

CZECH HOSPITALITY

and

TOURISM PAPERS

Ročník IX.

číslo 20/2013

Časopis pro vědu a informace Czech Hospitality and Tourism Papers (dále „CHTP“) uveřejňuje zejména vědecké nebo přehledové statě autorů v českém, slovenském nebo anglickém jazyce zaměřené na rozvíjení teorie a praxe v oborech hotelnictví, gastronomie, cestovního ruchu a lázeňství.

Časopis CHTP 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), 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:

PhDr. Kateřina Elisová – Vysoká škola hotelová v Praze

Ing. Lucia Hudáčková, PhD. – Univerzita Konštantína Filozofa v Nitře

doc. RNDr. Václav Kašpar, CSc. – Vysoká škola ekonomická v Praze

Ing. Miroslava Kostková, Ph.D. – Slezská univerzita v Opavě

prof. PhDr. Karel Lacina, DrSc. – Vysoká škola finanční a správní v Praze

doc. Ing. Monika Palatková, Ph.D. – Vysoká škola obchodní v Praze

Ing. Martin Šauer, Ph.D. – Masarykova univerzita v Brně

RNDr. Jiří Šíp, Ph.D. – Vysoká škola polytechnická v Jihlavě

Ing. Ludmila Šmardová, PhD. – Univerzita Mateja Bela v Banské Bystrici

Ing. Eva Vavřečková, Ph.D. – Slezská univerzita v Opavě

OBSAH – CONTENTS

VĚDECKÉ STATĚ – SCIENTIFIC PAPERS

- Věra Košteková** – Hospodářská recese a opatření k omezení jejího dopadu na hotelové služby
The Economic Recession and Measures to Limit its Impact on Hotel Services..... 3
- Jiří Pěč** – Analýza modelu životního cyklu cílového místa cestovního ruchu ako východisko tvorby stratégie rozvoja horských stredísk cestovního ruchu
Analysis of the Tourism Area Life Cycle Model as the Basis for Strategy Development of Mountain Tourism Resorts..... 21

KONZULTACE A DISKUZE – CONSULTATION AND DISCUSSION

PŘEHLEDOVÉ STATĚ – SURVEY PAPERS

- Iveta Hamarneh** – Cestovní ruch v Evropě-současnost a budoucnost
Tourism in Europe-Present and Future 43
- Jana Kalabisová** – Vybrané studie tvorby indikátorů udržitelného cestovního ruchu v České republice
Selected Studies of Sustainable Tourism Indicator Creation in the Czech Republic 58
- Martina Sochůrková, Jan Hán** – Sonda do stavu marketingových systémů českých hotelových společností
Probe into the State of Marketing Systems of Czech Hotel Companies..... 76

INFORMAČNÍ STATĚ – INFORMATION PAPERS

- Karel Nejdl** – Vznik České centrály cestovního ruchu před 20 lety
The Origin of the Czech Tourism Agency before 20 years..... 86

RECENZE – REVIEWS..... 94

VĚDECKÉ STATĚ – SCIENTIFIC PAPERS

Věra Košteková

HOSPODÁŘSKÁ RECESE A OPATŘENÍ K OMEZENÍ JEJÍHO DOPADU NA HOTELOVÉ SLUŽBY

Abstrakt: Příspěvek je věnován hospodářské recesi, která je označována za nejdelší v historii České republiky, poněvadž trvala po celý rok 2012 až do druhého čtvrtletí roku 2013. První část příspěvku je zaměřena na analýzu dopadů tohoto ekonomického vývoje na vybraná odvětví českého národního hospodářství, zejména na cestovní ruch, ubytovací a stravovací služby. V druhé části jsou uvedeny některé náměty, jejichž realizace by mohla vést k omezení negativních důsledků hospodářské recese na hotelové služby. Součástí článku je případová studie zpracovaná podle podkladů poskytnutých majitelem malého tříhvězdičkového hotelu v severočeském okresním městě.

Klíčová slova: Cestovní ruch, ekonomická opatření, hospodářská recese, hotelové služby, marketingové nástroje, personální opatření

THE ECONOMIC RECESSION AND MEASURES TO LIMIT ITS IMPACT ON HOTEL SERVICES

Abstract: The contribution is dedicated to the economic recession, which is billed as the longest in the history of the Czech Republic, because it lasted throughout the year 2012 until the middle of this year. The first part of the contribution is focused on the analysis of the impact of economic development selected sectors of the national economy, especially on tourism, accommodation and catering services. In the second part are some suggestions, the implementation of which could lead to a limitation of the negative consequences of the economic recession on the hotel services. Part of it is a case study, according to documents provided by the proprietor of small three-star hotel in the North Bohemian district town.

Key words: Economic measures, economic recession, hotel services, marketing tools, personal measures, tourism

JEL Classification: E32, M21

Úvod

Vývoj ekonomik jednotlivých zemí i celého světového hospodářství neprobíhá rovnoměrně a jednoznačně vzestupně. Typický je naopak vývoj, v němž se střídají fáze hospodářského vzestupu a poklesu. Jde o proces, který se po kratší nebo delší době opakuje a je označován termínem ekonomický cyklus. Aniž bychom se chtěli vracet k počátkům a příčinám tohoto jevu, nemůžeme jako příklad z historie ekonomických krizí opomenout hospodářskou krizi v letech 1929-1933, označovanou za nejvýraznější a nejvýznamnější potvrzení cyklického vývoje. Právem bývá srovnávána s touto krizí nedávná ekonomická a finanční krize v letech 2008-2010.

Není účelem tohoto článku zabývat se zevrubně jednotlivými aspekty těchto hospodářských procesů, přesto však je třeba upozornit na jejich závažné dopady, které lze doložit zhoršením hlavních makroekonomických ukazatelů, zejména hrubého domácího produktu a zaměstnanosti. V souvislosti s těmito a dalšími nepříznivě se vyvíjejícími ukazateli (např. stagnace nebo pokles mezd, snížení objemu zahraničního obchodu, pokles kurzů akcií) lze zmínit omezení produkce v různých odvětvích národního hospodářství, snížení objemu tržeb a zisku, propouštění zaměstnanců, zvyšování zadluženosti a ohrožení likvidity řady podnikatelských subjektů. Některé z nich se dostávají do insolvence a často končí v konkurzu, případně nalézají východisko v prodeji nebo ve fúzích s jinými, odolnějšími podniky. Obdobné důsledky má hospodářská recese, kdy ve dvou po sobě následujících čtvrtletích klesá hrubý domácí produkt.

Důsledky ekonomických krizí i recesí se projevují v odvětvích národního hospodářství s nestejnou intenzitou, z tohoto hlediska můžeme rozlišovat odvětví cyklická, neutrální a anticyklická. Původně bylo používáno uvedené členění jako součást odvětvových akciových analýz, jejichž účelem je predikce vývoje kurzu akcií v různých odvětvích a oborech ekonomiky.

Poněvadž hlavní pozornost tohoto příspěvku je soustředěna na cestovní ruch, ubytovací a stravovací služby, je třeba charakterizovat tento sektor z výše uvedeného hlediska. S jistými výhradami můžeme konstatovat, že uvedené podnikatelské činnosti patří k *cyklickým odvětvím*, která svým vývojem kopírují průběh ekonomického cyklu, případně hospodářské recese. To znamená, že na vzestupný vývoj hospodářství reagují tyto služby rovněž růstem, sestupná fáze ekonomického cyklu znamená pokles objemu jejich produkce, tržeb, zisku, příp. dalších ukazatelů, např. kurzu akcií společností působících v daných oborech. Jako příklad můžeme uvést propad kurzu akcií některých významných společností cestovního ruchu, jako jsou Marriott International, cestovní kancelář Thomas Cook nebo německá cestovní kancelář TUI v letech globální ekonomické a finanční krize.

Také v ČR jsme mohli sledovat negativní dopady ekonomické krize na hotelová zařízení, jak dokazují vybraná statistická data v následující části příspěvku.

Přesto však působí proti tomuto základnímu trendu několik faktorů, které zabraňují výraznějším poklesům hlavních ukazatelů v daných oborech. Jde např. o změny struktury návštěvníků ubytovacích zařízení – domácích hostů sice ubývá, ale zároveň přibývá hostů ze zemí, v nichž dochází k ekonomickému růstu, nebo se snižuje počet hostů v ubytovacích zařízeních nižší úrovně a zvyšuje se počet návštěvníků čtyř- a pětihvězdičkových hotelů. Kromě těchto činitelů působí celá řada dalších podmínek, které chrání toto odvětví před tvrdšími dopady hospodářské krize a recese. Jde např. o zaměření hotelů na určitou cílovou skupinu hostů – hotely poskytující služby byznys klientele nejsou postiženy v takové míře jako hotely pro individuální turisty, kteří v ekonomicky nepříznivých obdobích šetří na výdajích za dovolenou a cestování vůbec. Ubytovací zařízení mají také možnost provozovat služby, které nemají cyklický charakter, v některých případech je jejich prosperita výraznější právě v době ekonomické krize nebo recese (např. nabízejí volnočasové, relaxační a sportovní aktivity). K tomu se přidávají opatření majitelů a manažerů ubytovacích zařízení a cestovních kanceláří, která mají důsledky nepříznivých vnějších podmínek omezit.

Pro úplnost je třeba dodat, že *neutrální odvětví* na fázi ekonomického cyklu v podstatě nereagují, *anticyklická odvětví* vykazují opačný vývoj, tzn., v krizové fázi jejich produkce roste, při hospodářském rozmachu klesá.

V první části příspěvku se zaměříme na vybraná odvětví českého národního hospodářství z hlediska dopadů hospodářské recese na jejich produkci a tržby. Naznačena je také komparace mezi jednotlivými odvětvími a obory. Výsledkem tohoto přístupu je závěr o nerovnoměrném vývoji srovnávaných odvětví a potvrzení teze, že cestovní ruch, ubytovací a gastronomické služby patří mezi cyklická odvětví, i když tyto podnikatelské činnosti nejsou nepříznivými makroekonomickými podmínkami ovlivněny tak výrazně jako např. průmysl nebo stavebnictví.

Druhá část příspěvku je věnována některým námětům, jejichž realizace by mohla vést ke zmírnění dopadů hospodářské krize nebo recese na hotelové služby. Jde o opatření nejen ekonomického charakteru, ale také o náměty z marketingové a personální oblasti. Je však třeba hned v úvodu poznamenat, že nejde o komplexní výčet metod a nástrojů ke zvýšení či udržení finanční stability hotelových zařízení, ani o zaručený recept na trvalou prosperitu firem působících v tomto oboru.

Součástí článku je krátká, jednoduchá *případová studie*, ve které se na konkrétních datech prokazuje efektivnost některých z použitých ekonomických opatření.

Materiál a metody

Teoretickým východiskem pro zpracování daného tématu je ekonomický cyklus, který představuje pravidelné střídání expanze (konjunktury) a recese (poklesu) výkonnosti ekonomiky. Tyto dva protichůdné trendy jsou doplněny fází vrcholu, kdy dochází k zásadnímu obratu – vzestupný trend konjunktury se mění v sestupný. Druhým bodem obratu je fáze sedla, kdy pokles (recese, krize) dosáhl svého nejhlubšího dna, po kterém následuje oživení a nová konjunktura. Termíny recese a krize poněkud splývají, přesto však můžeme recesi přesněji identifikovat jako hospodářský pokles měřený hrubým domácím produktem, který se snižuje ve dvou po sobě následujících čtvrtletích. Recese může vyústit v krizi (používán je také termín *deprese*), kterou rozumíme hospodářský vývoj, v jehož průběhu se ekonomika jako celek nachází v *hlubokém* a zpravidla několikaletém poklesu.

V této souvislosti je třeba zmínit ekonomickou a finanční krizi v letech 2008-2010, která byla překonána krátkým oživením v roce 2011, po němž následovala poměrně dlouhá recese v letech 2012-2013 (o definitivním ukončení tohoto negativního vývoje rozhodnou až výsledky za rok 2013). Tento vývoj potvrdil prognózy, které předpovídaly, jaká situace nastane po překonání krize. Graficky byl tento model znázorňován písmenem W.

Pokud jde o průběh a obsah jednotlivých fází ekonomického cyklu, panuje v ekonomické teorii v podstatě shoda názorů, obdobně je tomu při analýze projevů krize resp. recese. V těchto fázích, kdy klesá poptávka a dochází tak k výrazné nerovnováze na trhu, snižuje se také hrubý domácí produkt, roste míra nezaměstnanosti, následně pak klesají ceny zboží a služeb, snižují se reálné (často i nominální) mzdy, úrokové míry, propad zaznamenávají kurzy akcií a ceny dluhopisů.

Ekonomická krize postihuje obvykle i finanční sféru, má vliv na fungování finančních trhů, bankovního sektoru a dalších finančních institucí. Prolínání ekonomické a finanční krize bylo příznačné jak pro hospodářskou krizi v letech 1929-1933, tak pro ekonomickou a finanční krizi v letech 2008-2010. I když dopady této nedávné finanční krize nebyly v České republice tak extrémní jako v jiných zemích (USA, Velká Británie, Island, Irsko aj.), kde se do potíží s likviditou dostaly nejen malé a střední banky, z nichž mnohé zkrachovaly, důsledky se v naší zemi projeví zejména v oblasti veřejných financí.

Obecně platí, že příjmová strana státního rozpočtu je v době krize ovlivněna klesajícím objemem vybraných daní (daně z příjmu, DPH), na výdajové straně narůstá objem transferových plateb souvisejících s růstem nezaměstnanosti a dalšími sociálními dávkami. Také dotace a různé formy podpory ohroženým bankám nebo dalším podnikatelským subjektům vedou k navýšení výdajů z veřejných rozpočtů. V příjmové části státního rozpočtu ČR sehrála roli také změna sazby u daně z příjmu fyzických i právnických osob a úprava odvodů sociálního pojištění. Šlo o opatření, která měla podpořit podnikatelské aktivity a zvýšit domácí poptávku.

Prohlubující se deficit státního rozpočtu a zvyšování státního dluhu pak bylo zákonitým vyústěním negativního ekonomického vývoje a zároveň projevem finanční krize ve sféře veřejných financí.

Názory na příčiny ekonomického cyklu jsou v jednotlivých ekonomických teoriích založeny na různých základech a na zdůraznění velmi odlišných faktorů. Nejčastěji jde o hledání příčin v selhání trhu, změně množství peněz v oběhu, růstu daňového zatížení, ve snížení vládních výdajů, v realizaci inovačních a technologických změn, ve vzniku poptávkových a nabídkových šoků, v teorii akciových bublin nebo ve změně politických podmínek. Za základní příčinu krize i recese můžeme považovat nadměrný růst výroby, resp. nabídky vzhledem k existující koupěschopné poptávce.

Ekonomický cyklus se promítá obvykle do celého národního hospodářství, i když s nesterjnou intenzitou v jednotlivých sektorech a odvětvích. Z tohoto hlediska je možno rozlišovat odvětví cyklická, neutrální a anticyklická. Cyklický charakter mají ta odvětví, která se vyvíjejí v souladu s fázemi ekonomického cyklu (strojírenství, hutní průmysl, stavebnictví). Téměř nezávisle na cyklu fungují neutrální odvětví, jejichž produkce je svým objemem v podstatě konstantní, mění se zpravidla jen sortiment v závislosti na změnách ve struktuře poptávky (potravinářský průmysl, výroba léčiv, základních životních potřeb a některé služby, např. zdravotnictví). V anticyklických odvětvích dochází k inverznímu vývoji ve vztahu k fázím ekonomického cyklu. Do této kategorie jsou řazeny např. některé služby související s volnočasovými nebo sportovními aktivitami.

Rozdělení odvětví národního hospodářství na uvedené tři typy se používá jako jedna z metod odvětvové akciové analýzy, jejímž účelem je predikce budoucího vývoje kurzu akcií. Tento přístup byl také zvolen jako vhodný pro splnění záměru tohoto příspěvku.

Při zpracování daného tématu byly použity odborné publikace, statistická data a aktuální informace v elektronické formě, které se vztahují k dané problematice. Konkrétně jde zejména o práce zaměřené na otázky ekonomického cyklu a hospodářské recese, podnikové ekonomiky, statistické ročenky Českého statistického úřadu a data, která tato instituce aktuálně uvádí na svých internetových stránkách. Všechny tyto zdroje jsou uvedeny v odkazech a v souhrnu literatury. Návrh námětů na omezení negativních důsledků hospodářské recese na hotelová zařízení vychází z vlastního projektu autorky. Případová studie, která je součástí článku, byla zpracována podle podkladů poskytnutých majitelem malého tříhvězdičkového hotelu v severočeském okresním městě.

Základními metodami použitými při zpracování jsou sběr, třídění a analýza získaných statistických dat a jejich následná komparace. Obecné pojednání o hospodářské recesi je spojeno s aplikací na ubytovací služby, v některých případech na celé odvětví cestovního ruchu v České republice.

Část příspěvku nazvaná Výsledky se opírá převážně o veřejně dostupná data především Českého statistického úřadu a na základě získání a zpracování těchto dat je provedena také následná komparace vývoje a stavu ve vybraných odvětvích národního hospodářství České republiky. Poněvadž příspěvek byl zpracován převážně během srpna tohoto roku, byla použita zejména data publikovaná za 2. čtvrtletí roku 2013.

Ukazatele zveřejňované Českým statistickým úřadem jsou považovány za oficiální sekundární zdroj, i když lze mít k jejich využití výhrady např. proto, že přesně neodrážejí realitu, metodika výpočtu některých ukazatelů se často mění, v horším případě nejsou potřebná data k dispozici, nebo jsou veřejně dostupná s určitým časovým odstupem. I přes uvedené nedostatky byl tento sekundární zdroj pro zpracování dané problematiky zásadní.

Přínosem zejména v části nazvané Diskuze by nepochybně bylo využití primárních dat zjištěných např. dotazníkovým šetřením. Taková metoda však přesahuje možnosti jednoho autora a vyžadovala by nejen práci celého výzkumného týmu, ale také součinnost a ochotu respondentů odpovídat na otázky, které se týkají ekonomiky, řízení a strategie podnikatelských subjektů v hotelových službách. Analýza některých aspektů zpracované problematiky by pak mohla být hlubší a komplexnější, doplněná o konkrétní poznatky z praxe včetně originálních postupů použitých k omezení dopadů hospodářské recese na hotelové služby.

Výsledky

Výsledkem zpracování první části příspěvku je potvrzení teze, že *hospodářská recese nezasahuje všechna odvětví ve stejné míře* a že v rámci daného odvětví fungují některé obory i přes negativní makroekonomické podmínky úspěšně. Cestovní ruch, ubytovací a stravovací služby vycházejí ze srovnání s jinými odvětvími relativně příznivě, i když dopady hospodářské recese jsou i v těchto oborech služeb zřejmé, jak dokazuje následující tabulka a text.

Tabulka 1: Vývoj tržeb vybraných odvětví ve 2. čtvrtletí roku 2013 – meziroční srovnání v %

<i>Odvětví</i>	<i>Tržby</i>
Stavebnictví	-12,8*
Průmyslová výroba	-4,3
Služby celkem	-2,1
Restaurace a ubytování	-1,1
Maloobchod	-2,7

Zdroj: ČSÚ

Poznámka: * údaj o tržbách ve stavebnictví není k dispozici, proto byl nahrazen ukazatelem produkce.

K nejvíce zasaženým odvětvím patří *stavebnictví*, jehož produkce v pozemním stavitelství klesla v červnu roku 2013 meziročně o 12,5 % a v inženýrském stavitelství o 8,1 %. Za celé

2. čtvrtletí roku 2013 klesla stavební produkce o 12,8 % a počet zaměstnanců v tomto odvětví se snížil meziročně v podnicích s padesáti a více zaměstnanci o 8 %.¹

Lépe je na tom *průmyslová výroba*, i když i v tomto odvětví došlo k poklesu produkce meziročně o 5,3 %. Tržby z průmyslové produkce v běžných cenách klesly meziročně o 4,3 %. Nejvíce k poklesu přispěly těžba a dobývání, výroba elektrických zařízení a výroba strojů a zařízení. Naproti tomu růst byl zaznamenán ve výrobě dopravních prostředků a zařízení, základních farmaceutických výrobků a v ostatním zpracovatelském průmyslu.²

Podle informací ČSÚ ze 7. srpna 2013³ došlo k poklesu tržeb za *služby celkem* v letošním druhém čtvrtletí meziročně o 2,1 %. Kromě dalších služeb byl zaznamenán dlouhodobý pokles tržeb v restauracích a za ubytování a stravování, kde klesly tržby ve 2. čtvrtletí o 1,1 %. Mírný vzestup zaznamenaly ve druhém čtvrtletí letošního roku pouze služby v dopravě a skladování a v informačních a komunikačních činnostech.

Ve srovnání s uvedenými daty o vývoji průmyslu a stavebnictví, ale i v rámci sektoru služeb, se jeví výsledky dosažené v cestovním ruchu příznivě, přesto však i v tomto odvětví došlo k poklesu počtu ubytování turistů i v počtu přenocování. 3,5 mil. ubytovaných hostů ve 2. čtvrtletí letošního roku znamená v meziročním srovnání úbytek o 1,3 %, počet přenocování klesl o 4 % na 9,4 mil. U domácích hostů byl úbytek poměrně výrazný (o 8,8 %), u zahraničních pouze mírný (0,2 %). Ubylo turistů z Německa, přesto však návštěvníci z této země zůstávají svým počtem na prvním místě při porovnání s hosty z dalších zemí (na 2. místě jsou turisté z Ruska, na 3. a 4. místě návštěvníci z USA a Polska). Jako důvod tohoto stavu bývá uváděna ekonomická situace v zemích Evropské unie, ale také nepříznivé počasí v červnu, kdy Českou republiku zasáhly povodně. Úbytek návštěvníků byl zjištěn i v Praze, kde se ubytovalo kolem 1,5 mil. turistů, což je meziročně o 1,4 % méně.

O vývoji v cestovním ruchu svědčí také ukazatel obsazenosti (využitelnosti), který dosáhl v průměru u hotelů a penzionů hodnoty 37,7 %. Nejvyššího využití 59,1 % dosáhly pětihvězdičkové hotely, u čtyřhvězdičkových měl tento ukazatel hodnotu 52,6 %. Počet hostů se zvýšil u hotelů (o 1,7 %), naopak pokles zaznamenaly penziony (o 8,1 %) a zejména kempy (o 28,5 %).⁴

Jako potvrzení cyklického charakteru odvětví cestovního ruchu je možné použít vybrané statistické ukazatele z období globální ekonomické krize v letech 2008–2010, kdy bylo toto odvětví negativním ekonomickým vývojem výrazně ovlivněno. V ČR došlo jak k úbytku počtu ubytovaných, tak zejména počtu přenocování. *Počet ubytovaných celkem* se

¹ ČSÚ: *stavebnictví* [online]. [cit. 2013-08-26]

URL: <<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/stavebnictvi>>

² ČSÚ: *průmysl a energetika*. [online]. [cit. 2013-08-26]

URL: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prumysl_energetika>

³ ČSÚ: *služby* [online]. [cit. 2013-08-26].

URL: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/sluzby_stat>

⁴ ČSÚ: *cestovní ruch*. [online]. [cit. 2013-08-29].

URL: <<http://www.czso.cz/csu.nsf/informace/ccru080713.doc>>

meziročně v letech 2008-2009 snížil o 6,5 %, přitom byl zaznamenán výraznější pokles u nerezidentů – přibližně o 9,3 %, u rezidentů přibližně o 4 %. V roce 2010 však celkový počet ubytovaných již stoupl (ve srovnání s rokem 2009 o 1,9 %). Tento výsledek byl dosažen zvýšením počtu zahraničních hostů, počet domácích návštěvníků hromadných ubytovacích zařízení i v tomto roce mírně klesl. Větší vypovídací hodnotu o vývoji cestovního ruchu v období krize má ukazatel *počtu přenocování*, který se od roku 2007 snižoval. V letech 2008-2009 přibližně o 6,7 %. Ve srovnání výsledku dosaženého v roce 2010 s rokem 2001 počet přenocování u nerezidentů stoupl o 6,4 %, u rezidentů byl zjištěn pokles ukazatele asi o 15 %.

Uvedený vývoj byl doprovázen snížením počtu hromadných ubytovacích zařízení v období 2008 a 2009 přibližně o 6,8 %. V období 2008-2010 klesal i počet pokojů a lůžek.⁵

Dalším doprovodným znakem vývoje cestovního ruchu v období světové ekonomické a finanční krize byl výrazný pokles cen za ubytování, v průměru kolem 25-30 %.

V roce 2012 sice stoupl počet ubytovaných hostů v lázeňských zařízeních ve srovnání s rokem 2011 o 1,2 % na 715 496, avšak zahraniční i domácí hosté zkrátily své pobyty (snížení přibližně o 4 %). Zásadní negativní změny v lázeňství se v roce 2012 nestačily ve statistických datech plně promítnout a neodráží skutečnou současnou kritickou situaci v lázeňství způsobenou legislativní úpravou lázeňské péče od 1. 10. 2012. Jde zejména o nový indikační seznam pro lázeňskou péči a zkrácení komplexní lázeňské péče z 28 na 21 dnů. Omezen byl zejména počet diagnóz s nárokem na úhradu z veřejného zdravotního pojištění. Právě komplexní lázeňská péče zajišťovala lázním podstatnou část jejich příjmů.

Hlavním argumentem je skutečnost, že potenciální klienti lázní byli v předstihu upozorňováni na připravované změny a jejich žádosti byly realizovány za starých podmínek (nová právní úprava již platila, ale účinnost nabyla až v říjnu). K zásadnímu ekonomickému propadu došlo kvůli snížení délky pobytu, který ovlivnil přímo (ubytování, stravování apod.) i zprostředkovaně (prádelny, dodavatelé potravin apod.) významnou redukcí spotřeby navazujících služeb v lázeňských místech. Lze očekávat, že lázeňství bude muset reagovat na tento negativní vývoj výraznější orientací na relaxační, regenerační a wellness programy.

Hospodářská recese se projevila také ve vývoji tržeb *maloobchodu*, které klesly meziročně v červnu 2013 o 2,7 %. Nepříznivý vývoj tohoto ukazatele je spojen s recesí jiných odvětví, s růstem nezaměstnanosti, snížením koupěschopné poptávky, šetřením a zadlužeností domácností a slabou investiční činností soukromého i státního sektoru. Souhrnně lze konstatovat, že domácí poptávka je těmito faktory výrazně omezena.

⁵ FRANKE, A. a kol.: *Statistiky cestovního ruchu*. 2012. Praha, Wolters Kluwer ČR, a.s. ISBN 978-80-7357- 717-9.

Hodnocení jednotlivých odvětví z hlediska dopadů hospodářské recese by nebylo úplné, kdybychom nevěnovali pozornost *zahraničnímu obchodu*. Pro Českou republiku, která má výrazně otevřenou ekonomiku, jde o odvětví velmi významné. Přestože zahraniční obchod skončil v červnu letošního roku podle Českého statistického úřadu v přebytku 33 mld. Kč, což je meziročně o 4,6 mld. Kč více, vývoz i dovoz meziročně klesly – výrazněji dovoz (o 4,68 %), méně vývoz (o 2,5 %). Přestože uvedená data naznačují, že zahraniční obchod klesl jak objemem vývozu tak dovozu, ukazatel *čistého exportu* (rozdíl mezi hodnotou vývozu a dovozu) zaznamenal *příznivý výsledek*. Je to právě zahraniční obchod, který pozitivním způsobem ovlivnil přírůstek hrubého domácího produktu ve srovnání s prvním čtvrtletím letošního roku. Podle předběžného odhadu ČSÚ jde o 0,7 %. Oživení je však velmi mírné, když zvážíme, že *za šest po sobě následujících čtvrtletí klesl HDP v ČR o 3,1 %*.⁶ Uvedený vývoj zahraničního obchodu byl ovlivněn zejména mírným oživením v některých zemích Evropské unie, zejména ve velkých ekonomikách Německa a Francie.

O nepříznivém vývoji v roce 2012 svědčí kromě výše uvedených dat také počet *insolventních návrhů*, který vzrostl ve srovnání s rokem 2011 o 32 %. U firem to bylo 8 398 insolventních návrhů v roce 2012 proti 6 753 v roce 2011. Situace v jednotlivých odvětvích byla přibližně stejná, nejvíce návrhů však bylo zaznamenáno v odvětvích maloobchod, velkoobchod a stavebnictví, v prvním pololetí roku 2013 to bylo stavebnictví, velkoobchod, maloobchod, pohostinství a sektor služeb v oblasti nemovitostí. Počet insolventních návrhů se meziročně zvýšil také u cestovních kanceláří, restaurací a hotelů, jak dokazují údaje v následující tabulce.

Tabulka 2: Vývoj počtu insolventních návrhů u cestovních kanceláří, restaurací a hotelů v letech 2011 a 2012

<i>Obor</i>	<i>Rok 2011</i>	<i>Rok 2012</i>
Cestovní kanceláře	27	43
Restaurace a hotely	380	528

Zdroj: Creditreform CZ

V těchto oborech ubylo také registrovaných subjektů. Počet cestovních kanceláří se snížil meziročně z 13 104 v roce 2011 na 12 668 v roce 2012. Podobně tomu bylo u hotelů a restaurací, kde došlo ke snížení počtu registrovaných subjektů z 144 025 v roce 2011 na 137 090.⁷

Kromě uvedených ukazatelů je třeba se zabývat dalším významným jevem, který doprovází hospodářskou recesi. Jde o *ukazatel nezaměstnanosti*, respektive zaměstnanosti. V červenci letošního roku vykazovala míra nezaměstnanosti 7,5 %, v předcházejícím měsíci byla na

⁶ ČSÚ: *informace* [online]. [cit. 2013-08-28].

URL: <<http://www.czso.cz/csu.nsf/informace/cpoh081413.doc>>

⁷ Creditreform CZ: *Tisková informace* [online]. [cit. 2013-08-26]

URL: <http://www.creditreform.cz/fileadmin/user_upload/CR-international/local_documents/cz/documents/1_TZ_>>

úrovni 7,3 %. V evidenci Úřadu práce je tak v současnosti přibližně 550 000 nezaměstnaných.

Odvětví cestovního ruchu včetně ubytovacích a stravovacích služeb vykazuje poměrně stabilní situaci v zaměstnanosti osob, jak to dokládají dostupné statistiky. V roce 2011 byla celková zaměstnanost v hotelech, restauracích a cestovních kancelářích přibližně 121 000 osob (sebezaměstnaní a zaměstnanci). Ve srovnání s rokem 2008 to byl zhruba stejný počet. Úbytek počtu zaměstnaných zaznamenaly hotely a zejména cestovní kanceláře a agentury, naopak proti roku 2008 se zvýšil počet celkově zaměstnaných v restauracích a podobných zařízeních (proti roku 2008 o cca pět tisíc osob).⁸ I když z ročních statistických ukazatelů můžeme vyvodit závěr o určité stabilizaci zaměstnanosti v oboru, je třeba zmínit problém, který z uvedených ukazatelů nezjistíme. Jde o značnou fluktuaci zaměstnanců zejména v zařízeních střední a nižší úrovně. Do jisté míry je tento jev spojen s ekonomickým vývojem, ve kterém se střídá fáze expanze a recese, ale také se sezónním charakterem podnikání v oboru, častým zaměstnáváním pracovníků na dobu určitou nebo přijímáním zaměstnanců na výpomoc v době turistické sezóny. V konkrétních případech, tak jako v jiných oborech, jde o ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnanců pro nevyhovující pracovní nebo mzdové podmínky, na straně zaměstnavatele je to nespokojenost s kvalitou práce pracovníka, neplněním jeho pracovních povinností, nedodržíváním zákonů, nepoctivost apod.

