především účastí na kurzech a čerpáním z minulých zkušeností;
- hledat příležitosti pro budoucí rozvoj regionu a přesně identifikovat potřeby regionu ve vzdělávání;
- využívat komplex formálních i neformálních procesů;
- přístup ke vzdělání pro všechny věkové a zájmové skupiny;
- jednotlivé organizace si budou včas uvědomovat své současné a budoucí nedostatky a vyhledávat příležitosti pro jejich odstranění.

Znalosti a dovednosti:

- základní: komunikace, schopnost utvářet dobré mezilidské vztahy, schopnost kritického myšlení, schopnost identifikace problému a jeho řešení, znalost práce s informačními technologiemi a samozřejmě jazykové znalosti;
- další znalosti: management, marketing, účetnictví, finančnictví, legislativa, základy IT a distribučních systémů, geografie apod.;
- všechny kurzy musí být koncipovány tak, aby základní oborové znalosti byly aplikovány na oblast turismu, a to jak pro veřejnou správu, tak pro podnikatele;

- experimentální vzdělání: rozvíjení znalostí pomocí praxe; pracovníci v turismu mají často problémy s překlenutím nesrovnalostí mezi teorií a praxí, proto je nutné naučit se řešit problémy v praxi, a to přímo ve vlastním regionu, organizaci či firmě;
- socio-kulturní vzdělávání: je zaměřeno na poznávání a setkávání různých skupin obyvatelstva, jejich kulturních hodnot a porozumění pro národní identitu; snahou je podporovat sociální a environmentální zodpovědnost v mezinárodních a globálních perspektivách; poznání kultur v turismu je důležité pro přístup ke klientům respektující jejich specifika a umožňuje modifikovat produkty a služby tak, aby je klient vnímal pozitivně; to pak zlepšuje image destinace a její pozici na trhu turismu.

## Realizace Tourism Learning Areas

Z teoretické části je zřejmé, že realizace TLA vyžaduje aktivní zapojení všech zainteresovaných osob, tzv. stakeholderů. Základem je vytvoření sítě vícesektorálních, multitematických a víceúrovňových partnerských vztahů mezi jednotlivými subjekty. Významnou roli v tomto procesu hrají veřejné instituce, které mají pravomoc činit politická a ekonomická rozhodnutí. Zvláštní pozornost však také musíme věnovat malým a středním podnikatelům, jejichž úloha je v turismu nezpochybnitelná.

Prvním krokem k realizaci TLA je příprava teoretického modelu, jenž bude znázorňovat uvažovanou strukturu a organizaci stakeholderů uvnitř jednotky. Model by měl být dostatečně detailně propracován a obsahovat časové horizonty ke splnění stanovených cílů, aby se podle něj dalo v realizační fázi postupovat a umožňoval tak i zpětnou kontrolu naplňování těchto cílů. Model by měl rovněž odpovídat na otázku, jaký přínos bude mít TLA pro daný region v oblasti turismu. Pozitivní efekty by TLA měla přinést každému ze zúčastněných stakeholderů.

Samotný proces implementace, neboli převedení modelu do skutečnosti, je rozdělen do tří základních fází – iniciace, koordinace a rozvoj.

### *I. fáze - iniciace*

Na počátku je zapotřebí iniciátora, který celý proces uvede do pohybu. Jeho úkolem je pochopit myšlenku koncepce, připravit prezentaci a určit okruh potenciálně zainteresovaných osob či organizací v turismu v dané oblasti a vzbudit v nich zájem podílet se na tomto projektu.

Iniciátor:

- stručně analyzuje potenciál budoucí TLA, určuje rozsah, tematické zaměření destinace, postavení destinace na trhu, identifikace klíčových subjektů včetně vzdělávacích organizací a případných překážek rozvoje;

- společně s klíčovými subjekty zpracuje rámcový plán fungování TLA včetně postavení a povinností jednotlivých účastníků;
- vytvoří webový portál pro výměnu informací; portál je zásadní komunikační platforma pro zúčastněné subjekty a všichni se aktivně podílejí na provozu portálu, každý je zároveň poskytovatelem i příjemcem informací.

## *II. fáze - koordinace*

Fáze koordinace probíhá na společném workshopu, kde každý subjekt prezentuje svoji představu o budoucí TLA a zdroje (lidské, finanční, technické), kterými by mohl k realizaci přispět. Společně pak všichni na základě informací jednotlivých subjektů stanoví vizi a dílčí cíle.

Rozhodující role postupně přechází z iniciátora do rukou koordinátora, který bude proces řídit a dohlížet na plnění stanovených cílů. V tomto okamžiku je třeba vytvořit protokol, ve kterém se účastníci zaváží ke spolupráci a kde budou stanoveny konkrétní cíle. Protokol musí obsahovat stručnou charakteristiku destinace, příslib partnerství, cíle vedoucí ke zlepšení nabídky vzdělání v turismu a nástroje vedoucí k naplnění těchto cílů. Ze zástupců klíčových subjektů se vytvoří užší pracovní skupina, jejímž úkolem bude více rozvíjet činnosti TLA. Dále by měl být detailněji propracován webový portál, aby už v koordinační fázi bylo zřejmé, že účast na projektu přináší jednotlivým stakeholderům nesporné konkurenční výhody ve formě přístupu k informacím a úzké spolupráce s ostatními.

TLA je koncipován jako dobrovolné uskupení zainteresovaných osob, kterým by neměly vznikat žádné dodatečné náklady. Nároky jsou spíše kladeny na zvýšení produktivity a zlepšení kvality práce všech pracovníků. Přesto se alespoň v počáteční fázi určité vstupní náklady objeví, ty by však v delším období měly být zcela uhrazeny a navíc zhodnoceny zejména úsporou času při vyhledávání informací, úsporami z rozsahu při vzájemné spolupráci a také zvýšením výkonnosti všech subjektů.

## *III. fáze - rozvoj*

V rozvojové fázi je zpracována analýza oblasti, systém monitoringu, řízení a rozvoj zdrojů, ať už lidských, fyzických, technických nebo finančních. Na základě vícekritériální analýzy je zpracován podrobný plán činnosti a operační rámec, který umožní čerpat podporu z fondů EU a veřejných rozpočtů.

Pro přípravu na čerpání z operačního rámce jsou nezbytné následující kroky:

- objasnit cíle a společné hodnoty uvnitř TLA a seznámit s nimi všechny stakeholdery;
- zlepšit komunikační kanály jak horizontálně, tak vertikálně;
- zajistit strukturovaný plán procesu s časovými horizonty;
- posílit neformální vzdělání prostřednictvím zkušeností uvnitř regionu;

- vytvořit kreativní trh pro šíření zkušeností a inovací;
- podporovat síť partnerských vztahů;
- podněcovat rozvoj „vzdělávajícího se občana, organizace a regionu“.

Když je proces implementace ukončen, je třeba i nadále rozvíjet společné aktivity a hledat nové cíle a možnosti rozvoje. Součástí procesu je monitoring výstupů a hodnocení dosažených cílů ve smyslu rozvoje území. Hodnocení je nutné formalizovat zpracováním průběžných zpráv, kde jsou měřeny a hodnoceny definované ukazatele rozvoje stanovené pro jednotlivé činnosti v rámci TLA. Ukazatele by se měly zpracovat zejména pro následující oblasti: činnost koordinátora/manažera, podíl sektorů na projektu, aktivita/činnosti zúčastněných subjektů v poskytování informací a vzdělávání, naplňování strategického dokumentu, rozvoj IT ve vztahu k turismu, aktivity vedoucí k získání prostředků ze strukturálních fondů, rozvoj infrastruktury místního vzdělání (obecného i se vztahem k turismu), síť turistických center, počet projektů zaměřených na rozvoj TLA, zapojení rezidentů do činnosti TLA, počet pracovních míst a malých a středních podnikatelů v turismu, ziskovost a účelovost investic v sektoru turismu a další.

## Výsledky

Důvodem pro iniciaci procesu založení Tourism Learning Area na severním Plzeňsku je absence subjektu, jež by rozvíjel turismus v území, které má pro to dobré předpoklady a je dlouhodobě ze strany krajské samosprávy opomíjeno. Druhým důvodem je existence různých sdružení obcí, jejichž činnost je směřována i do oblasti turismu (Mikroregion Radnicko, MAS Světovina). Propagace území je nesystematická a nekoordinovaná. Dochází zde pak k tříštění sil a neefektivnímu využívání finančních prostředků na podporu rozvoje území, což by měla zvrátit plánovaná organizace turismu v Břasích a změnit v dlouhodobou spolupráci subjektů ku prospěchu celého území.

Iniciátorem koordinace aktivit turismu, jejímž výsledkem má být organizování a řízení destinace turismu formou síťování v severním Plzeňsku, je obec Břasy<sup>1</sup> (okr. Rokycany, Plzeňský kraj), která se skládá z 5 částí: Břasy, Darová, Kříše, Stupno, Vranovce. Obec má 2 200 obyvatel.

