

**Ekonomická fakulta
Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici**



Tomáš Gajdošík

**Manažérske organizácie v cieľových miestach
cestovného ruchu**

Studia oeconomica 65



2019

Schválila redakčná rada Ekonomickej fakulty Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici ako vedeckú monografiu.

Editor

prof. Ing. Marta Orviská, PhD.

Recenzenti

prof. Ing. Marian Gúčík, PhD.

doc. Ing. Anna Micháľková, PhD.

doc. Ing. Ida Rašovská, Ph.D.

Jazyková korektúra

Mgr. Dagmar Škvareninová, PhD.

Autor © Tomáš Gajdošík, 2019

Prvé vydanie.

Všetky práva vyhradené.

Toto dielo ani žiadnu jeho časť nemožno reprodukovat' bez súhlasu majiteľa práv.

Printed in Slovakia

Publikácia je výstupom projektu VEGA 1/0809/17 Reinžiniering organizácií destinačného manažmentu a ich spravovanie v súlade s princípmi udržateľného rozvoja cestovného ruchu.

ISBN 978-80-557-1663-3

OBSAH

ÚVOD	5
1. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ SKÚMANIA MANAŽÉRSKEJ ORGANIZÁCIE V CIEĽOVOM MIESTE CESTOVNÉHO RUCHU	8
1.1. Osobitosti cieľového miesta cestovného ruchu.....	8
1.1.1. Cieľové miesto cestovného ruchu a jeho vymedzenie.....	8
1.1.2. Spolupráca zainteresovaných subjektov v cieľovom mieste ..	13
1.2. Manažérska organizácia ako koordinátor záujmov v cieľovom mieste.....	20
1.2.1. Význam manažérskej organizácie v cieľovom mieste cestovného ruchu	20
1.2.2. Postavenie manažérskej organizácie v manažmente a spravovaní cieľového miesta.....	26
2. SPRAVOVANIE CIEĽOVÉHO MIESTA CESTOVNÉHO RUCHU A JEHO VPLYV NA MANAŽÉRSKE ORGANIZÁCIE	30
2.1. Spravovanie siete zainteresovaných subjektov	31
2.1.1. Vývoj spolupráce zainteresovaných subjektov.....	31
2.1.2. Skúmanie siete zainteresovaných subjektov.....	37
2.2. Správne spravovanie cieľových miest na Slovensku	44
3. REFORMY MANAŽÉRSKÝCH ORGANIZÁCIÍ V CIEĽOVÝCH MIESTACH CESTOVNÉHO RUCHU	53
3.1. Reinžiniering manažérskych organizácií v zahraničí.....	53
3.1.1. Reinžiniering manažérskych organizácií vo Švajčiarsku	54
3.1.2. Reinžiniering manažérskych organizácií v Rakúsku.....	62
3.1.3. Reforma talianskeho modelu manažérskych organizácií	65
3.1.4. Kategorizácia manažérskych organizácií v Česku	67
3.2. Reinžiniering manažérskych organizácií na Slovensku.....	70
4. NOVÉ PRÍSTUPY K CIEĽOVÉMU MIESTU A MANAŽÉRSKYM ORGANIZÁCIÁM	77
4.1. Dynamický pohľad na cieľové miesto a jeho návštevníkov	78
4.2. Inteligentné spravovanie cieľového miesta.....	85
4.3. Manažérska organizácia ako spolutvorca zážitkov pre návštevníka.....	94
ZÁVER	99
SUMMARY	102
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	104
PRÍLOHY	117