Statistická data týkající se zaměstnanosti v odvětvích cestovního ruchu *za rok 2012 jsou zatím nedostupná*, proto mohou být nahrazena jen úvahou, jak se tento ukazatel vyvíjel v loňském roce. V souvislostech s ostatními ukazateli, zejména s růstem insolventních návrhů a snížením počtu registrovaných subjektů v odvětví cestovního ruchu včetně hotelů a stravovacích zařízení, se lze domnívat, že celkový počet zaměstnaných se v těchto oborech služeb v roce 2012 snížil. K uvedenému vývoji mohla přispět i personální politika majitelů hotelů, restaurací a cestovních kanceláří, kteří se snažili omezit v době hospodářské recese mzdové a ostatní osobní náklady především propouštěním zaměstnanců. (Této problematice je věnována další část příspěvku – Diskuze.)

Diskuze

Reakcí na zhoršení makroekonomických podmínek byla v případě ekonomické krize v letech 2008-2010 řada opatření, kterými podnikatelské subjekty omezovaly negativní vlivy nepříznivého hospodářského vývoje. Podobná situace nastala v průběhu hospodářské recese. Jedná se o ekonomické i mimoekonomické zásahy do činnosti podniků i jednotlivých podnikatelů, zejména o snižování cen služeb, omezování nákladů spojených

⁸ ČSÚ: *Zaměstnanost v odvětvích cestovního ruchu* [online]. [cit. 2013-08-25]. URL: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/tsa_t7_zamestnanost_v_odvetvich_cestovniho_ruchu_v_cr

s poskytováním služeb, změny v personální politice a intenzivnější využívání marketingových nástrojů.

K následujícímu textu je třeba poznamenat, že pozornost věnujeme jen *vybraným opatřením*, nejde tedy o kompletní výčet všech námětů, jejichž realizace by měla přispět k omezení dopadů nepříznivého vývoje ekonomiky na podnikatelskou sféru. Předmětem diskuze může být jak rozsah těchto opatření, tak zejména jejich účinnost v hotelových službách.

Za nejúčinnější jsou považována *ekonomická opatření*, k nimž patří především snižování cen za ubytovací a další služby poskytované hotelovými zařízeními. Na jedné straně se jeví tento postup jako efektivní a účelný, poněvadž slevy jsou v době krize a hospodářské recese faktorem, který poměrně silně působí na rozhodování zákazníka, na druhé straně, zvláště u hotelů nejvyšší úrovně jsou slevy hodnoceny negativně, poněvadž mohou nepříznivě ovlivnit pověst ubytovacího zařízení. Toto opatření může vyvolat domněnku, že se snížila kvalita poskytovaných služeb. Snižování cen není tedy vždy zárukou získání nových nebo udržení stávajících zákazníků. Řada podnikatelů však k němu přistupuje také pod tlakem konkurence. Tato situace nastala právě v období ekonomické krize, kdy i pětihvězdičkové hotely lákaly hosty na nižší ceny a zvyšovaly tak ukazatel obsazenosti. Výsledkem snížení cen může být vzestup tržeb, pokud se počet služeb zvýší tak, aby byla kompenzována daná sleva. Úbytek hostů může být kompenzován zvýšením počtu přenocování a naopak. Zároveň je třeba zvážit z hlediska dosaženého zisku, jak se zvýší v případě růstu počtu hostů a přenocování náklady.

Cenová konkurence se stává intenzivnější nejen v období hospodářské recese, ale prakticky vždy, když nabídka výrazně převyšuje poptávku po daném zboží nebo službě. Tento model se často uplatňuje v případě ubytovacích zařízení v určité lokalitě, kde rostou jejich kapacity paradoxně i v době ekonomické stagnace nebo recese. Snižování cen však není zaměřeno jen vůči bezprostředním konkurenčním subjektům v úzkém okolí, ale má širší záběr, např. v podobě rozsáhlé nabídky internetových slevových portálů. V současné době má tato praxe poměrně výrazný vliv na snižování cenové hladiny vybraných ubytovacích či stravovacích zařízení. Ke slevovým portálům však zaujímají takřka výhradně negativní postoj ubytovací zařízení vyšší kategorie (čtyř- a pětihvězdičkové hotely). Naučí-li se host čerpat redukovanou cenu „automaticky“, pak není věrný konkrétnímu hotelu, nýbrž slevovému portálu. Podobná situace panuje u stravovacích zařízení střední a vyšší kategorie či u zavedených cestovních kanceláří, které se používání slevových portálů vyhýbají.⁹ Řada podnikatelských subjektů však považuje nabídku na internetovém slevovém portálu za formu svého zviditelnění.

⁹ Blíže se problematikou slevových portálů zabývá příspěvek Evy Vavreckové a Jany Stuchlíkové na téma Nákupní preference zákazníků při využívání slevových portálů publikovaný v časopisu *Czech Hospitality and Tourism Papers* č. 19/2013.

Výše ceny je v současné době pro většinu spotřebitelů hlavním kritériem při nákupu zboží a služeb, a to nejen ubytovacích a stravovacích. I přes zdůrazňování role kvality poskytovaných hotelových služeb v rozhodování zákazníka, je to právě výše ceny, která se stává prioritním kritériem při výběru ubytovacího zařízení. Je však třeba dodat, že uvedená preference neplatí u všech zákazníků.

Další cestou k zajištění ekonomické prosperity hotelových zařízení je snižování nákladů – osobních, materiálových a ostatních. V osobních nákladech jde nejčastěji o snížení počtu zaměstnanců, omezovány jsou různé benefity, náklady spojené se vzděláváním zaměstnanců a růstem jejich kvalifikace. Nepopulární, přesto však používanou metodou snižování osobních nákladů, je tlak na mzdy zaměstnanců. Při použití uvedených opatření je sice dosaženo poměrně vysoké účinnosti z hlediska poklesu nákladů, hrozí však zhoršení kvality služeb, přetížení zaměstnanců, jejich nedostatečná motivace, konflikty i ztráta vysoce kvalifikovaných pracovníků.

Při úsporách v materiálových a energetických nákladech zpravidla nedochází k výrazným konfliktům, pokud není ohrožen výkon pracovní činnosti nebo kvalita poskytovaných služeb. Jedná se o úspory, které souvisejí např. se změnou dodavatelů energií, nahrazením spotřebičů úspornějšími typy nebo s jejich modernizací. Na druhé straně je třeba počítat s tím, že tyto změny vyžadují investice, které však zpravidla mají rychlou návratnost a jsou efektivní.

V případě, že ubytovací zařízení poskytuje kromě ubytování ještě další služby – stravovací nebo volnočasové aktivity, které nejsou rentabilní, bývá řešením pronájem, prodej nebo dokonce zrušení. Výhodou je významná úspora nákladů a příjem z pronájmu nebo prodeje. Nevýhodou, kterou je třeba zvážit, je ztráta komplexnosti služeb poskytovaných majitelem hotelu a poškození pověsti v případě snížení kvality služeb poskytovaných nájemcem. Podobný výsledek může být spojen také s omezením činnosti některých středisek, např. změnou jejich provozní doby nebo poskytováním služeb jen v určité dny nebo hodiny.

K ekonomickým opatřením, která mají omezit vliv zhoršených makroekonomických podmínek, patří také získání cizího kapitálu, pokud je nutné překlenout problém s nedostatkem vlastního kapitálu zejména na investice a inovace. Malé a střední firmy však mají v současné době potíže se získáním bankovních úvěrů, např. pro založení cestovní kanceláře nebo agentury nejsou některé banky ochotné úvěr poskytnout, považují toto podnikání za velmi rizikové. A pokud žádosti o úvěr vyhoví, jsou podmínky pro dlužníka velmi nevýhodné jak z hlediska vysoké úrokové sazby, tak z hlediska zajištění např. nemovitostí. Takové chování bank nutí živnostníky a malé firmy hledat jiné cesty pro získání půjčky. V poslední době se objevuje nový způsob – přímé půjčování finančních prostředků mezi podnikateli. Typický je u živnostníků, kteří se obracejí na jinou osobu samostatně výdělečně činnou s žádostí o půjčku. Pokud mezi potenciálním dlužníkem a věřitelem nechybí důvěra, je transakce výhodná pro obě strany. Dlužník získá půjčku za nižší úrokovou sazbu než u banky, věřitel zhodnotí své volné finanční peníze lépe než jako

vklad na svém bankovním účtu.¹⁰ Patrně není třeba zvláště upozorňovat na velké riziko věřitele, který by neměl v případě nesplacení závazku dlužníkem takové možnosti vymáhání své pohledávky jako banka.

V akutním případě, kdy je nutný okamžitý příjem peněžních prostředků, mohou firmy využít faktoringu nebo forfaitingu. Jde o prodej pohledávek, který však je spojen s nákupem pohledávek specializovanou společností nebo bankou za podstatně nižší hodnotu (uvádí se za 20-30 % původní hodnoty).

Další možností je získání finančních prostředků z fondů EU. Regionální a další operační programy jsou mj. zaměřeny na projekty v cestovním ruchu. Nejčastěji jsou tyto prostředky využívány na budování cyklostezek, ski areálů, výstavbu, modernizaci a přístavbu ubytovacích zařízení, propagační a informativní aktivity, veletrhy a konference věnované cestovnímu ruchu. Příjemci prostředků jsou nejčastěji obce, města a kraje, obecně prospěšné společnosti, příspěvkové organizace, obchodní společnosti i podnikatelé – fyzické osoby. Na regionální operační programy je z fondů EU pro 7 programů v ČR v období 2007-2013 vyčleněno 4,6 mld. EUR.¹¹

Pro malé a střední podnikatelské subjekty jsou určeny další druhy přímých a nepřímých finančních podpor z veřejných národních prostředků.¹²

Ekonomická opatření souvisejí často se změnami v *personální politice*. V předcházejícím textu byla naznačena souvislost mezi snížením osobních nákladů a počtem zaměstnanců. Při jejich propouštění je nutné zajistit alespoň stávající úroveň kvality poskytovaných služeb. Opatřeními, která si snížení počtu zaměstnanců hotelu vyžadují, jsou např. sloučení pracovních pozic, změny náplně práce jednotlivých pracovníků, zjednodušení organizační struktury, omezení počtu vedoucích pracovníků. Všechny uvedené změny kladou nároky na vyšší intenzitu práce, zvýšení univerzálnosti i odpovědnosti zaměstnanců i manažerů.

Mimoekonomickým opatřením, které má udržet stávající zákazníky nebo získat nové, je zkvalitnění služeb. Mnohá ubytovací i gastronomická zařízení nedoplatila na hospodářskou recesi, ale na nezájem zaměstnanců, jejich chování k hostům a nepoctivost, nedodržování hygienických a dalších norem.

Ke zvýšení kvality služeb vede také využití marketingových nástrojů a implementace inovací.

¹⁰ Bednařík, R.: *Banky nechtějí půjčovat, firmy objevují nový způsob financování*. Hospodářské noviny, 23.- 25. srpna 2013, s. 17.

¹¹ *Regionální operační programy*. [online]. [cit. 2013-08-31]. URL: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programy-2007-2013/Regionalni-operacni-programy>>

¹² Veber, J., Srpová, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2012. Praha, Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Marketing ve službách musí vycházet ze zvláštností, které souvisejí s vlastnostmi služeb: jejich nehmotností, neoddělitelností, proměnlivostí, pomíjivostí a s absencí vlastnictví. Při zvážení specifik cestovního ruchu, ubytovacích a stravovacích služeb je třeba zdůraznit neoddělitelnost, danou interakcí mezi poskytovatelem služby a zákazníkem, a proměnlivost, která znamená závislost kvality na tom, kdo, kdy, kde a jak službu poskytuje. Také další vlastnosti ovlivňují marketing ve službách včetně odvětví cestovního ruchu. Pomíjivost služby lze vysvětlit tím, že službu nelze uchovat pro další prodej a lze ji využít pouze po určitou dobu (např. po dobu dovolené). Interaktivní charakter služeb vyžaduje, aby internímu marketingu byla věnována často větší pozornost než marketingu externímu. V praxi se jedná hlavně o kvalitu a výkon zaměstnanců, o jejich zaměření na potřeby a přání zákazníka. Ten nehodnotí jen technickou stránku poskytnuté služby, ale i způsob, jakým byla služba nabídnuta a poskytnuta – ochota, vstřícnost, přiměřená komunikace ze strany personálu.¹³

Při opakovaných pobytech host ocení, chová-li se k němu personál jako ke stálému zákazníkovi, např. umožní mu v případě volné kapacity vybrat si určitý pokoj, který mu nejlépe vyhovuje, je mu poskytnuta sleva při ubytování v apartmánu nebo při prodloužení pobytu, doporučeny výhodné dodatekové služby apod. Naopak negativně na hosta působí, není-li personál schopný nebo ochotný sdělit žádané informace, zejména však, nejsou-li služby reálně poskytnuté v souladu s uveřejněnou nabídkou.

Má-li firma prosperovat a odolávat tlaku konkurence, udržovat, případně zlepšovat své postavení na trhu, pak je nezbytné, aby realizovala *inovační záměry*. Jde o velmi různorodé projekty, které se vztahují k samotnému produktu – službě, která je poskytována v určitém prostředí, konkrétními zaměstnanci a specifickým způsobem. V ubytovacích zařízeních se mohou inovace týkat např. změny architektury budovy, modernizace interiérů pokojů a společenských prostor jak po stránce technické, tak estetické. Pokud je záměrem majitele hotelu přilákat nové zákazníky, měla by realizace těchto inovací, stejně jako dále uvedených inovačních záměrů, vykazovat odlišnost ve srovnání s jinými zařízeními. Ve způsobu poskytnutí služby (ubytování, stravování a doplňkové služby) by měla dominovat nejen profesionalita, ale i přístup zaměstnance k hostu, jak bylo výše uvedeno. Odlišnost od konkurence se může vztahovat např. na přizpůsobení se potřebám a přáním různých cílových skupin – návštěvníků z určitých zemí, seniorů, rodin s dětmi, byznys klientely. Hostu může být poskytnut dodatečný příjemný zážitek – dárek při příchodu do hotelu, sleva pro stálého zákazníka, blahopřání k životnímu jubileu. Inovace může být chápána také jako rozšíření stávajících služeb. V současné době jde nejčastěji o možnosti pro ubytovaného hosta trávit volný čas sportovními nebo relaxačními aktivitami. V gastronomických zařízeních může být inovován pokrm nebo nápoj novou recepturou, jinou technologií přípravy, změněn způsob objednávání těchto produktů nebo platby za jejich konzumaci.

¹³ Kotler, P., Wong, V., Sautners, J., Armstrong, G.: *Moderní marketing*. 2007. 4. evropské vydání. Praha, Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-1545-2.

Inovace je téměř vždy spojena se zvýšením nákladů, proto by měla být zvážena rizika, která hrozí v případě, že provedená změna se nesetká s úspěchem u zákazníků.

V následující krátké případové studii je uvedeno několik vybraných opatření ke zlepšení finanční situace konkrétního hotelu. Vzhledem k limitovanému rozsahu příspěvku bylo nutno případovou studii zkrátit a zjednodušit, z těchto důvodů byly některé autentické údaje upraveny a uvedené položky zaokrouhleny.

Případová studie

Stručná charakteristika hotelu: Tříhvězdičkový hotel mezinárodní klasifikace s celkovou kapacitou 55 lůžek v 23 pokojích a 5 apartmánech. Hotel je umístěn v centru okresního města a nabízí kromě ubytování kongresové služby a sportovní centrum (bowling, squash). Podniká v právní formě společnost s ručením omezeným. Cílovou skupinou je korporátní a byznys klientela, menší podíl na počtu ubytovaných hostů mají individuální turisté (asi 20 %).

Finanční situace firmy: Na finanční situaci podniku měla výrazný vliv ekonomická krize, která se projevila záporným hospodářským výsledkem v roce 2009. Od roku 2007 také klesal počet ubytovaných, teprve v roce 2011 došlo k poměrně výraznému zvýšení tohoto počtu (o 42 %) v porovnání s rokem 2010. V roce 2012 však opět klesl počet ubytovaných ve srovnání s rokem 2011 přibližně o 1 %. Od roku 2009 klesaly výnosy a pouze v roce 2011 vykázala firma zisk. Největší ztráta byla zaznamenána v roce 2009. Výrazný pokles výnosů v roce 2012 patrně souvisí nejen s úbytkem ubytovaných, ale také se snížením cen poskytovaných služeb a zejména s přerušением provozu sportovního střediska na dobu několika měsíců, kdy bylo nutné provést rekonstrukci bowlingových drah i hřiště pro squash. Společníci firmy reagovali na nepříznivý ekonomický vývoj navýšením vlastního kapitálu a získáním bankovního úvěru (pro podrobnější analýzu nebyly dostupné podklady). Ve snaze dosáhnout příznivý obrát v hospodářském výsledku byla použita převážně opatření, která vedla k úspoře nákladů.

Tabulka 3: Náklady, výnosy a hospodářský výsledek v letech 2009-2012 (v Kč)

Rok	Náklady	Výnosy	Hospodářský výsledek
2009	9 150 000	6 493 000	- 2 657 000
2010	6 650 000	6 354 000	- 296 000
2011	6 128 000	6 148 000	+ 20 000
2012	4 953 000	4 836 000	- 117 000

Zdroj: Vlastní zpracování podle upravených podkladů hotelu

V následující tabulce jsou uvedena konkrétní opatření, která vedla ke snížení nákladů v roce 2010 ve srovnání s rokem 2009.

Tabulka 4: Úspory v nákladech dosažené v roce 2010 (v Kč)

	<i>Roční úspora</i>
1. snížením počtu zaměstnanců a zrušením účetního střediska	1 110 000
2. zrušením nerentabilních provozů (sauna, rychlé občerstvení)	270 000
3. snížením provozních nákladů (spotřeba energií)	415 000
4. pronájem zbytných částí nemovitostí (uvolněných kanceláří) – výnosy se zvýšily o placené nájemné	705 000
Celkem	2 500 000

Zdroj: Vlastní zpracování podle upravených podkladů hotelu

Z uvedených údajů lze odvodit, že jak ekonomická krize, tak hospodářská recese měla negativní vliv na finanční situaci hotelu. Opatření na straně výnosů, která by měla jejich úroveň zvýšit, v podstatě chyběla. Přestože se náklady v roce 2012 snížily ve srovnání s rokem 2011, velký vliv na jejich úroveň mělo zejména promítnutí vlivu solární energie do ceny dodávek elektrické energie (odhadem zvýšení asi o 350 000 Kč).

Závěr

Podle předběžného výsledku vývoje české ekonomiky ve druhém čtvrtletí roku 2013 skončila nejdéle trvající hospodářské recese v České republice. Zda jde skutečně o zásadní zlom a obrat k pozitivnímu vývoji, potvrdí makroekonomické ukazatele zjištěné ve třetím a čtvrtém čtvrtletí letošního roku. Pro odvětví s největším poklesem je to doba poměrně krátká a oživení by mohlo nastat až v příštím roce, v odvětvích méně postižených bude dosažení příznivých výsledků jednodušší a doba potřebná k jejich dosažení kratší. Takovým odvětvím je cestovní ruch a zejména zahraniční obchod. Obě odvětví závisejí především na tom, jak se bude vyvíjet ekonomická situace v zemích Evropské unie, zejména v Německu, se kterým ČR nejvíce obchoduje a odkud k nám přijíždí největší počet turistů. Pro příjezdový cestovní ruch bude mít také význam, podaří-li se zvyšovat počet návštěvníků z asijských zemí, zejména z Číny.

Z analýzy provedené v *první části příspěvku* nazvané *Výsledky* vyplývá zcela jasně, že cestovní ruch, ubytovací a stravovací služby jsou cyklickým odvětvím, které se vyvíjí v závislosti na ekonomickém cyklu. Pokud má hospodářský vývoj *grafickou podobu W*, kdy po poklesu výkonu hospodářství následuje krátké oživení, které se však znovu obrátí v krizi, pak lze očekávat, že obdobný vývoj budou mít cyklická odvětví. Takto popsána situace nastala, když po světové hospodářské krizi v letech 2008-2010 následovalo krátké oživení, které se však rychle změnilo v hospodářskou recesi v letech 2012-2013.

V druhé části příspěvku, která je nazvaná *Diskuze*, jsou prezentovány některé náměty k omezení důsledků hospodářské krize nebo recese zejména na hotelové služby. Tato část

je zpracovaná v obecné rovině a nezahrnuje všechna opatření, která by mohla být k uvedenému účelu využita. Záleží především na konkrétních podmínkách ubytovacího zařízení, na tom, jaké cesty zvolí majitel nebo manažer, aby zajistil finanční stabilitu firmy. Nelze všechny neúspěchy spojovat s nepříznivou ekonomickou situací v národním hospodářství. Vliv na podnikání mají také vnitřní podmínky – schopnosti managementu, odpovídající finanční řízení, kvalita produktu i zaměstnanců, nedodržování zákonů a další faktory.

Literatura

- [1] Bednařík, R., Banky nechtějí půjčovat, firmy objevují nový způsob financování. *In Hospodářské noviny*. č. 013, 23.-25. srpna 2013, s. 17.
- [2] Creditreform CZ. *Tisková informace* [online]. [cit. 2013-08-26]. URL: <http://www.creditreform.cz/fileadmin/user_upload/CR-international/local_documents/cz/documents/1_TZ_>.
- [3] CzechTourism: lázeňské statistiky [online]. [cit. 2013-09-09]. URL: http://www.czechtourism.cz/fines/lazenstvi/lazenske_statistiky/05_04_13_aktualni_data_4q2012.
- [4] Český statistický úřad – Aktuální informace [online]. [cit. 2013-08-28]. URL: <<http://www.czso.cz/csu.nsf/informace/epoh081413.doc>>
- [5] Český statistický úřad – Ukazatele – cestovní ruch. [online]. [cit. 2013-08-29]. URL: <<http://www.czso.cz/csu.nsf/informace/ccru080713.doc>>
- [6] Český statistický úřad – Ukazatele – průmysl a energetika. [online]. [cit. 2013-08-26]. URL: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prumysl_energetika>
- [7] Český statistický úřad – Ukazatele – stavebnictví. [online]. [cit. 2013-08-26]. URL: <<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/stavebnictvi>>
- [8] Český statistický úřad – Ukazatele – služby. [online]. [cit. 2013-08-26]. URL: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/sluzby_stat>
- [9] Český statistický úřad – Zaměstnanost v odvětvích cestovního ruchu. [online]. [cit. 2013-08-25]. URL: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/tsa_t7_zamestnanost_v_odvetvich_cestovniho_ruchu_v_cr>
- [10] Fleckenstein, W. A. a Sheehan, F. Greenspanovy bubliny. *Věk ignorace v americké centrální bance (Fed)*. 1. vydání. 2009. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2605-9.
- [11] Foster, J. B., Magdoff, F. *Velká finanční krize: příčiny a následky*. 1. vyd. 2009. Všeň: Grimmus, 2009. ISBN 978-80-902831-1-4.

- [12] Franke, A. a kol. *Statistiky cestovního ruchu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s. 2012. ISBN 978-80-7357-717-9.
- [13] Kotler, P., Wong, V., Soudners, J., Armstrong, G. 2007. *Moderní marketing*, 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [14] Musílek, P. *Trhy cenných papírů*. 2002. Praha: Ekopress, 2002. ISBN 80-86119-55-6.
- [15] *Regionální operační programy*. [online]. [cit. 2013-08-31].
URL: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programy-2007-2013/Regionalni-operacni-programy>>
- [16] Synek, M., Kislingerová, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 2010. 5. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN: 978-80-7400-336-3.
- [17] Veber, J., Srpová, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2012. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.
- [18] Vlček, J. *Ekonomie a ekonomika*. 2009. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2009. ISBN 978-7357-478-9.
- [19] Vlček J. a kol. *Ekonomie a ekonomika*. 2. vydání. 2003. Praha: ASPI Publishing, s. r. o. 2003. ISBN 80-86395-46-4.
- [20] Vlček, J. a kol. *Výkladový lexikon pojmů tržní ekonomiky*. 1992. Praha: Victoria. Victoria Publishing, a. s. 1992. ISBN 80-85605-26-0.

Kontakt na autora

doc. Ing. Věra Košteková, CSc.
katedra ekonomie a ekonomiky
Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s r.o.
Svídnická 506
181 00 Praha 8
Česká republika
T: (+420) 283 101 139
E: kostekova@vsh.cz

Charakteristika autora

Autorka působí na katedře ekonomie a ekonomiky od vzniku Vysoké školy hotelové v Praze. Její odborností je bankovníctví a finanční trhy. Převážně na tuto problematiku je také zaměřena její pedagogická a publikační činnost.

Jiří Pěč

ANALÝZA MODELU ŽIVOTNÉHO CYKLU CIEĽOVÉHO MIESTA CESTOVNÉHO RUCHU AKO VÝCHODISKO TVORBY STRATÉGIE ROZVOJA HORSKÝCH STREDÍSK CESTOVNÉHO RUCHU

***Abstrakt:** Práca je zameraná na využitie modelu životného cyklu cieľových miest v tvorbe stratégie rozvoja horských stredísk cestovného ruchu. Cieľom práce je identifikácia fáz životného cyklu pre horské strediská cestovného ruchu Špindlerův Mlýn a Donovaly. V nadväznosti na závery analýzy formulujeme niektoré stratégiucké smery rozvoja uvedených stredísk s využitím štandardov rozvoja cestovného ruchu. V práci skúmame ponuku, dopyt, miestne obyvateľstvo a vybrané socio-ekonomické ukazovatele ako indikátory analýzy životného cyklu stredísk cestovného ruchu.*

***Kľúčové slová:** Horské stredisko cestovného ruchu, stratégia rozvoja, štandardy využitia rekreačných plôch, životný cyklus*

ANALYSIS OF THE TOURISM AREA LIFE CYCLE MODEL AS THE BASIS FOR STRATEGY DEVELOPMENT OF MOUNTAIN TOURISM RESORTS

***Abstract:** This paper is focused on an application of tourism area life cycle in development strategy of the mountain tourist resorts. The main goal is to identify the TALC phases based on the results of the analysis and to formulate the suitable tourism development strategies in the mountain resorts Donovaly and Špindlerův Mlýn taken into account tourism development standards. We examine supply, demand, residents and selected socio-economic indicators which influence helps us to identify the phases of the life cycle of both mountain resorts.*

***Key words:** Mountain tourist resort, development strategy, tourism development standards, life cycle*

***JEL Classification:** L83, 021, Q01*

Úvod

Cestovný ruch je dynamickým sektorom národného hospodárstva, ktorý má priamy a sprostredkovaný vplyv na nadväznú odvetvia ekonomiky. Cestovný ruch sa v jednotlivých regiónoch sústreďuje do gravitačných centier – stredísk cestovného ruchu, ktoré sú objektom skúmania tejto práce. Stredisko cestovného ruchu je pri svojej dopravnej dostupnosti, vybavenosti zariadeniami určenými na uspokojovanie dopytu návštevníkov v cestovnom ruchu a atraktivitami vo svojom záujmovom území, kľúčovým pre pobyt návštevníkov v cestovnom ruchu a tým aj pre dopyt po službách cestovného ruchu. Stredisko cestovného ruchu ako cestovný cieľ nemôže ponúkať všetko a všetkým, ale iba to, čo očakáva vybraná cieľová skupina zákazníkov, ktorej potreby a želania chce a vie uspokojovať (Gúčík, 2011, s. 247). Na presné vymedzenie ponúkaných partiálnych produktov a koordináciu aktivít jednotlivých subjektov v stredisku cestovného ruchu s cieľom uspieť na konkurenčnom trhu je nevyhnutná koordinácia a kooperácia súkromného i verejného sektora, ktorú má zabezpečiť efektívne fungujúca manažérska organizácia.

Ak vnímame stredisko cestovného ruchu ako kryštalizačný bod, ktorý integruje primárnu ponuku a služby určené na uspokojovanie dopytu návštevníkov, považujeme ho za produkt cestovného ruchu. Od teórie životného cyklu produktu je odvodená koncepcia životného cyklu stredísk cestovného ruchu. Subjektom skúmania našej práce je preto klasifikácia stredísk cestovného ruchu v závislosti od vývojového cyklu.

Teória životného cyklu strediska cestovného ruchu nie je novou koncepciou, prvýkrát sa s ňou môžeme stretnúť už v 60. rokoch 20. stor. (Christaller 1963, Cohen 1972, Plog 1973, Doxley 1975; In Mason, 2003, s. 33). Teóriu tak ako ju poznáme dnes rozpracoval a uverejnil R. W. Butler v roku 1980. Takmer okamžite sa jeho teória stala predmetom mnohých diskusií, dodnes Butlera mnohí odborníci cítujú vo svojich publikáciách a využívajú pri skúmaní vývoja cestovného ruchu. Strediská cestovného ruchu majú tendenciu rozvíjať sa podľa podobných vzorov. Na trhu cestovného ruchu postupne prejdú viacerými etapami, aby sa nakoniec dostali do fázy nasýtenia, čo vedie k poklesu návštevnosti. Ak chcú nositelia manažérskeho rozhodnutia v cestovnom ruchu vo verejnej i súkromnej sfére tomuto poklesu zabrániť, musia svoj produkt – stredisko cestovného ruchu inovovať, alebo zacieliť, prispôbiť a ponúknuť iným cieľovým skupinám návštevníkov na základe segmentácie trhu. To môžu dosiahnuť výberom vhodných rozvojových a marketingových stratégií. Tomu im môže významne napomôcť práve správne určenie etapy životného cyklu, v ktorej sa stredisko nachádza. Je zrejmé, že každé stredisko je svojim spôsobom jedinečné, má svoje osobitosti, odlišné podmienky a prostredie, a preto nie je možné vytvoriť univerzálne platný model, ktorý by exaktne predikoval budúci vývoj a ktorého by sa mohli manažéri dogmaticky držať. Teória životného cyklu strediska cestovného ruchu je skôr pomôckou, ktorá vychádza

z teoretických východísk, empirických pozorovaní a možno sa o ňu oprieť pri strategickom rozhodovaní. Pri jej využití treba vychádzať z rovnakej charakteristiky, aká je príznačná pre cestovný ruch ako celok – je otvorená a dynamická.