V Plzeňském kraji je vzhledem k odborným i praktickým zásadám managementu destinací značně specifický systém řízení turismu. Organizace destinačního managementu neexistuje. Veškerou činnost ve vztahu k turismu včetně marketingu na území Plzeňského kraje zajišťuje Krajský úřad Plzeňského kraje – odbor kultury, památkové péče a cestovního ruchu a oddělení cestovního ruchu. Řídí dotační tituly kraje a uděluje podporu vybraným

---

<sup>1</sup> Kód obce dle MOS ČSÚ:559725; Plzeňský kraj (NUTS3: CZ032), obec s rozšířenou působností: Rokycany (NUTS4: CZ0326); obec s pověřeným obecním úřadem: Radnice.

subjektům, působících na území kraje (Klub českých turistů, RRA Šumava). V roce 2011 hospodařil odbor kultury, památkové péče a cestovního ruchu s částkou 243 286 000 Kč. Oddělení cestovního ruchu mělo k dispozici 19 400 000 Kč [7].

Mezi nejvýznamnější aktivity oddělení cestovního ruchu patří turistický portál Turistů ráj, podpora informačních center, grantová politika a organizace veletrhu ITEP. Další je turistický portál [www.turisturaj.cz](http://www.turisturaj.cz), který je realizován a řízen pracovníky oddělení cestovního ruchu a odboru informatiky. Pro realizaci byl využit projektu spolufinancovaný z ROP Jihozápad: Zkvalitnění turistického portálu Plzeňského kraje. Je v osmi jazykových mutacích, ze kterých je plně funkční pouze anglická a německá mutace, ostatní mutace fungují ve značně omezené formě a jsou doplněny angličtinou. Kraj nevyužívá komunikaci prostřednictvím sociálních sítí. Novinky zveřejňované na portále jsou často zastaralé.

V roce 2009 podala obec Břasy projekt pro vytvoření modelu managementu destinací Plzeňského kraje a jeho odzkoušení v praxi do programu ROP Jihozápad. Projekt splnil jak formální, tak odborné náležitosti a byl vybrán k podpoře. Před zahájením projektu proběhlo ex ante hodnocení s kladným výsledkem a obec Břasy připravila realizaci projektu. V několika dnech (bez uvedení důvodu) proběhlo nové ex ante hodnocení, ve kterém byl tentýž projekt shledán jako nevyhovující a jeho realizace byla zastavena. Starosta Břas Ing. Jan Špilar při schůzce k neúspěšnému hodnocení projektu prohlásil „Rozvoj turismu je pro nás příležitostí jak zkvalitnit život místních obyvatel a posílit jejich identitu a hrdost na místo, kde žijí... Proto nevzdáme snahu o koordinaci aktivit turismu a najdeme cestu, jak realizovat zamýšlený projekt zatím třeba i bez podpory kraje.“

Obce Břasy chápe rozvoj turismu jako nástroj pro využití spícího potenciálu území (včetně lidských zdrojů) a jeho zapojení do strategických plánů rozvoje obcí. Základem pro síťování bude turistické informační centrum (TIC), které bude vykonávat funkci iniciátora. Hlavními úkoly jsou: analýza potenciálu pro vymezení destinace turismu, identifikace klíčových subjektů, návrh strategie včetně struktury produktů postavených na USP (Unique selling proposition) a SEP (Strategische Erfolgsposition). Činnost TIC je směřována do rozvoje turismu, ale zároveň bude řešit další potřeby obcí zapojených do networkingu.

## **Návrh rámce pro vznik organizace destinačního managementu Břasko s využitím metodiky TLA**

Cíl:

- stát se významným hráčem na poli turismu, partnerem významných firem a kraje;
- aktivizovat nevyužitý potenciál pro turismus k rozvoji regionu: podpořit nárůst trvale žijících obyvatel, zapojení rezidentů a chatařů, chalupářů, podnikatelé, nová image regionu, iniciace aktivit rezidentů (spolková činnost, sportovní, atd.), alokace kapitálu, zvyšování kvality života obyvatel, stabilita rozvoje;

- koordinovat roztráštěné aktivity jednotlivých obcí, podnikatelských subjektů i organizací a sdružení, realizace větších projektů ve spolupráci s regiony ČR i zahraničím;
- uspokojit potřebu malých obcí po poradenském zázemí, které bude sloužit k zajištění podpory a technologického zázemí pro datové toky, samofinancování a koordinace spolupráce se státními institucemi a krajem;
- zajistit infrastrukturu pro volný čas rezidentů;
- posílit identitu území, jehož image je dlouhodobě neutrální až negativní jak pro návštěvníky, tak rezidenty.

#### Financování:

- realizace vlastními prostředky a zatím bez podpory kraje;
- využít grantová schémata pro vzdělávání, příhraniční spolupráci, podporu podnikání a další;
- založit Tourism Learning Areas.

#### Potenciál hodnocený pomocí USP a SEP:

- *génus loci* – duch místa – významné osobnosti, jejich život, historické události i prosté příběhy lidí;
- kulturně-historické dědictví (např. strážné hrady na skalách nad Berounkou), technikálie (např. povrchový důl černého uhlí);
- pestré možnosti sportovního využití ať už venkovního (vodáctví, pěší turistika, cykloturistika, cyklokros, golf) či zastřešeného charakteru (tenisové kurty, víceúčelové haly);
- dobrá základna sportovních aktivit rezidentů, na republikové či evropské úrovni, jejichž úspěchy přispívají k rozšiřování technického zázemí provozování těchto sportů (např. cyklokros) v regionu;
- vazba na významné osobnosti: E. Beneš, Štemberkové, Metternich, Santi Eichel, Rey Kroc, Potůček Tolar, Radnická bába a další);
- výhodná pozice mezi hlavním městem Prahou a Plzní;
- dobrá dopravní dostupnost ze zahraničí.

V řešeném území lze vysledovat území s atraktivitami spíše kulturně-historickými, nacházejícím se na levém břehu Berounky (po obou březích Střely), a území na pravém břehu Berounky s převládajícími atraktivitami technického a sportovního charakteru.

### *Cílové segmenty*

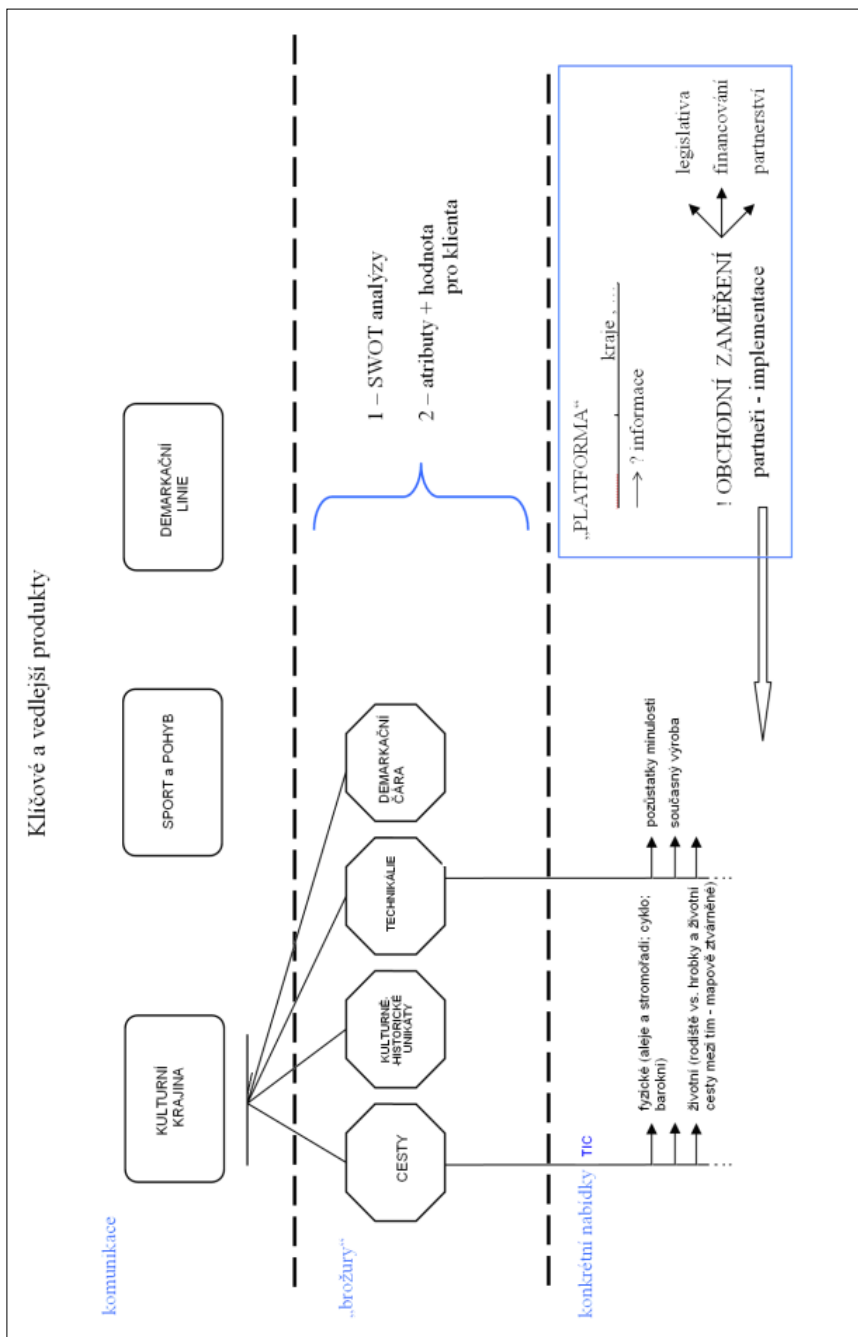
Hlavním cílovým segmentem jsou potenciální návštěvníci z Prahy (a jejího okolí – jižní část Středočeského kraje) a Plzeňska (majitelé automobilů), které zajímá tělesná aktivita (sport) a poznání, bez ohledu na pohlaví. Věková specifikace je poměrně široká, některé atraktivitativy využijí mladí lidé (vodáctví, cykloturistika, apod.), jiné pak i vyšší věkové