CONTENT

INTRODUCTION	5
1. THEORETICAL BACKGROUND OF DESTINATION MANAGEMENT ORGANIZATION.....	8
1.1. Particularities of tourism destination.....	8
1.1.1. Tourism destination and its definition.....	8
1.1.2. Cooperation of destination stakeholders.....	13
1.2. Destination management organization as a coordinator of interests.....	20
1.2.1. Importance of destination management organization.....	20
1.2.2. Status of destination management organization in tourism destination management and governance.....	26
2. TOURISM DESTINATION GOVERNANCE AND ITS IMPACT ON DESTINATION MANAGEMENT ORGANIZATIONS.....	30
2.1. Governance of destination stakeholders' network.....	31
2.1.1. Development of cooperation of destination stakeholders.....	31
2.1.2. Network analysis of destination stakeholders.....	37
2.2. Good governance of tourism destinations in Slovakia.....	44
3. REFORMS OF DESTINATION MANAGEMENT ORGANIZATIONS.....	53
3.1. Re-engineering of destination management organizations in foreign countries.....	53
3.1.1. Re-engineering of destination management organizations in Switzerland.....	54
3.1.2. Re-engineering of tourism organizations in Austria.....	62
3.1.3. Reform of Italian model of destination management organizations.....	65
3.1.4. Categorization of destination management organizations in the Czech Republic.....	67
3.2. Re-engineering of destination management organizations in Slovakia.....	70
4. NEW APPROACHES TO TOURISM DESTINATION AND DESTINATION MANAGEMENT ORGANIZATIONS.....	77
4.1. Dynamic view on tourism destination and its visitors.....	78
4.2. Smart destination governance.....	85
4.3. Destination management organization as a co-creator of experience for visitors.....	94
CONCLUSION	99
SUMMARY	102
REFERENCES.....	104
APPENDICES	117

ÚVOD

Globalizácia na trhu cestovného ruchu spôsobuje, že konkurencia sa v súčasnosti nevytvára len medzi jednotlivými podnikateľskými subjektmi v cestovnom ruchu, ale najmä medzi cieľovými miestami navzájom. Návštevníci v cestovnom ruchu sú vzdelanejší a informovanejší a ich nákupné správanie je ovplyvnené schopnosťou cieľového miesta presadiť sa na trhu cestovného ruchu. Rozdrobená ponuka cestovného ruchu vyžaduje určitý stupeň spolupráce subjektov zainteresovaných na rozvoji cestovného ruchu v cieľovom mieste, a tak presadzovanie spoločných záujmov. Nástrojom koordinácie záujmov v cieľovom mieste je manažérska organizácia. Vplyvom rýchlo meniacich sa podmienok na strane dopytu aj ponuky majú však manažérske organizácie v cieľových miestach ťažkosti v efektívnom naplnení svojich úloh.

Skúmaná problematika je v súčasnosti aktuálna doma aj v zahraničí. Na Slovensku sa prijatím zákona č. 91/2010 Z. z. o podpore cestovného ruchu legislatívne upravila činnosť manažérskych organizácií v cieľových miestach na miestnej, regionálnej a národnej úrovni. Komplexnosti tejto problematiky sa dosiaľ v odbornej a vedeckej literatúre na Slovensku venuje relatívne malá pozornosť. V zahraničí je možné pozorovať systematický výskum manažérskych organizácií od začiatku 70. rokov 20. storočia. Dôkladné preskúmanie danej problematiky na Slovensku a v zahraničí, vyzdvihnutie najlepších príkladov, má význam nielen pre teóriu, ale aj prax cestovného ruchu.

Systematizovaním teórie osobitostí cieľového miesta a jeho manažmentu, ako aj manažérskych organizácií, preskúmaním spravovania cieľových miest a reforiem manažérskych organizácií a návrhom nových prístupov chceme prispieť k vedeckej a odbornej diskusii o manažérskych organizáciách a ich úlohách v cieľových miestach cestovného ruchu. Publikácia obohacuje teóriu a prax cestovného ruchu o ucelené poznatky z cieľového miesta cestovného ruchu, manažérskych organizácií, ako aj z manažmentu a spravovania cieľového miesta.

Vedeckým cieľom publikácie je rozpracovať a systematizovať problematiku cieľového miesta a manažérskych organizácií v nich, prehodnotiť skúmanie cieľového miesta a manažérskych organizácií preskúmaním situácie na Slovensku a v zahraničí a navrhnúť nové prístupy k cieľovému miestu a manažérskym organizáciám.