Známym nástrojom v plánovaní v cestovnom ruchu sú limitné kapacity. Stanovenie limitných kapacít je obtiažne, zároveň však ide o významný nástroj plánovania pri zohľadňovaní trvalo udržateľného rozvoja cestovného ruchu. Kučerová (1999, s. 28) uvádza, že limitná kapacita rozvoja cestovného ruchu vyjadrená ako maximálny počet ľudí, ktorí môžu využívať dané miesto bez neprijateľného poklesu kvality zážitku získaného návštevníkom, nezohľadňuje mieru spokojnosti s rozvojom cestovného ruchu zo strany miestneho obyvateľstva. Limitné kapacity existujú pre subsystemy systému cieľového miesta a to pre environmentálny, spoločenský, psychologický a ekonomický subsystem. Stanovenie výslednej limitnej kapacity je výsledkom kompromisov a definovaných hodnotových priorít v rozvoji cestovného ruchu. Výška limitných kapacít cieľového miesta je ovplyvnená tromi hlavnými skupinami faktorov, ktorými sú charakteristika návštevníkov, charakteristika územia, charakteristika a vývoj jeho populácie. Autorka ďalej tvrdí, že pojem limitná kapacita sa snaží definovať limity rastu, po prekročení ktorých sa rozvoj cestovného ruchu stáva deštruktívnym a má negatívny vplyv na životné prostredie, sociálno-ekonomický rozvoj cieľového miesta a spokojnosť návštevníkov. Pre stanovenie limitnej kapacity neexistuje univerzálny kľúč. Je potrebné zohľadniť mnoho faktorov, ktoré sa v individuálnych prípadoch prejavujú rôzne a preto v prípade limitnej kapacity je len veľmi ťažké určiť jedno konkrétne číslo, napr. počet návštevníkov na m², ktoré by vystihovalo bod zlomu. V praxi sa používajú rôzne kvantitatívne i kvalitatívne prístupy a ich vzájomné kombinácie. Pre zjednodušenie využijeme v našej práci štandardy využitia rekreačných plôch. Vo všeobecnosti môžeme považovať ako hraničný štandard využitia rekreačnej plochy pre hustotu zástavby 100 lôžok na 1 hektár (WTO, 1983; Coccossis, Parpairism 2000; Cáceres, 2005; Hawkins, Lamoureux, 2011). Táto hranica sa v prípade cieľových miest nachádzajúcich sa v špecifickom prostredí (napríklad na území národného parku) môže znižovať, v prípade mestskej zástavby naopak zvyšovať. Vypočítame ju ako podiel plochy využiteľnej pre zástavbu v stredisku v ha a počtu lôžok v ubytovacích zariadeniach (v stovkách lôžok). Pre potreby nášho skúmania využijeme štúdie realizované v horských lyžiarskych strediskách. Vychádzame z údajov rakúskej koncepcie lanoviek a vlekov, ktorá uvádza približnú potreby plochy lyžiarskej trate pre rôzne skupiny lyžiarov v závislosti od ich zručností a úrovne (Tabuľka 1).

Tabuľka 1: Typy lyžiarov, ich priemerná rýchlosť a potrebná plocha lyžiarskej trate pre bezpečnú jazdu 1 lyžiara

<i>Kvalitatívny typ lyžiara</i>	<i>Rýchlosť lyžiara (km/hod.)</i>	<i>Potrebná plocha lyžiarskej trate na 1 lyžiara (m²)</i>
Začiatočník		226
Priemerný lyžiar 1. úroveň	12,3	226
Priemerný lyžiar 2. úroveň	17,0	332
Priemerný lyžiar 3. úroveň	21,5	520
Dobry lyžiar	25,9	1 174
Veľmi dobrý lyžiar	33,6	2 000

Zdroj: Österreichisches Seilbahnkonzept, 1978

Težak (2002, s. 307) uvádza, že 1 priemerný lyžiar pri rýchlosti 15 km/hod. potrebuje pre bezpečné lyžovanie približne priestor o ploche 300 m². Samozrejme platí vzťah, čím kvalitnejší lyžiar, tým vyššia rýchlosť a následne aj potrebná plocha pre bezpečnú jazdu. Ten istý autor ďalej píše, že tento vzťah rastie exponenciálne, keď pri rýchlosti 30 km/hod. je potrebný priestor pre jedného lyžiara už 1 500 m², čo je päťkrát viac. Podobné kritériá zohľadňujú pri plánovaní štandardov využitia rekreačných plôch aj kanadské lyžiarske strediská, v prípade Marmot Basin Ski Area je minimálna plocha pre jedného lyžiara stanovená na približne 400 m² (<http://www.pc.gc.ca>, 2009). Keď po zjednodušení abstrahujeme od viacerých premenných a zohľadníme skutočnosť, že priemerná rýchlosť lyžiarov postupne vzrástla, prikláňame sa ku kanadskému definovaniu ukazovateľa.

V práci sa pokúsime verifikovať model životného cyklu v podmienkach dvoch horských stredísk cestovného ruchu v Slovenskej a Českej republike. Na základe primárnych a sekundárnych údajov budeme skúmať ponuku, dopyt, miestne obyvateľstvo a vybrané socio-ekonomické činitele vplyvajúce na rozvoj cestovného ruchu v horských strediskách cestovného ruchu Donovaly a Špindlerův Mlýn. Na základe zvolených indikátorov sa pokúsime identifikovať fázy životného cyklu stredísk a v nadväznosti na závery analýzy formulujeme možné scenáre rozvoja daných stredísk s využitím štandardov využitia rekreačných plôch.

Materiál a metódy

Materiál nevyhnutný na analýzu získame zo sekundárnych zdrojov informácií knižné, časopisecké a ostatné informačné zdroje, napr. výročné správy a účtovné výkazy organizácií cestovného ruchu v sledovaných strediskách cestovného ruchu, štatistiky štatistických úradov a pod.). Primárne zdroje údajov získame sociologickým prieskumom medzi návštevníkmi a miestnym obyvateľstvom skúmaných stredísk cestovného ruchu. Pri

spracovaní údajov využijeme štatistický softvér SPSS. V práci využívame metódy stredných hodnôt a štatistickú indukciu (rozšírenie výsledkov výberového zisťovania na základný súbor).

Po preštudovaní domácej i zahraničnej literatúry (najmä prípadové štúdie) zaoberajúcej sa faktormi a indikátormi životného cyklu strediska cestovného ruchu vyberieme na základe využitia metódy Delphi 11 faktorov a priradíme im určité váhy v intervale od 1 (najmenší význam) do 5 (najväčší význam) (Tabuľka 7). Delfskej metódy sa zúčastňuje 16 odborníkov na cestovný ruch pôsobiacich v praxi i na akademickej pôde. V prvej časti vyberajú z používaných faktorov tie, ktoré budú využiteľné pre podmienky Slovenskej republiky, najmä z hľadiska dostupnosti štatistických údajov. V druhej časti priradia hodnoty váh pre vybrané faktory podľa dôležitosti (Tabuľka 2).

Tabuľka 2: Vybrané faktory rozvoja cestovného ruchu v strediskách a ich váhy

<i>Označenie</i>	<i>Faktor</i>	<i>Váha</i>
(a)	Počet návštevníkov	4,38
(b)	Ubytovacie kapacity	3,88
(c)	Využitie ubytovacích kapacít v %	4,00
(d)	Vybavenosť zariadeniami cestovného ruchu	4,25
(e)	Atraktívnosť strediska cestovného ruchu	4,38
(g)	Ceny služieb cestovného ruchu	3,50
(j)	Miestne dane a poplatky	3,25
(n)	Kriminalita	2,75
(p)	Starostlivosť o kultúrne pamiatky	3,75
(r)	Stav životného prostredia	4,25
(s)	Dopravná situácia	3,00

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2013

Podľa Buhalisa (2000, s. 105) sme každému faktoru priradili charakteristické vyjadrenie pre každú etapu životného cyklu (Tabuľka 3).

Tabuľka 3: Charakteristické vyjadrenie faktorov pre etapy životného cyklu

<i>Faktor/Etapa</i>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>
(a)	1	2	3	2	2
(b)	1	2	3	4	4
(c)	2	4	4	3	2
(d)	1	2	3	4	4
(e)	2	4	3	2	1
(g)	4	4	3	2	1
(j)	2	4	4	2	1
(n)	2	3	3	4	4
(p)	2	3	4	3	2
(r)	4	3	2	1	1
(s)	2	2	4	4	2

Vysvetlivky: A – uvedenie na trh, B – rast, C – zrelosť, D – nasýtenie, E – pokles
 1 – príliš nízke, resp. vôbec nevyhovujúce; 2 – skôr nízke, resp. skôr nevyhovujúce; 3 – skôr vysoké, resp. skôr vyhovujúce, 4 – príliš vysoké, resp. úplne vyhovujúce

Následne tieto hodnoty upravíme o ich váhy, čím dostaneme stredné hodnoty intervalov.

Napr.:

$$(a)A = 4,38*1, (a)B = 4,38*2, (a)C = 4,38*3, (a)D = 4,38*2, (a)E = 4,38*2.$$

Po ich úprave určíme pre jednotlivé etapy konkrétne intervaly (Tabuľka 4), čím dostaneme teoretický podklad pre naše výpočty.

Napr.:

$$(4,38 + 4,38*2)/2 = 6,57, (4,38* + 4,38*3)/2 = 10,95$$

Tabuľka 4: Intervaly pre začlenenie faktorov rozvoja cestovného ruchu v strediskách do etáp životného cyklu

<i>Faktor/Etapa</i>		<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>
(a)	MIN	0,00	6,58	10,96	6,58	6,58
	MAX	6,57	10,95	∞	10,95	10,95
(d)	MIN	0,00	6,39	10,64	14,89	14,89
	MAX	6,38	10,63	14,88	∞	∞

(e)	MIN	6,58	15,34	10,96	6,58	0,00
	MAX	10,95	∞	15,33	10,95	6,57
(g)	MIN	12,26	12,26	8,76	5,26	0,00
	MAX	∞	∞	12,25	8,75	5,25
(j)	MIN	4,89	9,76	9,76	4,89	0,00
	MAX	9,75	∞	∞	9,75	4,88
(n)	MIN	0,00	6,89	6,89	9,64	9,64
	MAX	6,88	9,63	9,63	∞	∞
(p)	MIN	0,00	9,39	13,14	9,39	0,00
	MAX	9,38	13,13	∞	13,13	9,38
(r)	MIN	14,89	10,64	6,39	0,00	0,00
	MAX	∞	14,88	10,63	6,38	6,38
(s)	MIN	0,00	0,00	9,01	9,01	0,00
	MAX	9,00	9,00	∞	∞	9,00
(b)	MIN	0,00	5,83	9,71	13,59	13,59
	MAX	5,82	9,70	13,58	∞	∞
(c)	MIN	0,00	14,01	14,01	10,01	0,00
	MAX	10,00	∞	∞	14,00	10,00

Vysvetlivky: A – uvedenie na trh, B – rast, C – zrelosť, D – nasýtenie, E – pokles

Získané sekundárne a primárne údaje doplníme do Tabuľky 5, ktorú zostavíme pre každý sledovaný faktor individuálne.

Tabuľka 5: Získané výsledky pre jednotlivé faktory rozvoja cestovného ruchu v strediskách

<i>Faktor</i>	<i>Váha</i>	<i>4</i>	<i>3</i>	<i>2</i>	<i>1</i>
(x)	A1	B1	B2	B3	B4

(x) – sledovaný faktor, A1 – váha pre príslušný faktor, B1 – početnosť respondentov pre 4 – príliš vysoké, resp. úplne vyhovujúce, B2 – početnosť respondentov pre 3 – skôr vysoké, resp. skôr vyhovujúce, B3 – početnosť respondentov pre 2 – skôr nízke, resp. skôr nevyhovujúce, B4 – početnosť respondentov pre 1 – príliš nízke, resp. vôbec nevyhovujúce

Okrem údajov získaných opytovaním návštevníkov a miestnych obyvateľov, ktoré už sú vhodne spracované pre využitie Likertovej škály, doplníme hodnoty v absolútnom číselnom vyjadrení, ktoré treba pre ďalšie použitie upraviť. Konkrétne ide o ukazovatele počet návštevníkov (a), ubytovacie kapacity (b) a využitie ubytovacích kapacít (c). V prípade (a)

a (b) dáme do pomeru hodnotu nami sledovaného obdobia (roka) s priemerom za predchádzajúce obdobia. Ak sa bude výsledná hodnota pohybovať v rozmedzí:

od 0 do 50 %	stupeň 1 („príliš nízke“, resp. „vôbec nevyhovujúce“)
od 51 do 100 %	stupeň 2
od 101 do 150 %	stupeň 3
od 150 % a viac	stupeň 4

Ak sa bude v prípade (c) na základe zistenej obsadenosti v percentách výsledná hodnota pohybovať v rozmedzí:

od 0 do 25 %	stupeň 1
od 26 do 50 %	stupeň 2
od 51 do 75 %	stupeň 3
od 75 do 100 %	stupeň 4

Pre každý z faktorov (a) – (s) vypočítame dosadením do vzťahu (1) hodnotu, ktorú následne zaradíme do príslušného intervalu podľa Tabuľky 4 (Intervaly pre jednotlivé etapy).

$$(B1*4+B2*3+B3*2+B4)/30*A1 \quad (1)$$

Sčítame počet zastúpení v jednotlivých fázach životného cyklu A – E. Etapu životného cyklu strediska cestovného ruchu identifikujeme ako najvyššiu početnosť zastúpení A – E. V prípade, že by bola početnosť pre dve etapy rovnaká, hovoríme o prechode z jednej etapy do druhej a na presnejšie identifikovanie využijeme pomocné opisné charakteristiky, ako aj grafické zobrazenie. Po identifikácii fáz jednotlivé strediská klasifikujeme z hľadiska ich vývojového cyklu.

Výskum uskutočníme vo dvoch tradičných strediskách na Slovensku a v Českej republike. Konkrétne ide o strediská Donovaly a Špindlerův Mlýn. Oslovili sme 160 návštevníkov v oboch skúmaných strediskách, 42 miestnych obyvateľov na Donovaloch (182 obyvateľov k 31. 12. 2012) a 100 miestnych obyvateľov v meste Špindlerův Mlýn (1 175 obyvateľov k 1. 1. 2013). Pomocou testu zhody rozdelenia zistíme reprezentatívnosť výberového súboru zahrnutého v dotazníkoch pre návštevníkov a miestnych obyvateľov. Uskutočníme pri tom stratifikovaný kvótny výber. Pri tomto výpočte vychádzame z údajov štatistických úradov. Náš základný súbor tvoria návštevníci, miestni obyvatelia a manažéri podnikov cestovného ruchu vybraných stredísk cestovného ruchu.

V práci využijeme dva rôzne dotazníky a štrukturovaný rozhovor. Sledujeme vybrané ukazovatele, ktorým sme na základe panelovej diskusie priradili určitú váhu (Tabuľka 1 a Buhalis, 2000). Návštevníci hodnotia faktory na Likertovej škále od „príliš vysoké“ (4) po „príliš nízke“ (1), resp. „úplne vyhovujúce“ (4) po „vôbec nevyhovujúce“ (1). K

nameraným údajom vypočítame v programe MS Excel stredné hodnoty. Sledované faktory nám umožnia lokalizovať stredisko cestovného ruchu na krivke životného cyklu s ohľadom na stranu dopytu ako aj ponuky.

Štrukturovaný rozhovor uskutočníme s manažermi ťažiskových podnikov a tiež organizácií, ktoré koordinujú rozvoj a prijímajú strategické rozhodnutia v strediskách. Dotazník pre návštevníkov stredísk bude zameraný na ich vnímanie produktu a celkovej atraktívnosti stredísk cestovného ruchu. Dotazník pre miestnych obyvateľov bude zameraný na ich vnímanie vplyvu cestovného ruchu v stredisku, t.j. v mieste ich trvalého bydliska. Dotazníky, ktoré použijeme pri zbere dát budú vychádzať z dotazníkov použitých v predvýskume, ktoré upravíme, doplníme o potrebné otázky a zistené nedostatky v predvýskume odstránime. Získané údaje triedime na základe jednotlivých otázok v dotazníkoch pomocou kódovania v procesore MS Excel, ktorý nám umožní túto databázu využiť v prostredí špecializovaného štatistického softvéru SPSS. Sledované faktory, ktoré zisťujeme u návštevníkov, ako aj miestnych obyvateľov, štatisticky spriemerujeme. Identifikáciu fáz, v ktorých sa nachádzajú skúmané strediská, využijeme v súvislosti s tvorbou stratégií rozvoja cestovného ruchu s ohľadom na štandardy využitia rekreačných plôch.

Výsledky

Rozvoj cestovného ruchu v stredisku Donovaly

Stredisko cestovného ruchu Donovaly považujeme za tradičné stredisko. Nachádza sa v okolí rovnomennej horskej obce, ktorá leží vo výške okolo 960 m n. m. Jeho územie leží na rozhraní Národného parku Nízke Tatry a Národného parku Veľká Fatra. Stredisko tvorí šesť pôvodných osád (Donovaly, Bully, Polianka, Mistríky, Mišúty, Hanesy, Sliačany) a štyri lokality cestovného ruchu. (Centrum I, Centrum II., Vrchbáň, Pod Maguroou). Na ploche 17,5 km² ho obýva 231 stálych obyvateľov.

Najvýznamnejšou atraktivitou cestovného ruchu je lyžiarsky areál Park Snow. Návštevníkom ponúka celkovo 14 vlekov a 2 lanovky s celkovou prepravnou kapacitou 14 100 osôb/hod. Využiť možno 17 zjazdoviek s viac ako 11 km upravovaných lyžiarskych tratí, z ktorých viac ako 7 km je umelo zasnežovaných. Stredisko disponuje 19,4 km bežeckých lyžiarskych tratí. Spolupráca so strediskom Malinô Brdo vyústila do spoločného skipasu.

V letnej sezóne je návštevníkom k dispozícii cyklistický Bike park s požičovňou bicyklov, paragliding a Fun aréna s bobovou dráhou, lezeckou stenou, lanovým centrom i trampolínami. V okolí sú desiatky kilometrov značených turistických trás. V roku 2009 bola verejnosti sprístupnená rozprávková dedina Habakuky, ktorá okrem zaujímavých architektonických riešení ponúka návštevníkom, najmä detským, bohatý kultúrny program.

V rámci štatistického zisťovania sme oslovili 42 podnikov cestovného ruchu, z ktorých ďalej spolupracovalo 19, čo tvorí 45,24 %.

Všeobecné záväzné nariadenie obce stanovuje daň za ubytovanie na 0,50 € za osobu a prenocovanie. V rámci štatistického zisťovania sme oslovili 33 ubytovacích zariadení, z ktorých odpovedalo 14, čo predstavuje 42,42 %. Kapacita ubytovacích zariadení dlhodobo rastie. V súčasnosti dosahuje počet lôžok v stredisku Donovaly približne 8 000 a počet izieb takmer 2 000. Celková kapacita pohostinských zariadení je približne 2 000 stoličiek. Aktuálny stav hustoty ubytovacích zariadení je 107,04 lôžka na hektár, čo mierne prekračuje stanovenú normu (100 lôžok/ha pre urbanizované územie).

Norma pre využitie lyžiarskych tratí ako hlavnej atraktivity strediska sa pohybuje na hladine okolo 400 m², pri súčasnej maximálnej hodinovej kapacite vlekov by na jedného lyžiara pripadalo len 60,28 m² lyžiarskych tratí. Táto skutočnosť predstavuje ohrozenie pre stredisko Donovaly.

Dopyt sme skúmali na vzorke 160 respondentov, z ktorých bolo 44 % mužov a 56 % žien. Polovica opýtaných bola starších ako 37 rokov, priemerný vek predstavuje 36,08 roka. Podiel zahraničných návštevníkov spomedzi všetkých opýtaných predstavuje 22,5 %.

Aj keď celkový počet návštevníkov strediska zaznamenal po prepuknutí svetovej krízy hlboký jednoročný prepad, počas nasledujúcich rokov počet návštevníkov pomaly stúpa. Zvyšuje sa tiež podiel návštevníkov v čase letnej turistickej sezóny zo 4 % v roku 2007 na približne 30 % v rokoch 2011 a 2012.

V porovnaní s priemerným počtom prenocovaní na Slovensku v roku 2012 (2,7; podľa ŠÚ SR) je priemerný počet prenocovaní respondentov v stredisku Donovaly vyšší takmer o 0,5 noci, konkrétne 3,19.

Návštevníci v priemere hodnotia vybavenosť strediska zariadeniami cestovného ruchu ako dobrú (2,21). Subjektívnu atraktívnosť vnímajú respondenti v priemere ako dobrú (2,06). Objektívna atraktívnosť vyjadrená v pomere k lôžkam má hodnotu 0,25. Polovica opýtaných si myslí, že ceny tovarov a služieb sú priemerné, resp. zaujala neutrálny postoj. Priemerné hodnotenie mierne prevyšuje túto hodnotu. Polovica respondentov minula denne viac ako 40 € na osobu, v priemere 45,59 €. Denné spotrebné výdavky výrazne ovplyvňuje výška cien lyžiarskych lístkov.

V rámci nášho výskumu sme získali údaje od 42 miestnych obyvateľov, čo predstavuje 18,18 % z celkového počtu obyvateľov obce Donovaly, z toho 69,05 % mužov a 30,95 % žien. Polovica opýtaných je starších ako 49 rokov, priemerný vek predstavuje 48,5 roka. Spomedzi účastníkov prieskumu v je v cestovnom ruchu zamestnaných 57,14 % miestnych obyvateľov, čo je vysoko nad celoslovenským 6 % priemerom (podľa ŠÚ SR) a môžeme

preto tvrdiť, že cestovný ruch má v lokálnej ekonomike prioritné postavenie. Rezidenti vnímajú ceny tovarov a služieb ako nie príliš vysoké, ani nie príliš nízke, resp. zaujali neutrálne stanovisko. Miestni obyvatelia hodnotia kriminalitu v stredisku ako nízku až priemernú (2,45) aj napriek faktu, že najbližšia policajná stanica sa nachádza v obci Liptovská Osada vzdialenej vyše 10 km.

V stredisku sa nachádza niekoľko kultúrnych pamiatok, starostlivosť o ne vnímajú rezidenti ako dobrú (2,09). Viac ako polovica opýtaných si myslí, že stav životného prostredia je priemerný, resp. zaujala neutrálny postoj. Priemerné hodnotenie (3,21) poukazuje na fakt, že rezidenti nie sú so stavom miestneho životného prostredia úplne spokojní. Miestni obyvatelia hodnotia dopravnú situáciu v priemere ako dobrú.

Vybrané lokálne ekonomické činitele vykazujú v sledovanom období kolísavé hodnoty. Sadzba dane za ubytovanie je v obci Donovaly stanovená na 0,50 € za osobu a prenocovanie. Na výber tejto dane majú silný vplyv apartmánové domy, keďže mnohé z nich sú označené ako bytové jednotky a samospráva tak stráca na dani za ubytovanie i na dani z nehnuteľnosti.

Tržby ťažiskového podniku, prevádzkujúceho lyžiarske vleky a lanovky, po poklese v prvých krízových rokoch majú stúpajúcu tendenciu. Miera nezamestnanosti v stredisku je nižšia ako celoslovenský, krajský i okresný priemer. Po viacročnom poklese začala od roku 2008 postupne narastať.

Rozvoj cestovného ruchu v stredisku Špindlerův Mlýn

Stredisko cestovného ruchu Špindlerův Mlýn považujeme za tradičné stredisko. Leží v Krkonošiach, v Královohradeckom kraji, v nadmorskej výške 720 m n. m. Pri rozlohe takmer 77 km² ho obýva približne 1 400 obyvateľov.

Stredisko cestovného ruchu Špindlerův Mlýn je vnímané ako horské a prevažne lyžiarske stredisko. Jeho lyžiarske areály poskytujú 5 lanoviek a 11 vlekov s celkovou prepravnou kapacitou viac ako 20 000 osôb/hod. Návštevníkom je k dispozícii 25 km zjazdových a 85 km bežkárskeho tratí (85 % v prípade potreby zasnežovaných), ako aj tri snowparky s u-rampou určené pre extrémne lyžovanie a snowboarding, sánkarska dráha, snowtubing, prírodná ľadová plocha a dva detské parky. K doplnkovým službám patria lyžiarske školy a požičovne.

Počas letnej sezóny je v ponuke 70 km značených turistických tratí, cyklotrasy, bikepark, požičovňa bicyklov, bobová dráha, paragliding, minigolf, dva lanové parky, kolobežky, rybárčenie, lezecká stena, vyhliadkové lety lietadlom či tenisové kurty.

Celoročne sú návštevníkom k dispozícii bowling, squash, strelnica, art centrum pre malých i veľkých, akvapark Špindl a niekoľko hotelových bazénov.

V rámci štatistického zisťovania sme oslovili 89 podnikov cestovného ruchu, z ktorých ďalej spolupracovalo 46, čo tvorí 51,69 %.

Dnes je z cca 650 budov, ktoré tvoria Špindlerův Mlýn, až 200 ubytovacích zariadení s ubytovacou kapacitou takmer 8 000 lôžok. Podľa všeobecne záväznej vyhlášky mesta je poplatok za kúpeľný alebo rekreačný pobyt stanovený na 0,58 € za osobu a prenocovanie. V stredisku Špindlerův Mlýn sa nachádza viac ako 50 hotelov všetkých tried, takmer 70 penziónov, 9 turistických ubytovní a desiatky ostatných ubytovacích zariadení. V rámci štatistického zisťovania sme oslovili 80 z nich. Odpovedalo 34 ubytovacích zariadení, čo predstavuje 42,5 %. V porovnaní so slovenskými podnikmi cestovného ruchu nás zaujal najmä fakt, že tak členovia veľkých reťazcov ako i malé podniky rodinného typu evidujú základné štatistické údaje pomerne dlhú dobu, veľké percento z nich dokonca takmer od svojho otvorenia.

Kapacita ubytovacích zariadení sa čo do počtu lôžok za poslednú dekádu výraznejšie nezmenila. K miernemu rastu využitia ubytovacích kapacít došlo v rokoch 2004-2006, kedy dosiahla obsadenosť viac ako 80 %, po prepuknutí svetovej hospodárskej a finančnej krízy sa však využitie ubytovacích kapacít vrátilo k hodnotám spreď úspešnejších rokov. Stredisko disponuje rozsiahlou kapacitou pohostinských zariadení.

Súčasný stav hustoty ubytovacích zariadení predstavuje 58,12 lôžka na hektár, čo je pod hranicou normy (100 lôžok/ha pre urbanizované územie). V budúcnosti je teda stredisko schopné absorbovať ďalší rast ubytovacích kapacít. Norma pre využitie lyžiarskych tratí ako hlavnej atraktivity strediska sa pohybuje na hladine okolo 400 m², pri súčasnej maximálnej hodinovej kapacite vlekov by na jedného lyžiara pripadalo len 73,02 m² lyžiarskych tratí. Podobne ako na Donovaloch, táto skutočnosť predstavuje pre stredisko Špindlerův Mlýn ohrozenie.

Dopyt sme skúmali na vzorke 160 respondentov, z ktorých bolo 41 % mužov a 59 % žien. Polovica opýtaných mala 37,5 roka a menej, priemerný vek predstavuje 38,67 roka. Zahraniční návštevníci mali v prieskume 26,25 % zastúpenie.

Vývoj počtu návštevníkov strediska má za sledované obdobie rastúcu tendenciu s menšími odchýlkami. Výraznejší pokles nastal len v roku 2009, nasledujúce roky sa však návštevnosť vrátila k svojim predchádzajúcim hodnotám. Výraznejšie zmeny nenastali ani v pomere zahraničných a celkového počtu návštevníkov, ktorý prakticky kopíruje vývoj návštevnosti strediska. Priemerný počet prenocovaní v Českej republike za rok 2011 bol 3,0, v Královohradeckom kraji bola hodnota na úrovni 3,7 (podľa ČSÚ). Opytovaním sme zistili, že priemerný počet prenocovaní v stredisku Špindlerův Mlýn je 3,1.

Viac ako polovica opýtaných vníma vybavenosť strediska ako dobrú, v priemere dosahuje hodnotu 2,4. Návštevníci pozitívne vnímali najmä širokú ponuku služieb, od lyžiarskych vlekov a ubytovania cez akvapark až po rôzne doplnkové služby. Atraktivnosť strediska návštevníci subjektívne vnímajú ako dobrú (1,96). Objektívna atraktivnosť vo vzťahu k lôžkam predstavuje hodnotu 0,26. Viac ako polovica respondentov si myslí, že ceny tovarov a služieb v stredisku sú priemerné, resp. zaujala neutrálny postoj. Priemer 2,74 vypovedá, že návštevníci nepovažujú ceny ani za príliš vysoké, ani za príliš nízke.

Priemerná výška denného spotrebného výdavku predstavuje 34,97 €. Polovica opýtaných minula za jeden deň viac ako 35 €. Cena sa za sledované obdobie prakticky nezmenila, čo manažment lyžiarskeho strediska vníma ako silnú stránku a konkurenčnú výhodu, najmä pokiaľ ide o vzťah cena – kvalita.

V rámci nášho výskumu sme zozbierali informácie od 100 miestnych obyvateľov, čo predstavuje 6,43 % z celkového počtu stálych obyvateľov strediska. Odpovedalo 39 % mužov a 61 % žien, ich priemerný vek je 38,72 rokov. V cestovnom ruchu je zamestnaných 23 % respondentov, čo je vysoko nad celoštátnym priemerom z roku 2011, ktorý bol 4,56 %. Viac ako polovica respondentov vníma lokálne ceny tovarov a služieb za priemerné, teda ani príliš vysoké, ani príliš nízke, prípadne zaujala neutrálny postoj. Priemerná hodnota predstavuje 2,68. Miestni obyvatelia sa v stredisku Špindlerův Mlýn cítia bezpečne, keďže viac ako polovica opýtaných si myslí, že kriminalita v stredisku je nízka. Rezidenti hodnotia starostlivosť o kultúrne pamiatky v priemere ako dobrú až priemernú (2,36). Rovnako vnímajú stav životného prostredia ako dobrý až priemerný (2,64), a viac ako polovica opýtaných vyjadrila neutrálny postoj. Podľa rezidentov je celková dopravná situácia v stredisku na dobrej úrovni.

Vývoj ekonomických činiteľov v stredisku Špindlerův Mlýn mal v sledovanom období rastúci trend, ktorý sa však v posledných rokoch spomalil. Poplatok za kúpeľný alebo rekreačný pobyt je stanovený na 0,58 € za osobu a prenocovanie. Ubytovací poplatok sú povinné platiť ubytovacie zariadenia, a to vo výške 0,23 € za každé využité lôžko a deň. Ročná paušálna čiastka je stanovená ako 150 dní x 0,23 € x pevný počet lôžok.

V prípade Ski areálu došlo po vysokom raste tržieb k spomaleniu rastu a miernemu, avšak dlhodobému poklesu tržieb. Práve neschopnosť efektívneho prevádzkovania areálu, keď majoritným akcionárom je štátny Český svaz telesní výchovy (80 %), viedol v novembri 2012 k prenajatiu areálu súkromným investorom. Miera nezamestnanosti je v súčasnosti výrazne nižšia ako aktuálny celoštátny priemer cca 8 % (podľa ČSÚ). Za rok 2011 predstavovala v stredisku Špindlerův Mlýn len 4,75 %.

Porovnanie skúmaných stredísk

Porovnanie vybraných ukazovateľov vzťahujúcich sa k plánovanej a aktuálnej kapacite sledovaných stredísk zachytáva Tabuľka 6. Zvýraznené sú prekročené hodnoty štandardov rekreačných plôch.