kategorie návštěvníků. Vzhledem k nenáročnosti zvlněného terénu lze do cílové skupiny zahrnout rodiny s dětmi, stejně jako aktivní seniory.

#### *Systém produktů*

Produktová struktura destinace je členěna do tematických celků vycházející z historicko-kulturního dědictví a současných atraktivit území. Navržené schéma je třeba ještě dále rozpracovat, navrhnout konkrétní strukturu a teprve po představení partnerům a jejich souhlasnému stanovisku přikročit k jejich samotné realizaci.

Obrázek 1: Klíčové a vedlejší produkty



Zdroj: [3]



## *Měřitelnost tvorby a realizace produktů: [s využitím 11]*

Pro měření a hodnocení procesu tvorby a distribuce produktů lze využít následující indicatory:

- počet prodaných produktů;
- počet smluv o spolupráci při tvorbě a realizaci produktu (dle poskytovatelů stěžejních služeb v rozdělení na sektory – veřejnoprávní, podnikatelský a neziskový) s vymezením činnosti a zajištění kvality poskytovaných služeb;
- vytvoření distribučních cest – umístění produktu na portálech orientovaných na cestovní ruch (Kudy z nudy, Národní památkový ústav, informační centra dle segmentů návštěvníků, portály vybraných krajů a měst);
- vytvořený rezervačně-informační systém destinace (počet prokliků k jednotlivým produktům);
- návštěvnost webových stránek;
- vytvoření specifických forem podpory prodeje (direkt mailing);
- vytvoření interaktivní nabídky produktu na webovém portálu;
- zajištění propagace produktů na vybraných výstavách a veletrzích turismu;
- zařazení produktu do nabídky cestovních kancelářů a touroperátorů.
- 

## **Diskuze**

Širší souvislosti plánovaného projektu můžeme sledovat v různých úrovních a v různých směrech. Důležité jsou přesahy do *území turistického regionu Plzeňsko, vliv na změnu systému destinačního řízení turismu v Plzeňském kraji, propojenost na marketingovou strategii turismu ČR pro období 2014-2020 a koncepční dokumenty v oblasti turismu i implementace inovativních přístupů k řízení turismu v destinacích v evropském kontextu:*

- Turistický region Plzeňsko zahrnuje dvě nespojitá území – severní a jižní Plzeňsko, region nemá organizaci destinačního managementu a podpora rozvoje turismu je roztržštěná, orientovaná především na propagaci formou letáků a účasti na veletrzích a dlouhou dobu bez výrazné podpory krajské samosprávy.
  - ⇒ Projekt TLA Břasko může být inkubátorem pro aplikaci inovativního destinačního řízení.
- Plzeňský kraj nemá z pohledu praxe vyspělých destinací funkční systém managementu destinací.
  - ⇒ Organizace destinačního managementu Břasko bude první v Plzeňském kraji.
- Systém produktů TLA Břasko je plně kompatibilní s klíčovými produkty České republiky.
  - ⇒ TLA Břasko může využít nástrojů komunikační kampaně CzechTourism pro svoje produkty.

- ČR jako celek ani jednotlivé kraje nemají ve svých strategických dokumentech stanoveny indikátory pro monitoring naplňování stanovených cílů nebo jen v obecné rovině.
  - ⇒ TLA Břasko počítá s vytvořením speciální metodiky/modelu pro měření, který bude možné aplikovat v ostatních destinacích turismu v ČR.
- TLA je metodika, jejíž zavedení do praxe podporuje Evropská komise.
  - ⇒ TLA Břasko bude první destinací v ČR a bude moci žádat o podporu z evropských iniciativ.

## Závěr

Destinací (produktem turismu) se stává území tehdy, když ho návštěvník (klient) vnímá jako místo, které nabízí komplex služeb pro uspokojení jeho potřeb v oblasti turismu. Není to tedy jen potenciál (primární nabídka), ale provázanost se sekundární nabídkou (infrastruktura), skutečná spotřeba ze strany návštěvníka (klienta) a jeho vnímání destinace jako produktu, který kupuje k uspokojení svých potřeb.

Různé způsoby vymezení destinace s sebou nesou jak možnosti pro marketingové řízení, tak významná rizika. V procesu definování/vymezení destinace turismu je nutné klást důraz na obchodní zaměření a zvažovat důsledky nadřazenosti politického (administrativního) hlediska do faktického rozvoje regionů. Postavení veřejné správy v sektoru turismu je dominantní ve smyslu uplatňovaného konceptu politiky turismu v ČR a jejího začlenění do národní a evropské hospodářské politiky. Jsme v období přípravy implementace Koncepce státní politiky turismu pro období 2014-2020, projednávání zákona pro podporu turismu, realizace marketingové strategie agentury CzechTourim a přípravy programových dokumentů krajů pro další plánovací období. V následujícím období se budeme muset obejít bez masivní podpory rozvoje turismu ze strany EU a toto období bude zároveň jakousi prověrkou, zda ČR využila zhruba 1,2 miliardy EUR vložených do realizace strategií turismu k deklarovanému udržitelnému rozvoji turismu.

Organizování turismu, vytvoření vnitřní vertikální i horizontální struktury a její funkčnost je základem rozvoje turismu. Některé regiony v ČR si uvědomují dopady nekonceptnosti státní i regionální (krajské) politiky turismu i ohrožení, které to představuje pro rozvoj destinací turismu. Proto je mnohdy vidět snaha vybudovat systém řízení destinace a nastavit dlouhodobě funkční platformu pro partnerství veřejného, podnikatelského a neziskového sektoru se zapojením rezidentů. Příkladem je Společnost destinačního managementu Lipensko, s.r.o., Českokrumlovský rozvojový fond, s.r.o. i nově vznikající destinační management Družstvo West Bohemia. Břasko-Radnicko v severním Plzeňsku je region, který se rozhodl iniciovat vznik formalizovaného partnerství zdola, tedy z úrovně, která prakticky vytváří produkty a realizuje poptávku klientů.

Proto je namístě podpořit iniciativu obce Břasy a využít ji pro vytvoření a praktické vyzkoušení modelu partnerství s důrazem na provázání veřejného a soukromého sektoru, nastavení modelu pro plánování marketingových aktivit, financování a řízení kvality na základě ekonometrického modelu pro měření přínosů pro destinaci. Propojení aktérů na této úrovni, koordinace, resp. síťování jejich činnosti, vytváření stabilního prostředí pro dlouhodobou spolupráci zapojených subjektů a naplňování jejich často značně rozdílných cílů umožní zvýšit kvalitu a rozšířit služby a propojit je do konkurenceschopných produktů destinace.

## Literatura

- [1] BARTL, H., SCHMIDT, F. *Destination Management*. Institut für regionale Innovation. Wien 1998. In: PALATKOVÁ, M.: *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu. Jak získat více příjmů z cestovního ruchu*. Praha, Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1014-5.
- [2] BIEGER, T. *Management von Destinationen*. München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH 2005. ISBN: 3-486-57656-9.
- [3] CZECHIT, O.P.S. PRAHA: *Turistické a informační centrum a poradenské centrum pro ÚSC v obci Břasy Stupno*.
- [4] *DG Enterprise Tourism Unit: How to Set up a Tourism Learning Area [online]*. [cit. 2012-09-12]. URL:<[http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/studies/learning\\_areas/handbook\\_learning\\_areas\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/studies/learning_areas/handbook_learning_areas_en.pdf)>
- [5] *DR Tourism Clusters [online]*. [cit. 2012-09-12]. URL: <<http://www.dr tourismclusters.com/dr tc/en/presentations>>.
- [6] PALATKOVÁ, M. *Marketingový management destinací*. Grada Publishing, a.s., Praha, 2011. ISBN: 978-80-247-3749-2.
- [7] PETŘÍČKOVÁ, L., STUDNIČKA, P., VRCHOTOVÁ, M. *Organizace cestovního ruchu v krajích a turistických regionech České republiky*. CzechTourism, Praha, 2011. ISBN 80-86119-56-4.
- [8] *Tanga cultural and heritage tourism cluster [online]*. [cit. 2012-09-12]. URL:<<http://tangaculturalheritagetourism.com/about/cluster-formation-in-tanzania.html>>.
- [9] *Sauna from Finland [online]*. [cit. 2012-09-12]. URL: <[http://www.saunafromfinland.fi/index.php?option=com\\_content&view=article&id=24&Itemid=20](http://www.saunafromfinland.fi/index.php?option=com_content&view=article&id=24&Itemid=20)> (=en).
- [10] TITTELBACHOVÁ, Š. *Turismus a veřejná správa*. Praha, Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3842-0.
- [11] UNWTO, ETC: *Handbook on Tourism Product Development*. Madrid, 2011. ISBN 978-92-844-1395-9.
- [12] VEBER, J. a kol.: *Management. Základy – prosperita – globalizace*. Management Press, s.r.o., Praha, 2007. ISBN 978-80-7261-029-7.