Takto formulovaný cieľ sme ďalej rozpracovali do číatskových cieľov:

- bilancovať teoretické poznanie problematiky manažérskych organizácií ako koordinátorov záujmov subjektov zainteresovaných na rozvoji cestovného ruchu v cieľovom mieste,
- zhodnotiť skúmanie cieľového miesta cestovného ruchu analýzou spravovania siete zainteresovaných subjektov a správneho spravovania cieľového miesta,
- preskúmať reformy manažérskych organizácií v cieľových miestach v zahraničí a navrhnúť reinžiniering manažérskych organizácií na Slovensku,
- formulovať nové prístupy k cieľovému miestu a manažérskym organizáciám v záujme dosahovania vyššej konkurencieschopnosti a efektívnosti činností na trhu cestovného ruchu.

Pri napĺňaní vedeckého cieľa a čiastkových cieľov využívame teoretické metódy skúmania, ako aj kvantitatívne a kvalitatívne metódy. Prvá kapitola využíva obsahovo-kauzálnu analýzu názorov domácich a zahraničných autorov, ktorí sa zaoberajú osobitosťami cieľového miesta cestovného ruchu a manažérskymi organizáciami. Kapitola sprehľadňuje prístupy autorov k vymedzeniu cieľového miesta, k zainteresovaným subjektom v cieľovom mieste a k nevyhnutnosti ich spolupráce. Zároveň sumarizuje poznatky o manažérskych organizáciách ako koordinátoroch záujmov v cieľových miestach cestovného ruchu a ich postavení v koncepcii manažmentu a spravovania cieľového miesta.

Druhá kapitola sa zaoberá skúmaním spravovania cieľového miesta a reformami manažérskych organizácií. Na skúmanie súčasného stavu problematiky na Slovensku a v zahraničí a na prehodnotenie ďalšieho skúmania cieľového miesta využíva viacrozmerné štatistické metódy. Na určenie fáz životného cyklu cieľových miest cestovného ruchu využíva zhlukovú analýzu. Sieťovou analýzou kvantifikuje spoluprácu v cieľovom mieste. S cieľom merania efektívnosti manažérskych organizácií využíva analýzu dátových obalov.

Tretia kapitola skúma reformy manažérskych organizácií. Je založená prevažne na kvalitatívnej metóde skúmania a využíva prípadové štúdie ako príklady dobrej praxe z krajín s rozvinutým cestovným ruchom. Osobitým je meranie konkurencieschopnosti cieľových miest cestovného ruchu na Slovensku faktorovou analýzou, ktorá je aj s ostatnými analytickými metódami využitá na formulovanie odporúčaní na zmenu štruktúry manažérskych organizácií na Slovensku.

Štvrtá kapitola vychádza z teoretických prístupov a výsledkov analýzy. Zameriava sa na formuláciu nových prístupov k cieľovému miestu a manažérskym organizáciám. Navrhuje zmeny procesov s cieľom dosiahnutia udržateľ-

nej konkurencieschopnosti cieľového miesta a efektívnosti manažérskych organizácií. Sústreďí sa na zmenu pohľadu na cieľové miesto so zohľadnením dynamiky a turistických prúdov. Vzhľadom na rozvoj a využívanie informačných technológií v cieľových miestach, ktoré umožňujú zbierať veľké množstvo údajov, odporúča zamerať sa na inteligentné spravovanie cieľových miest. Zmena v nákupnom správaní návštevníkov núti manažérske organizácie k zmene procesov spojených so spoluvytváraním zážitkov pre návštevníkov.

Monografia je určená predovšetkým vedeckým pracovníkom, ale aj decíznej sfére, predstaviteľom manažérskych organizácií cestovného ruchu a subjektom zainteresovaným na rozvoji cestovného ruchu v cieľových miestach. Nadväzuje na riešenie projektu VEGA 1/0809/17 Reinžiniering organizácií destinačného manažmentu a ich spravovanie v súlade s princípmi udržateľného rozvoja cestovného ruchu. Veríme, že publikácia bude prínosom nielen pre vedeckú komunitu, ale aj pre podniky a organizácie cestovného ruchu v cieľových miestach.

1. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ SKÚMANIA MANAŽÉRSKEJ ORGANIZÁCIE V CIEĽOVOM MIESTE CESTOVNÉHO RUCHU

Návštevník v cestovnom ruchu si pri rozhodovaní o účasti na cestovnom ruchu vyberá za svoj cieľ cestovania cieľové miesto cestovného ruchu. „*Un hôtel ne fait pas le tourisme*“ [Hotel nevytvára cestovný ruch] je známe tvrdenie švajčiarskeho teoretika K. Krapfa, ktoré vyjadruje, že motiváciou návštevníkov zúčastňovať sa cestovného ruchu sú cieľové miesta a ich ponuka, nie jednotlivé zariadenia cestovného ruchu. Z tohto dôvodu sú cieľové miesta cestovného ruchu kľúčovým prvkom trhu cestovného ruchu. Na vytváraní ponuky cestovného ruchu v cieľovom mieste sú zainteresované viaceré subjekty, ktoré koordinuje a zastupuje manažérska organizácia.

Cieľom kapitoly je bilancovať teoretické poznanie problematiky manažérskych organizácií ako koordinátorov záujmov subjektov zainteresovaných na rozvoji cestovného ruchu v cieľovom mieste. Manažérska organizácia vzniká ako dôsledok potreby zvýšenia konkurencieschopnosti a udržateľnosti cieľového miesta, ktoré má viaceré osobitosti ovplyvňujúce jeho rozvoj.

1.1. Osobitosti cieľového miesta cestovného ruchu

Za cieľové miesto považujeme rôzne veľký geografický priestor, ktorý je rozpoznateľný v myšliach návštevníkov. Skladá sa z viacerých prvkov, ktoré sa podieľajú na uspokojovaní potrieb návštevníkov. Na vytváraní ponuky cieľového miesta spolupracujú viaceré subjekty zainteresované na jeho rozvoji. Rozdrobená ponuka cestovného ruchu vyžaduje určitý stupeň spolupráce medzi zainteresovanými subjektmi. S cieľom zabezpečiť úspech cieľového miesta je nevyhnutné túto spoluprácu strategicky riadiť, a tak zosúladiť záujmy zainteresovaných subjektov.

1.1.1. Cieľové miesto cestovného ruchu a jeho vymedzenie

Cieľové miesto cestovného ruchu sa stalo objektom teoretického skúmania vo väčšej miere v zahraničí už na prelome 50. a 60. rokov minulého storočia. Spočiatku sa mu venovala pozornosť najmä vzhľadom na účinky cestovného ruchu v území. Bernecker v roku 1956 (in Freyer, 2006) považoval za cieľové miesto centrum prejavu sily cestovného ruchu. Medlik (1969) tvrdil, že ekonomické účinky cestovného ruchu je možné skúmať na akomkoľvek území, pričom toto územie nazýval cieľovým miestom. V 70. a 80. rokoch sa pozornosť v zahraničí

začala sústreďovať najmä na geografické a marketingové hľadisko, o čom svedčia viaceré diela zahraničných autorov. Jefferies (1971) začal používať pojem marketing cieľového miesta a Kaspar (1975) definoval cieľové miesto ako kryštalizačný bod ponuky cestovného ruchu. V tomto období sa u nás k cieľovému miestu pristupovalo najmä z geografického (napr. Mariot, 1983; Horák a kol., 1985) a urbanistického hľadiska (napr. Zibrinová a kol., 1970; Aktualizácia rajonizácie cestovného ruchu, 1981). V súčasnosti sa k cieľovému miestu pristupuje z geografického hľadiska (napr. Buhalis, 2000; Gúčík a kol., 2006; Bieger, 2008), ekonomického hľadiska (napr. Medlik, 2003; Vanhove, 2005; Goeldner a Ritchie, 2006), z hľadiska marketingu (napr. Flagestad a Hope, 2001; Bornhorst, Ritchie a Sheehan, 2010; Beritelli, Bieger, Laesser, 2013), ako aj z organizačného hľadiska (napr. Haugland a kol., 2011; Palatková, 2011; Fyall, Garrod a Wang, 2012) a sieťovej perspektívy (napr. Scott, Baggio a Cooper, 2008a; Van der Zee a Vanneste, 2015). Každý z teoretických prístupov skúmania cieľového miesta má svoje opodstatnenie (Pompurová, 2011) a tieto prístupy sa stali základom pre jeho vymedzenie. Na základe uvedených prístupov vymedzujeme cieľové miesto cestovného ruchu z hľadiska ponuky a z hľadiska dopytu. Vymedzenie cieľového miesta zároveň determinuje jeho typológiu.