Tabuľka 6: Porovnanie vybraných ukazovateľov za skúmané strediská

<i>Ukazovateľ</i>		<i>Donovaly</i>	<i>Špindl. Mlýn</i>
<i>Počet návštevníkov</i>	Počet obyvateľov	231	1 400
	Plocha vhodná pre zástavbu v ha	71	130
	Počet návštevníkov	198 293	211 000
	Podiel zahraničných návštevníkov	32,34 %	43,10 %
<i>Ubytovacie zariadenia</i>	Kapacita ubytovacích zariadení	7 650	7 555
	Využitie ubytovacích zariadení	60,00 %	70,37 %
	Prijmy z dane za ubytovanie	104 103 €	306 383 €
	Sadzba dane za ubytovanie	0,50 €	0,58 €
	Limitná kapacita (lôžka/ha)	80 - 100	80 - 100
	Aktuálny stav	107,75	58,12
<i>Hlavná atraktivita</i>	Zjazdovky (m ²)	850 000	1 500 000
	Aktuálna max. kapacita os./hod.	14 100	20 543
	Limitná kapacita v m ² /os. - minimum	400	400
	Aktuálny stav - kapacita	60,28	73,02
	Aktuálne využitie	4 450,26	6 818,18

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2013

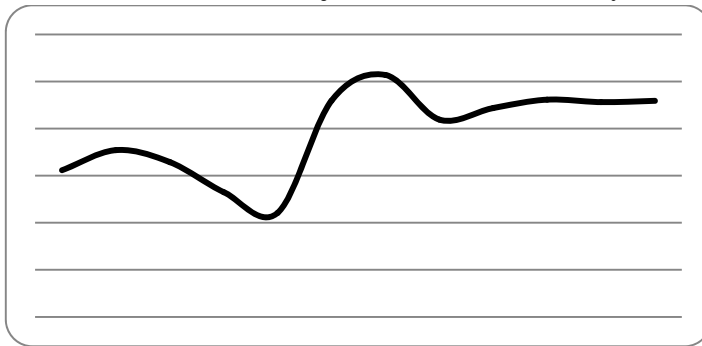
Získané údaje, ktoré sa pre individuálne strediská značne rôznia, nám v ďalšej časti poslúžia na určenie životného cyklu pre jednotlivé strediská cestovného ruchu a následný výber vhodnej stratégie rozvoja.

Životný cyklus strediska cestovného ruchu Donovaly

Súčtom výsledných fáz sme zistili, že pre stredisko Donovaly má najpočetnejšie zastúpenie fáza D (nasýtenie). Grafické zobrazenie vývoja základných ukazovateľov (počet návštevníkov, tržby, počet lôžok x obsadenosť) nám potvrdzuje, že stredisko cestovného ruchu Donovaly sa nachádza vo fáze zrelosti s prvkami fázy nasýtenia. Sprevádza ho mierny rast počtu návštevníkov, ako aj ubytovacích kapacít. Na základe teórie životného cyklu modelujeme možný vývoj. Tempo miery rastu návštevníkov nebude výraznejšie rásť,

výrazne sa spomalí intenzita budovania nových ubytovacích zariadení, ktorých ponuka je veľmi vysoká. Obsadenosť dosahuje pomerne vysoké percento, pričom v budúcnosti by mohol nastať celkový pokles využitia ubytovacích kapacít. Celkovú stagnáciu spôsobia apartmánové domy, ktoré majú nižšie využitie ubytovacích kapacít a absentuje aj poskytovanie presných štatistických informácií, Domy vplývajú na zastavanosť plochy aj na vysoké sezónne výkyvy. Keďže ide o horské stredisko s výraznou zimnou sezónou, snaha manažmentu o zvýšenie výkonov počas letnej sezóny, ktorá sa začína prejavovať už v súčasnosti, môže využitie ubytovacej kapacity udržať v priaznivých hodnotách.

Graf 1: Loureňovej životná krivka, Donovaly



Zdroj: Vlastné spracovanie, 2013

Miestna ekonomika je závislá od cestovného ruchu. Je preto citlivá na zmeny, napríklad v prípade nepriaznivého vývoja klimatických podmienok počas silnejšej zimnej sezóny, čo by v budúcnosti mohlo viesť k jej nevyváženosti a nesebestačnosti. Gossling (2010) upozorňuje, že klimatické zmeny či hospodárska recesia môžu v životnom cykle strediska spôsobovať interrupcie, po ktorých stredisko môže pokračovať v predchádzajúcom cykle, alebo začať nový. Aktivity manažmentu ťažiskového podniku o posilnenie letnej sezóny a medzisezónneho obdobia sa preto aj v tomto prípade javia ako veľmi žiaduce a opodstatnené. Miera nezamestnanosti je nižšia ako regionálne a celonárodné priemery, vysoký podiel zamestnanosti v cestovnom ruchu sa očakáva aj v ďalšom období. Po investíciách do výstavby lyžiarskych lanoviek, ako aj nových veľkokapacitných hotelových zariadení a apartmánových domov neočakávame v ďalšej fáze realizáciu výraznejších investícií. Tie prídu až pri prechode do fázy oživenia strediska. Aj v súvislosti s potenciálnym poklesom investícií a poklesom tempa rastu návštevníkov môže dôjsť k poklesu príjmov rezidentov zamestnaných alebo podnikajúcich v cestovnom ruchu. Zatiaľ čo ziskovosť súkromného sektora by mala byť naďalej vysoká, príjmy miestnej samosprávy budú závisieť nielen od využitia ubytovacej kapacity, ktorá môže pri nezmenenom vplyve sezónnosti klesať, ale aj od efektivity výberu daní a miestnych poplatkov najmä od apartmánových domov. Donovaly zaznamenali v posledných rokoch významne nadpriemerný rast zariadení tohto typu. Tie častokrát nie sú vedené ako podniky poskytujúce ubytovacie služby, ale ako bytové jednotky, na ktoré sa daň za ubytovanie nevzťahuje. Navyše sa na ne vzťahuje aj nižšia sadzba dane z nehnuteľnosti.

Miestni obyvatelia, najmä tí čo nepracujú priamo alebo nepriamo v cestovnom ruchu, vnímajú vysoký počet návštevníkov s istým stupňom dráždivosti, čo môže vyústiť až do istej miery antagonizmu. Rast atraktívnosti strediska priniesol nielen prílev nových pracovných síl, ale aj výraznú migráciu obyvateľov z iných regiónov Slovenska za účelom kúpy nehnuteľností. Vo vlastníckej štruktúre nehnuteľností teda nájdeme výrazný podiel cudzích vlastníkov, ktorí postupne prekročia rovnovážny stav a v demografickej štruktúre strediska budú prevládať imigranti. Pre väčšinu z nich však Donovaly nie sú miestom trvalého bydliska, ale len prechodným dovolenkovým miestom pobytu. Táto skutočnosť sa môže javiť ako problematická pri ďalšom plánovaní cestovného ruchu na úrovni miestnej samosprávy a bude vplývať na využitie infraštruktúry.

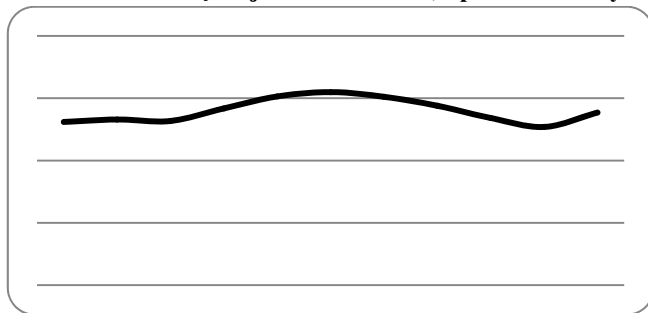
Neustále rastie tlak na životné prostredie a krajinu v rámci strediska. Vysoký počet návštevníkov i kapacita ubytovacích zariadení a lyžiarskych vlekov, lanoviek aj tratí, treba porovnať s limitnou kapacitou strediska. V súčasnej situácii sa javí, že tieto kapacity sú veľmi blízko prekročenia, resp. niektoré už boli prekročené. Hustota výstavby by sa mala odvíjať od platného územného plánu, rešpektujúceho trvalo udržateľný rozvoj. Výstavba v posledných rokoch prebiehala nekoordinovane, čo a negatívne vplýva aj na konečný zážitok návštevníkov strediska. Dopravnú situáciu komplikuje najmä v zimnom období kamiónová doprava, s ďalším rozvojom strediska a rastom počtu návštevníkov môže dôjsť k celkovému zhoršeniu dopravy a nedostatku parkovacích miest. Doprave mal pomôcť tunel cez Hiadel'ské sedlo, jeho realizácia sa však odsunula na neurčito.

Vo vzťahu k reakciám na vývoj trhu zohráva popri obci hlavnú úlohu ťažiskový podnik, prevádzkovateľ lyžiarskych vlekov a lanoviek Park Snow Donovaly spoločnosť GOIMPEX BRATISLAVA, a.s. Cieľom marketingu strediska ostane presvedčiť existujúcich a potenciálnych hostí o výhodnosti ďalšej návštevy, aktivity by mali byť zamerané na obranu a zachovanie trhovej pozície. Výdavky na marketing, ktoré dlhodobo predstavujú zhruba 2,5 % -ný podiel z tržieb, by sa meniť nemali, v budúcnosti možno dokonca očakáva ich mierny pokles, resp. výrazný rast vo fáze oživenia.

Životný cyklus strediska cestovného ruchu Špindlerův Mlýn

Súčtom výsledných fáz sme zistili, že pre stredisko Špindlerův Mlýn má najpočetnejšie zastúpenie fáza C (zrelosť) a významne je zastúpená i fáza D (nasýtenie). Grafické zobrazenie vývoja základných ukazovateľov (počet návštevníkov, tržby, počet lôžok x obsadenosť) ukazuje, že stredisko cestovného ruchu Špindlerův Mlýn pomaly opúšťa fázu zrelosti a vstupuje do fázy nasýtenia.

Graf 2: Lourençovej životná krivka, Špindlerův Mlýn



Zdroj: Vlastné spracovanie, 2013

Sprevádza ho mierny rast počtu návštevníkov, ako aj ubytovacích kapacít. Na základe teórie životného cyklu modelujeme možný vývoj. Miera rastu počtu návštevníkov pozvoľna klesá. Počet lôžok aj ich využitie dosahuje vysoké hodnoty, k výraznejším zmenám nedochádza, môžeme však očakávať pokles využitia ubytovacích kapacít. Podobne ako v prípade Donovalov, vplyv sezónnosti je veľmi veľký a dominantnou je zimná sezóna.

Lokálna ekonomika je závislá od cestovného ruchu a v prípade nepriaznivého vývoja cestovného ruchu zraniteľná. Vysoká celková zamestnanosť, i vysoký podiel cestovného ruchu na nej, budú pretrvávať. Investície sú realizované priebežne, neočakávame ich výraznejší príliv. Zisky súkromných spoločností sú po dosiahnutí maximálnych hodnôt v predchádzajúcej fáze životného cyklu stále vysoké, miernym tempom však postupne klesajú. Podobný vývoj majú aj vybrané dane vo forme kúpeľnej a rekreačnej dane a dane z ubytovacej kapacity. Nemožno očakávať ich výrazný nárast, skôr očakávame mierny pokles.

Mierne negatívny vzťah rezidentov k návštevníkom sa môže ďalším vývojom ešte prehĺbiť, obzvlášť v prípade negatívneho vývoja cestovného ruchu v stredisku, následného odlivu finančných prostriedkov i pracovných miest a zvýšenia nezamestnanosti.

Zvýšené nároky na životné prostredie i kultúrne dedičstvo spolu s poklesom ekonomickej sily miestnych podnikov môžu mať za následok ich výraznejšie poškodenie. Naďalej predpokladáme zvyšovanie hustoty výstavby i dopravy.

Ako sme už uviedli, stredisko môže prechádzať viacerými cyklami súčasne v súvislosti s ponúkanými produktmi či cieľovými skupinami, po prežití jedného cyklu môže začať ďalší alebo môže byť cyklus dočasne prerušený. Vhodným príkladom je práve stredisko Špindlerův Mlýn. Ukázali sme, aký bol vývoj cestovného ruchu v stredisku v predchádzajúcom období. Následne sme načrtli potenciálne možnosti vývoja v ďalších rokoch za predpokladu, že by ostala zachovaná krivka životného cyklu strediska. V novembri 2012 však majiteľ areálu a jeho dovtedajší prevádzkovateľ Český svaz telesnej výchovy s odôvodnením, že výnosy strediska začali klesať a bez ďalších investícií, na ktoré

nemá ČSTV finančné prostriedky, by nebol dostatočný obrat reálny, prenajal stredisko na 20 rokov spoločnosti Melida, a.s., ktorú spolu tvoria dve spoločnosti – slovenská Tatra mountain resorts, a.s. a česká Snowhill, a.s. Nový prevádzkovateľ zaplatí ročný nájom 43,8 mil. CZK (približne 1 697 000 EUR) a za celé obdobie nájmu sa zaviazal preinvestovať 800 mil. CZK, čo je asi 30 990 680 EUR. Investície zahŕňajú výstavbu nových lanoviek, zjazdových tratí a ďalšiu infraštruktúru. Súčasťou nájomnej zmluvy je aj opcia na ďalších 20 rokov. Môžeme preto predpokladať, že stredisko sa na svojej krivke životného cyklu posunie späť do fázy rastu, resp. začína svoju existenciu na novej krivke

Diskusia

Ako sme overili na príklade sledovaných stredísk v predchádzajúcich kapitolách, na základe modelu nie je možné predikovať všetky potenciálne cesty rozvoja cestovného ruchu v stredisku, pretože tých je nespočetné množstvo a môžu byť ovplyvnené mnohými faktormi. Viacero autorov (Zimmermann, 1997; Morgan, Pritchard, Pride, 2002; Corak in Butler 2006; Butler, 2009) uvádza, stredisko prechádza viacerými cyklami súčasne v súvislosti s ponúkanými produktmi či cieľovými skupinami, po prežití jedného cyklu môže začať ďalší alebo môže byť cyklus dočasne prerušený. Pri stagnácii jedného produktu môže dôjsť k tvorbe ďalšieho s vlastným životným cyklom. Tento jav nastáva napríklad pri rebrandingu značky. Stredisko cestovného ruchu môže využiť jednoduchý model na určenie svojej pozície na krivke životného cyklu a následne včas reagovať na výrazné zmeny v dopyte i ponuke, ktoré by prípadne mohli viesť až k úpadku strediska. Budúcnosť životného cyklu v praxi cestovného ruchu vidíme v práci Maneteho a Pechlanera (In Butler a kol., 2006), ktorá predpokladá jeho začlenenie do systému včasného varovania, keď dokáže predpovedať úpadok strediska. V našom výskume sme dospeli k podobným výsledkom v prípade strediska Špindlerův Mlýn, kde však pokles sledovaných znakov pravdepodobne zmenia významné investície nových prevádzkovateľov lyžiarskych vlekov a lanoviek. Keď o modeli životného cyklu strediska hovoríme ako o systéme včasného varovania, pozornosť zameriavame predovšetkým na fázu úpadku. Manente a Celotto (2004, s. 2) charakterizujú pre túto fázu stredisko, ktoré má určitú tradíciu v ponuke služieb cestovného ruchu, avšak vyznačuje sa jedným alebo viacerými negatívnymi trendmi. Negatívnym trendom poľa nich nemusí byť len pokles dopytu, s čím uvažuje pôvodná teória, ale aj niekoľko ďalších negatívnych vplyvov. Vo všeobecnosti môžeme za signály úpadku strediska označiť:

- pokles prvkov indikujúcich pôvodnú kvalitu strediska,
- zníženie konkurencieschopnosti strediska (podiel na trhu),
- ťažkosti pri zabezpečovaní udržateľného cestovného ruchu,
- zníženie priemerných výdavkov návštevníkov,
- externé faktory (politické, ekonomické, environmentálne, konkurenčné, ap.).

Východiskom tohto prístupu je fakt, že aj strediská, ktoré v súčasnosti vykazujú zisk, sa môžu nachádzať vo fáze úpadku, resp. sú úpadkom ohrozené. Práve preto sa na fázu úpadku strediska musíme pozeráť zo štrukturálneho pohľadu. Nestačí sledovať samotné ukazovatele, je tiež dôležité analyzovať vzťahy medzi nimi. Okrem identifikácie priblíženia sa k tejto fáze je kľúčovou úlohou manažmentu strediska čeliť jej a s dostatočným časovým predstihom implementovať strategické opatrenia, ktoré potenciálnu krízu eliminujú, prípadne dočasne prekonajú (Tabuľka 7).

Model životného cyklu má svoje využitie aj v činnosti cestovných kancelárií a agentúr, ktoré s jeho pomocou vedia odhadnúť ktoré strediská cestovného ruchu môžu očakávať rast záujmu návštevníkov a ktoré naopak môžu očakávať úpadok.

Tabuľka 7: Strategické opatrenia pre fázy úpadok - oživenie

	Strategické nástroje	Stredisko cestovného ruchu			
		Komunitné			Korporátne
Dopyt	Pravidelný prieskum trhu				
	Diverzifikácia trhu				
	Segmentácia cieľových skupín				
	Branding a marketing				
Ponuka	Nové/vynovené atraktivity				
	Špecializované podujatia				
	Zvýšenie ponuky CR				
	Štandardy kvality				
Plánovanie a politika	Územné plánovanie				
	Miestna politika a dane				
	Ochrana životného prostredia				
	Bezpečnosť				
	Povedomie rezidentov o CR				
	Verejná doprava				
Inovácie a organizácia	Vzdelávanie ľudských zdrojov				
	Spolupráca zúčastnených strán				
	Partnerstvo s ďalšími strediskami				
	Nové technológie				
	Zlučovanie funkcií				

Zdroj: Upravené podľa Mullers, Peters, Blanco, 2010; Avdimiotis, Christou, Sigala, 2008; Manente, Celotta, 2004; European Commission, 2002

Dhalla a Yuseph (1976) otvorene spochybňujú teóriu životného cyklu produktu ako takú v manažmente a marketingu keď tvrdia, že aj menšie odchýlky v predaji môžu vyvolať mylný dojem, že produkt vstupuje do fázy úpadku a je preto potrebné ho nahradiť novým. Pred reorientáciou výroby navrhujú uprednostniť predlžovanie produktívneho fungovania už existujúcich produktov na trhu prostredníctvom silnej a efektívnej marketingovej podpory. Aj keď teda vystupujú ako kritici spomenutého modelu, domnievame sa, že týmto tvrdením moderné prístupy k teórii životného cyklu strediska cestovného ruchu podporujú. Stotožňujeme sa s podstatou problému, keď tvorba inovácií a ich zavádzanie má byť

pripravované pred dosiahnutím vrcholnej fázy zrelosti charakterizovanej spomalením rasu a následným poklesom - v prípade, ak k takému scenáru dôjde, aby bol len krátkodobý a nevyčerpá stredisko.

Záver

Rozvoj cestovného ruchu v stredisku nie je možné dokonale predvídať, ale pomocou teórie životného cyklu strediska môžeme odhadnúť vývojové tendencie a správne i včasne reagovať manažérskymi rozhodnutiami. Na základe zistených výsledkov formulujeme pre manažment stredísk niekoľko odporúčaní.

Koordinovať rozvoj cestovného ruchu by mala manažérska organizácia cestovného ruchu, integrujúca verejný a súkromný sektor, ktorá by za tieto rozhodnutia mala nieť zodpovednosť. Úloha predvídať a koordinovať rozvoj pripadá na manažérsku organizáciu cieľového miesta, obec (samosprávu) alebo na ťažiskový podnik v stredisku. Prax totiž ukazuje, že mikro- a malé podniky, ktoré v cestovnom ruchu čo do počtu prevládajú, nie sú väčšinou schopné myslieť a konať ináč ako krátkodobo, so zameraním na svoje momentálne ekonomické ciele (tvorba zisku, udržanie si postavenia na trhu, ap.). Častokrát nemajú prostriedky finančné, materiálne, organizačné ani personálne, aby boli lídrami v oblasti inovácií či ekologického a trvalo udržateľného rozvoja. Ich činnosť je spravidla nekoordinovaná. Práve v tomto prípade sa ako nevyhnutná javí spolupráca a presadzovanie dlhodobých spoločných záujmov na úkor krátkodobých individuálnych.

Je tiež dôležité, aby stavebná a investičná činnosť v stredisku podliehala územnému plánovaniu podľa kvality vypracovaného územného plánu. Cieľom územného plánovania je prostredníctvom sústavného a komplexného riešenia priestorového usporiadania územia a funkčného využitia územia vytvárať predpoklady trvalo udržateľného rozvoja. Akékoľvek snahy záujmových skupín o zmenu územného plánu by mali byť odborníkmi starostlivo vyhodnotené.

Záverom teda môžeme povedať, že rozvoj cestovného ruchu v cieľovom mieste by mal vychádzať z jasne stanovenej stratégie (v nadväznosti na analýzy), pričom musí manažment sledovať interné aj externé činitele vplývajúce na cieľové miesto a snažiť sa predikovať budúci vývoj, v čom mu môže napomôcť využitie modelu životného cyklu.

Literatúra

- [1] Avdimiotis, S., Christou, E., Sigala, M. 2008. *From development to decline: tracing the life cycle notifications of a destination*. [online]. Dubai : 26th EuroCHRIE Conference. [cit. 2013-05-29]. Dostupné na internete: <http://www.academia.edu/3052512/From_development_to_decline._Tracing_the_life_circle_notifications_of_a_destination>.
- [2] Buhalis, D. 2000. *Marketing the competitive destination of the future*. In: Tourism Management, roč. 21, 2000, č. 1. ISSN 571-5043, s. 97 - 116.
- [3] Butler, R. 1980. *The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources*. In Canadian Geographer, roč. 24, 1980, č. 1. ISSN 0008-3658, s. 5 - 12.
- [4] Butler, R., a kol. 2006. *The Tourism Area Life Cycle, Vol. 1: Applications and Modifications (Aspects of Tourism)*. Bristol : Channel View Publications, 2006. 385 s. ISBN 1-84541-025-4.
- [5] Cáceres, E. 2005. *De-constructing planning for tourism*. [online]. Gran Canaria : Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. [cit. 2013-02-17]. Dostupné na internete: <<http://aesop2005.scix.net/data/papers/att/138.fullTextPrint.pdf>>
- [6] Coccossis, H., Parpairis, A. 2000. *Some Observations on the Concept of Carrying Capacity*. In Briassoulis, H., van der Straaten, J. 2000. *Tourism and the Environment: Regional, Economic, Cultural and Policy Issues*. Houten : Springer Netherlands, 2000. ISBN 978-94-010-5194-1, s. 23-33.
- [7] Cohen, E. 1972. *Toward a sociology of international tourism*. In Social Research, roč. 39, 1972, č. 1. ISSN: 0037-783X, s. 164-182.
- [8] Dhalla, N. K., Yuseph, S. 1976. *Forget the product life cycle concept*. In: Harvard Business Review, roč. 20, 1976, č. 1-2. ISSN 0017-8012, s. 102- 112.
- [9] Doxey, G. V. 1975. *When enough's enough: The natives are restless in Old Niagara*. In Heritage Canada, roč. 2, 1975, č. 2. ISSN 1195-5899, s. 26-27.
- [10] Gúčik, M. 2011. *Marketing cestovného ruchu*. Banská Bystrica : DALI-BB, 2011. 264 s. ISBN 978-80-89090-85-3.
- [11] Hawkins, D. E., Lamoureux, K. 2011. *Performance Monitoring Programs and Performance Indicators for Sustainable Tourism*. [online]. Washington : International Institute of Tourism Studies, The George Washington University. [cit. 2013-02-18]. Dostupné na internete: <http://www.gwu.edu/~iits/Sustainable_Tourism_Online_Learning/Gutierrez/Performance_Monitoring_Programs_Performance_Indicators_Sustainable_Tourism.doc>

- [12] Kučerová, J. 1999. *Trvalo udržateľný rozvoj cestovného ruchu*. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 1999, ISBN 80-8055-307-6.
- [13] Manente, M., Celotto, E. 2004. *From sustainable tourism to decline: howto monitor the risk*. [online]. Venice : University of Venice. [cit. 2013-05-28]. URL:<http://www.scb.se/Grupp/Produkter_Tjanster/Kurser/Tidigare_kurser/Touristforum/forumstat7_manente.doc>
- [14] Mason, P. 2003. *Tourism impacts, planning and management*. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2003. 208s. ISBN 978-0750659703.
- [15] Morgan, N., Pritchard, A., Pride, R. 2002. *Destination branding: creating the unique destination proposition*. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2002, 204 s. ISBN 0-7506-4994-1.
- [16] Müller, S., Peters, M., Blanco, E. 2010. *Rejuvenation strategies: A comparison of winter sport destinations in Alpine regions*. In *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, roč. 58, 2010, č. 1. ISSN 1332-7461 , s. 19-36.
- [17] Plog, S. C. 1973. *Why destination adresa rise and fall in popularity*. In *Cornell Hotel and Restaurant Association Quarterly*, roč. 13, 1973, č. 4, ISSN 1938-9655, s. 6-13.
- [18] Težak, S. 2002. *Cableways an important ecological element in mountain tourism*. In *Modern traffic*, roč. 22, 2002, špeciálne vydanie September 2002. ISSN 0351-1898, s. 88-90.
- [19] Zimmermann, F. 1997. *Future perspectives of tourism: traditional versus new destinations*. In *Oppermann, M., a kol. Pacific Rim Tourism*, New York : CAB International. ISBN 0851992218, s. 231-239.

Kontakt na autora

Ing. Jiří Pěč, PhD.

Katedra cestovného ruchu a spoločného stravovania, Ekonomická fakulta

Univerzita Mateja Bela

Tajovského 10

975 90 Banská Bystrica

Slovenská republika

T: (+421) 908 661 782

E: jiri.pec@gmail.com

Charakteristika autora

Zameranie najmä na destinačný manažment a marketing.

PŘEHLEDOVÉ STATĚ – SURVEY PAPERS

Iveta Hamarneh

CESTOVNÍ RUCH V EVROPĚ – SOUČASNOST A BUDOUCNOST

***Abstrakt:** Evropa je nejvýznamnějším regionem mezinárodního cestovního ruchu, ale ve všech ukazatelích (příjezdy/výjezdy, příjmy/výdaje) je zaznamenána klesající tendence, a to zejm. ve prospěch regionu Asie a Pacifik. Významné postavení v rámci regionu Evropy zauímají členské státy Evropské unie. Cílem předloženého příspěvku je zmapování současné situace evropského cestovního ruchu a naznačení jeho budoucího vývoje s uvedením hlavních charakteristických rysů.*

***Klíčová slova:** CALYPSO, Evropa, Evropská unie, mezinárodní cestovní ruch, Světová organizace cestovního ruchu*

TOURISM IN EUROPE – PRESENT AND FUTURE

***Abstract:** Europe is the largest region in international tourism, but all indicators (arrivals/departures, receipts/expenditure) have a decreasing trend, especially in favor of the Asia-Pacific region. Significant position in the European region is occupied by the Member States of the European Union. The aim of the present paper is to analyze the current situation of European tourism and an indication of its future development, including the main characteristics.*

***Key words:** CALYPSO, Europe, European Union, International Tourism, World Tourism Organization*

***JEL Classification:** L84*

Úvod

Evropský region cestovního ruchu tak jak ho vymezuje Světová organizace cestovního ruchu (World Tourism Organization, UNWTO) patří mezi nejrozsáhlejší trh cestovního ruchu (dále CR), zároveň ale vykazuje nejnižší dynamiku růstu.

Evropský region CR zahrnuje území od západního pobřeží až po Kamčatku, a to včetně území bývalého Sovětského svazu. Jedná se o region s dobrými, v některých územích až výbornými, selektivními, lokalizačními i realizačními předpoklady cestovního ruchu. Selektivní předpoklady rozvoje CR lze označit za stimulační a můžeme je charakterizovat jako předpoklady, které stimulují vznik CR ve funkci poptávky. Selektivní předpoklady CR se člení na objektivní (politické, ekonomické, demografické, urbanizační a ekologické) a subjektivní (psychologické pohnutky, kulturní odlišnosti národa, zkušenosti s cestováním, propagace). Lokalizační předpoklady CR rozhodují o funkčním využití konkrétní oblasti CR z hlediska přírodních možností a z hlediska charakteru a kvality společenských a kulturně-historických podmínek a atraktivit a jsou limitujícím faktorem rozvoje CR na daném místě. Lokalizační předpoklady CR dělíme na přírodní (klíma, vodstvo, reliéf, fauna a flóra) a společenské (kulturně-historické památky, kulturní, zábavní a sportovní akce). Realizační předpoklady CR zabezpečují realizaci CR v jednotlivých lokalitách a vytváří podmínky pro funkční využití lokalizačních předpokladů. Dělíme je na suprastrukturu a infrastrukturu. Na základě uvedených předpokladů cestovního ruchu je hodnocen potenciál území pro rozvoj CR. Zde můžeme konstatovat, že potenciál Evropy jako destinace cestovního ruchu je velmi různorodý a v některých zemích ještě není zcela využit.

Jedná se o region cestovního ruchu, který je velmi heterogenní, různorodý ať už v kontextu politického či ekonomického vývoje jednotlivých zemí, ale také pokud se jedná například o kvalitu či kvantitu zařízení cestovního ruchu. Při rozvoji cestovního ruchu v evropském prostoru jsou také velmi významné aktivity Evropské unie, ať již finanční či nefinanční povahy.

Cílem předloženého příspěvku je situační analýza současného evropského cestovního ruchu a naznačení jeho budoucího vývoje s uvedením hlavních charakteristických rysů.

Materiál a metody

Předložený příspěvek charakterizuje hlavní faktory a trendy zřejmě při rozvoji evropského CR – jde o kompilát již známých skutečností. Autorka se zde snaží o co nejkomplexnější náhled na zkoumanou problematiku.

Dále předložený příspěvek vychází z metody sekundární analýzy, která představuje analýzu ze sekundárních zdrojů, jimiž jsou veřejně dostupné dokumenty, vytvořené jako primární data nebo shromážděné za jiným účelem. Předností sekundárních dat je jejich reliabilita (spolehlivost výzkumné metody nebo techniky), jejich zakomponování do souvislostí s jinými skutečnostmi a jejich ekonomická úspornost. Zároveň je ale v příspěvku využito i primární výzkum (dotazníkové šetření), který byl autorkou realizován v období 1. 2.-19. 2. 2013. [5]

V případě analýzy mezinárodního a evropského cestovního ruchu jsou využívána data Světové organizace cestovního ruchu (World Tourism Organization, UNWTO) a EUROSTATu. Charakteristika výjezdového cestovního ruchu Číny vychází ze studie CzechTourism. [16]

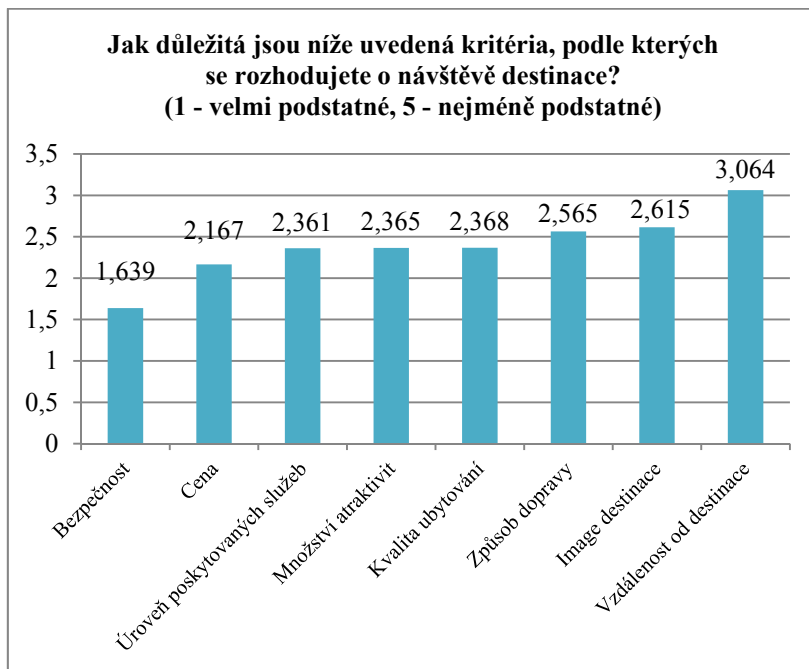
Členění jednotlivých regionů a subregionů cestovního ruchu v příspěvku vychází z metodiky Světové organizace cestovního ruchu, která přistupuje k členění světa odlišně oproti obecné geografii, a to zejména v kontextu specifické oblasti jejího působení – cestovního ruchu.