**Kontakt na autora**

Ing. Šárka Tittelbachová  
VŠO v Praze, o. p. s.  
Spálená 14  
110 00 Praha 1  
Česká republika  
E: tittelbachova@vso-praha.eu

**Charakteristika autora**

V současné době pracuje jako vedoucí katedry cestovního ruchu na Vysoké škole obchodní v Praze, přednáší v oblasti vysokého školství a celoživotního vzdělávání.

Vladimír Vavrečka, Michal Blaško

## SÍŤOVÁNÍ JAKO JEDEN Z PŘEDPOKLADŮ ÚSPĚŠNOSTI DESTINACE CESTOVNÍHO RUCHU

***Abstrakt:** Cestovní ruch patří celosvětově bezesporu k jednomu z velmi významných odvětví. S růstem trhu a rozvojem celého sektoru turismu se postupně zostřuje i konkurenční boj. Komplikovanost odvětví je daná jak jeho strukturou (výrazně převažující množství malých podniků), tak provázaností s řadou dalších sektorů turismu ovlivňující a podílející se na jeho úspěšnosti. Významnou roli sehrává i veřejný sektor a zejména samosprávné instituce. Spolupráce, kooperace a síťování se tedy již na první pohled stávají základními předpoklady úspěšnosti destinací.*

***Klíčová slova:** Cestovní ruch, destinace cestovního ruchu, destinační management, předpoklady úspěšnosti, síťování.*

## NETWORKING AS ONE OF TOURISM DESTINATIONS SUCCESS FACTOR

***Abstract:** Tourism without a doubt is one of the world most important sectors. With the growth of the market and the development of the tourism sector the competition is gradually sharpening. The complexity of the sector is given by its structure (a predominant number of small enterprises) and linkages with other sectors affecting tourism and contributing to its success. Important role is played by the public sector and in particular by self-governing institutions. Collaboration, cooperation and networking become therefore at first sight a critical success assumptions of destinations.*

***Key words:** Tourism, tourism destination, destination management, success assumptions, networking.*

***JEL Classification:** L83, M31*

## Úvod

Cestovní ruch je komplexní, mnoha oblastmi se prolínající a z mnoha hledisek ovlivňovaný společenský jev, související s narůstající mobilitou lidí motivovanou uspokojováním jejich potřeb jak v oblasti využití volného času (rekreace, cestování a poznávání, sport, kultura atd.), tak v oblasti profesně orientovaných aktivit (obchodní jednání, konference, veletrhy atd.). Cestovní ruch (dále jen CR) je diferencovaným, vnitřně nehomogenním odvětvím, které zahrnuje dopravu, ubytovací a stravovací služby, služby cestovních kanceláří a agentur, průvodcovské služby, informační služby, služby v oblasti nabídky a poskytování poznávacích, sportovních, společenských a obchodních aktivit a atraktivit a škálu dalších služeb, s CR spojených (půjčovny vybavení, servis kol, automobilů atd.). Diferencovanost odvětví a jeho charakter (rozptýlenost, nenáročnost některých služeb atd.), ale na druhé straně rovněž stoupající náročnost na infra a suprastrukturu, vytvářejí ze sektoru CR odvětví na jedné straně výrazně orientované na mikro a malé podniky a podnikatele (dle odborných odhadů až 90 % subjektů), na druhé straně však odvětví úzce propojené na samosprávu (infrastruktura, suprastruktura, politické zájmy). S rostoucím počtem cestovatelů (turistů) roste význam zajištění dlouhodobě udržitelného rozvoje turismu, který musí být založen na šetrném využívání, ochraně a rozvoji potenciálu přírodního i kulturního prostředí, což vyžaduje vysokou míru koordinace subjektů a aktivit v destinacích. CR je rovněž plnohodnotným ekonomickým sektorem, generujícím podnikatelské příležitosti, pracovní místa a příjmy. A to nejen v sektorech či oblastech služeb přímo souvisejících s turismem a cestováním, ale rovněž v sektorech, často zdánlivě vůbec s turismem nesouvisejících (výrobci místních produktů, poskytovatelé místních služeb atd.). CR je ve světě považován za odvětví budoucnosti, protože jeho rozvoj provází silný multiplikační efekt. Představuje komplexní hospodářsko-ekonomické odvětví, které významným způsobem ovlivňuje zaměstnanost, platební bilanci a socioekonomický rozvoj regionů, podílí se na tvorbě HDP, má vliv na příjmy místních rozpočtů, přispívá k ochraně a uchování přírodního a kulturního bohatství a v neposlední řadě podporuje i investiční aktivitu v regionech. (Enterprise plc, s.r.o., 2003) Uvedené charakteristiky sektoru CR ukazují na potřebu široké kooperace a tedy i koordinace aktivit v destinacích cestovního ruchu. Země a destinace s vyspělým mezinárodním cestovním ruchem již před několika desítkami let (cca 70.-80. léta 20. století) dospěly k potřebě organizovat a řídit cestovní ruch a usměrňovat jeho rozvoj (Holešinská, 2012) a vznikl tzv. destinační management.

# Materiál a metody

## Trendy ve vývoji cestovního ruchu

Znalost trhů, znalost složek prostředí a trendů ovlivňujících cestovní ruch je jedním ze základních předpokladů, potřebných pro identifikaci podnikatelských příležitostí a tedy i uplatnění ve stále více konkurenčním prostředí. V souladu s P. Druckerem, který prohlásil, že: „*Podnikání má dvě - a pouze dvě - základní funkce: marketing a inovaci. Marketing a inovace plodí výsledky, vše ostatní jsou náklady.*“ (Drucker, 1954) lze konstatovat, že v sektoru CR toto platí dvojnásobně. Destinace bez inovací a kvalitního marketingu, ovlivňujících konkurenceschopnost nabídky jednotlivých poskytovatelů i celých destinací nemůže v dnešním konkurenčním prostředí dlouhodobě uspívat. Trendy v oblasti CR lze sledovat z pohledu globálního (celosvětové trendy), celorepublikového až po místní. Podle studie Světové organizace cestovního ruchu (WTO) „Vize cestovního ruchu pro rok 2020“ bude dlouhodobé cestování zaujímat místo nynějších 24 %, celých 32 % v zahraničním cestovním ruchu. Technologický pokrok, hlavně v informačních a rezervačních systémech, zrychluje změny a přispívá k větší flexibilitě. Cestovatelé jsou v narůstající míře schopni organizovat si své cesty sami a přáli by si cestovat více, pokud by byl nákup a výběr větší a jednodušší. Jelikož jsou technologie stále přístupnější jak na pracovištích, tak v domácnostech, roste a stále bude narůstat počet přímých rezervací. Je kladen stále větší důraz na potřeby rozvoje CR, který by byl v rámci zachování přírodního prostředí společensky přijatelný a garantoval maximální spokojenost ze strany návštěvníků. To vyžaduje dlouhodobý strategický a marketingově orientovaný přístup. (VŠEMvs Bratislava a VŠP, a.s. Ostrava, 2012) V rámci dopadů světové hospodářské krize z let 2008-2009 patřil CR mezi nejvíce zasažená odvětví národního hospodářství ČR, nicméně již výsledky za roky 2010 a 2011 vykazují opětné oživení a zejména nárůsty počtu nerezidentů, naznačují obnovení zájmu o ČR. Problémem však zůstává zejména u příjezdového CR (nerezidenti) jeho nerovnoměrné směřování, kdy téměř 65 % zahraničních turistů směřuje do Prahy a pouze necelých 35 % nerezidentů hledá cíl svého pobytu mimo hlavní město. Předpokladem úspěchu zejména mimopražských regionů (destinací) je tvorba konkurenceschopných a inovativních produktů CR a atraktivních „balíčků“ (tedy komplexu vnitřně propojených služeb), které budou vytvořeny na míru vytipovaným cílovým skupinám. Vytvoření opravdu úspěšného a udržitelného strategického plánu v sektoru CR vyžaduje pohled na turistický produkt očima klienta – turisty, návštěvníka (tvůrce vidí hotel – klient vidí personál). Přes řadu na první pohled pozitivně vyhlížejících ukazatelů nelze hodnotit cestovní ruch v ČR příliš pozitivně. Toto ostatně potvrzují i výstupy Světového ekonomického fóra, které porovnává prostředí pro turistiku a CR ve 124 zemích světa a stávající pozice ČR dle zprávy z roku 2009 není příliš růžová. Hodnotila se bezpečnost, přírodní a kulturní památky, zákony vztahující se k životnímu prostředí, úroveň hygieny, letecká infrastruktura, úroveň pracovní síly a priority, které těmto sektorům poskytuje