Z hľadiska ponuky je cieľové miesto vymedzené geografickými alebo administratívnymi hranicami, prípadne podobnou ponukou. V cieľovom mieste sú v rozličnej miere zastúpené prvky primárnej a sekundárnej ponuky a cieľovým miestom z geografického hľadiska tak môže byť stredisko, región cestovného ruchu alebo štát ako cestovný cieľ (Gúčík a kol., 2006). V prípade administratívneho prístupu ide o rozhodnutie vlády, prípadne politické rozhodnutie a hranice cieľového miesta sa môžu stotožňovať s administratívnosprávnym členením krajiny. Tvorba hraníc cieľového miesta na základe administratívnosprávneho členenia má svoje opodstatnenie. Výhodou je existujúca štruktúra organizácií štátnej správy a samosprávy a zber štatistických údajov. Nevýhodou je, že administratívne hranice nemusia rešpektovať prirodzené hranice územných celkov dané charakterom prírodného prostredia a kultúrohistorickým vývojom územia. Podobným je aj organizačný prístup k vymedzeniu cieľového miesta, ktorý vychádza z predpokladu, že cieľové miesto je vymedzené pôsobnosťou manažérskej organizácie (Kučerová, 2015). Cieľové miesto môže byť vymedzené aj ako územie s relatívne homogénnymi podmienkami pre rozvoj cestovného ruchu a možnosťami jeho využitia. Ide o prírodný, antropogénny potenciál a organizované podujatia (Gúčík, 2010). Scott, Baggio a Cooper (2008a) zdôrazňujú, že cieľové miesto môže byť vnímané ako skupina navzájom prepojených zainteresovaných subjektov „žijúcich“ v sociálnej sieti. Sieťový prístup poskytuje cenné postrehy o toku informácií a výmene zdrojov medzi ekonomickými subjektmi (Fyall, Garrod, Wang, 2012). Zameriava sa

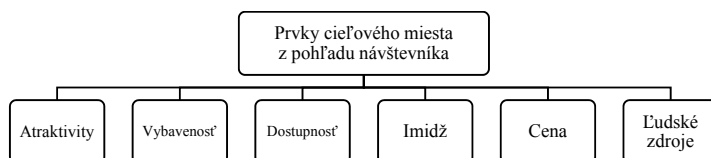
nielen na jednotlivé subjekty, ale zahŕňa širokú škálu zainteresovaných subjektov a ich vzťahy v cieľovom mieste (Van der Zee a Vanneste, 2015). Na základe špecifickej ponuky, od ktorej sa odvodzujú vykonávané aktivity v cieľovom mieste, môžeme cieľové miesta cestovného ruchu rozdeliť na viaceré typy (tabuľka 1).

Tabuľka 1 Typológia cieľových miest na základe ponuky, vykonávaných aktivít a motivácie

Typ cieľového miesta	Vykonávané aktivity a motivácia
Horské	Športovo-rekreačné aktivity, relax, dobrodružstvo, kongresy a podujatia
Vidiecke	Relax, poľnohospodárstvo, športovo-rekreačné aktivity
Prímorské	Relax, športovo-rekreačné aktivity
Kúpeľné	Zdravotno-preventívne, liečebné a rekreačné aktivity
Mestské	Vzdelávanie, kultúra, prehliadky, kongresy, podujatia a nákupy

Prameň: Spracované podľa Buhalis, 2000.