Výsledky

Tabulka 2 ukazuje rozdělení mezinárodních příjezdů a příjmů z mezinárodního cestovního ruchu dle jednotlivých regionů mezinárodního CR. Dominantním regionem je Evropa představující 51,6 %, resp. 42,6 % podíl na mezinárodním cestovním ruchu, na druhé pozici se zhruba s 20 %, resp. 30 % podílí region Asie a Pacifik a na třetí pozici je s necelými 16 %, resp. 20 % region Amerika. Podíly regionů Střední východ a Afriky jsou srovnatelné a v obou ukazatelích dosahují řádově jednotek procent.

Regionální rozložení mezinárodního cestovního ruchu je ovlivněno jednak úrovní, kvalitou i kvantitou selektivních, lokalizačních a realizačních předpokladů. Ale zároveň je regionální rozložení velmi významně ovlivněno i předpokladem bezpečnosti regionu/destinace. Bezpečnost je z pohledu destinací CR rozhodujícím faktorem a podmínkou jejího rozvoje, fungování a udržitelnosti. Bezpečnost je i proto jedním ze základních a kritických faktorů podmiňujících a ovlivňujících konkurenceschopnost CR všech destinací. Při výběru cílových destinací se tak účastníci CR vyhýbají nebezpečným a rizikovým zemím a regionům. Tyto destinace pak nejsou pro účastníky CR atraktivní, což může mít i dlouhodobý vliv na jejich image a vnímání. Toto tvrzení koresponduje i s výsledky autorčina dotazníkového šetření, v němž většina respondentů hodnotila bezpečnost jako nejdůležitější kritérium, podle kterého se rozhodují o návštěvě destinace (viz Graf 1). Koresponduje to i s tím, že bezpečí patří k základním lidským potřebám. Tuto myšlenku použil ve své teorii hierarchických potřeb psycholog Abraham H. Maslow, který potřebu bezpečí zařadil ve významnosti hned za potřeby fyziologické.

Graf 1



Zdroj: [5]

Evropa je nejvýznamnějším regionem mezinárodního CR, ale ve všech ukazatelích (příjezdy/výjezdy, příjmy/výdaje) je zaznamenán rozkolísaný trend s klesající tendencí, a to zejm. ve prospěch regionu Asie a Pacifik (viz Tabulka 1). Kromě toho problémy tradičním evropským destinacím (Francie, Španělsko, Itálie) způsobují zejm. levnější a často i exotičtější mimoevropské destinace s velmi kvalitními marketingovými kampaněmi. V polovině 90. let se předpokládalo, že klesající podíl Evropy v příjezdovém CR bude kompenzován vysokou dynamikou v zemích Střední a východní Evropy. Tento předpoklad se ale nepotvrdil.

Tabulka 1: Vývoj regionálního rozložení mezinárodních příjezdů a příjmů z mezinárodního cestovního ruchu v letech 1950-2012 (v %)

	Evropa		Asie a Pacifik		Amerika		Střední východ		Afrika	
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
1950	66	43	1	2	30	52	1	1	2	5
1960	73	57	1	3	24	36	1	1	1	3
1970	68	61	4	7	26	27	1	2	1	3
1980	65	60	8	10	21	24	3	3	3	2
1990	62	54	13	16	20	26	2	2	3	2
2000	58	49	17	18	19	28	4	4	4	2
2005	55	51	19	21	17	21	5	4	5	2

2010	51	44	22	27	16	20	6	6	5	3
2011	51	45	22	28	16	19	6	5	5	3
2012	52	43	23	30	16	20	5	4	5	3

Zdroj: vlastní zpracování na základě [10], [14]

Pozn.: A – mezinárodní příjezdy

B – příjmy z mezinárodního cestovního ruchu

V roce 2012 Evropa realizovala 1 035 mil. příjezdů (51,6 % na mezinárodních příjezdech) a generovala 1 075 mld. USD (42,6 % na celkových příjmech z mezinárodního CR). Mezi TOP destinacemi podle počtu mezinárodních příjezdů jich je 7 z Evropy. Mezi dynamické destinace patří Ruská federace a Německo. Pokud jde o TOP destinace podle mezinárodních příjmů je situace o něco méně příznivá. Mezi TOP destinacemi dle příjmů se jich v Evropě nalézá 5 (viz Tabulka 3).

Tabulka 2: Regionální rozložení mezinárodního turismu v roce 2012

	<i>Mezinárodní příjezdy</i>		<i>Příjmy z mezinárodního cestovního ruchu</i>	
	v %	v mil. příjezdů	v %	v mld. USD
<i>Svět</i>	100,0	1 035,0	100,0	1 075,0
<i>Evropa</i>	51,6	534,2	42,6	457,8
<i>Asie a Pacifik</i>	22,6	233,6	30,1	323,9
<i>Amerika</i>	15,8	163,1	19,8	212,6
<i>Afrika</i>	5,1	52,4	3,1	33,6
<i>Střední východ</i>	5,0	52,0	4,4	47,0

Zdroj: vlastní zpracování na základě [14]

Tabulka 3: TOP 10 destinací ve světě, 2012

<i>TOP destinace 2012 dle počtu mezinárodních příjezdů</i>	<i>Příjezdy (mil.)</i>	<i>TOP destinace 2012 dle mezinárodních příjmů</i>	<i>Příjmy (mld. USD)</i>
1. Francie	83,0	1. USA	126,2
2. USA	67,0	2. Španělsko	55,9
3. Čína	57,7	3. Francie	53,7
4. Španělsko	57,7	4. Čína	50,0
5. Itálie	46,4	5. Macao	43,7
6. Turecko	35,7	6. Itálie	41,2
7. Německo	30,4	7. Německo	38,1
8. Británie	29,3	8. Británie	36,4
9. Ruská federace	25,7	9. Hong Kong	32,1
10. Malajsie	25,0	10. Austrálie	31,5

Zdroj: vlastní zpracování na základě [14]

Průměrný příjem na jeden mezinárodní příjezd v Evropě činil v roce 2012 860 USD, nejvyšší průměrný příjem na jeden mezinárodní příjezd zaznamenal region Asie a Pacifik (1 390 USD).

Tabulka 4: Průměrný příjem na jeden mezinárodní příjezd v jednotlivých regionech cestovního ruchu v roce 2012

<i>Region</i>	<i>Průměrný příjem na 1 mezinárodní příjezd (v USD)</i>
Svět	1 040
Evropa	860
Asie a Pacifik	1 390
Amerika	1 300
Afrika	640
Střední východ	900

Zdroj: vlastní zpracování na základě [14]

Podíváme-li se na subregionální rozložení evropského CR (Tabulka 5), můžeme konstatovat, že nejnavštěvovanějším subregionem i subregionem s největšími příjmy z cestovního ruchu je Jižní a Východostředomořská Evropa. Na další pozici se nachází Západní Evropa. Z hlediska mezinárodních příjezdů je na třetí pozici Střední a východní Evropa, z hlediska příjmů ale Evropa Severní, která patří mezi dražší destinace cestovního ruchu. Podíl EU-27 na mezinárodních příjmech představuje téměř 80 % (75 % podíl na mezinárodních příjezdech). Subregion Střední a východní Evropy je subregionem největším z hlediska rozlohy.

Tabulka 5: Evropa – subregionální rozložení cestovního ruchu

	<i>Mezinárodní příjezdy</i>		<i>Příjmy z mezinárodního turismu</i>	
	2012 (mil.)	Tržní podíl (v %)	2012 (mld. USD)	Tržní podíl (v %)
Evropa	534,2	100,0	457,8	100,0
Severní	64,9	12,1	72,4	15,8
Západní	166,6	31,2	157,0	34,3
Střední a východní	111,6	20,9	57,0	12,5
Jižní/ Východostředomořská	191,1	35,8	171,4	37,4
z toho EU-27	400,2	74,9	367,7	80,3

Zdroj: vlastní zpracování na základě [14]

Mezi základní charakteristické rysy evropského CR patří zejména následující skutečnosti. Nadprůměrný podíl vnitroregionálních příjezdů a výjezdů, který dosahuje asi 90 %. Způsobeno je to zejm. tím, že je zde velká intenzita CR mezi zeměmi sousedními či

blízkými a je zde i kratší vzdálenost mezi jednotlivými zeměmi. Příkladem může být to, že hlavním zdrojovým trhem České republiky je Německo a hlavním zdrojovým trhem Slovenska je Česká republika.

Okolo 50 % mezinárodních příjezdů je realizováno silniční dopravou, necelých 40 % dopravou leteckou. Hlavním důvodem cesty jsou rekreační, prázdninové a volnočasové cesty představující asi 50 %, 25 % představují obchodní cesty a stejné procento představují i návštěvy příbuzných a známých, náboženské cesty.

Pro region Evropa je také charakteristický vysoký podíl domácího cestovního ruchu. Například v roce 2011 76,6 % rezidentů EU-27 měly za cíl domácí destinaci a 23,4 % směřovalo do zahraničí. Obyvatelé některých členských států strávili dovolenou více než z poloviny v zahraničí; bylo tomu tak v Lucembursku, Belgii, Slovinsku a Nizozemsku. Na dovolenou do zahraničí však směřovalo méně než 10 % rezidentů z Rumunska, Španělska, Řecka, Bulharska a Portugalska. Je zřejmé, že tato čísla ovlivňuje jednak velikost členského státu, jeho zeměpisná poloha a ekonomická situace v zemi.

Region Evropy je regionem heterogenním, zahrnujícím ekonomicky i kulturně odlišné země. Najdeme zde jednak ekonomicky vyspělé západoevropské země, jednak méně vyspělé středoasijské republiky a např. i země, kde převažuje islám – Albánie a Turecko.

Jak již bylo zmíněno těžiště CR v Evropě je v zemích Evropské unie (EU-27). Evropská komise si uvědomuje klíčový význam CR pro ekonomiku EU, a proto přijala v březnu 2006 „Obnovenou politiku EU v oblasti cestovního ruchu: Vstříc silnějšímu partnerství pro evropský cestovní ruch“, jejímž hlavním cílem je zdokonalit konkurenceschopnost odvětví evropského CR a vytvořit více lepších pracovních příležitostí prostřednictvím udržitelného růstu CR v evropském i celosvětovém měřítku. Obnovená politika EU v oblasti CR vycházela z Lisabonské strategie.¹

Pro cestovní ruch v rámci EU má klíčový význam i Lisabonská smlouva, (která vstoupila v platnost 1. 12. 2009). V předchozí právní úpravě neměl cestovní ruch svojí vlastní pozici, ale v Lisabonské smlouvě v hlavě XXI Cestovní ruch - článek 176 b, je uvedeno, že v odvětví cestovního ruchu je EU zaměřena jednak na podporu vytváření příznivého prostředí pro rozvoj podniků v této oblasti a dále na podporu spolupráce mezi členskými státy, zejm. výměnou osvědčených postupů.

V souladu s ekonomickou strategií „Evropa 2020“ je možné v současné době budovat rámec pro akce v cestovním ruchu na úrovni EU na základě čtyřech priorit (stimulace konkurenceschopnosti odvětví CR v Evropě; podpora rozvoje udržitelného, odpovědného a

¹ Lisabonská strategie byla přijata [Evropskou radou](#) v [březnu 2000](#) v [Lisabonu](#) s cílem vytvořit z [Evropské unie](#) do roku 2010 „nejdynamičtější a nejkonkurenceschopnější ekonomiku světa založenou na znalostech, schopnou udržitelného hospodářského růstu, vytváření více kvalitních pracovních příležitostí a zachovávající sociální soudržnost“.

kvalitního CR; lepší obraz a viditelnost Evropy jakožto souboru udržitelných a kvalitních turistických destinací; maximalizovat potenciál politik a finančních nástrojů EU v zájmu rozvoje CR).

Tabulka 6: Základní ukazatele cestovního ruchu v EU

<i>EU</i>	<i>2012</i>	<i>2020</i>	<i>2030</i>
Přímý příspěvek CR na HDP	3,0 %	3,1 %	3,5 %
Celkový příspěvek CR na HDP	8,3 %	8,6 %	9,4 %
Přímá zaměstnanost v CR	3,6 %	4,0 %	4,7 %
Celková zaměstnanost v CR	9,1 %	9,6 %	11,1 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě [3]

Z Tabulky 6 jednoznačně vyplývá, že cestovní ruch je jednou z ekonomických aktivit s vysokým potenciálem vytvářet do budoucna růst i zaměstnanost v EU.

Vysoký stupeň ekonomické vyspělosti Evropy znamená vysoký podíl účasti evropského obyvatelstva na mezinárodním CR. V TOP 10 hlavních zdrojových trhů podle výdajů na mezinárodní CR se jich 5 nalézá v Evropě, jak dokládá Tabulka 7.

Mezi další charakteristické rysy evropského CR patří to, že se region vyznačuje velkým počtem menších zemí, geografickou blízkostí, dobrou dopravní dostupností, historickými, kulturními, ekonomickými i politickými vazbami. Evropa nabízí všechny typy atraktivit (přírodních i kulturně-historických) a jejich rozmanitost ve spojení s relativně rozvinutou infrastrukturou (v porovnání s ostatními regiony/subregiony mezinárodního CR) je vhodná pro rozvoj nejrůznějších forem a druhů cestovního ruchu i těch netradičních.

Tabulka 7: TOP 10 hlavních zdrojových trhů podle výdajů na mezinárodní cestovní ruch, 2012

<i>Pořadí</i>	<i>Zdrojový trh</i>	<i>Výdaje na mezinárodní cestovní ruch (mld. USD)</i>
1.	Čína	102,0
2.	Německo	83,8
3.	USA	83,5
4.	Británie	52,3
5.	Ruská federace	42,8
6.	Francie	37,2
7.	Kanada	35,1
8.	Japonsko	27,9
9.	Austrálie	27,6
10.	Itálie	26,4

Zdroj: vlastní zpracování na základě [14]

Předpokládané trendy mezinárodního, ale i evropského cestovního ruchu můžeme převzít ze dvou klíčových dokumentů UNWTO. Prvním je „Tourism 2020 Vision“ – rozsáhlý materiál obsahující přepokládaný vývoj mezinárodního CR s časovým horizontem do r. 2020. Víze odhaduje celosvětově 1,561 mld. mezinárodních příjezdů, příjmy z mezinárodního cestovního ruchu by měly být ve výši 2 bil. USD. Počet příjezdů do Evropy by měl dosáhnout 717 mil. a podíl Evropy na celosvětových příjezdech by se měl snížit na 45,9 % ze současných 51,6 %.

Druhým je „UNWTO Tourism Towards 2030“, což je aktualizovaný dlouhodobý výhled na rozvoj CR mezi léty 2010-2030. Dle uvedené prognózy by se v roce 2030 mělo realizovat 1,8 mld. mezinárodních příjezdů. Počet turistů se v mezinárodním CR bude tedy neustále zvyšovat, i když s nižším tempem (3,3 %) než dle uvedené Víze 2020 (4,1 %). Rozvíjející se ekonomiky ve sledovaném období porostou rychleji (4,4 %) než vyspělé země (2,2 %), které budou dokonce pod světovým průměrem. Podíl Evropy na celosvětových příjezdech by měl dosáhnout 41,1 %.

Dle UNWTO jsou pro budoucí vývoj mezinárodního CR rozhodující následující trendy a faktory, které se velmi intenzivně projevují i v evropském cestovním ruchu.

Cestovní ruch v sobě odráží jak globalizační tak i lokalizační procesy a může podpořit lokalizaci udržováním místních kultur a fyzického prostředí, vzhledem k tomu, že účastníci CR jsou stále vzdělanější a zkušenější, a tím pádem vyžadují neobyčejné a alternativní zážitky.

Můžeme konstatovat, že na jedné straně je jasný trend poptávky preferující naprosté pohodlí ve všech fázích spotřeby, ale na druhé straně roste počet klientů orientovaných na dobrodružství, vzdělání, adrenalin. Na zvýšené účasti na mezinárodním cestovním ruchu se projevuje rostoucí životní úroveň obyvatelstva a růst fondu volného času. Stárnutí populace v rozvinutých zemích představuje příležitost stejně jako oslabování tradičního modelu domácnosti.

Zkracování vzdáleností díky zvyšující se mobilitě a technologickému pokroku kombinované s liberalizací pohybu služeb (i v evropském prostoru²) a odstraňováním administrativních bariér povede k podpoře mezinárodního cestovního ruchu.

Velmi intenzivně rozvoj cestovního ruchu ovlivňuje uplatňování informačních a komunikačních technologií. Důležité je i to, aby destinace pečlivě dbaly o svou image.

Podpora udržitelného CR bude probíhat po dvou liniích, za prvé bude podporován zájem účastníků CR o udržitelnost a udržitelné produkty a zároveň poroste význam tzv. fair

² Blíže Směrnice o službách na vnitřním trhu schválená 11. 12. 2006 (2006/123/ES): zahrnuty jsou služby v oblasti cestovního ruchu vč. služeb turistických průvodců, služby pro volný čas, sportovní střediska a zábavní parky.

praktik v rámci obchodních vztahů. V této souvislosti je důležité zmínit, že v červnu 2001 vydala Evropská komise tzv. Zelenou knihu s podtitulem "Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility", která obsahovala první EU definici corporate social responsibility, podle níž je společenská odpovědnost podniků koncept, podle kterého společnosti začleňují sociální otázky a otázky týkající se životního prostředí do podnikatelské činnosti a do vztahů se zainteresovanými skupinami na bázi dobrovolnosti.

Evropský cestovní ruch bude čelit stále silnější konkurenci levnějších asijských destinací a jejich průraznějšími marketingovými kampaněmi. V podobě nárůstu vnitroregionálních příjezdů se pozitivně projeví zavedení eura a deregulace letecké dopravy. Bude také docházet k další koncentraci evropského trhu zprostředkovatelů služeb.

Diskuze

Z Tabulky 7 vyplývá, že hlavním zdrojovým trhem světa je v současné době Čína, která je zároveň i jedním z nejrychleji rostoucích trhů výjezdového cestovního ruchu. Rostoucí příliv čínských turistů, který souvisí se vznikem střední vrstvy, by mohl zajistit budoucnost CR v Evropě. Většina evropských destinací má tzv. ADS (Approved Destination Status), jehož prostřednictvím povoluje vláda čínským turistům návštěvu určité zahraniční destinace. Pozitivní je také nárůst celkového počtu výjezdů do zahraničí z 40,954 milionů v roce 2007 na 70,3 milionů v roce 2011. [1]

I přes vysoký růst Číny musí být v případě statistik výjezdového cestovního ruchu brán zřetel na to, že více než 70 % ze 70,3 milionů výjezdů do zahraničí v roce 2011 směřovalo do zvláštních administrativních zón Číny – Hongkongu a Macaa. Mezi další oblíbené destinace patří Singapur, Jihokorejská republika, Japonsko a Thajsko.

Podle údajů China National Tourism Administration jsou nejoblíbenějšími evropskými destinacemi Německo, Francie a Velká Británie (která je ale, stejně jako ostatní země mimo Schengenský prostor, znevýhodněna při snaze nalákat čínské turisty na dovolené). Velká část čínských turistů míří také do Ruska. Německo profituje z toho, že má nejvíce přímých letů z Číny a stává se tak často první zastávkou na multidestinačních cestách.

Ačkoliv počet Číňanů cestujících do Evropy zůstane v dohledné době spíše nízký, středně- a dlouhodobé předpovědi jsou vynikající. Podle průzkumu Tourism Australia z roku 2006, zaměřeného na zjištění povědomí o záměru cestovat do zahraničí, kdy bylo dotazováno 500 obyvatel Pekingu a Šanghaje, má Evropa a především Francie v obou městech silnou pozici. Dle jiného výzkumu realizovaného firmami TNS a ACNielsen z roku 2007 měli Číňané odpovědět na otázku: „Kdybyste mohli jet kamkoli na světě bez ohledu na peníze, kam by to bylo?“. Na tuto otázku byla možná vícenásobná odpověď, 62 % respondentů uvedlo Francii, 58 % Švýcarsko, 56 % Řecko a 55 % Itálii.

Evropský CR do budoucna bude spoléhat na kvalitu turistických zážitků – turisté poznají, že v místech, kde se starají o životní prostředí, o zaměstnance a o místní komunitu se budou s větší pravděpodobností starat dobře i o ně. Tím, že se při svých činnostech budou starat také o udržitelnost, ochrání zúčastněné strany CR konkurenční výhody, které dělají z Evropy jednu z nejpřitažlivějších turistických destinací na světě – s její přirozenou rozmanitostí, pestrostí kultur a mnohotvárností krajiny. Postavit se k otázkám udržitelnosti společensky odpovědným způsobem navíc pomůže průmyslu CR inovovat jeho produkty a služby a zvýšit jejich kvalitu a hodnotu.

Vnitroregionální CR může oživit iniciativa Evropské komise CALYPSO, která by mohla zlepšit život znevýhodněných občanů po celé Evropě, umožnit lidem, kteří si to obvykle nemohou dovolit, cestovat do turisticky zajímavých míst v Evropě a zároveň pomáhat místním ekonomikám zvládat sezónní výkyvy. CALYPSO umožňuje čtyřem sociálním skupinám (mladým lidem, seniorům, zdravotně postiženým a rodinám v tíživé situaci) vyjet mimo sezónu na dovolenou do zahraničí. Zároveň by projekt mohl zvýšit zaměstnanost v EU, prodloužit turistickou sezónu, umožnit všem využívat služeb cestovního ruchu, posílit evropské občanství, povzbudit ekonomickou aktivitu a růst v Evropě a zlepšit výkon místních ekonomik.

Dalším řešením pro oživení evropského cestovního ruchu by mohly být i razantnější marketingové kampaně evropských destinací podle vzoru řady asijských zemí, které mohou být zaměřeny na významné zdrojové trhy (evropské i mimoevropské) či na propagaci netradičních forem cestovního ruchu (např. Voluntourism, Dark Tourism, Gay Tourism, CouchSurfing, asketická dovolená, Medical Tourism). Blíže přibližme některé z nich, vč. jejich potenciálu v evropském regionu.

Termín „Voluntourism“ vznikl spojením dvou slov „volunteer“ (dobrovolník) nebo „voluntary“ (dobrovolný) a „tourism“ (cestovní ruch). Jedná se tedy v podstatě o dobrovolnický cestovní ruch. Jednoduše řečeno, jde o spojení dovolené s aktivní pomocí navštíveným oblastem (neodborná manuální práce, výuka jazyků, odborná lékařská pomoc). Během týdne se pracuje a o víkendech máme možnost poznávat zemi jako běžní turisté. Původně se jednalo o krátkodobé cesty – intenzivní dobrovolnické programy – které podnikali lidé s přímou vazbou na danou oblast či problém.

V cestovním ruchu byl termín „Voluntourism“ poprvé použit Radou cestovního ruchu v Nevadě v roce 1998 k rozpoznání jednotlivců, kteří dobrovolně pomáhali rozvoji cestovního ruchu v destinaci. Od 90. let 20. století začínají vznikat speciální turistické produkty zahrnující prvky dovolené a dobrovolnictví. Účastníky takovýchto „zájezdů“ spojuje touha „udělat něco dobrého“ a zároveň poznat nová místa, kam by se jinak nejspíš nedostali. Pro mnohé lidi je tato forma CR velmi přitažlivá, neboť umožňuje lépe než jiné způsoby cestování poznat danou zemi, její obyvatele i kulturu tím, že se účastník stane přímou součástí určité komunity. Vedoucí mezinárodní firma v oblasti dobrovolnického

cestovního ruchu je I-to-I Volunteering.³ Mezi další respektované světové organizace, které nabízejí dobrovolnickou dovolenou zaměřenou na ochranu přírody, patří British Trust for Conservation Volunteers (dále BTCV), jež má více jak 100 poboček v různých zemích světa nebo The National Trust, která působí zejm. při obnově kulturně-historických památek ve Velké Británii. Další je Earthwatch, která má podobný záběr jako BTCV, ale kombinuje dobrovolnické aktivity s klasickými elementy konvenční dovolené. Zvýšený zájem o volunturismus zaznamenává veletrh TUR (nejvýznamnější skandinávský veletrh cestovního ruchu a člen ITTFA – International Tourism Trade Fairs Association), který spolupracuje se švédskou společností Amzungo, cestovní kanceláří, která se na volunturismus specializuje. Nabídky do celého světa zajišťuje také Organizace spojených národů, pod hlavičkou které můžeme učit angličtinu na Ukrajině.

„Dark Tourism“ neboli v překladu temný cestovní ruch přivádí návštěvníky na místa, kde se v minulosti (dávné i nedávné) udála nějaká tragédie či neštěstí. Termín „dark turismus“ byl poprvé použit v roce 1996, kdy na rozšíření tohoto fenoménu upozornili badatelé Foley Malcolm a John Lennon.⁴ Fascinace temnými místy je považována mnohými lidmi přinejmenším za kontroverzní. Zpřístupnění míst postižených lidským neštěstím či katastrofou by proto mělo jít ruku v ruce se vzděláním a pietou, nikoliv s prostou motivací zisku. Častými objekty zájmu „dark“ turistů jsou hřbitovy, místa konfliktů, věznění, mučení, zabíjení, ale také místa postižená přírodními katastrofami. Mezi nejnavštěvovanější památky v Evropě patří dům v Amsterdamu, v němž se během nacistické okupace skrývala rodina Anny Frankové. Kolem půl milionu turistů navštíví každý rok bývalý nacistický koncentrační tábor Osvětim-Březinka v Polsku. Oblíbený je i Černobyl na Ukrajině.

„Gay Tourism“ neboli „duhový cestovní ruch“ zažívá v současné době obrovský rozkvět. Podle mezinárodní agentury Tourism Intelligence International, představují homosexuální turisté téměř 10 procent všech mezinárodních turistů. Dle studie amerického turistického sdružení Travel Industry Association na gay návštěvnících turistické destinace rozhodně neprodělají. Gayové totiž cestují častěji než heterosexuálové a na dovolené také mnohem více utrácejí. Což je dáno mj. tím, že většina homosexuálních párů má dvojí příjem a nemá děti, tudíž je dobře finančně zajištěna. Podle odhadů činí světové příjmy z této formy turismu více jak 95 miliard USD ročně.

Homosexuální turisté si cíle svých cest vybírají především podle liberálního postoje k menšinové sexuální orientaci v jednotlivých zemích. Dalším kritériem je dobře fungující tzv. „růžová infrastruktura“, která zahrnuje bary, noční kluby, restaurace, zábavu i

³ [online]. [cit. 2012-01-28]. Dostupné z: cz/www.i-to-i.com

⁴ Někdy bývá používáno také spojení „Grief Tourism“ (grief = zármutek). Zájem o místa spojená s násilnou smrtí se nazývá „Thanatourism“ (z řeckého slova thanatos = personifikace smrti).

sportovní vyžití.⁵ Gay turismus je také často vázán na konání speciálních akcí jako jsou festivaly, karnevaly či výroční slavnostní přehlídky.

Mezi nejnavštěvovanější destinace v Evropě patří Londýn, Paříž či Amsterdam nebo Barcelona. Česká republika je společně s Maďarskem považována za nejtolerantnější zemi bývalé východní Evropy, což je dáno mj. i tím, že ČR v březnu 2006 přijala zákon o registrovaném partnerství. Praha figuruje v nabídkách zámořských touroperatorů v desítku oblíbených destinací v rámci Evropy.

Závěr

Evropa patří mezi dominantní region mezinárodního cestovního ruchu. Její podíl na mezinárodních příjezdech či příjmech sice klesá, ale v krátkodobém a střednědobém horizontu si svojí pozici udrží. Nejnavštěvovanějším evropským subregionem je Jižní a východosředomořská Evropa, který generuje i nejvíce příjmů. Největším evropským subregionem je Střední a východní Evropa, jehož součástí je i Česká republika.

Region je silný díky řadě faktorů, jako jsou přítomnost atraktivit cestovního ruchu, relativně vyspělá infrastruktura, zejm. v západní části, integrační proces, geografické uspořádání a další.

Většina cestovního ruchu v evropském regionu cestovního ruchu je realizována v zemích Evropské unie. Cestovní ruch má potenciál přispívat k zaměstnanosti a hospodářskému růstu, rozvoji venkovských, okrajových či méně rozvinutých oblastí a regionů.

Ve svých aktivitách zaměřených na rozvoj cestovního ruchu by se evropský region měl zaměřit na hlavní zdrojové trhy, na podporu netradičních forem cestovního ruchu, na podporu cestovního ruchu pro všechny a to vše na principech udržitelného rozvoje.

⁵ Pražská informační služba po vzoru světových metropolí vydala mapu města určenou speciálně pro gaye. Mapa (jež je k dispozici zdarma) kromě odkazů na denní a noční podniky pro gaye a specializované sauny obsahuje i anotace k významným pražským památkám, adresy informačních center a důležitá telefonní čísla.

Literatura

- [1] *Compendium of Tourism Statistics. Data 2007-2011*. 2013 edition. Madrid: UNWTO, 2013. ISBN 978-928-4414-895
- [2] Číňané jsou novými Japonci. In: [online]. Brusel: Commission of the European Communities [cit. 2013-09-11]. Dostupné z: <http://www.presseurop.eu/cs/content/article/477121-cinane-jsou-novymi-japonci>
- [3] Economic Data Search Tool. [online]. [cit. 2013-09-10]. Dostupné z: <http://www.wttc.org/research/economic-data-search-tool/>
- [4] Green paper – Promoting a European framework for corporate social responsibility. In: [online]. Brusel: Commission of the European Communities [cit. 2013-09-11]. Dostupné z: http://eur-lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexplus!prod!DocNumber&lg=en&type_doc=COMfinal&an_doc=2001&nu_doc=366
- [5] Hamarneh, I. *Jordánsko - potenciální destinace českých turistů (výsledky průzkumu)*, 2013. Dostupné online na <http://jordansko-potencialni-destin.vyplnto.cz>.
- [6] Hamarneh, I. Nové trendy v cestovním ruchu a jejich odraz v cestovním ruchu České republiky. In *Aktuální problémy cestovního ruchu. Cestovní ruch - destinace – regionální rozvoj* (Sborník z konference konané na VŠPJ v Jihlavě 27. – 28.2.2013). Jihlava: Vysoká škola polytechnická v Jihlavě, 2013. ISBN 978-80-87035-70-2
- [7] Hamarnehová, I. *Geografie cestovního ruchu. Evropa*. Plzeň: Nakladatelství a vydavatelství Aleš Čeněk, 2007. ISBN 978-80-7380-093-2.
- [8] Hamarneh, I. *Geografie turismu. Mimoevropská teritoria*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. ISBN 978-80-247-4430-8.
- [9] [online]. [cit. 2012-01-28]. Dostupné z: cz/www.i-to-i.com
- [10] Palatková, M. *Mezinárodní cestovní ruch: analýza pozice turismu ve světové ekonomice : význam turismu v mezinárodních ekonomických vztazích : evropská integrace a mezinárodní turismus*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 221 s. ISBN 978-80-247-3750-8.
- [11] Mariot, P. *Geografia cestovného ruchu*. Bratislava: Veda, 1983.