vláda. Ze zprávy (World Economic Forum, 2009) vyplývá, že české příjmy výrazně zaostávají za státy, které jsou pro návštěvníky přívětivější. Příjmy z CR rostou v Česku jen pomalu zejména proto, že země neumí turistům nabídnout dostatek služeb v potřebné kvalitě, chybí i supra a infrastruktura CR. ČR se tak ocitla až na 35. místě publikované analýzy. Lze tedy konstatovat, že zdaleka nestačí mít jen památky či přírodní atraktivitu, ale k tomu jsou potřebné kvalitní a k turistům přívětivé služby, motivující nabídka atraktivit a kvalitní organizace CR na národní i regionálních/lokálních úrovních.

Vývoj CR v MSK lze rozdělit do několika období, která byla formována jak vnějšími (objektivními) jevy, tak vnitřními (subjektivními) jevy.

**Tabulka 1: Počet hostů v HUZ v MSK v letech 2000-2011**

<i>Rok</i>	<i>Rezidenti</i>	<i>Nerezidenti</i>	<i>Celkem</i>
2000	540 800	96 688	637 488
2001	546 113	121 309	667 422
2002	529 356	138 296	667 652
2003	538 588	118 220	656 808
2004	489 342	107 949	597 291
2005	488 570	107 560	596 130
2006	496 768	112 668	609 436
2007	510 870	132 046	642 916
2008	503 812	136 316	640 128
2009	472 404	113 290	585 694
2010	426 048	101 332	527 380
2011	452 298	111 313	563 611

Zdroj: ČSÚ



Z vývoje počtu hostů v HUZ Moravskoslezského kraje je patrné, že ani zlepšené výsledky střední a východní Evropy a ČR jako celku se pozitivně nepromítly do vývoje počtu turistů přijíždějících do regionu. Pozitivní trend středoevropského regionu se v rámci MSK projevil v roce 2010 zpomalením negativního trendu nastartovaného od roku 2008 a v roce 2011 mírným růstem celkového počtu hostů, který se přiblížil výsledkům krizového roku 2009. Jistým náznakem zlepšení se jeví výsledky roku 2012 (alespoň dle statistik hostů v HUZ), nicméně ve srovnání s vývojem v regionu střední a východní Evropy a v ČR celkem i malé oživení je stále pouze pomalejším ztrácením pozic (podílu na trhu). Ještě dramatičtější se pokles výsledků cestovního ruchu v MSK projevil v počtu přenocování hostů v HUZ. Podobně jako u počtu hostů je i pokles v počtu přenocování strmější u rezidentů, určitým pozitivním obratem se jeví výsledky za rok 2011, kde došlo k mírnému meziročnímu nárůstu jak u rezidentů, tak u nerezidentů, nicméně v porovnání s výsledky za ČR jako celek je tento nárůst u rezidentů vyšší, u nerezidentů nižší cca o 2 %. Hlavní příčiny negativního vývoje lze spatřovat jak v oblasti řízení a organizace cestovního ruchu v kraji (v roce 2007 a 2008 došlo k útlumu činnosti společnosti destinačního managementu, postupně se teprve začíná zavádět nový systém, postavený na destinačních managementech turistických oblastí), tak v oblasti marketingu, zhoršující se image (od roku 2005 se začalo zhoršovat životní prostředí na Ostravsku, což se logicky projevilo zejména u rezidentů) a rovněž se ve srovnání s ostatními kraji zhoršila situace v oblasti investic do supra a infrastruktury cestovního ruchu.

## **Ekonomický rozvoj a jeho dopad na cestovní ruch**

Současný, zejména vyspělý svět se stále více dostává pod tlak neudržitelnosti stávajícího způsobu ekonomického a sociálního rozvoje. Dle stále více se prosazujících názorů neprochází stávající svět a zejména jeho hospodářsky vyspělá část jen tradiční cyklickou krizí, ale transformací celého systému. Svět se dostal do podobné situace, jakou v minulosti představoval např. přechod od agrárního systému k industriálnímu. Dnes je zejména hospodářsky vyspělejší část světa tak technologicky rozvinutá a disponuje tak vysokou produktivitou práce, že není schopna generovat v dostatečném množství nová pracovní místa a zaměstnat tak stávající populaci. Živá pracovní síla dnes nalézá uplatnění pouze ve sférách, kde je potřebné myšlení a kreativita. Tento trend byl navíc v uplynulých letech významně posilován důsledky globalizace, projevujícími se mimo jiné v přenosu na živou pracovní sílu náročnějších aktivit do zemí, kde zatím byla hodnota pracovní síly výrazně nižší. Postupně se tak současný vyspělý svět stává svědkem dynamického rozvoje především asijských a jihoamerických ekonomik, které se i díky dynamice svého růstu začínají stále více blížit hospodářsky vyspělému světu nejen kvalitou a produktivitou, ale zároveň i rostoucí životní úrovní. Dochází tedy i k postupnému přibližování nákladů na tuto živou pracovní sílu a globalizace tak začíná ztrácet jeden z tahounů svého rozvoje. Vedle brzdící dynamiky globalizace se začíná stále více prosazovat proces posilování regionálních a místních ekonomických a sociálních vazeb. Nejcitovanější český ekonom prof. Milan

Zelený v této souvislosti hovoří o tzv. „relokalizaci“ a říká: „Re-lokalizace představuje novou normu, nový způsob života, nový svět. Je založena na nové technologii, nových znalostech a vnímání světa. Hybné charakteristiky relokalizace jsou nové, dříve nepoznané transformační faktory: sebeorganizace, samoslužba a samoobsluha (self-service); vyloučení mezičlánků a zprostředkovatelů (disintermediation); individualizace a masová kustomizace (mass customization); vysoká technologie (high technology); znalosti namísto informací (knowledge). Vztah mezi uživateli a poskytovateli musí být přímý, bez nadbytečných a zbytečných mezičlánků... Tvůrčí principy „Uděláme si to sami“ a „Mysli globálně, jednej lokálně“ nám integrovaně vplývají do otevírajícího se prostoru dříve nepoznaných možností inovačních produktů a služeb, podnikatelských modelů, organizačních forem a nových způsobů práce, zaměstnání a života vůbec.“ (Zelený, 2011) Otázka užší spolupráce v rámci regionů (destinací) se tedy stává čím dál aktuálnější a regionální síťování a schopnost jeho efektivního využití bude v rámci zostřujícího se konkurenčního boje stále významnějším nástrojem. Zejména v sektoru cestovního ruchu, charakteristického velkým množstvím zainteresovaných subjektů, majících převážně charakter mikro a malých podniků nebo organizací, je úspěch podmíněn úzkou spoluprací aktérů a zainteresovaných subjektů a kvalitní koordinací jejich aktivit. Proto právě v cestovním ruchu se již řadu let (v zemích s vyspělým cestovním ruchem dokonce řadu desetiletí) vytvářejí různá partnerství, aliance, sítě spolupracujících subjektů či klastry a mikroklastry (Michael, 2007). Odborníci zde rozdělují samotný pojem síťování (networking) a sítě (networks). Z tohoto pohledu můžeme sítě chápat jako: „...sociální struktury, které umožňují provozovatelům malých firem vybudovat úroveň důvěry potřebné k tomu, aby se podíleli na rozvoji místního turismu...“, (Michael, 2007, str. 43), zatímco síťování (networking) je možno chápat jako: „...proces, používaný členy sítě k mobilizaci vztahů a učení se od sebe navzájem.“ (Michael, 2007, str. 43). V širším slova smyslu lze v podmínkách ČR lokální či regionální sítě či procesy síťování chápat opravdu jako rozvoj efektivní vzájemně prospěšné spolupráce všech aktérů (provozovatelů atraktivit cestovního ruchu, poskytovatelů služeb cestovního ruchu) a zainteresovaných subjektů (zpravidla samosprávy, obchodníci, poskytovatelé doplňkových služeb, zájmové organizace atd.) z veřejného, soukromého i neziskového sektoru, vedoucí k posílení vzájemné důvěry, vycházející z lepšího vzájemného poznání a vytvářející předpoklady pro posilování vyjednávací pozice takto spolupracujících subjektů vůči orgánům veřejné správy, velkým podnikatelským subjektům, ale také pro posilování konkurenceschopnosti sítě, lokality či destinace na cílových trzích. V řadě případů tyto sítě prohlubují svou spolupráci a provázanost vytvářením formalizovaných a institucionalizovaných „sítí“ a nabývají formy klastrů či mikroklastrů (Michael, 2007).