Z *hľadiska dopytu* vymedzujú cieľové miesto návštevníci svojim subjektívnym vnímaním, ktoré závisí od motivácie účasti na cestovnom ruchu a prekonávanej vzdialenosti (Buhalis, 2000). Cieľové miesto môže byť subjektívne interpretované návštevníkom v závislosti od jeho cestovateľských plánov, kultúrneho prostredia, motívu cesty, vzdelania a skúseností. Cieľové miesto je teda funkciou voľby návštevníka podľa jeho preferencií. Zatiaľ čo geografické hranice často definujú cieľové miesto z politického hľadiska ako štát, región alebo stredisko, z pohľadu návštevníka je efektívnejšie pozerat' sa na cieľové miesto ako na územie obsahujúce dostatočné množstvo prvkov, ktoré je schopné upútať návštevníkov (Bornhorst, Ritchie a Sheehan, 2010). Ide najmä o atraktivity cestovného ruchu, vybavenosť, dostupnosť, ľudské zdroje, imidž a cenu, ktoré motivujú návštevníkov navštíviť cieľové miesto a uspokojujú ich potreby (obrázok 1).



Obrázok 1 Prvky cieľového miesta cestovného ruchu

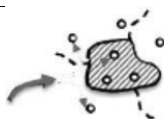
Prameň: Spracované podľa UNWTO, 2007.

Atraktivity cieľového miesta lákajú návštevníkov a sú zdrojom motivácie pre návštevu. Môže ísť o prírodné atraktivity (napr. pohoria, lesy), umele vytvorené atraktivity (hrady, zámky, architektonické pamiatky a náleziská) alebo

organizované podujatia (Fyall a kol., 2008). Vybavenosť cieľového miesta zahŕňa infraštruktúru a poskytované služby. Ide o súbor zariadení a služieb, nevyhnutných na to, aby sa návštevník mohol v cieľovom mieste ubytovať, stravovať a vykonávať najrôznejšie rekreačné a kultúrne aktivity typické pre cestovný ruch (Gúčík, 2010). Nejde pritom len o infraštruktúru cestovného ruchu, pretože vybavenosť cieľového miesta zahŕňa aj všeobecnú infraštruktúru (napr. dopravnú, zdravotnícku). Cieľové miesto by malo byť pre návštevníkov aj ľahko dostupné. Ide najmä o dopravnú dostupnosť (cestnú, železničnú, leteckú, vodnú), informačnú dostupnosť a vízovú povinnosť. Imidž cieľového miesta vyjadruje jedinečnosť cieľového miesta a predstavuje konkurenčnú výhodu pri rozhodovaní o návšteve (Maráková, 2016). Zahŕňa jedinečnosť, scenériu, kvalitu, bezpečnosť, úroveň služieb, ako aj pohostinnosť v cieľovom mieste (UNWTO, 2007; Rašovská a Rýglová, 2017). Aj cena je dôležitým prvkom pri rozhodovaní návštevníkov a týka sa najmä výdavkov na dopravu do a z cieľového miesta, ako aj cien jednotlivých služieb v cieľovom mieste. V neposlednom rade sú z pohľadu návštevníkov dôležité aj ľudské zdroje, a to najmä kvalifikovaný personál a pohostinné miestne obyvateľstvo. Z dopytového hľadiska je teda cieľové miesto vymedzené v myšliach návštevníkov a je potrebné, aby sa prezentovalo ako jeden celok. Z hľadiska dopytu možno rozdeliť cieľové miesta na viaceré typy (tabuľka 2).

Tabuľka 2 Typológia cieľových miest na základe správania sa návštevníka

Typ cieľového miesta	Charakteristika na základe správania sa návštevníka
 Pobytové cieľové miesto	Návštevníci cestujú do jedného cieľového miesta s cieľom poznávania a pobytu v ňom. Tento typ zodpovedá tradičnému chápaniu cieľového miesta.
 Cieľové miesto ako brána	Cieľové miesto slúži ako dočasné miesto na objavovanie a spoznávanie iných (väčších) cieľových miest. Návštevník zostáva v cieľovom mieste len na krátky čas. Počas cestovania navštívi viaceré cieľové miesta.
 Cieľové miesto ako základňa	Cieľové miesto s dobrou dopravnou dostupnosťou a infraštruktúrou cestovného ruchu, ktoré návštevníci využívajú na krátkodobé výlety do okolia.
 Tranzitné cieľové miesto	Návšteva cieľového miesta je spolu s inými cieľovými miestami súčasťou zájazdu. Návštevníci väčšinou v cieľovom mieste neprenocujú, prípadne sú v cieľovom mieste len veľmi krátko.