- [12] Sdělení komise Evropskému parlamentu, Radě, Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a Výboru regionů - Evropa jako přední světová destinace cestovního ruchu – nový politický rámec pro evropský cestovní ruch. . [online]. [cit. 2013-09-10]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52010DC0352:CS:NOT>
- [13] Směrnice o službách na vnitřním trhu schválená 11.12.2006 (2006/123/ES)
- [14] *UNWTO Tourism Highlights, 2013 Edition*. In: [online]. Madrid, Spain, 2013 [cit. 2013-09-10]. Dostupné z: http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights13_en_lr.pdf
- [15] *UNWTO: Tourism 2020 Vision: Global forecast and Profiles of Market Segments*. UNWTO, Madrid, 2001. ISBN 978-92-844-0532-9.
- [16] *Výjezdový cestovní ruch Číny s hlubším pohledem na image Evropy jako destinace. Studie ETC - 2008* [online]. Praha: CzechTourism, Oddělení výzkumu trhů a trendů, Březen 2009 [cit. 2013-11-08]. Dostupné z: http://www.czechtourism.cz/files/statistiky/statistiky_zemi/cina_vyjezdovy_cestovni_ruch_2008.pdf
- [17] *Yearbook of Tourism Statistics. Data 2007-2011. 2013 edition*. Madrid: UNWTO, 2013. ISBN 978-928-4414-314

Kontakt na autora

Ing. Iveta Hamarneh, Ph.D.
 Zástupce vedoucího katedry ekonomických studií
 Univerzita Jana Amose Komenského v Praze
 Roháčova 63
 130 00 Praha 3
 Česká republika
 T: (+420) 728 521 576
 E: hamarnehova.iveta@ujak.cz

Charakteristika autora

Iveta Hamarneh je autorkou knihy *Geografie cestovního ruchu - Evropa* (2008), publikace *Připravenost českých podnikatelských subjektů v cestovním ruchu na vstup do EU* (GAČR 402/04/P133) a vysokoškolských skript: *Geografie cestovního ruchu Česka* (2010), *Pokyny pro vypracování bakalářské, diplomové a jiné písemné práce* (2009). Dále je autorkou řady odborných článků (v českém i anglickém jazyce), které se věnují geografii cestovního ruchu, ale i dalším tématům turismu (nové trendy turismu, společenská odpovědnost firem v turismu apod.). V současné době se věnuje přednáškové a konzultační činnosti na Univerzitě Jana Amose Komenského v Praze a Vysoké škole obchodní v Praze, o.p.s.

Jana Kalabisová

VYBRANÉ STUDIE TVORBY INDIKÁTORŮ UDRŽITELNÉHO CESTOVNÍHO RUCHU V ČESKÉ REPUBLICCE

SELECTED STUDIES OF SUSTAINABLE TOURISM INDICATOR CREATION IN THE CZECH REPUBLIC

***Abstrakt:** Účelem tohoto článku je zmapovat a zanalyzovat dostupné studie, které se zabývají podrobným metodickým postupem použití indikátorů na lokální úrovni. Jedná se o přehledovou stat' dané problematiky. Hlavní pozornost je věnována veřejně dostupným studiím aplikovaným na území České republiky, které si kladly za cíl sestavit metodický postup tvorby a sestavování indikátorů na lokální úrovni (či turistickou destinaci), nejen zhodnotit stav určité oblasti v daném čase pomocí systému indikátorů. Tento metodický postup je tedy následně možné aplikovat pro jinou oblast či turistickou destinaci. I přes rychlý vývoj v oblasti udržitelného cestovního ruchu existují stále veliké mezery v koncepčním přístupu k tomuto tématu. Můžeme konstatovat, že tato oblast je stále v procesu vývoje a chybí velice potřebný metodický rámec. Dalším velkým problémem se ukázala být existence a dostupnost validních dat pro potřebné výpočty.*

***Klíčová slova:** Česká republika, indikátory, lokální úroveň, udržitelný cestovní ruch*

***Abstract:** The aim of this article is to map and analyze the available studies dealing with detailed use of sustainable tourism indicators at the local level. The main focus is oriented towards the studies, accessible to the public, employed on the areas in the Czech Republic. Selected studies propose a methodological approach of creating of a set of sustainable tourism indicators at the local level (or tourism destination), not just evaluation of an actual state of a certain area. Such approach is subsequently possible to apply in some other area or tourism destination. Despite a fast development in the sustainable tourism area, huge gaps prevail in the conceptual approach. We can state that this issue is still in the development phase and a suitable methodical frame is still missing. Another serious problem is an existence and availability of valid data for necessary calculations.*

***Key words:** the Czech Republic, indicators, local level, sustainable tourism*

***JEL Classification:** C81*

Úvod

Aktivity cestovního ruchu hrají důležitou roli v rámci procesu udržitelného rozvoje. Jedná o velice dynamickou oblast, která rok od roku významně přispívá v oblasti ekonomického pilíře udržitelného rozvoje. Tvoří také společnou vazbu spojující konzumenty, turisty, průmysl, přírodní prostředí a místní komunitu.

V linii úzkého vztahu mezi udržitelným rozvojem a cestovním ruchem návštěvníci, na které se nahlíží z pohledu konzumentů, vždy přímo navštěvují „produkt“ a „producenty“, tedy „turistická místa a jejich komunity“. To vedlo k dalším třem základním a výlučným faktorům vztahu mezi cestovním ruchem a udržitelností (Tabulka 1):

Tabulka 1: Tři aspekty udržitelného rozvoje a cestovního ruchu

<i>Tři aspekty</i>	<i>Vztah mezi cestovním ruchem a udržitelností</i>
<i>Interakce</i>	Základem cestovního ruchu je poskytnout zcela novou zkušenost pro návštěvníky v novém a příjemném místě, které je ve vzájemné interakci s okolím (dané místo a jeho obyvatelé).
<i>Povědomí</i>	Lidé mohou být vzděláváni prostřednictvím různých turistických aktivit a tak si uvědomit, že důležitost udržitelného rozvoje nespočívá pouze v ochraně místního prostředí a kultury, ale také v povědomí o udržitelných tématech a v zapojení jich samých do těchto snah.
<i>Závislost</i>	Mnoho z turistických atrakcí je založeno na oblíbeném místě, které může návštěvník objevit v příjemné atmosféře, ke které patří nádherná přírodní místa, autentická historie, zkušenost zážitku a unikátní kultura. Na těchto všech vlastnostech závisí turistický průmysl.

Zdroj: UNEP & UNWTO, 2005

Z uvedené charakteristiky vyplývá velice úzká vazba mezi udržitelným rozvojem a cestovním ruchem. Asi nikdo nepochybuje o tom, že cestovní ruch hraje významnou roli, dokonce může sehrát až klíčovou roli v případě např. méně rozvinutých oblastí, při celkovém rozvoji apod. Může přinést možnost pracovních míst pro místní obyvatele nebo např. příliv investic. Na druhé straně může cestovní ruch poškodit místní ekosystém nebo přírodní zdroje, stejně jako narušit místní kulturní bohatství.

Tyto principy vztahu mezi udržitelným rozvojem a cestovním ruchem jsou dobře známé, ovšem vzhledem k široké obecnosti nelze přesně určit (ani jakým způsobem), kde je limit mezi pozitivním a negativním působením cestovního ruchu v daném místě. Aby bylo možné sledovat efekty cestovního ruchu, je potřeba nejlépe dlouhodobě sbírat data, analyzovat informace a monitorovat indikátory pojící se ke specifitám daného místa.

Materiál a metody

V tuto chvíli existuje několik způsobů, jak měřit udržitelnost v cestovním ruchu, ale otázkou je, zda může být trend udržitelného cestovního ruchu adekvátně monitorován a transparentně měřen.

Účelem tohoto článku je zmapovat a zanalyzovat dostupné studie, které se zabývají podrobným metodickým postupem použití na lokální úrovni. Jedná se o přehledovou stať dané problematiky. Hlavní pozornost je věnována veřejně dostupným studiím aplikovaným na území České republiky, které si kladly za cíl sestavit metodický postup tvorby a sestavování indikátorů na lokální úrovni (či určitou turistickou destinaci), nejen zhodnotit stav určité oblasti v daném čase pomocí systému indikátorů. Tento metodický postup je tedy následně možné aplikovat pro jinou oblast či turistickou destinaci. Je ovšem otázkou, zda lze v České republice dospět k univerzální sadě indikátorů udržitelného cestovního ruchu, která by se dala použít pro všechny typy destinací s cílem umožnit vzájemnou komparaci.

I když se článek zaměřuje především na Českou republiku, je potřeba zmínit také klíčové studie a materiály organizací nebo institucí, které se tvorbou a sestavováním indikátorů pro určitou turistickou destinaci nebo lokální úroveň již zabývaly a jsou pro tuto problematiku velice významné.

V článku bylo provedeno metodické vymezení a komparace různých přístupů k sestavování souboru indikátorů k měření udržitelného cestovního ruchu na lokální úrovni. K hlavním postupům použitým v tomto přehledovém článku patří:

- popis klíčových konceptů;
- zmapování a analýza studií a materiálů vztahujících se ke stanovení souboru indikátorů k měření udržitelného cestovního ruchu na lokální úrovni v rámci České republiky.

Informace obsažené v tomto článku budou vodítkem pro další vědeckou práci, především v souvislosti s výstupy z projektu realizovaného v rámci obce Lipno nad Vltavou „Měření efektů cestovního ruchu v obci Lipno nad Vltavou“, který byl realizován VŠH od října 2012 do března 2013.

Udržitelný cestovní ruch

Dostupná literatura, která se týká terminologie v oblasti udržitelného rozvoje a cestovního ruchu nedělá rozdíl mezi pojmy udržitelný cestovní ruch a udržitelný rozvoj cestovního ruchu, ale lze konstatovat, že udržitelnost je nedílným prvkem podstaty cestovního ruchu. Pro účely tohoto článku se pracuje pro sjednocení terminologie s termínem „udržitelný

cestovní ruch“ (i když jsou převzaty některé citace používající termín „udržitelný rozvoj cestovního ruchu“).

Výkladový slovník cestovního ruchu (Pásková a Zelenka, 2002) pracuje s termínem „udržitelný cestovní ruch“ a „udržitelný rozvoj“. Udržitelný cestovní ruch je definován jako „cestovní ruch, který dlouhodobě nenarušuje přírodní, kulturní a sociální prostředí“.

Naopak Ministerstvo pro místní rozvoj ČR definuje ve své publikaci *Cestovní ruch a udržitelný rozvoj* (2007) termín „udržitelný rozvoj cestovního ruchu“. Podle této definice uspokojuje udržitelný rozvoj cestovního ruchu potřeby současných turistů a hostitelských regionů s ohledem na ochranu a zhodnocení příležitostí pro budoucnost. Toto platí, pokud jde o vedení a řízení všech zdrojů v takovém duchu, že ekonomické, sociální a estetické potřeby mohou být uspokojeny za předpokladu uchování kulturní integrity, základních ekologických procesů, biologické diverzity a systému životních hodnot.

Vymezení dlouhodobě („trvale“) udržitelného cestovního ruchu vycházejí z požadavku nenarušovat působením cestovního ruchu životní prostředí destinace (tedy „cestovní ruch, který dlouhodobě nenarušuje přírodní, kulturní a sociální prostředí destinace“) a liší se mírou, komplexností a způsobem zahrnutí jednotlivých aspektů destinace do definice/vymezení.

U některých definic (např. ekonomicko-environmentální vymezení *World Tourism Organisation – UNWTO*) je významným východiskem vymezení dlouhodobě udržitelného cestovního ruchu konkurenční schopnost destinace na trhu cestovního ruchu:

- *environmentální vymezení Evropské unie (EU)* – koncepce rozvoje a plánování cestovního ruchu, jehož cílem je ochrana a zachování životního prostředí ve všech jeho aspektech a respektování životního stylu místních obyvatel;
- *holistická definice* – cestovní ruch, kdy aktivity a služby poskytované návštěvníkům a vlastní aktivity návštěvníků ovlivňují životní prostředí, místní komunitu a biosféru jako celek pouze v takové míře a kvalitě, která neobnovitelně negativně nemění globální ani lokální životní prostředí, místní komunitu a biosféru jako celek a neomezuje tak možnost využití cestovním ruchem a další antropogenní využití destinace v budoucnosti, stejně jako funkce biosféry;
- *ekonomicko-environmentální vymezení UNWTO* – schopnost destinace udržet si potenciál konkurence v soutěži s novými, historicky méně využívanými destinacemi; přitáhnout první i opakované návštěvy; podržet si kulturní jedinečnost; být v rovnováze s životním prostředím (MMR ČR, 2007).

Měření efektů cestovního ruchu

O udržitelném rozvoji v oblasti cestovního ruchu bylo už mnohé řečeno (např. Orams, 1995; Choi a Sirakaya, 2006). Existuje celá škála definic a různých zdrojů informací

k tomuto termínu, ovšem zásadní otázkou, která v souvislosti s touto oblastí vyvstává, je jeho měření. Problém začne obecně nastávat v momentě, kdy se zaměříme na zcela konkrétní oblast, ať už se bude jednat o region, obec nebo určitou destinaci cestovního ruchu. Od této chvíle začne vznikat celá řada otázek, na které není jednoduché nalézt uspokojivou odpověď, především kvůli specifčnosti každé zkoumané oblasti či turistické destinace.

Měřením efektů cestovního ruchu se zabýval např. Getz (1986), který ve své studii vybral v anglické literatuře 150 turistických modelů a rozdělil je na deskriptivní, explanatorní a prediktivní, podle jejich vztahu k realitě. Podobné resumé zpracoval Scarpino (2011), který poukázal na skutečnost, že v množství různých metodologických přístupů a perspektiv turistického a ekonomického rozvoje, je většina zaměřena makroekonomicky a navržena pro makro úroveň. Dalšími modely měření efektů cestovního ruchu se zabývá např. Stynes (1997); Thompson (2007); Endersa kol. (1992); Taylor (2010) nebo Kabak a Ülengin (2007).

Důležitým nástrojem měření efektů cestovního ruchu se ukázaly být *indikátory*. Např. Carruthers and Tinning (2003) uvádějí, že při splnění určitých podmínek (např. participace místní komunity) měří indikátory výstižně specifika, které jsou lokálně důležité a vyvíjejí se v čase s tím, jak se mění dané podmínky.

Zatímco jistý počet indikátorů udržitelného cestovního ruchu už byl vyvinut na národní úrovni, regionální indikátory začínou nabývat na důležitosti v momentě, kdy je veřejné rozhodování decentralizováno na regiony nebo lokální komunity. Problémy řešené na regionální úrovni se mohou lišit od těch na národní – požadavky na vhodné nástroje „šité na míru“ (Mickwitz a kol., 2006). Např. Brida a kol. (2008) navrhli, že efekty cestovního ruchu musejí být měřeny lokálně, ne jako součást celé ekonomiky.

Indikátory v oblasti udržitelného cestovního ruchu

Jak uvádí Musil (2010), důležitým nástrojem pro sledování vývoje cestovního ruchu v destinacích ve vztahu k jeho udržitelnosti jsou indikátory udržitelnosti cestovního ruchu, především pak ty, které jako ucelený soubor vypracovala UNWTO.

Efekty cestovního ruchu a jejich indikátory lze členit na základě mnoha kritérií. Za vhodný metodologický podklad pro tvorbu konkrétních indikátorů lze považovat soubor deseti klíčových indikátorů udržitelného rozvoje, který zpracovala expertní skupina při UNWTO v roce 1992. Obsahuje klíčové a univerzální indikátory, i specifické indikátory pro vybrané typy destinací. Bližší popis těchto indikátorů uvádí souhrnně např. Páskova (2008), velmi podrobně jsou pak rozpracovány UNWTO (2004). Navržené indikátory je třeba podle místních podmínek rozpracovat, aby je bylo možné využívat na různých úrovních a pro různé destinační typy.

Dle Závodné (2010) závisí chápání udržitelnosti na tom, kdo pracuje s indikátory udržitelnosti, pro koho a k čemu indikátory slouží. Je velmi jednoduché si zdůvodnit, proč je důležité udržitelný cestovní ruch měřit. Daleko více je však problematické vytvořit efektivní a praktický systém měření. Existují některé metodiky jako je například systém *LAC (Limits of Acceptable Change – limity akceptovatelné změny)* nebo *VIM (Visitor Impact Management)* a *EFA (Ecological Footprint Analysis)* (Goeldner a Ritchie, 2008).

Výsledky

Mezinárodní úroveň

Na mezinárodní úrovni existuje celá řada studií a publikací, které se o tvorbu indikátorů na lokální úrovni nebo destinaci cestovního ruchu pokusily. Cílem tohoto článku není obsáhnout nebo klasifikovat všechny tyto studie a publikace, ale je potřeba zmínit alespoň ty nejdůležitější a klíčové koncepty.

OECD (*Organization for Economic Co-operation and Development*) ve své studii *“Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism: A Guidance Document”* (2013) přistupuje k sestavení limitované sady vhodných a robustních indikátorů, které by mohly dlouhodobě využívat národní vlády ve své zemi k evaluaci a měření konkurenceschopnosti cestovního ruchu a vedly by je při rozhodování. Konkurenceschopnost v cestovním ruchu zatím národními vládami není v současné době adekvátně měřena ani monitorována. Jedním z důvodů je obtížnost identifikace několika klíčových indikátorů, kterými by se dalo efektivně měřit a monitorovat něco, co zůstává velice širokým konceptem (Dupeyras a MacCallum, 2013). Konkurenceschopností se také například zabývá Ritchie a Crough (2003) ve své knize *„The competitive destination: a sustainable tourism perspective.“* Primárním cílem knihy je poskytnout manažerům v destinacích cestovního ruchu informace ke komplexním faktorům ovlivňujícím konkurenceschopnost dané turistické destinace.

Další významnou studii v oblasti indikátorů realizovalo Generální ředitelství *„Podniky a průmysl“* EU. Evropský systém indikátorů cestovního ruchu je určen speciálně pro turistické destinace. Je navržen jako lokálně realizovaný a řízený proces monitorování, řízení a zvýšení udržitelnosti turistické destinace. Je navržen jako instrument, který může jakákoliv destinace převzít a implementovat bez specifického vyškolení. Současný systém má 27 klíčových a 40 volitelných indikátorů. Ty mohou být použity na dobrovolné bázi, pohromadě nebo mohou být zintegrovány do již existujícího systému monitorování určité destinace. Systém je zcela flexibilní, může být rozšířen nebo naopak zúžen potřebám dané destinace, zájmům místních zainteresovaných skupin nebo specifickému udržitelnému tématu, na které se destinace zaměří.

Všechny indikátory jsou seskupeny do 4 hlavních oblastí udržitelnosti (Tabulka 2).

Tabulka 2: Klíčové a volitelné indikátory

<i>Oblast udržitelnosti</i>	<i>Počet klíčových indikátorů</i>	<i>Počet volitelných indikátorů</i>	<i>Celkem</i>
Destinační management	4	5	9
Ekonomická hodnota	7	11	18
Sociální a kulturní dopad	5	9	14
Environmentální dopad	11	15	26

Zdroj: Vlastní na základě EU (2013)

Z přehledu jasně vyplývá, že nejvíce indikátorů je navrženo pro oblast environmentálního dopadu, celkem 26. Přístup EU je zajímavý tím, že udává naprosto konkrétní metodický postup, který může být implementován pro jakoukoliv destinaci cestovního ruchu anebo může být začleněn do již existujících indikátorů a může tak být velice flexibilním nástrojem v řízení destinací cestovního ruchu (EU, 2013).

Další instituce, která se pokusila o klasifikaci indikátorů udržitelného cestovního ruchu je UNWTO ve své knize „*Indicators of sustainable Development for Tourism Destinations: A guidbook*“ (UNWTO, 2004). Kniha obsahuje ve 3. části celkem 42 udržitelných oblastí prezentovaných ve 13 sekcích:

1. Blahobyt místních komunit;
2. Zachování kulturního bohatství;
3. Zapojení veřejnosti do cestovního ruchu;
4. Uspokojení turistů;
5. Zdraví a bezpečnost;
6. Získání ekonomických přínosů z cestovního ruchu;
7. Ochrana hodnotného přírodního jmění;
8. Řízení vzácných přírodních zdrojů;
9. Omezení dopadů cestovního ruchu na životní prostředí;
10. Kontrola aktivit cestovního ruchu;
11. Řízení akcí;
12. Plánování a kontrola destinace;
13. Návrh produktů a služeb;
14. Udržitelnost operací a služeb cestovního ruchu.

Každá sekce zahrnuje specifické téma s uvedením trendů a doporučení. Například sekce „Zachování kulturního bohatství“ obsahuje jednu udržitelnou oblast, která by se dala přeložit jako „Ochrana dědictví vybudovaného člověkem“ (*Built Heritage*). Tato oblast obsahuje celkem 6 komponentů, pod kterými je obsaženo celkem 10 indikátorů a jedna další oblast „Kontrola intenzity využívání“ (dané turistické destinace), která dále obsahuje

5 komponentů se 6 indikátory, mezi nimiž patří dva ke klíčovým (*baseline*). Z toho vyplývá vzájemná provázanost mezi různými sekcemi i oblastmi.

Knih analyzuje celkem 768 indikátorů, z nichž byly některé vyřazeny z důvodu nadbytečnosti (např. některé z indikátorů byly obsaženy pro více oblastí udržitelnosti). Finální soubor tak obsahuje celkem 507 indikátorů (UNWTO, 2004).

Velice významná je také srovnávací studie, kterou provedl Tanguay a kol. (2011). Analyzoval celkem 16 případových studií, které se týkají indikátorů udržitelného cestovního ruchu aplikovaných na různé geografické oblasti – města, regiony nebo státy. 13 z těchto studií bylo prezentováno také v knize UNWTO „*Indicators of sustainable Development for Tourism Destinations: A guidbook*“. V pěti z těchto studií je seznam indikátorů neúplný, proto byly z analýzy vyloučeny, analyzováno bylo tedy celkem 11 případových studií (Tabulka 3) (Tanguay a kol., 2011).

Tabulka 3: Přehled 11 zkoumaných případových studií

<i>Destinace</i>	<i>Počet indikátorů</i>	<i>Aplikovatelnost</i>
Mezinárodní (UNWTO, 2004)	768 indikátorů, z nichž je 29 základních	všechny turistické destinace
Mezinárodní (Vellas, 2000)	10 indikátorů	všechny turistické destinace
Europeancities (EuropeanEnvironmentalAgency, 2004)	11 indikátorů	evropské destinace, destinace západní Evropy
Albufera de Valencia (UNWTO, 2004)	141 indikátorů	nespecifikováno
Baleárské ostrovy (UNWTO, 2004)	50 indikátorů	destinace, kde je cestovní ruch hlavním sektorem
Kanárské ostrovy (UNWTO, 2004)	9 indikátorů	pobřežní destinace
Ostrov Cape Breton, Kanada (UNWTO, 2004)	30 indikátorů	všechny turistické destinace
Karibský region (UNWTO, 2004)	14 normativních indikátorů	regiony, kde je cestovní ruch důležitým ekonomickým sektorem
Kukijuca, Chorvatsko (UNWTO, 2004)	44 indikátorů	všechny turistické destinace
Ostrov Samoa (UNWTO, 2004)	20 indikátorů	nespecifikováno
Švýcarsko (JSS, 2007)	20 indikátorů	všechny turistické destinace

Zdroj: Vlastní na základě Tanguay a kol. (2011)

Jak je patrné z tabulky, každá z destinací má k počtu indikátorů udržitelného cestovního ruchu vlastní přístup, který se projevuje rozdílným počtem výběru indikátorů. Výběr se pohybuje v rozmezí od minimálně 9 až do 141 indikátorů. Mezinárodní studie provedená UNWTO je metodickým aparátem, sumarizujícím případové studie a obsahuje celkem 768 indikátorů, z nichž je 29 základních.

Česká republika

V rámci České republiky byly realizované některé projekty, které se dotýkají sledovaného tématu. Prvním z nich je projekt s názvem „*Sledování procesu změn vyvolaných cestovním ruchem na životní prostředí v CHKO Český ráj*“ (SM/2/69/04), který byl řešen v roce 2006 pod Ministerstvem životního prostředí ČR. Základním cílem bylo zpracovat strukturovaný přehled zatížení jednotlivých částí CHKO Český ráj cestovním ruchem. Důležitou složkou šetření bylo i vnímání (percepce) pozitivních a negativních faktorů turistického využívání území návštěvníky. V roce 2005 a 2006 proběhl v chráněné krajinné oblasti Český ráj hydrologický a hydrogeologický monitoring a sledování vývoje eroze. Tato činnost byla součástí sledování dopadů využívání území návštěvníky na vybrané složky přírodní sféry. Úkolem této části projektu bylo postihnout vliv turistického využívání území Českého ráje na změny chemismu a biologického znečištění podzemní a povrchové vody a zaznamenání vzniku a vývoje erozních jevů (MŽP, 2013).

K dalším patří projekt řešený mezi roky 2006-2008 pod Grantovou agenturou České republiky s názvem „*Geografický a mentální prostor v cestovním ruchu*“ (GA406/06/1192), jehož základní a aplikovaný výzkum je multioborově zaměřen na syntézu pohledů na geografický prostor v kontextu cestovního ruchu a v interkulturálním kontextu především na jeho odraz v mentálním prostoru. Výzkum vychází zejména z psychologických, geografických a inforatických přístupů, znalostí a metod zkoumání a byl zaměřen na způsoby reprezentace geografického prostoru, na determinanty této reprezentace včetně sensorického zprostředkování, na kognitivní procesy spojené s interakcí s geografickým prostorem, na teoretické a metodologické problémy aplikace mentálního mapování v geografii a na specifické případy vnímání a reprezentace prostoru. Součástí tohoto projektu byly i indikátory udržitelného rozvoje (GAČRa, 2013).

Dalším projektem, který se zabýval ekonomickým a sociálním pilířem a udržitelným rozvojem a souborem indikátorů, je rovněž projektem pod Grantovou agenturou České republiky a nese název „*Ekonomický a sociální pilíř udržitelného cestovního ruchu v České republice*“ (WA-307-06-303), který byl řešený v roce 2006. Jeho předmětem řešení bylo provedení komplexní analýzy základních složek ekonomického a sociálního pilíře udržitelného rozvoje cestovního ruchu v ČR. Z provedené analýzy byl pak identifikován soubor indikátorů s ohledem na principy udržitelného rozvoje definované ve strategických dokumentech ČR a EU (GAČRb, 2013).

Výstupy z těchto projektů ovšem nejsou volně přístupné, proto nelze provést žádnou komparaci.

V České republice (respektive realizované na území ČR) jsou veřejně dostupné pouze dvě studie zabývající se metodickým nastavením indikátorů pro určitou sledovanou oblast/destinaci (lokální úroveň) dotýkající se oblasti udržitelného cestovního ruchu:

1. „*Indikátory trvale udržitelného rozvoje jako nástroj sledování a snižování disparit v úrovni obyvatelstva jednotlivých regionů*“ v rámci výzkumu pro Ministerstvo pro místní rozvoj ČR v rámci výzkumného projektu WD-69-07-4 (řešen v období let 2007-2011);
2. „*Potenciál a zatížení oblasti cestovním ruchem v souvislosti s ochranou životního prostředí*“, financovaného Interní grantovou agenturou Vysoké školy ekonomické (VŠE) v Praze (řešen mezi roky v období červenec 2007- září 2008).

Pod výzkumným projektem MMR byla vydána publikace „*Jak sledovat indikátory udržitelného rozvoje na místní úrovni?*“ (Šilhánková a kol., 2010). Cílem této publikace bylo navrhnout takový systém indikátorů udržitelného rozvoje pro sledování disparit v regionálním vývoji, který bude snadno využitelný na místní případně na krajské úrovni. Základem systému jsou data dostupná z obvyklých sledování Českého statistického úřadu a dalších úřadů např. Ministerstva financí ČR, Ministerstva životního prostředí ČR apod. Systém propojuje informace z oblasti územní (urbanistické), ekonomické, environmentální a sociální tak, aby byla viditelná rovnováha resp. nerovnováha fungování jednotlivých složek života obce (města nebo vesnice).

Předložený text je návrhem praktické aplikace navržené indikátorové sady pro využití v našich městech a vesnicích tak, aby si snadno mohly sledovat vývoj v jednotlivých oblastech svého života. Jejich indikátory jsou navrženy takto:

- URB1 Udržitelné využití území
- URB2 Mobilita a místní přeprava cestujících
- URB3 Dostupnost místních veřejných prostranství a služeb
- ENV1 Kvalita ovzduší
- ENV2 Kvalita pitné vody v obci a jejích zdrojů u sídla
- ENV3 Pohoda prostředí sídla
- ECO1 Hodnocení finanční stability a schopnosti realizovat budoucí investice (ukazatel finančního zdraví)
- ECO2 Stabilita a diverzifikace místní ekonomické základny
- SOC1 Sociálně-demografická struktura
- SOC2 Sociální prostředí
- SOC3 Spokojenost a participace na věcech veřejných

Pod každým z uvedených indikátorů je podrobně vysvětlen obsah každého z indikátorů s uvedením konkrétních příkladů. Autoři nicméně uvádějí, že navržená indikátorová sada není neměnná a v průběhu svého používání dozná jistě dílčích změn a úprav, stejně tak jako se budou měnit zdrojová data a jejich struktura. Nicméně se domnívají, že předkládaný

„návod“ klade základy pro ucelené a systematické zkoumání stavu našich obcí z pohledu jejich udržitelného rozvoje a sledování regionálních disparit a zejména pak vytváří nástroj, který může přispět k odstraňování těchto disparit a koordinovanému regionálnímu rozvoji založenému na reálných a všeobecně přístupných datech.

Cílem druhé zmíněné studie je ověřit existující metodiku nebo případně vytvořit metodiku pro výpočet potenciálu a zatížení určité oblasti cestovním ruchem (v souvislosti s ochranou životního prostředí) na základě existujících metod (Defertova funkce, iritační index, míra turistické penetrace) a navrhnout model zjišťování potenciálu a zatížení oblasti cestovním ruchem s cílem spojit potřeby regionu v oblasti cestovního ruchu s potřebami v oblasti ochrany životního prostředí.

Výzkumná zpráva, která je hlavním výstupem tohoto projektu (Musil a kol., 2008) se v jedné ze svých částí věnuje popisu ukazatelů (tedy indikátorů). V úvodu se autoři zmiňují, že ve svém výzkumu využijí především ukazatele vhodné pro obecné sledování rozvoje cestovního ruchu a pro rozvoj v chráněných oblastech. Jedná se o následující, které autoři nazývají „Indikátory udržitelného rozvoje cestovního ruchu“:

- koncentrační koeficient;
- hustota výskytu turistů (míra hustoty výskytu turistů);
- míra turistické intenzity;
- míra turistické penetrace;
- intenzita užívání;
- iritační index;
- atraktivnost destinace;
- spokojenost návštěvníků;
- Defertova funkce;
- míra využití lůžkové kapacity;
- úroveň sezónnosti.

K výpočtu ukazatelů zatíženosti území cestovním ruchem, intenzity cestovního ruchu, využití lůžkové kapacity, iritačního indexu a dalších využili data získaná z primárního terénního (údaje od obcí a z rozhovorů) i sekundárního výzkumu (údaje od ČSÚ a NPÚ). Pro výpočet vah a procentuálního rozdělení hodnot využili autoři výsledků monitoringu návštěvníků a svých expertních odhadů na základě získaných znalostí a zkušeností. Hodnoty únosné kapacity území, které by byly dle autorů velmi vhodné, nebyly počítány jednak z důvodu dosud neexistující metodiky pro otevřená území a pro náročnost takového výzkumu, který nebyl součástí aktuálního výzkumného úkolu.