## Výsledky

### Destinační management a síťování v turistické oblasti Jeseníky – východ

Základními ukazateli poptávky jsou vývoj počtu turistů (ukazatel „počet hostů v hromadných ubytovacích zařízeních“) a délka jejich pobytu v cílové destinaci (ukazatel „průměrná doba pobytu ve dnech“). Z vývoje je patrné, že počet příjíždějících hostů do turistické oblasti Jeseníky-východ (dále jen TO Jeseníky-V) se dlouhodobě snižoval. K tomuto poklesu docházelo již od roku 2002 (s výjimkou roku 2006) a pokles nabral na razanci zejména po roce 2008, kdy lze předpokládat, že hlavním důvodem zrychlení poklesu byl dopad světové hospodářské krize. Pozitivní obrat lze vysledovat od počátku roku 2012. Významným faktorem je zde nově zpracovaná marketingová strategie rozvoje CR, nově vytvořený destinační management oblasti, zastřešovaný Euroregionem Praděd a strategií implementující roční akční plány, významně podporované z ROP Moravskoslezsko. Jednou ze stěžejních myšlenek strategie i akčních plánů je vytvoření podmínek pro spolupráci, kooperaci a síťování zainteresovaných subjektů. Struktura cílů marketingové strategie pro TO Jeseníky-V byla stanovena následovně:

- globální cíl marketingové strategie: zajistit dlouhodobě udržitelný rozvoj CR, zaměřeného na venkov, jeho poznávání a aktivní dovolenou;
- základní – kvantitativní cíl:
  - celkový růst počtu turistů a návštěvníků do roku 2015 o 10 %;
  - měření: ročně, dle výchozího stavu roku 2010.
- specifické cíle:
  - posílení nabídky TO Jeseníky v oblasti atraktivit CR;
  - vytvoření profesionálního destinačního managementu v TO;
  - zlepšení spolupráce mezi aktéry CR v rámci TO;
  - rozšíření a zkvalitnění nabídky produktů CR TO;
  - zvýšení kvality služeb CR v TO;
  - zkvalitnění a zvýšení efektivnosti marketingu TO.
- cílové skupiny: rodiny s dětmi, senioři, školní zájezdy.

### Případová studie síťování v TO Jeseníky – východ

Možným nástrojem podporujícím síťování v destinaci CR je komunitní plánování. Při přípravě a implementaci rozvojových či marketingových strategií i akčních plánů na principech komunitního plánování dochází k průniku zájmů veřejného, soukromého a neziskového sektoru. V rámci destinace CR pak veřejný zájem při tvorbě, propagaci a podpoře prodeje produktů CR reprezentuje veřejný sektor. V rámci síťování v destinaci CR jsou vzájemné vazby subjektů z veřejného, soukromého a neziskového sektoru tím

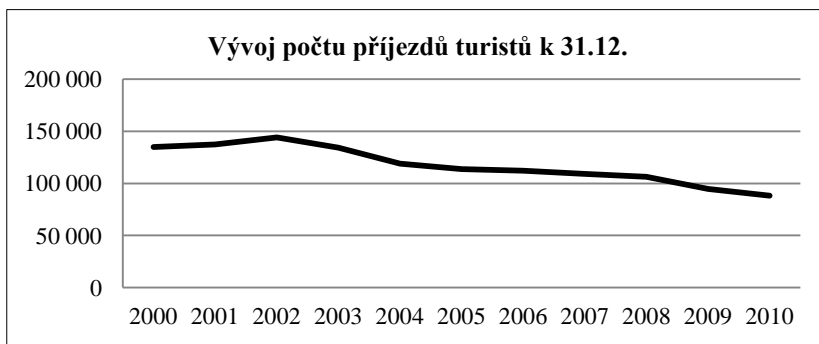
pevnější, čím více zástupci těchto sektorů spolupracují na tvorbě společných produktů CR a jejich uplatnění na cílových trzích. Předpokladem vytváření pevných vazeb je ovšem motivace aktérů CR v destinaci ke spolupráci a nalezení nástrojů ke zvýšení míry jejich zapojení. Právě motivace ke spolupráci aktérů CR v destinaci se v praxi stává problémem, jehož vyřešení přispívá ke zvýšení návštěvnosti a příjmů z CR.

### *Síťování v turistické oblasti Jeseníky-východ*

#### *Východiska*

V rámci členění ČR na turistické oblasti je TO Jeseníky-V moravskoslezskou částí Jeseníků. Z hlediska správního členění ČR se jedná o území okresu Bruntál, tj. území ORP Bruntál, ORP Krnov a ORP Rýmařov. Východiskem pro uplatňování principů komunitního plánování v TO Jeseníky-V byla komunitně přijatá marketingová strategie, zpracovaná v roce 2010 odbornými konzultanty společnosti Enterprise plc, s.r.o. a VŠP, a.s. Dalším východiskem pak byla příprava akčních plánů (AP I. pro období 07/2011 – 04/2012 a AP II. pro období 05/2012 – 04/2013). Jednotlivé aktivity byly naplánovány tak, aby adekvátně reagovaly na snižující se návštěvnost destinace a zkracující se dobu pobytu turistů (Graf 1, Tabulka 2).

**Graf 1: Vývoj počtu příjezdů turistů k 31. 12.**



Zdroj: ČSÚ

**Tabulka 2: Počet hostů a počet přenocování v HUZ TO Jeseníky-V**

Stav k 31.12.	Počet příj. hostů	z toho rezidenti	z toho nerezidenti	Počet přenocování	z toho rezidenti	z toho nerezidenti	Prům. počet přenoc.	Prům. doba pobytu	Čisté využ. lůžek (%)	Využití pokojů (%)
2000	157346	138348	18998	763112	698588	64524	4,7	5,7	39,5	45,5
2001	157066	133318	23748	640898	569556	71342	3,9	4,9	46,1	52,4
2002	163162	132534	30628	650154	566456	83698	3,8	4,8	36,6	41,8
2003	155477	132576	22901	662602	592719	69883	4,1	5,1	28,4	33,2
2004	138083	119557	18526	565870	509469	56401	4	5	26,5	30
2005	125069	109852	15217	495247	448626	46621	3,8	4,8	22,6	27,6
2006	131782	115266	16516	474677	420420	54257	3,5	4,5	22,9	27,2
2007	122439	108785	13654	420520	380057	40463	3,4	4,4	21,8	27,5
2008	118780	106016	12764	375784	339943	35841	3,2	4,2	19,4	24,9
2009	108215	100166	8049	362352	340797	21555	3,2	4,2	18,7	23,7
2010	100283	91805	8478	336103	312683	23420	3,1	4,1	17	19,3

Zdroj: ČSÚ

*Institucionalizace*

Pro zajištění plnění cílů marketingové strategie bylo v prvé řadě nutné v TO Jeseníky-V vytvořit profesionální institucionální zázemí pro činnost destinační společnosti a „jádro“ sítě spolupracujících aktérů CR, na které by se nabalovaly další zainteresované subjekty. Jako nejvhodnější byla vybrána varianta, která využila existence Euroregionu Praděd, sdružujícího 72 obcí okresů Bruntál a Jeseník (Olomoucký kraj, turistická oblast Jeseníky-západ).

V rámci struktury Euroregionu Praděd byly dále vytvořeny tyto subjekty:

Rada pro cestovní ruch: V srpnu 2011 byla zřízena Rada pro CR odpovědná za realizaci akčních plánů v TO Jeseníky-V s přesahy do TO Jeseníky-západ. Rada pro CR pracuje dle svého statutu a je proporcionálně složena ze zástupců veřejného a soukromého sektoru (Tabulka 3) tak, aby byly vytvořeny předpoklady pro financování činnosti destinační společnosti a spolupráci aktérů CR – správců atraktivit, poskytovatelů služeb, informačních

center, pracovníků pro CR spádových měst, manažerů mikroregionů, manažerů místních akčních skupin působících v destinaci apod. Rada pro CR zasedá jednou za měsíc a podklady k jejímu zasedání připravuje její tajemník.