Náhodné cieľové miesto

Cieľové miesto, ktoré si návštevníci vyberú vďaka spontánnemu rozhodovaniu počas cestovania, napríklad vďaka dostupným informáciám, pričom počas cesty môžu navštíviť aj viaceré takéto cieľové miesta.

Prameň: Spravované podľa Lue a kol., 1993 a Hyde a Laesser, 2009.

Z pohľadu manažmentu cieľového miesta je najvhodnejším typom pobytové cieľové miesto, pretože spotreba návštevníka sa nerozdeľuje medzi viaceré cieľové miesta. Takéto cieľové miesto musí návštevníkovi ponúkať dostatočné množstvo atraktivít cestovného ruchu a adekvátnu infraštruktúru. Ostatné typy cieľových miest sú charakteristické tým, že návštevníci navštevujú počas svojej cesty viaceré cieľové miesta. Výzvou pre manažment cieľového miesta je preto upútať pozornosť návštevníka s cieľom čo najdlhšieho zotrvania v cieľovom mieste. Na jeho meranie je možné využiť tzv. index cestovania (1) (Pearce a Elliot, 1983), ktorý dáva do pomeru čas (počet prenocovaní) strávený v konkrétnom cieľovom mieste s celkovým časom spojeným s účasťou na cestovnom ruchu počas jednej cesty.

$$IC = \frac{dn}{tn} \times 100 \quad (1)$$

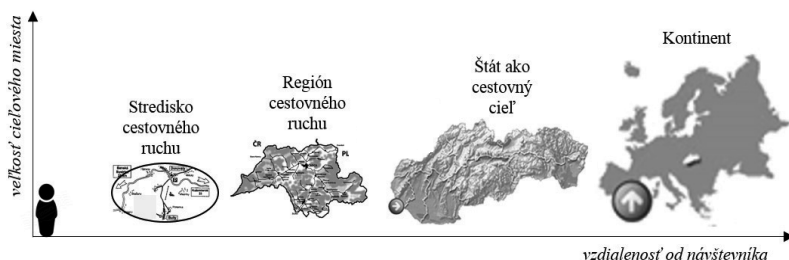
kde: IC je index cestovania,

dn – počet prenocovaní v konkrétnom cieľovom mieste,

tn – počet prenocovaní strávených počas jednej cesty.

Tento index určuje typológiu cieľových miest na základe dĺžky pobytu návštevníka. Ak $IC = 0$, ide o tranzitné cieľové miesto. V prípade $0 < IC \leq 10$ môžeme hovoriť o krátkodobom cieľovom mieste, zatiaľ čo strednodobé cieľové miesto má index cestovania v intervale $10 < IC \leq 20$. Za dlhodobé cieľové miesto je možné označiť cieľové miesto s indexom cestovania $20 < IC \leq 50$. Primárne cieľové miesto je také, ktoré si návštevník vybral za svoj cieľ cestovania, preto sa index cestovania pohybuje v intervale $50 < IC < 100$. Posledným typom je cieľové miesto, ktoré si návštevník vybral ako jediné z pomedzi ostatných a strávil v ňom všetky prenocovania, vtedy $IC = 100$. Nevýhodou indexu je kalkulácia len s počtom prenocovaní, čím sa nezohľadňuje výletný cestovný ruch, teda cestovanie a pobyt v cieľovom mieste, ktorý je kratší ako jeden deň bez prenocovania. Zohľadnenie iného časového faktoru (napr. počtu hodín) je však zložité vzhľadom na obmedzenia štatistického zisťovania dopytu po cestovnom ruchu, ktoré je vo veľkej miere založené na ubytovacej štatistike.