Autoři ovšem ve zprávě nespecifikují termín „otevřené/otevřená“ území. Dostupná literatura, ani např. Výkladový slovník cestovního ruchu (2002) tento termín neobsahují. Dle pojednání o přístupu k datům lze odvodit, že měli autoři na mysli taková území, kde se turisté/návštěvníci pohybují volně, na rozdíl od „uzavřených území“. Jako výzkumné území

byla konkrétně vybrána oblast na jihovýchodě od Jindřichohradecka, konkrétně Přírodní park Česká Kanada rozšířený o významné turistické spádové oblasti – o obce ležící na okraji přírodního parku, o soustavu rybníků na severu území a o západní část Novobystřicka.

Při vlastních výpočtech však autoři použili pouze 4 z výše uvedených indikátorů, a to koncentrační koeficient, míru turistické penetrace, iritační index a Defertovu funkci. Jako důvod uvedli, že cílem jejich výzkumu nebylo podchytit všechny tyto ukazatele, což by vyžadovalo zapojení dalších odborníků a také vyšší náročnost na sběr dat; a obojí by bylo nad rámec jejich výzkumu.

V pasáži věnující se úskalím celé studie se zmiňují, že největším problémem při řešení projektu bylo získání validních dat pro jednotlivé výpočty a analýzy. Autoři nemohli využít téměř žádné statistiky Českého statistického ústavu, které sledují data pouze na úrovni regionu, a proto bylo nutné veškerá data získávat terénním výzkumem přímo ve zkoumaném regionu.

Autoři konstatují, že vzhledem k neexistujícím výzkumům podobného typu zatím nemohou být vypočítané ukazatele porovnatelné s obdobnou turistickou destinací. Porovnání s destinací, která je odlišná, zase nepřináší žádné validní závěry. Výzkum ukázal, že neexistuje metodika, kterou by bylo možné zjistit přesná data pro výpočty ukazatelů. Doporučují, aby obce využívaly dostupné informace od ubytovatelů, ze kterých by bylo možné získat přesnější data o počtu ubytovaných a počtu přenocování. Zbylé potřebné údaje lze získat jednoduchým dotazováním návštěvníků.

Jedním z oponentů této výzkumné zprávy byla Ing. Martina Pásková, Ph.D., která konstatovala, že výzkum se zvoleným tématem je rozhodně vysoce aktuální a velmi smysluplný, a to vzhledem k neexistenci (v případě zátěže území cestovním ruchem) a nejednotnosti (v případě potenciálu území pro rozvoj cestovního ruchu) metodik. Metodický aspekt výzkumu (kromě citační kultury) však považuje za jeho nejslabší stránku. Použité metodiky podle ní nejsou v případě výzkumu potenciálu i zátěže nijak invenční a navíc evidentní inspirace existujícími modely nejsou dostatečně zmíněny ani kriticky analyzovány. Ani v jednom případě nedošlo ke kritické analýze existujících českých a zahraničních přístupů a metodik.

Srovnání s mezinárodními studiemi

Pokud využijeme studie EU (2013) a UNWTO (2004) za základ, který nastavuje metodický rámec pro stanovení indikátorů na lokální úrovni nebo pro určitou turistickou destinaci, dává nám to možnost srovnání s oběma studiemi realizovanými na území ČR.

Pokud porovnáme výběr indikátorů českých studií s oběma mezinárodními, je patrný jeden zásadní rozdíl v koncepčním přístupu – to, co se v českých studiích nazývá jako „indikátory“ je ve studii EU označeno jako „sekce“, které se dělí na „kritéria“, pod kterými jsou členěny jednotlivé měřitelné klíčové i volitelné indikátory. Ve studii UNWTO se pak označují jako „udržitelné oblasti“, dělená na „komponenty udržitelnosti“, pod nimiž se nachází jednotlivé měřitelné indikátory.

Lze tedy i porovnat shodu ve výběru těchto oblastí/indikátorů. Studie MMR obsahuje celkem 11 indikátorů, z nichž se 4 shodují s indikátory studie EU (žádný se studií UNWTO), 5 indikátorů se částečně shoduje se studií EU a 2 indikátory se částečně shodují se studií UNWTO. Naopak shoda není nalezena ve 2 případech pro studii EU a v 8 případech pro studii UNWTO. Je nutné ale poznamenat podstatný fakt, že obě mezinárodní studie jsou zaměřené na nastavení indikátorů udržitelného cestovního ruchu, kdežto cílem studie MMR bylo nalézt systém indikátorů udržitelného rozvoje pro sledování disparit v regionálním vývoji. Nicméně jejich studie se dá aplikovat také na destinaci cestovního ruchu (některé z indikátorů lze modifikovat). Porovnání také do jisté míry ztěžuje fakt, že každá z institucí i autorů studie nazývá jinak oblasti i indikátory.

Při porovnání zjistíme, že studie pod VŠE neobsahuje ani jednu shodu ve výběru indikátorů, protože jejich označení „indikátorů udržitelného rozvoje cestovního ruchu“ odpovídá spíše metodám hodnocení dopadů cestovního ruchu než nastavování indikátorů udržitelného cestovního ruchu.

Při hodnocení kladů a záporů obou vybraných studií z pohledu indikátorů udržitelného cestovního ruchu narazíme na fakt, že cílem studie MMR bylo nalézt systém indikátorů udržitelného rozvoje pro sledování disparit v regionálním vývoji, nikoliv v oblasti udržitelného cestovního ruchu, tedy hodnocení studie z tohoto pohledu by nebylo zcela objektivní. Naopak studie VŠE neobsahuje žádné indikátory udržitelného cestovního ruchu, což patří k největším slabinám této studie. U této studie proto ani nemohlo proběhnout porovnání s mezinárodními metodickými aparáty, které využívají EU a UNWTO.

Diskuze

I přes množství studií stále nejsou k dispozici strategické vize a informace o hlavních klíčových aspektech udržitelného cestovního ruchu. Podle UNWTO (World Tourism Organisation, 1996) indikátory chybí, a tím se zvyšuje šance ke špatným rozhodnutím. Strategie cestovního ruchu, která by byla postavena na ukazatelích udržitelnosti, je komplikovaná procesem selektování, měření, monitorování a hodnocení relevantní skupiny proměnných (Weaver, 2006).

Vedle těchto problémů se zdá být největším problémem existence a dostupnost validních dat pro potřebné výpočty. Různí autoři se proto pokoušejí využít takových přístupů, k nimž

mohou získat určitá potřebná data. Podle Musila (2010) to lze relativně lépe např. na demografických ukazatelích, o něco hůře na ukazatelích zaměstnanosti, produkci místních výrobků, na úrovni regulace cestovního ruchu či na daňových výnosech a poměrně špatně na rozvoji infrastruktury, přílivu kapitálu, tvorbě místního bohatství (regionálního HDP) apod. Podobné potíže jsou při pokusech o hodnocení sociálně-kulturních dopadů cestovního ruchu. Pouze environmentální dopady umíme již poměrně dobře hodnotit, existuje zde větší shoda na hodnotících kritériích i na oceňování přírodního bohatství a jeho úbytku.

V pasáži věnující se úskalím celé studie se autoři zmiňují, že největším problémem při řešení projektu bylo získání validních dat pro jednotlivé výpočty a analýzy. Autoři nemohli využít téměř žádné statistiky ČSÚ, které sledují data pouze na úrovni regionu, a proto bylo veškerá data nutné získávat terénním výzkumem přímo ve zkoumaném regionu.

Závěr

Cestovní ruch přináší mnoho pozitivních i negativních efektů zasahujících do mikroekonomické i makroekonomické oblasti. Tyto efekty, které cestovní ruch přináší, je potřeba objektivně posuzovat vhodnými metodami na úrovni jednotlivých obcí, mikroregionů nebo regionů. I přes rychlý vývoj v oblasti udržitelného cestovního ruchu existují stále mezery v koncepčním přístupu k tomuto tématu. Můžeme konstatovat, že tato oblast je stále v procesu vývoje a chybí velice potřebný metodický rámec.

V článku byly rozebrány studie, které se věnují nastavením indikátorů pro určitou sledovanou oblast/destinaci dotýkající se oblasti udržitelného cestovního ruchu. I když se zdá, že dostupných materiálů a zdrojů je celá řada, při bližším pohledu a studiu dostupných zdrojů zjistíme, že každý z autorů má vlastní přístup k vnímání stanovení oblasti zkoumání a souboru indikátorů udržitelného rozvoje. Jak vyplynulo z analýzy studií, dokonce není ani jednotný pohled na definici „indikátorů udržitelného cestovního ruchu“.

Existuje mnoho studií věnujících se udržitelnému cestovnímu ruchu například pro daný region nebo turistickou destinaci, ovšem pokud chceme přistoupit ke stanovení sady indikátorů na místní úrovni, která by byla dostatečně objektivní a obecná, začne vyvstávat mnoho otázek. V České republice stále chybí obecná metodika, která by jasně definovala pojem „indikátor udržitelného cestovního ruchu“, vymezila se vůči zahraničním metodickým studiím (EU, UNWTO) a jasně definovala, zda bude sestaven společný základ pro měření indikátorů udržitelného cestovního ruchu nebo bude na každé destinaci cestovního ruchu, aby si vybrala, které indikátory bude sledovat. Jednou z možností by mohl být také přístup EU, který obsahuje klíčové a volitelné indikátory, které mohou být použity na dobrovolné bázi, společně s klíčovými indikátory nebo mohou být zintegrovány do již existujícího systému monitorování určité destinace.

Otázkou je, zda je možné v podmínkách České republiky vyvinout společný základ, vzhledem k faktu, že každá z turistických destinací má jinou velikost, patří k jinému typu destinace nebo se vymezuje jistými specifitami.

Vyvinutí jednotného metodického základu by pomohlo udat směr jednotlivým turistickým destinacím, dále stanovit, která data nebo informace sbírat za oblast ekonomickou, sociální i environmentální a umožnilo by jejich vzájemné porovnání. Tato metodika by měla být s největší pravděpodobností vyvinuta na centrální úrovni a měla by vymezit i to, zda se mají destinace cestovního ruchu vydat společným směrem nebo zcela individuálně.

Literatura

- [1] Brida, J., Pereyra, J., Devesa, M.: *Evaluating the Contribution of Tourism to Economic Growth*. *Anatolia: An International Journal Of Tourism & Hospitality Research* [serial online]. *Hospitality & Tourism Complete*, Ipswich, MA. December 2008; 19(2):351-357.
- [2] Carruthers, G., Tinning, G.: *Where, and how, do monitoring and sustainability indicators fit into environmental management systems?* *Australian Journal of Experimental Agriculture* 43(3): 307–323, 2003.
- [3] Choi, H., Sirakaya, E.: *Sustainability indicators for managing community tourism*. *Tourism Management* [serial online]. *Hospitality&Tourism Complete*, Ipswich, MA. December 2006; 27(6):1274-1289.
- [4] Cooperative Research Center in Tourism [online], 2001 [cit. 2011-10-29]. Dostupné z: http://www.tourgune.org/uploads/tinyMCE/filemanager/ConferenciaTourismSystems_SubntIDevpmt_Shelly072010.pdf.
- [5] Česko. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. *Cestovní ruch a udržitelný rozvoj*. MMR ČR: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [online]. MMR ČR, ©2007 [cit. 2013-10-22]. Dostupné z :http://www.mmr.cz/getmedia/b973337b-cccc-42a39d19b23356dcff2/GetFile15_1.pdf.
- [6] Česko. Ministerstvo životního prostředí ČR. MŽP ČR: Ministerstvo životního prostředí ČR [online]. MŽP, 2013 [cit. 2013-10-23]. Dostupné z: <http://www.mzp.cz/ris/vis-published.nsf/katalog/MIZPP00E1FRU>.
- [7] Česko. Informační systém výzkumu, experimentálního vývoje a inovací, GAČR. GAČR: Grantová agentura České republiky [online]. MŽP, 2013 [cit. 2013-10-23]. Dostupné z: <http://www.isvav.cz/projectDetail.do?rowId=GA406%2F06%2F12>.

- [8] Česko. Informační systém výzkumu, experimentálního vývoje a inovací, GAČR. GAČR: Grantová agentura České republiky [online]. MŽP, 2013 [cit. 2013-10-23]. Dostupné z: <http://www.isvav.cz/projectDetail.do?rowId=WA-307-06-303>.
- [9] Dupeyras, A., MacCallum, N.: *Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism: A Guidance Dokument*. OECD Tourism Papers, OECD Publishing, 2013/02 [cit. 2013-10-22]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/cfe/tourism/Indicators%20for%20Measuring%20Competitiveness%20in%20Tourism.pdf>.
- [10] Enders, W., Sandler, T., Parise, G., F.: *An Econometric Analysis of the Impact of Terrorism on Tourism*. *Kyklos*, 45: 531–554. 1992. doi: 10.1111/j.1467-6435.1992.tb02758.x.
- [11] European Union. *European Tourism Indicator System, TOOLKIT, For Sustainable Destinations*. DG Enterprise and Industry, European Union, [online]. Únor, 2013 [cit. 2013-10-19]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=7826.
- [12] Goeldner, Ch., R., Ritchie, J., R., B.: *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*. 9th edition. New Jersey: John Wiley and Sons, 606 s., 2008. ISBN 0-471-40061-0.
- [13] Kabak, Ö., Ülengin, F.: *A New Perspective for Assessing the Sustainability of Countries*. *Journal Of Transnational Management* [serial online]. September 2007; 12(4):3-32. Available from: Hospitality&Tourism Complete, Ipswich, MA.
- [14] Mickwitz, P., Melanen, M., Rosenstrom, U., Seppala, J.: *Regionaleco-efficiency indicators – a participatory approach*. *Journal of Cleaner Production* 14(18): 1603–1611, 2006.
- [15] Musil, M.: *Hodnocení udržitelnosti cestovního ruchu v otevřeném území*. In Musil, M.: *Udržitelný rozvoj cestovního ruchu (metody, postupy, přístupy, teoretické aspekty)*. Sborník příspěvků z kulatého stolu, Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, Jindřichův Hradec 2010, ISBN 978-80-245-1689-9.
- [16] Musil, M., Dušáková, K., Luštický, M., Voráček, J.: *Potenciál a zatížení oblasti cestovním ruchem v souvislosti s ochranou životního prostředí*. Oponovaná výzkumná zpráva pro veřejnou správu a další zainteresované subjekty, Fakulta managementu Vysoké školy ekonomické, Jindřichův Hradec, 2008, ISBN 978-80-245-1430-7.
- [17] Orams, M., B.: *Towards a more desirable form of ecotourism*. *Tourism management*, 1995, r. 4, 16, 4. 1, s. 3/8. ISSN 0261-5177
- [18] Pásková, M.: *Udržitelnost rozvoje cestovního ruchu*. Hradec Králové, Gaudeamus, 298 s., 2008, ISBN 978-80-7041-658-7.

- [19] Pásková, M., Zelenka, J.: *Výkladový slovník cestovního ruchu*. Ministerstvo pro místní rozvoj, 432 s., 2002.
- [20] Ritchie, J., R., B., Crouch, G., I.: *The competitive destination: a sustainable tourism perspective*. 1st pub. Wallingford: CABI Publishing, 2003. xvii, 272 s., ISBN 0-85199-664-7.
- [21] Scarpino, M.: *Tourism systems: An analysis of the literature for improved sub-national development*. [online], 2013 [cit. 2011-10-15]. Dostupné z: http://www.tourgune.org/uploads/tinymce/filemanager/ConferenciaTourismSystems_SubntlDevpmnt_Shelly072010.pdf.
- [22] Stynes, D., J.: *Economic impacts of Tourism: A handbook for tourism professionals*. Urbana, IL: University of Illinois, Tourism Research Laboratory, 1997.
- [23] Šilhánková, V., Koutný, J., Maštálka, M., Pondělíček, M., Pavlas, M., Kučerová, Z., Vaňurová, J., Herudková, H., Vaňura Z.: *Jak sledovat indikátory udržitelného rozvoje na místní úrovni?*. Civitas per Populi, Hradec Králové, 2010, ISBN 978-80-904671.
- [24] Tanguay, G., A., Rajaonson, J., Therrien, M.-Ch.: *Sustainable Tourism Indicators: Selection Criteria for Policy Implementation and Scientific Recognition*. CIRANO – Scientific Publication No. 2011s-60.
- [25] Taylor, J., E.: *Technical Guidelines for Evaluating the Impacts of Tourism Using Simulation Models*. Impact Evaluation Guidelines, Technical Notes No. IDB-TN-229, Office of Strategic Planning and Development Effectiveness, Inter-American Development Bank, prosinec 2010.
- [26] Thompson, E.: *Measuring the Impact of Tourism on Rural Development: An Econometric Approach*. The Journal of Regional Analysis & Policy. MCRSA Presidential Symposium, JRAP 37(2): 147-154, 2007.
- [27] UNWTO: *Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations*. A Guidebook. Madrid: UNWTO. 507 str., 2004, ISBN 92-844-0726-5.
- [28] Weaver, D.: *Sustainable Tourism: Theory and Practice*. USA: Elsevier, 2006. 240 s. ISBN 978-0-7506-6438-7.
- [29] World Tourism Organization: *Indicators of sustainable development for tourism destinations: a guidebook*. 1st. Madrid: World Tourism Organization, 507 s., 2004. ISBN 92-844-0726-5.

Kontakt na autora

Ing. Jana Kalabisová, Ph.D.
katedra ekonomie a ekonomiky
Vysoká škola hotelová v Praze, spol. s r.o.
Svídnická 506
181 00 Praha 8
Česká republika
T: (+420) 283 101 138
E: kalabisova@vsh.cz

Charakteristika autora

Ing. Jana Kalabisová, Ph.D. je odbornou asistentkou katedry ekonomie a ekonomiky Vysoké školy hotelové v Praze. Vystudovala Provozně-ekonomickou fakultu České zemědělské univerzity v Praze, kde také absolvovala doktorské studium. Odborně se zaměřuje na problematiku udržitelného cestovního ruchu.

Martina Sochůrková, Jan Hán

SONDA DO STAVU MARKETINGOVÝCH SYSTÉMŮ ČESKÝCH HOTELOVÝCH SPOLEČNOSTÍ

***Abstrakt:** Příspěvek pojednává o výsledcích dotazníkového šetření, jež bylo orientované na využívání marketingových nástrojů v řízení hotelů, a bylo provedeno mezi členskými hotely České Asociace Hotelů a Restaurací. V první části se zabývá metodami a výsledky sondy do stavu marketingových systémů českých hotelových společností. A v druhé mapuje současnou situaci na českém hotelovém trhu, přístup hotelů k využívání marketingu a zabývá se doporučeními i trendy.*

***Klíčová slova:** Cena, cílová skupina, hotel, konkurence, marketing, malé hotely, marketingové nástroje, obsazenost, revenue management, velké hotely*

PROBE INTO THE STATE OF MARKETING SYSTEMS OF CZECH HOTEL COMPANIES

***Abstract:** The article describes the results of a questionnaire survey, which was oriented towards the use of marketing tools in the management of hotels and was carried out between member hotels of the Czech Association of Hotels and Restaurants. The first part deals with the methods and results of the probe into the state of the marketing systems of the Czech hotel companies. And the second part maps the current situation in the Czech hotel market, the attitude of the hotels to the use of marketing and discusses the recommendations and trends.*

***Key words:** Big hotels, competition, hotel, marketing, marketing tools, occupancy, prize, revenue management, small hotels, target market*

***JEL Classification:** M30*

Introduction

The sector of hotels and tourism in the Czech Republic is facing a crisis, as well as other business areas. One reason is the number of tourist arrivals, which has declined in recent years, according to statistics, but in 2012 the number of foreign tourists increased by 6,8 %,

as documented by the incoming tourism statistics of the Czech Statistical Office (ČSÚ). Another reason is that the supply exceeds the demand and new hotel facilities are constantly increasing, especially in big cities. Hotels have to fight to obtain clients. The situation is not easy in the hotel market nowadays. Hotels must focus on tapping new opportunities and be able to attract and retain guests. The role of marketing is very important in every sector, particularly in the hotel industry. As Mr. P. Kotler in his book *Modern Marketing* (2007, p. 38) says: "Today's marketing is to be understood not in the old sense as the ability to sell – "to convince and sell" - but with the new meaning of meeting customers' needs." And the customer and his satisfaction in services is one of the most important goals. According to the citation of the Hotel marketing book by Dr. Kiráľová (2001, p. 49): "A guest wants to spend a nice time in the hotel and wants to feel at home and therefore will evaluate the services more critically than usual". Therefore, it is important to be able to not only attract customers, but also to satisfy his or her expectations and to strive to gain him or her as a permanent customer. Large international chains have greater financial resources, which may incur in the use of marketing tools; their hotels are managed by experts and have a huge background throughout their chains. A small independent hotel has greater difficulty in running its business and often lacks the appropriate background, financial resources together with the limited expertise of staff. Therefore we decided to make a small probe into the hotel marketing in the Czech Republic in order to assess its behavior and the extent to which hotels are doing marketing, which marketing tools are being used and on which segments they are specialized.

Material and methods

The objective of the survey is to create a basic data frame for both the hospitality marketing system's state of art description, comparison of particular segments of company and the proposal of recommendations. The differences between the marketing behavior of big, small and middle (independent and chained) hospitality companies are obvious. There is the chance to offer analysis findings especially to small and middle hotel management to increase the level of marketing activity effectiveness. Data were collected through a questionnaire survey in cooperation with the Czech Association of Hotels and Restaurants (AHR). The questionnaire was sent electronically via the Internet between Czech hotels that are members of the AHR. It consisted of 25 questions and was divided into two parts. The first part consisted in finding out basic information such as the size of hotel, the number of stars, the hotel's character, the number of employees, and the type of ownership. The second part of the questionnaire aimed at establishing the situation of the target markets, occupancy, favorite offered services, marketing tools, advertising, analysis of customer reviews, analysis of competition, pricing strategies and revenue and yield management. The results of this research have provided us with insight into the behavior of the current Czech hotels and their use of marketing tools.

The questionnaire was answered by 74 hotels. The members of international hotel chains were 29 % from the surveyed hotels, 71 % hotels were independent, and two companies did not provide answers. Interviewed hotels were in the category between 2 and 5 stars. Most participating hotels belonged to a group of 4 star hotels where the number was 51 %. In the category of 3 star hotels there were 39 % hotel companies. In a category of 5 star hotels there were only 6 % of companies and in the classification of 2 star hotels only 4 % of companies. As for the size of accommodation according to the number of rooms, there were 11 % of hotels with under 10 rooms, 50 % of hotels with more than 50 rooms, 27 % of hotels of a size greater than 100 rooms, 9 % of hotels with over 200 rooms and 3 % of hotels with 350 rooms. In the number of employees there were great differences, respondents listed the number from 2 to 220 employees, where we may also doubt the veracity of answers.

Results

The answers to the question, "What is the average percentage of occupancy per annum?", were again very diverse. The occupancy below 10 % has 5 % of hotels; between 30 to 50 % have 35 % of hotels, between 50 to 80 % - 56 % of hotels and over 80 % occupancy only 4 % of hotels. The responses were also speculative here. As for the average length of the stay of guests, hotels reported as follow (see the Table 1). The prevailing duration of the stay is between 1-3 nights and 4 nights indicating the interest of tourists in shorter stays as business trips or weekend trips. This fact is confirmed by statistics of the Czech Statistical Office (ČSÚ).

Table 1: Average length of stay

<i>Average length of stay</i>	<i>% of hotels</i>
14 nights	2
10-13 nights	4
5-9 nights	4
4 nights	19
1-3 nights	71

Source: Own processing

The target markets of the guests of the interviewed hotels, where respondents had the possibility of giving multiple answers, in the largest number of replies corporate clients represented 52 % of families and children (38 %), married couples (28 %) and seniors (12 %) and other members of the interested groups. As a complement to the answer some of the hotels indicated that they specialize in spa and fitness clients in 3 cases and in weddings and students in 2 cases.

In the next part of the questionnaire, we examined the proportion of domestic and foreign clients, the number of visitors in 2012, which months and which days are more requested and the hotels occupied by guests, and which services the hotel guests prefer. The share of foreign clients as % is according to the following questionnaire, over 80 % of foreign visitors stay in 29 % of hotels, between 50 % - 80 % - in 25 % of hotels, between 30 – 50 % of foreigners are clients in 20 % of hotels, 11 to 29 % in 9 % of hotels and below 10 % in 17 % of hotels.

May, April and August, September and October have been evaluated as the busiest months, which is the time of high seasons and part of the middle season. The busiest days of the week selected were Thursday, Friday and Saturday, which correspond to the long weekend stays and the answer coincides with the evaluation of the average length of stay, where the most respondents chose the average length of stay between 1-3 days, which corresponds also to the results of the Czech Statistical Office (ČSÚ).

Among the most preferred and utilized services were voted restaurant, wellness and fitness, conferences, laundry, sightseeing and room service. Also this answer coincides with the question of the target segments that prevailed businessmen, families with children, couples and seniors. This segmentation corresponds to the most used services. The most popular cuisine for the guests is dishes of the national cuisine, followed by regional and international ones. As the most popular drinks voted by surveyed hotels were soft drinks, beer, wine, and spirits to a smaller extent.

The second part of the questionnaire consisted of questions related to marketing activities. As the most used marketing techniques and promotional tools websites (60 %) and Internet reservation systems called IRS (17 %) were selected, in a very small extent brochures, direct mail, direct sale, travel agencies, tourist information centers, sponsoring, gifts and souvenirs. The most used tools for evaluating feedback rating and the satisfaction of guests according to research is the use of the questionnaire, hotel reviews on Internet reservation systems and in 9 % of questionnaires on the website. 7 % of hotels used it to ensure satisfaction in direct mail, and 15 % of hotels operate mystery shopping. Telephone interviewing is not performed by any of the interviewed hotels.

As mentioned above, competition in the hotel market in the Czech Republic is high. There is no regulation that would restrict the construction and opening of new hotels. It developed a lot of new hotels in the Czech Republic and even grant programs helped increase many accommodation facilities and the average price for accommodation in recent years continues to decline, it confirms what the president of AHR said according to the ČSÚ and AHR statistics. To the question: "Which instruments do you use for competition analysis?" Only 53 hotels answered from the total number, 89 % of the analyze competitor's websites and 21 % of hotels do mystery shopping at competitors hotels.

Pricing and pricing strategy is another very important issue in the management of each hotel. Which criteria are used by the respondents when pricing, can be seen in the following table, where hotels had the possibility of giving multiple answers, so some of them use a combination of multiple tools.

Table 2: Criteria for price differentiation

<i>Criteria</i>	<i>% of hotels</i>
Seasonality	53
Size of customer groups	54
Loyalty programs	28
Last minute offers	22
Individual agreement with the customer	20
Sports and cultural events	8
Age of the customer	4
We do not have differences	3

Source: Own processing

To the question "Do you use the methods and tools of Revenue and Yield Management?" only 78 % of hotels answered out of the total number of respondents and exactly half of them use the instruments of revenue and yield management. The loyalty program uses only 48 % of hotels and feedback on their marketing activities monitored only 47 % of hotels. The last question, which should outline the average height of the costs invested by hotels in marketing activities in 2012, only 32 of the 74 surveyed hotel answered, where the minimum of the cost was CZK 10,000 and the maximum amount expended up to CZK 9 million.

Discussion

We should understand from the above survey results that the spectrum of the respondents was truly diverse. One of the negative aspects of our investigation is that we did not get information about which cities and regions hotel are located in, which significantly complicates the overall reflection on the results of the survey. Another drawback was that hotels did not answer all questions, even though they were anonymous. In particular, issues relating to marketing, occupancy and cost of investment in marketing were ignored, not answered. As expected, hotels that are members of international chains are more concerned with marketing; they evaluate guests' feedbacks, monitor the results of their marketing actions, invest more money into marketing and generally use more marketing tools, which of course, is logical, because compared to independent hotels, they have a better and bigger background of their hotel chain. On the basis of the overall findings, the use of marketing tools in small hotels is very poor. They have large gaps in the use of marketing.

When we consider the results of the questions "Which marketing promotional methods do you use?" (see below Table 3), it is more than obvious that many of the surveyed hotels are unable to use basic and modern marketing tools properly. Hotels had the possibility of giving multiple answers.

Table 3: Marketing and promotion methods

<i>Promotion methods</i>	<i>% of hotels</i>
Web site	49
Internet reservation systems	14
Direct mail	4
Direct sales	3
Travel Agency	3
Touristic information centers	3
Gifts and Souvenirs	3
Brochure	1
Sponsoring	1

Source: Own processing

The website uses only 48 % of the interviewed hotels. Websites are one of the most basic Internet marketing tools of any company and one of the most important ways of promoting on the Internet. For this reason, the response is quite striking. Every hotel should present their services through the website.

Only 14 % of hotels benefit from cooperation with the Internet reservation systems. And also this answer is quite shocking. Nowadays Internet is a medium in which an incredible amount of potential guests move. The development of information and communication technologies, the Internet, and globalization have influenced significantly the organization and management of hotels, travel agencies, airlines, restaurants and other tourism segments. New technologies have been developed, such as, hotel software, Internet reservation systems and Global distribution systems. The Internet has opened up new possibilities and paths in the presentation and mainly in the sale of tourism services. If a hotel wants to be successful and competitive it must adapt to the development and use the modern ICT tools. It is not enough just to equip the hotel with the latest technologies but it must be able to use it for business management and every manager must be interested in new opportunities as well as trends in this field. The Internet is a place where the guest is currently located, guests understand modern technologies well and buy more and more online. And, as our survey confirms, there are still many hotels, which are far behind the times in the use of new technologies and modern tools of sales and marketing. This is even proved by the answer to the question about using direct mail, where only 4 % of hotels promote and

ensure the satisfaction of guests through direct mail. Every hotel should use newsletters and mailing in their marketing, especially during period of special offers, sending out a restaurant menu or to inform its clients about special events. Only 3 % of hotels use tools of direct sale. Here again it depends on whether every hotel questioned really understood the concept of direct sales, where the hotel sells the product directly to end customers, such as through their website, directly to corporate clients, companies with which it cooperates directly or direct sales in the reception to so called walk-in clients. Cooperation with travel agents or information centers is too low. Also the answer, where only one hotel uses brochures as a marketing tool is rather striking. Every hotel should use basic promotional tools, the above-mentioned and selected methods that are really some of the most basic. Interviewed hotels should be more concerned about marketing as such, to deepen their knowledge and focus on the corporate identity of the hotel, monitor trends and innovations of information technology and marketing in the field. Another important part of every hotel is the monitoring of customer reviews. Questionnaires give guest only 47 % of hotels and only 47 % of hotels monitor feedbacks on IRS, in both cases there are bigger hotels. Every hotel should carefully consider and study customer feedbacks and their stay and to know all their negative opinions and dissatisfaction. This is the most important information; every negative feedback can help improve the service in the hotel. Hotels do not use phone interviews, which is very surprising in the context of the answers, since the answers show that many hotel specializes in corporate clients. Sales agents should have constant contact with travel agencies and the companies with which they work. Not only e-mail conversations but also personal visits or telephone interviews with travel agents and companies who make reservations are very important. Also here, we have to know their feedback. It is not important to just focus on the client who was at the hotel, but also on partners with whom we work and know their feedback.