**Tabulka 3: Pozice v Radě pro cestovní ruch Euroregionu Praděd**

<i>Pozice</i>	<i>Sektor</i>	<i>Poznámka</i>
Zástupce Bruntálska	Veřejný	Místopředseda Rady pro CR
Zástupce Krmovska	Veřejný	Předseda Rady pro CR
Zástupce Rýmařovska	Veřejný	Člen Rady pro CR
Zástupce Vrbenska	Veřejný	Člen Rady pro CR
Zástupce Euroregionu Praděd	Veřejný	Člen Rady pro CR
Podnikatel v CR z Bruntálska	Soukromý	Člen Rady pro CR
Podnikatel v CR z Krmovska	Soukromý	Člen Rady pro CR
Podnikatel v CR z Rýmařovska	Soukromý	Člen Rady pro CR
Podnikatel v CR z Vrbenska	Soukromý	Člen Rady pro CR
Tajemník Rady pro CR	Veřejný	Člen Rady pro CR bez práva hlasování

Zdroj: Euroregion Praděd

Projektový tým: Na základě bilaterálních jednání se členy Rady pro CR zastupujícími veřejný sektor byl sestaven sedmičlenný projektový tým složený z pracovníků kanceláře CR Euroregionu Praděd a 4 pracovníků partnerských měst odpovídajících za přípravu a realizaci aktivit akčních plánů z hlediska dotčených spádových území. Konkrétně se jedná o tyto pozice: tajemník Rady pro CR, pracovník kanceláře CR a finanční manažer sekretariátu Euroregionu Praděd, pracovník pro CR MěÚ Bruntál, pracovník pro kulturu a CR MěÚ Krnov, vedoucí IC Města Rýmařov a pracovník MěÚ Vrbno pod Pradědem. Projektový tým pracuje pod vedením tajemníka Rady pro CR (odborný pracovník).

Marketingová pracovní skupina: Jedná se o odbornou pracovní skupinu zajišťující provázanost jednotlivých marketingových aktivit a především inovativní přístupy destinační společnosti. Stabilními členy této pracovní skupiny jsou: tajemník Rady pro CR, pracovník kanceláře CR Euroregionu Praděd, grafik (zajišťuje jednotný grafický styl veškerých tištěných i elektronických výstupů), 3 novináři (zajišťují psaní textů průvodců a dalších publikací a psaní textů v rámci [www.jeseniky-rodina.cz](http://www.jeseniky-rodina.cz)) a webmaster (provozovatel

nejnavštěvovanějšího turistického portálu v Jeseníkách [www.jeseniky.net](http://www.jeseniky.net), zajišťuje provoz a inovace webového portálu [www.jeseniky-rodina.cz](http://www.jeseniky-rodina.cz)). Dalším členem marketingové pracovní skupiny je zástupce vybraného subjektu zajišťujícího výrobu a tisk souhrnných marketingových tiskovin.

Pracovní skupiny pro produkty CR: Na základě marketingové strategie a v rámci přípravy produktové nabídky byly v říjnu 2011 ustanoveny pracovní skupiny pro regionální turistické produkty a jejich produktové řady:

- Asociační produkt „Rodinné Jeseníky“;
- Poznáváme Jeseníky „...za přírodními, technickými, historickými a kulturními unikáty“;
- Vyznáváme aktivní turistiku a sport „...za pěší turistikou, cykloturistikou, koupáním a novými zážitky“;
- Těšíme se do lázní „...za zdravím a odpočinkem“;
- Jedeme na venkov „...za ekoturistikou a regionálními výrobky“.

Pracovní skupiny pro produkty CR jsou složeny ze zástupců veřejného sektoru (např. správci atraktivit), ze zástupců spolupracujících subjektů ze soukromého sektoru – poskytovatelů ubytovacích a ostatních služeb CR a zástupců neziskového sektoru (např. organizátoři kulturních a sportovních akcí). Garance kvality produktů a poskytovaných služeb je na základě dobrovolnosti a rovných příležitostí mimo jiné zajištěna povinnou certifikací ubytovacích služeb formou plnění povinných a volitelných kritérií schválených Radou pro CR. Za tímto účelem Euroregion Praděd vydal směrnici č. 3/2011 jako významný nástroj pro síťování pouze těch subjektů, které mají zájem na spolupráci při tvorbě komplexních konkurenceschopných produktů CR a jejich uplatňování na cílových trzích CR. Tato praxe přinesla již v prvním roce fungování destinačního managementu TO Jeseníky-V pozitivní dopad na kvalitu a proorganizovanost nabídky CR, což se v poměrně krátké době projevilo i v růstu návštěvnosti destinace.

Spolupráce s destinační společností TO Jeseníky-západ: V červenci 2011 byly zahájeny kroky směřující k efektivní spolupráci s destinační společností TO Jeseníky-západ (tj. okres Jeseník a větší část okresu Šumperk), kterou je již několik let sdružení právnických osob s názvem „Jeseníky-Sdružení CR“. Hlavním výstupem této spolupráce byla dohoda o využívání stejného loga s různými slogany a možnost spolupráce aktérů CR v Jeseníkách (východ i západ) s oběma destinačními společnostmi. Tím byly vytvořeny předpoklady pro tvorbu ucelené nabídky CR TO Jeseníky (východ i západ), přičemž pro relevantní subjekty z TO Jeseníky-západ platí směrnice č. 3/2011 Euroregionu Praděd.

## Zapojení aktérů CR v destinaci do sítě spolupracujících subjektů

Prvotním impulzem pro zapojení správců atraktivit, poskytovatelů ubytovacích a doplňkových služeb CR a dalších zainteresovaných subjektů byly realizované vzdělávací aktivity v období 09/2011-12/2011. Cílem těchto aktivit bylo nejen iniciovat růst kvality nabídky destinace, ale také dohodnout se na kompetencích v rámci tvořícího se „jádra“ sítě spolupracujících subjektů. Dalším impulzem pro síťování byla počáteční intenzivní práce v terénu včetně tzv. focus groups realizovaných ve spolupráci s Vysokou školou podnikání a.s. v období 09/2011-11/2011. V praxi se dále osvědčil další silný nástroj pro síťování, a to odborné konzultace pro další zájemce o spolupráci. V období 01/2012-09/2012 téměř každá konzultace vedla k zapojení zájemce o spolupráci do sítě a tento trend bude s vysokou pravděpodobností pokračovat. Stupeň zapojení zástupců jednotlivých sektorů do procesu tvorby, propagace a podpory prodeje produktu CR na principu partnerství lze v počtech spolupracujících subjektů i podílu na celkovém počtu spolupracujících subjektů vyjádřit prostřednictvím Tabulky 4.

**Tabulka 4: Stupeň zapojení zástupců jednotlivých sektorů do přípravy a realizace společných aktivit**

Druhy aktivit	Veřejný sektor		Soukromý sektor		Neziskový sektor		Celkem	
	Počet	Podíl %	Počet	Podíl %	Počet	Podíl %	Počet	Podíl %
Institucionální zapojení	23	37,7	31	50,8	7	11,5	61	100
Vzdělávací aktivity	14	28,0	31	62,0	5	10,0	50	100
Tvorba produktů CR	8	17,4	31	67,4	7	15,2	46	100
Propagace nabídky destinace	15	31,2	31	64,6	2	4,2	48	100
Podpora prodeje nabídky destinace	8	30,8	16	61,5	2	7,7	26	100
Marketingová inteligence	2	40,0	3	60,0	0	0,0	5	100

Zdroj: Euroregion Praděd



## Diskuze

### Dopady síťování aktérů CR v destinaci na návštěvnost destinace

Na základě znalostí a zkušeností z působení Destinačního managementu Moravsko-Slezského o.p.s. v turistickém regionu Severní Morava a Slezsko v období 2004-2008 existoval předpoklad, že výsledky činnosti Destinačního managementu TO Jeseníky-V se dostaví v horizontu zhruba dvou let. Díky poměrně rychle vytvořenému „jádro“ fungující sítě spolupracujících subjektů a novým možnostem v e-marketingu se však dopady na návštěvnost TO Jeseníky-V (okres Bruntál) ve srovnání s částí TO Jeseníky-západ (okres Jeseník) dostavily v horizontu kratším. Za daných předpokladů lze očekávat postupné rozšiřování sítě s dalšími pozitivními dopady na návštěvnost a příjmy z CR. To dokladuje Tabulka 5 obsahující vývoj návštěvnosti v TO Jeseníky-V v období 2010-2011 a Tabulka 6 obsahující meziroční srovnání počtu příjezdů turistů, počtu přenocování turistů a nárůstu/poklesu příjmů z turistů v 1. pololetí 2011, resp. v 1. pololetí 2012.

**Tabulka 5: Vývoj návštěvnosti TO Jeseníky-V v období 2010-2011**

<i>Stav k 31.12.</i>	<i>Počet přij. turistů</i>	<i>z toho rezi- denti</i>	<i>z toho nerezidi- denti</i>	<i>Počet přenoc. turistů</i>	<i>z toho rezidenti</i>	<i>z toho nerezidi- denti</i>	<i>Průměr. počet přenoc. turistů</i>	<i>Prům. doba pobytu turistů</i>
2010	88 059	80 395	7 664	295 599	274 886	20 713	3,4	4,4
2011	90 162	84 334	5 828	300 161	284 737	15 424	3,3	4,3

Zdroj: ČSÚ

**Tabulka 6: Meziroční srovnání návštěvnosti a příjmů z turistů 2012/2011**

<i>Území</i>	<i>Počet příj. turistů, 1. pol. 2011</i>	<i>Počet příj. turistů, 1. pol. 2012</i>	<i>Změna počtu příj. turistů (2012/11)</i>	<i>Počet přenoc. turistů, 1. pol. 2011</i>	<i>Počet přenoc. turistů, 1. pol. 2012</i>	<i>Změna počtu přenoc. turistů (2012/11)</i>	<i>Změna příjmů z turistů (Kč)</i>
Jeseníky-V	45519	48677	106,9	148137	155469	104,9	7 005 789
Jeseníky-západ	41594	40754	98,0	225465	197125	87,4	-19 487 981
Moravsko-slezský kraj	275848	295508	107,1	850440	858162	100,9	x
Olomoucký kraj	196860	200075	101,6	684736	646244	94,4	x

Zdroj: ČSÚ, Euroregion Praděd

Výsledná čísla bude nutné podrobit dalšímu zkoumání ve vztahu ke stupni zapojení zástupců jednotlivých sektorů do spolupráce v rámci sítě, nicméně tato případová studie naznačuje, že síťování aktérů CR na principech komunitního plánování v TO Jeseníky-V za účelem zvyšování návštěvnosti v destinaci „funguje“.

## Závěr

Jak z pohledu teoretických východisek, historického vývoje, očekávaných budoucích trendů, tak z pohledu praktických zkušeností (viz případová studie) je patrné, že zejména u destinací, nedisponujících image a atraktivitou typu celosvětově známých míst (např. Praha) jsou inovativnost a marketing základními předpoklady úspěšnosti v tvrdém konkurenčním boji. Významným prvkem pro uplatnění inovací a zajištění efektivního cíleného a synergického marketingu v destinacích je spolupráce, kooperace a síťování zainteresovaných subjektů a to bez ohledu na jejich hospodářský sektor, velikost či formu vlastnictví. Předpokladem je však i vstřícnost zainteresovaných stran a zapálenost a především odborná zdatnost organizátorů.

## Literatura

- [1] DRUCKER, P. F. *The Practise of Management*. New York: Harper & Row, 1954.
- [2] Enterprise plc, s.r.o. *Cestovní ruch v regionech České republiky*. Ostrava : Enterprise plc, s.r.o., 2003.
- [3] HOLEŠINSKÁ, A. 2012. *Destinační management jako nástroj regionální politiky cestovního ruchu*. Brno : Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2012. ISBN 978-80-210-5847-7.
- [4] MICHAEL, E. J. *Micro-Clusters and Networks: The Growth of Tourism*. Oxford: Elsevier, First edition 2007. ISBN 978-0-08-045096-4.
- [5] VAVREČKA, V. Cestovní ruch v České republice. In: *Vývoj a stav MSP v ČR a SR*. VŠEMvs Bratislava a VŠP, a.s. Ostrava, 2012. ISBN: 978-80-7410-057-4.
- [6] World Economic Forum. 2009. *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2009*. World Economic Forum. [Online] 2009. [Cited: 2009-03-09] <http://www.weforum.org/>.
- [7] ZELENÝ M. *Mysli globálně, jednej lokálně*. Moderní řízení. Říjen 2011.

### Kontakt na autora

Ing. Vladimír Vavrečka, CSc.  
Katedra marketingu a obchodu  
Vysoká škola podnikání, a. s.  
Michálkovická 1810/181  
710 00 Ostrava – Slezská Ostrava  
Česká republika  
T: (+420) 595 228 121  
E: vladimir.vavrecka@vsp.cz

### Charakteristika autora

Autor se zaměřuje na problematiku marketingu, turismu a řízení destinací cestovního ruchu. Vedle řady projektů a studií zaměřených na marketing a řízení CR byl rovněž zakladatelem a 4 roky výkonným ředitelem Destinačního Managementu Moravsko-Slezského, o.p.s. V současné době zastává funkci vedoucího katedry marketingu a obchodu na Vysoké škole podnikání, a.s., kde se v rámci pedagogické a vědecko-výzkumné činnosti zaměřuje zejména na problematiku marketingu, cestovního ruchu a jejich vazeb na ekonomický rozvoj regionů.

## **Kontakt na autora**

Ing. Michal Blaško  
Euroregion Praděd – cestovní ruch  
Nové Doby 111  
793 26 Vrbno pod Pradědem  
Česká republika

T: (+420) 554 725 720

E: [michal.blasko@europraded.cz](mailto:michal.blasko@europraded.cz)

## **Charakteristika autora**

Autor se zaměřuje na problematiku komunitního plánování, cestovního ruchu a řízení CR. Byl dlouholetým konzultantem Enterprise plc, s.r.o. a manažerem turistické oblasti Jeseníky v rámci Destinačního Managementu Moravsko-Slezského, o.p.s. V současné době zastává funkci tajemníka rady pro CR Euroregionu Praděd a je destinačním manažerem turistické oblasti Jeseníky – východ.

## RECENZE – REVIEWS

**Marek Merhaut: Etika jako součást společenské odpovědnosti firem hotelového průmyslu. 1. vydání Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2013. 133 s. ISBN 978-80-7478-032-5.**

Po otevření knihy Marka Merhauta je čtenář vtažen do problematiky společenské odpovědnosti firem, etiky a jejího projevu v hotelovém průmyslu. Společenská odpovědnost firem je v práci propojena nejen s etikou, ale i se sociokulturním pohledem do vnitropodnikových vztahů zaměstnanců hotelového provozu. Merhaut nezůstává ve svém přístupu jednostranný, jeho cílem bylo postihnout téma v celé jeho šíři. Svůj zájem přesouvá na podání komplexního pohledu na kulturní diverzitu v CSR hotelových společnostech.

Marek Merhaut v textu uvádí ukázkový příklad společenské odpovědnosti firem hotelového řetězce v ČR: hotelovou společnost CPI Hotels a.s. Na ni zaměřil empirický výzkum. V knize jsou uváděny výsledky vlastního šetření „Etika a využití etického kodexu v hotelových řetězcích“. Autor se zamýšlí nad otázkami podnikatelské etiky a práva. Uvádí, že chápe etiku jako pravidla chování, závazná pro určitou skupinu (většinou ve vztahu k povolání), která odráží etické kodexy, které hrají nebo by měly hrát stále větší roli v životě dnešního člověka. Etický kodex je dokument, který upravuje obecná i konkrétní pravidla práce v jednotlivých organizacích a profesích. Hotelová společnost s funkčním etickým kodexem se vyznačuje obvykle tím, že tento etický kodex implementuje pomocí postupné implementační strategie.

V knize jsou zodpovězeny otázky: Dodržují různé skupiny a zaměstnanci či zaměstnavatelé své etické kodexy? Nebo balancují na jejich hraně? Vědí o nich vůbec a přijímají je za své? Merhaut upozorňuje na to, že problémem společenské odpovědnosti firem hotelových společností zaměřených na ochranu životního prostředí je v některých případech plýtvání s potravinami.

Text koresponduje s tvrzením vycházejícím ze srovnávací neveřejné mezikulturní studie společenské odpovědnosti hotelových firem, ale i jednotlivých hotelů, že společenská odpovědnost firem je stále důležitější pro nadnárodní korporace, které se pokoušejí řešit problémy odpovědné obchodní praxe v globálním podnikatelském prostředí. Velké nadnárodní hotelové skupiny se potřebují orientovat v případových studiích běžného denního provozu, které mají řešit problémy společenské odpovědnosti firem v různých jednotlivých hotelových „provozovnách“, se zaměřením na široké spektrum jejich působnosti.

Závěrem PhDr. Marek Merhaut, Ph.D., MBA konstatuje, že společenská odpovědnost hotelových společností se stala velkou příležitostí pro HR manažery. Jedinou cestou, jak

dostat etiku do jednání firem, je vedení příkladem, a to od nejvyšších vrstev ve společnosti. K nejdůležitějším vlastnostem dobrého leadera musí patřit etika a čest, přičemž při zavádění etiky do firem a její následné uplatňování v procesu společenské odpovědnosti, hraje ještě důležitější roli a tou je základní lidská slušnost.

Knih je prvotně určena studentům Vysoké školy hotelové v Praze, ale lze ji doporučit všem, kdo se zajímají o otázky hotelnictví a společenské odpovědnosti firem. Může být zajímavá pro studenty i jiných vysokých škol a fakult, stejně jako pro podnikatele v oblasti hotelnictví a cestovního ruchu.

Publikace Marka Merhauta „Etika jako součást společenské odpovědnosti firem hotelového průmyslu“ nalezne místo v knihovně všech, kteří se si ji chtějí přečíst z různých důvodů včetně zájmu o nové téma v hotelnictví a turismu.

doc. Ing. Marie Dohnalová, CSc.  
Vysoká škola hotelová v Praze  
Fakulta humanitních studií, Univerzita Karlova

V Praze dne 17. června 2013



## OBJEDNÁVKA ČASOPISU

Objednávám závazně ..... ks časopisu

Czech Hospitality and Tourism Papers od .....

Časopis vychází 3x 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.**