Competitor analysis is an important part of marketing. Dr. Jakubíková in her book "Strategic Marketing" (2008, p. 86) says: "Competition is a very important factor influencing the marketing possibilities of the company. Therefore companies find who their competitors are, who may become a strong competitor and in which areas it may be competitor for a company, what are its goals, strategies, strengths and weaknesses etc." Competition analysis should be performed by interviewed hotels in more depth, it is not enough to track websites of competitors and mystery shopping in competing hotels. It is important to know competing hotels very well by personally visiting them and to have a good relationship with the managers of competitor hotels and of course watch all the actions of the competitor on the Internet, but not to limit oneself only to a website but also to monitor the behavior of competing hotels in the media through press releases, track reviews on IRS or at their internet sites etc. Each hotel should deal with Revenue and Yield Management nowadays; it is an indispensable part of the management of each hotel. Only half of the 58 respondents use these modern tools, which is very little. Revenue management should be part of any hotel management. It is necessary to deal with planning, analysis, strategy, hotel, pricing, availability, and resource of reservations, competition. The answer to this question corresponds to the results of the investigation into the use of

marketing tools and the ways of monitoring the competition. Revenue Management expert Neil Salerno argues that smaller hotels should also benefit from Revenue Management and be informed enough in this area to educate and not to underestimate it. Also pricing and price differentiation is linked to issues of revenue management, client segmentation and the overall perception of competition. According to the answers there are obviously weaknesses in the pricing strategies of surveyed hotels see Table 2.

Loyalty program uses only 48 % of the surveyed hotels. Loyalty program is one of the most basic tools of marketing and it is very important for creating volumes with customers but also with companies with whom we work, and to provide us with corporate clients. As in the book *Marketing, Management*, Mr. P. Kotler (1998, p. 198) says: "Loyalty marketing is a reflection of the fact that 20 % of customers can create up to 80 % of trade. Loyalty programs are seen as a way of creating long-term loyalty of these customers even when this process as a way of potentially creating opportunities for cross-selling."

The average height of the costs incurred on marketing activities in 2012 according to surveyed hotels is very different, depending on hotel size and by membership in international chains. As already mentioned, only 32 respondents answered this question. Costs range from CZK 10 000 up to CZK 9 million. Unfortunately it was not to assess whether it is the sum of the whole chain or not. This information may be misleading. Feedback of their marketing activities, as mentioned above, monitor only 48 % of hotels. Eight hotels that answered that they study the feedback of their marketing indicated that they use some of these tools: Google optimization, feedback from the questionnaires, ROI, Google analytics and QR codes. However each answer about specific ways of monitoring represented only one hotel, which is very striking and really just confirms the fact of the analyzed points above and the level of the use of marketing tools of the interviewee's hotels.

Conclusion

The results of the survey have confirmed facts that already indicate many statistics of the Czech Statistic Office or the Association of Hotels and Restaurants, which talk about competition, pricing of Czech hotels, the composition of the guests and the average length of stay. The entire study is complicated by the fact that we were not able to learn in what location and in what cities interviewed hotels are located. We might doubt their real explanatory value for some answers, because many times they do not make sense. However, the probe itself into the state of the level of using marketing tools confirmed that there are large differences between large hotels. Big hotels that are members of chains do not solve existential problems, they have greater support from the chain, larger funds, which can be invested in advertising, marketing and information technology. Small hotels according the results of the investigation have large gaps in perception of marketing, in

using of marketing tools, in monitoring of trends and in innovations in marketing and technology. Hotels must fight to gain client in periods of strong competition. On the other hand, guests are much more forward in comparison to hotels and much further ahead in the perception of modern technology and in the Internet using. No hotels should underestimate the importance of marketing and the staff should improve their marketing knowledge, follow new trends, learn the basic marketing and communication tools, principles of internet sales, Internet marketing, pricing strategies, competitor analysis and Revenue and Yield Management or improve them and to strengthen their market position and be able to attract and keep their customers in the high competitive environment.

Literature

- [1] Jakubíková, D. *Strategický marketing*. 1st Edition. Prague: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [2] Királ'ová, A. *Marketing hotelových služeb*. 1st Edition. Prague: Ekopress, 2001. 148 s. ISBN 85-85123-21.
- [3] Kotler, P. *Marketing management: Analýza. Plánování. Využití. Kontrola*. 1st Edition. Prague: Grada, 1998. 803 s. ISBN 85-85123-21.
- [4] Kotler, P. *Moderní Marketing*. Prague: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [5] *Příjezdový cestovní ruch v roce 2012* [online]. c2013 [cit. 2013-10-09]. <<http://www.mmr.cz/cs/Ministerstvo/Ministerstvo/Pro-media/Tiskove-zpravy/2013/Prijezdovy-cestovni-ruch-v-uplynulem-roce-2012>>.
- [6] *Hotel Internet & Marketing* [online]. c2009 [cit. 2013-10-09]. <www.hotelmarketingcoach.com>.
- [7] *Příjezdový cestovní ruch* [online]. c2013 [cit. 2013-10-09]. <<http://www.mmr.cz/cs/Podpora-regionu-a-cestovni-ruch/Cestovni-ruch/Statistiky-Analyzy/Statistiky-cestovniho-ruchu-2012/Prijezdovy-cestovni-ruch>>.
- [8] *Cestovní ruch v Praze v 1. čtvrtletí 2012* [online]. c2012 [cit. 2013-10-09]. <<http://www.praguewelcome.cz/cs/infocentrum-b2b/statistiky-a-analyzy/7-cestovni-ruch-v-praze-v-1-ctvrtleti-2012.shtml>>.
- [9] *Cestovní ruch 4. čtvrtletí 2012* [online]. c2013 [cit. 2013-10-09]. <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ccru020713.doc>>.
- [10] *Statistika v cestovním ruchu* [online]. c2013 [cit. 2013-10-09]. <http://www.cestovni-ruch.cz/stat/diskuze.php?full_text=1>.
- [11] Pelantová, P. *Co Čech, to hotel*. [online]. c2013 [cit. 2013-10-09]. <<http://euro.e15.cz/archiv/co-cech-to-hotel-2-1017963>>.

Contact information

Ing. Martina Sochůrková
Department of Hotel Management
The Institute of Hospitality Management
Svídnická 506
181 00 Prague 8
Czech Republic
T: (+420) 283 101 130
E: sochurkova@vsh.cz
F: (+420) 233 541 905

Description of the author

Martina Sochůrková operates at the Institute of Hospitality Management in Prague since 2009. She is specialized in hotel marketing, property or management systems in hospitality and Internet reservation systems.

Contact information

doc. Ing. Jan Hán, Ph.D.
Department of Hotel Management
The Institute of Hospitality Management
Svídnická 506
181 00 Prague 8
Czech Republic
T: (+420) 283 101 143
E: han@vsh.cz
F: (+420) 233 541 905

Description of the author

Jan Hán is focusing on the theory and practice of HRM and HRD in both commercial and public institutions. He is also interested in hospitality marketing management. He is the author of more than 70 publications concerning the especially human resource development methods and tools supported by modern information technologies. He is the coordinator and team member of many national and international projects focused especially on human resource development system innovations in both private and public institutions.

INFORMAČNÍ STATĚ – INFORMATION PAPERS

Karel Nejd

VZNIK ČESKÉ CENTRÁLY CESTOVNÍHO RUCHU PŘED 20 LETY

***Abstrakt:** Tématem příspěvku je analýza vývoje činnosti agentury CzechTourism v době jejího vzniku. Agentura CzechTourism představuje velmi významnou a prosperující agenturu, která hraje důležitou roli v rozvoji cestovního ruchu. Její význam v propagování České republiky na domácím a zahraničním trhu se neustále vyvíjí a zaznamenává pozitivní výsledky.*

***Klíčová slova:** Agentura CzechTourism, cestovní ruch, marketing, výroční zprávy*

THE ORIGIN OF THE CZECH TOURISM AGENCY BEFORE 20 YEARS

***Abstract:** The topic of this article is the analysis of the CzechTourism Agency's evolution in the time, when it was founded. The CzechTourism Agency is a very important and thriving agency which plays an important role in the tourism development. Its importance in promoting of the Czech Republic to the domestic and foreign market continues to evolve and record positive results.*

***Key words:** CzechTourism Agency, tourism, marketing, annual reports*

***JEL Classification:** L83*

Úvod

Společenské změny a rozdělení Československa po roce 1990 a rozdělení Československa v roce 1993 fatálně ovlivnilo i cestovní ruch. Zaniklo jeho vnitřní i vnější prostředí vytvářející rámec pro jeho existenci a rozvoj.

Ministerstvo obchodu a cestovního ruchu ČR bylo zrušeno. Některé jeho aktivity byly převedeny na ministerstvo průmyslu, avšak agenda cestovního ruchu převedena nebyla a na ministerské úrovni byla zrušena bez náhrady. V této souvislosti byl zrušen i Vládní výbor pro cestovní ruch ČR (VVCR ČR), orgán de facto řídící cestovní ruch na republikové úrovni prostřednictvím spolupráce s krajskými úřady a rozhodujícími orgány, které ovlivňovaly cestovní ruch v zemi a koordinace jejich aktivit souvisejících s cestovním ruchem. Vládní výbor pro cestovní ruch vykonával i určité funkce národního úřadu cestovního ruchu (National Tourist Board), např. vytvářel vrcholové strategické a koncepční dokumenty související s turismem či určité marketingové funkce, prováděl vlastní statistickou a analytickou činnost apod.

Zásadním negativním faktorem bylo zrušení Vládního výboru pro cestovní ruch. S ním přestal existovat i Fond cestovního ruchu (spravovaný VVCR ČR), jenž byl jediným a na tehdejší dobu silným nástrojem finanční pomoci poskytovatelům služeb cestovního ruchu. Tím byla na relativně dlouhou dobu přerušena jediná systémová státní podpora cestovního ruchu. S likvidací VVCR ČR zanikl i systém spolupráce a kooperace orgánů a institucí zabývajících se cestovním ruchem na jednotlivých stupních řízení republiky (s důrazem na spolupráci VVCR s kraji) a spolupráce s poskytovateli služeb cestovního ruchu.

Materiál a metody

Příspěvek byl zpracován díky vlastním znalostem autora, který byl prvním ředitelem České centrály cestovního ruchu v její historii. Faktografické údaje byly převzaty z výročních zpráv a ze statutu této příspěvkové organizace.

Výsledky

Se vznikem samostatné České republiky bylo nutno konstituovat znovu celý řídicí systém státu. Vznikla šance pro cestovní ruch. Po prvotním vyloučení cestovního ruchu ze státní (ministerské) úrovně se po jednáních podařilo vytvořit pro něj příznivější pozici. Agenda turismu byla zařazena do nově vzniklého ministerstva hospodářství (1. 11. 1992), jako

samostatný odbor cestovního ruchu v rámci jedné z ministerských sekcí. Vedení ministerstva se podařilo předložením připraveného dokumentu přesvědčit, že má-li cestovní ruch v Česku dosahovat žádoucích výsledků, které jsou od ministerstva hospodářství, jako jeho gestora očekávány, při dodržení rámcových závazných finančních a personálních parametrů, je prospěšné a efektivní zřídit samostatnou příspěvkovou organizaci ministerstva, do níž budou delimitovány některé aktivity cestovního ruchu, jež nejsou svou podstatou součástí řízení a souvisí s výkonnou činností na centrální úrovni nezbytnou pro branži cestovní ruch. V závěru roku 1992 vedení ministerstva přijalo navržený dokument a schválilo zřízení České centrály cestovního ruchu. Toto rozhodnutí bylo zásadním krokem na cestě k vytváření standardního, mezinárodně aplikovaného, historicky ověřeného celostátního „systému cestovní ruch“.

V prvních měsících roku 1993 bylo nutno dohodnout s Ministerstvem financí základní ekonomické parametry nové organizace a ČESKÁ CENTRÁLA CESTOVNÍHO RUCHU byla zřízena ministrem hospodářství k 1. dubnu 1993 jako příspěvková organizace ministerstva. Její hlavní náplň činnosti byla určena Zřizovací listinou a Statutem, v nichž bylo stanoveno cílevědomé vytváření povědomí o České republice v zahraničí jako hostitelsky přívětivé země se širokým potenciálem cestovního ruchu. V roce 1996 došlo k další reorganizaci vládních úřadů a bylo zřízeno ministerstvo pro místní rozvoj, do jehož kompetence byl zařazen i cestovní ruch.

K dosažení výše uvedeného cíle byly stanoveny hlavní segmenty činností, a to:

- marketingové aktivity, zejména průzkum domácího a zahraničního trhu cestovního ruchu a analyzování zjištěných údajů, tvorba národních globálních produktů (vycházejících z nosných atraktivit a vybavenosti území), ediční činnost, film a video, účast na veletrzích a výstavách v zahraničí a na vybraných tuzemských akcích, zprostředkovávání do zahraničí základní informace o množství a kvalitě kulturních, historických, přírodních, technických a společenských atraktivit, úsilí motivovat návštěvníky k delšímu pobytu v zemi s cílem zvýšit ekonomické výnosy z cestovního ruchu, působení na veřejnost i profesionály v zahraničí i tuzemsku, vytváření zastoupení ČCCR v zahraničí, informační činnost v ČR;
- spolupráce s regionálními orgány a organizacemi zabývajícími se cestovním ruchem, pomoc regionům při rozvoji cestovního ruchu v regionech;
- spolupráce s odbornými subjekty v tuzemsku a v zahraničí.

Program byl náročný. Vedením ministerstva schváleným „Programem činnosti“ požadované finance a počty pracovníků nebyly odsouhlaseny a rozpočtem na rok 1993 bylo nakonec stanoveno:

- disponibilní finanční zdroje činily 24,9 mil. Kč;
- počet pracovníků 6 osob.

V době zřízení ČCCR nebyly k dispozici nástroje napomáhající dynamickému rozvoji nabídky potřebné pro rychlé aktivní působení do zahraničí i jako pomoc rozvíjející se domácí profesionální podnikatelské sféře, např. propagační materiály, neexistovala žádná zahraniční zastoupení, neexistoval systém spolupráce se zahraničními médii apod.

Uvedené zdroje umožňovaly pouze pozvolný a nikoliv dynamický rozvoj aktivit. Proto bylo nezbytné hledat od samého začátku činnosti ČCCR partnery ochotné spolupracovat. Byly navázány kontakty se zájmovými organizacemi zastupujícími cestovní kanceláře a hotely, které byly vyzvány ke spolupráci při zaměření a přípravě některých marketingových aktivit, např. zahraničních výstav a veletrhů cestovního ruchu, tvorbě cest zahraničních novinářů apod. Jednou z forem spolupráce s organizacemi působícími v cestovním ruchu bylo „smluvní partnerství“. Jeho podstatou byl smluvní závazek ČCCR vykonávat pro smluvního partnera určité služby, např. sběr a předávání některých informací, rozsev propagačního materiálu smluvního partnera ve stánku ČCCR na zahraničních expozicích, přístup k využívání propagačních a distribučních možností zahraničních zastoupení ČCCR aj. Za poskytnuté služby poskytl smluvní partner částečné krytí nákladů vyvolaných zmíněnými aktivitami. Např. v roce 1995 měla ČCCR 13 smluvních partnerů, kupř. Národní federace hotelů a restaurací, ČEDOK a. s., Brněnské veletrhy a výstavy a. s., ČSA Praha.

Relativně rychle se zahájila tvorba sítě zahraničních zastoupení. Po dohodě s Čedokem bylo možno v jejich zastoupení v Německu (Frankfurt nad Mohanem) otevřít v roce 1993 první zahraniční pracoviště ČCCR. Podařilo se také uzavřít dohodu o spolupráci s ministerstvem zahraničních věcí o využití jeho nově vznikajících „Českých center“ v zahraničí umožněním zřídit v nich pracoviště ČCCR. V roce 1993 bylo takovéto zastoupení otevřeno v Rakousku (Vídeň). Tato spolupráce s Českými centry trvá s určitou permutací dodnes. Tímto způsobem bylo možno využít synergičtých efektů z tohoto spojení oběma partnery.

V prvním roce existence byla vypracována koncepce ediční činnosti. Stanovily se základní ediční řady se specifickým zaměřením, jež tvořily propojený komplex umožňující nabídnout potenciálním návštěvníkům vnitřně diverzifikovaný soubor atraktivit a vybavenosti cestovního ruchu a dalších informací cílených na jednotlivé skupiny poptávky. V návaznosti bylo v tomto roce vydáno 13 titulů prospektů v nákladu 1,2 mil. ks. Snadnější situace byla v segmentu zahraničních výstav a veletrhů. Aktivita byla v předcházejícím období dlouhodobě vykonávána Vládním výborem pro cestovní ruch. S jeho zrušením přešla tato agenda na odbor cestovního ruchu na ministerstvech, která ho měla ve své gesci. Po vzniku ČCCR z ministerstva pro hospodářskou politiku byla na ni tato problematika postoupena. Účast Česka na hlavních veletržních akcích v Evropě byla zajištěna tak jako v minulosti. Ostatní marketingové a další činnosti se začaly rozvíjet v souladu s disponibilními zdroji.

V dalších letech docházelo k postupnému rozšiřování aktivit ČCCR do roku 1996 každoročním zvyšováním finančních prostředků a následně dle disponibilní ročně

rozpočtované částky a zvyšování limitu počtu pracovníků. Z řady činností je vhodné připomenout:

- začala se realizovat pravidelná výběrová šetření o spokojenosti zahraničních návštěvníků se službami v Česku a o zahraniční návštěvnosti a její struktuře s řadou kritérií. Jejich výsledky byly dávány k dispozici poskytovatelům služeb. Později bylo toto portfolio rozšířeno o další šetření a analýzy;
- dynamicky se rozvíjela výroba a distribuce prospektů a dalších tištěných materiálů standardních typových řad. Např. v roce 1995 bylo vydáno 2 mil. ks propagačních materiálů. Rozšiřoval se počet nových titulů a jazykových mutací. Byl vytvořen ucelený jednotný systém pojetí a grafického uspořádání tiskovin s jejich propojením až na tiskové materiály regionů, pokud měly zájem o spolupráci;
- pozornost se věnovala rozšíření informační činnosti v zahraničí. Např. zvyšoval se počet zahraničních zastoupení (na konci roku 1995 jich pracovalo 7, v roce 2002 13), informačních a motivačních článků v zahraničních prestižních tiskovinách odborných i laických, v roce 1995 Le Figaro Magazine, Financial Times, Business Week, International Herald Tribune, The Times, Le Monde aj.;
- ihned po zahájení činnosti, ČCCR začala kontaktovat jednak hlavní podnikatele v cestovním ruchu a jednak regionální správu a samosprávu, okresní úřady, později krajské úřady, ev. vybrané významné městské úřady. Začal vznikat systém spolupráce ČCCR s poskytovateli služeb cestovního ruchu a regionálních úřadů zabývajících se turismem s cílem přiměřeného zapojení partnerů do aktivit ČCCR;
- významným segmentem působení v zahraničí v prvních letech existence ČCCR byla účast na zahraničních výstavách, která byla organizována jako globální expozice cestovního ruchu Česka s dílčími expozicemi mnoha poskytovatelů služeb cestovního ruchu či regionů s řadou doprovodných akcí pro vystavovatele;
- v neposlední řadě od počátku byla činnost zaměřena na spolupráci se zahraničními partnery. Např. v roce 1995 se podařilo díky spolupráci s Tourismusverband Ostbayern, zahrnout některá naše historická města do úspěšného německého produktu Burgenstrasse, v té době nejstarší turistické trasy v Evropě, jež po přijetí českých míst vedla z Mannheimu do Prahy a měřila 1 017 km. Tato šance nebyla využita. Po několika málo letech jednotlivá česká místa nenalezla efektivní formu komerčního využití potenciální zahraniční klientely a z produktu vystoupila. Stejně tak další mezinárodní produkty Greenways, Zlatá stezka, Cesta císařů a králů nebyly využity. Tuzemské subjekty nebyly na tuto formu spolupráce ještě připraveny;
- po svém založení navázala ihned spolupráci s obdobnými subjekty v sousedních státech, s Deutsche Zentrale für Tourismus a Österreich Werbung. Zakrátko vstoupila do Evropské komise cestovního ruchu (European Travel Commission, ETC), organizace spojující národní subjekty obdoby ČCCR. Po roce 1995 se ČCCR stala členem Rady ředitelů, řídicího orgánu této mezinárodní organizace.

Jak již bylo zmíněno, dynamika rozvoje činnosti ČCCR byla determinována disponibilními finančními zdroji. V roce 1994 byla rozpočtovaná částka na výdaje zvýšena na 53 mil. Kč (z hlediska objektivnosti nutno připomenout, že rozpočet na rok 1993 byl stanoven na 3/4 roku), v roce 1995 činila 77 mil. Kč, v roce 1999 potom 110 mil. Kč, v roce 2000 143 mil. Kč a v roce 2002 pak 174 mil. Kč. Tyto prostředky poskytovalo ČCCR ministerstvo pro místní rozvoj ze své rozpočtové kapitoly. Až po vstupu Česka do Evropské unie se naskytla možnost využívat jako významný zdroj i finanční prostředky z jejích podpůrných fondů, respektive z operačních programů, čímž došlo k navýšení celkových financí na činnost o stovky milionů. To umožnilo masivní rozšíření aktivit ČCCR a aktivit tuzemského cestovního ruchu všeobecně. V této souvislosti se naskytá otázka, čím bude tento masivní finanční zdroj nahrazen, až nebude Česko moci čerpat pomoc z uvedených fondů EU, patrně tak jako ve vyspělých státech cestovního ruchu, tj. efektivním zapojením částí veřejného sektoru zainteresovaných na cestovním ruchu a podnikatelského sektoru do problematiky ČCCR.

Jedním z neopominutelných předpokladů pro kontinuální rozvoj jakékoliv organizace jsou materiální podmínky a především prostory, v nichž existuje. To stejné platilo pro ČCCR. Po svém vzniku sídlila v provizorních prostorách na ministerstvu hospodářství a později na Národní třídě. K zásadnímu obratu došlo v letech 1997, resp. 1998, kdy v procesu reorganizace náplně činnosti ministerstva pro místní rozvoj došlo k fúzi příspěvkové organizace Orbis do České centrály cestovního ruchu, která tak získala nové, dnešní sídlo.

Diskuze

Historie a současnost cestovního ruchu ve vyspělých zemích dokládá, že od určitého stupně vývoje je nezbytným předpokladem jeho další efektivní existence vytvoření pavučiny vzájemných vztahů a zejména forem spolupráce mezi všemi účastníky procesů v cestovním ruchu. To umožní prohloubit efektivitu jejich počinání a dosáhnout spolupráce, díky níž se jednotlivé subjekty cestovního ruchu budou moci odbřemenit od určitých „podpůrných“ aktivit sice nezbytných pro dosažení úspěchu na trhu, avšak netvořících podstatu poskytované služby, tudíž aktivit, jež je de facto odvádí od kultivování vlastní služby cestovního ruchu, tj. základu jejich podnikání. Jedná se např. o získávání informací o jejich místě na trhu, jakým způsobem je nutno ho udržovat a dále posilovat. Proto v jednotlivých zemích s vyspělým turismem vznikaly organizace, jež se v rámci dělby činností nezbytných pro cestovní ruch specializovaly a specializují neustále na určité práce náročné na specifické vědomosti a dovednosti, na čas, na finance, na informace a kontakty, které poskytují jako podporu podnikatelům v cestovním ruchu nebo managementu územních orgánů pro jejich rozhodování a následně oběma tyto výkony poskytují. Plní tak především funkce marketingové, eventuálně zastupování jejich zájmů vůči vnějšímu prostředí turismu aj.

Zvláštní postavení mají zmíněné subjekty na celostátní úrovni. Bohaté zkušenosti a dlouhodobá tradice Schweiz Tourismus, Deutsche Zentrale für Tourismus, British Tourist Authority a dalších potvrzují, že existence organizací tohoto zaměření na vrcholovém stupni je nezbytnou podmínkou efektivního rozvoje cestovního ruchu v zemi. ČCCR je jejich obdobou. Dle zřizovacích dokumentů, uvedených na začátku článku, vykonává pro jednotlivé strukturální jednotky cestovního ruchu působící v tuzemsku odborné aktivity, jež jsou pro ně „podpůrného“ charakteru a nemohou si je zabezpečit v potřebném množství a rozsahu samostatně, protože nedisponují k tomu potřebnými zdroji. ČCCR je svou podstatou servisní organizace pro subjekty cestovního ruchu a organizace zainteresované na rozvoji turismu v regionech.

Předpokladem smysluplného působení ČCCR v první etapě jejího vývoje, respektive ČCCR-CzechTourism v současné etapě byla a je vzájemná komunikace a efektivní spolupráce s poskytovateli klíčových služeb jak na pracovní úrovni, tak na úrovni vedení, nebo s jejich profesními či zájmovými strukturami, zaměřená zejména na celý marketingový mix spolu s výběrem tržních segmentů a cílových trhů. Toto pojetí bylo uplatňováno již od založení ČCCR.

Spolupráce se v první etapě zaměřila na možnost poskytovatelů služeb ovlivňovat obsah činnosti ČCCR např. při tvorbě plánů účasti na výstavách v zahraničí i v tuzemsku, na tvorbě koncepce a realizace konkrétních expozic či při tvorbě koncepcí ediční činnosti a systému distribuce materiálů, při vytváření sítě zahraničních zastoupení aj. Zástupci profesních organizačních struktur poskytovatelů služeb byli členy poradních a výběrových orgánů ČCCR. V rámci spolupráce se podařilo zrealizovat částečnou finanční spoluúcast partnerů na jednotlivých společných aktivitách, nikoliv přiměřenou pravidelnou různými formami realizovanou spoluúcast na financování ČCCR, jak je pravidlem v zemích většiny Evropy.

Závěr

Vznikem České centrály cestovního ruchu byl položen základ k postupnému vytváření „systému řízení cestovního ruchu“ mezinárodního standardu, ve kterém na vrcholové úrovni existuje vedle direktivního státního řídicího orgánu – ministerstva s gescí za cestovní ruch ještě subjekt zaměřený:

- jednak na vytváření základního příznivého povědomí o Česku, jako celku, jako přívětivém cíli turistů z celého světa, čímž poskytuje mezinárodnímu trhu cestovního ruchu nezbytné globální informace a usnadňuje tak komerčním subjektům vstup na tento trh;

- jednak na poskytování dalších podpůrných činností, kterými napomáhá poskytovatelům služeb cestovního ruchu.

ČCCR determinovaná svými zdroji postupně rozšiřovala rozsah své činnosti a navázala spolupráci s částmi veřejného i soukromého sektoru zabývajícím se cestovním ruchem. Dvacet let její existence prokázalo, že si získala pevné a nezastupitelné místo v systému cestovních ruchů.

Stala se důležitým nástrojem v posilování pozice Česka na mezinárodním trhu cestovního ruchu a stejně tak se stala i nezastupitelným partnerem privátní sféry v jejich působení v turistice a regionálních řídicích orgánů při zajišťování regionálního rozvoje pomocí turismu.

Literatura

- [1] Statut příspěvkové organizace Česká centrála cestovního ruchu-CzechTourism [online]. [cit. 2013-09-05]. URL: <<http://www.czechtourism.cz/informace-o-czechtourism/statut/>>
- [2] *Výroční zprávy České centrály cestovního ruchu-CzechTourism* [online]. [cit. 2013-09-02]. URL: <<http://www.czechtourism.cz/informace-o-czechtourism/vyrocnizpravy/>>.

Kontakt na autora

Ing. Karel Nejdla, CSc.

člen Společnosti vědeckých expertů cestovního ruchu

člen redakční rady časopisu Czech Hospitality and Tourism Papers

Charakteristika autora

Autor má dlouholeté odborné znalosti a zkušenosti v cestovním ruchu, vykonával jak provozní funkce, tak vysokou řídicí funkci v regionálním hotelovém podniku. Dvacet jedna let byl činný v řízení cestovního ruchu – působil v sekretariátu Vládního výboru pro cestovní ruch, na Ministerstvu pro místní rozvoj České republiky a od založení v roce 1993 vykonával funkci ředitele České centrály cestovního ruchu. Působil na Vysoké škole hotelové v Praze.

RECENZE – REVIEWS

Dagmar Jakubíková: Strategický marketing – strategie a trendy. 2. rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

Význam marketingu v tržní orientaci firem a dalších subjektů je považován odbornou veřejností za zásadní. V praktickém denním životě se ale často jeho chápání pohybuje směrem ke komunikačním aktivitám, zejména reklamě a podpoře prodeje. Ty samy o sobě však s uplatňováním skutečného marketingu v jeho plnohodnotném významu nemusí vůbec souviset. Aby tomu tak nebylo, je třeba marketing vidět v jeho ústřední - strategické podobě. Odtud vyplývá rozhodující role strategického marketingu, jemuž je, jak již název uvádí, věnována tato záslužná kniha. Na českém knižním trhu, je takto zaměřených publikací respektujících české tržní prostředí poskrovnou, nota bene zpracovaných s takovou autorskou erudicí a nadhledem.

Struktura nového - druhého vydání knihy Strategický marketing Dagmar Jakubíkové je logická a vyvážená. Výstižně v relevantním sledu postihuje všechny podstatné polohy strategického marketingového řízení. Je třeba ocenit uplatňovanou perspektivu relace mezi strategickým řízením firmy (či jakéhokoli organizovaného subjektu) a strategickým marketingem, a to při správném odlišení marketingové koncepce jako specifického přístupu od jiných přístupů k trhu.

Text poskytuje řadu praktických rezonancí, užitečný prostor je např. věnován kvantifikaci poptávky, zajímavá svým způsobem inspirující a k diskusi vedoucí je pasáž věnovaná stylům plánování, nabízí řadu užitečných námětů (např. analýza zákaznického portfolia či strategické rozpočtování), které nejsou sice podrobněji rozpracovány, ale dobře plní svůj účel upozornit na danou nutnost, možnost.

Výstižné a důkladné jsou pasáže věnované marketingové situační analýze, po zásluze se jí dostává takové pozornosti. Sledují se zde všechny podstatné postupy včetně jejich hodnotných vzájemných komparací. Přechod k dalšímu podstatnému obsahovému celku, k marketingovým (strategickým) cílům a strategiím s jejich inspirujícím klasifikačním přehledem, uspořádáním, je logický.

Podstatnou částí publikace je rozpoznání možností strategického marketingového rozhodování v již soustředěnějším zaměření na hlavní oblasti marketingových nástrojů. Pohledy na rozhodování v oblastech aktivit marketingového mixu vhodně zdůrazňují právě strategické polohy (např. nastíněný strategický plán nového produktu). Ocenit je třeba propojování oblastí nástrojů ve strategickém náhledu (např. souvislosti mezi distribuční strategií a životním cyklem produktu).

Užitečné jsou průběžné do textu zařazované četné příklady konkretizující obecněji vzkládané principy, jevy, postupy v reálných podmínkách zejména podnikatelské praxe a situovaných do postupů vybraných firem, jejichž spektrum účelně odrážejí různé směry podnikání. Shrnutí na konci každé kapitoly výstižně postihuje její hlavní obsahové linie a slouží jako šikovné rekapitulační vodítko. Příjemný je i styl vyjadřování, nechybí přednost vystiženému českému termínu, výrazu (např. Vztahy s veřejností) před poněkud přemnoženým anglickým termínem (Public relations).

Změny oproti prvnímu vydání, které se týkají především zařazení dvou nových kapitol, aktuálních příkladů pěkně přispívají vyznění knihy.

Celkově lze shrnout, že jde o žádoucí a vítaný publikační počinek. Jestliže již první vydání získalo po zásluze přední místo mezi českou marketingovou literaturou, druhé vydání toto postavení ještě zvýrazní. Plně proto jeho publikování doporučuji.

doc. Ing. Jan Koudelka, CSc.

katedra marketingu Podnikohospodářské fakulty

Vysoká škola ekonomická v Praze

V Praze dne 9. srpna 2013

Poznámka redakce: Tento recenzní posudek byl zpracován pro potřeby nakladatelství Grada Publishing, a.s.

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.