Cieľové miesto je teda relatívna veličina. S rastúcou vzdialenosťou od zdrojového trhu návštevníkov sa veľkosť vnímaného cieľového miesta zväčšuje a naopak. Napríklad, čím vzdialenejší je zdrojový trh návštevníkov od cieľového miesta, tým je vnímaná veľkosť cieľového miesta väčšia (Bieger, 2008). Nejdí (2011) zároveň upozorňuje, že so zužujúcim sa cieľom alebo motiváciou cesty je cieľové miesto rozlohou menšie. Vzťah medzi vzdialenosťou zdrojového trhu návštevníkov a veľkosťou cieľového miesta možno znázorniť graficky (obrázok 2).



Obrázok 2 Vzťah medzi vzdialenosťou a veľkosťou cieľového miesta
Prameň: Vlastné spracovanie, 2019.

Tento vzťah je zjednodušením situácie. Nemusí platiť absolútne, pričom väčšinou platí od určitej vzdialenosti, a to najmä pre zahraničných návštevníkov. Zároveň, medzinárodne rozpoznateľné cieľové miesta (napr. niektoré mestské, prímorské alebo kúpeľné strediská) sú vďaka významnému potenciálu, príp. aj iným faktorom, vnímané ako cieľové miesto bez ohľadu na vzdialenosť od zdrojového trhu (Palatková, 2011).

Vymedzenie cieľového miesta má výrazný vplyv na jeho manažment. Veľkosť a hranice cieľového miesta ovplyvňujú schopnosť manažérskej organizácie plniť svoje poslanie. Z hľadiska manažmentu je najvýhodnejšie, ak vymedzenie cieľového miesta je zhodné z ponukovej aj dopytovej strany. Vtedy nastáva súlad medzi návštevníckym pohľadom a pohľadom zainteresovaných subjektov, čo vytvára predpoklady pre jeho efektívny manažment.

1.1.2. Spolupráca zainteresovaných subjektov v cieľovom mieste

Ak vychádzame z vymedzenia cieľového miesta cestovného ruchu, pozorujeme, že na vytváraní jeho ponuky spolupracujú viaceré subjekty zainteresované na rozvoji cestovného ruchu. Za klasické vymedzenie zainteresovaných subjektov považujú viacerí autori definíciu Freemana (1984), ktorý považoval za zainteresovaný subjekt každú skupinu alebo jednotlivca, ktorý môže ovplyv-

niť alebo je ovplyvnený výsledkami určitej organizácie. Takéto definovanie zainteresovaných subjektov je široké a kladie požiadavky nielen na formálne väzby v organizácii. Niektorí autori preto preferujú užšie definície zamerané na strategické alebo normatívne vymedzenie subjektov. Definície vymedzujúce zainteresované subjekty zo strategického hľadiska sa líšia v počte faktorov, ktoré zahŕňajú. Niektoré definície zužujú zainteresované subjekty len na tie, ktoré sú nevyhnutné pre úspech organizácie a môžu ovplyvniť jej existenciu. Iné zahŕňajú inštitucionálny alebo právny rámec, ktorý núti organizáciu zaoberať sa zainteresovanými subjektmi. Z normatívneho hľadiska existujú definície, ktoré sa líšia v pohľade na zainteresovaný subjekt. Na jednej strane nachádzame definície, ktoré za zainteresovaný subjekt považujú každý subjekt, s ktorým príde organizácia do kontaktu, pričom, ale na druhej strane existujú aj definície, ktoré zužujú pohľad len na subjekty s významnou zodpovednosťou pre organizáciu (Friedman a Miles, 2006). Viacerí domáci a zahraniční autori aplikujú uvedené poznatky na cieľové miesto a subjekty zainteresované na rozvoji cestovného ruchu (tabuľka 3).

Tabuľka 3 Prístupy k vymedzeniu zainteresovaných subjektov v cieľovom mieste

Autor	Zainteresované subjekty v cieľovom mieste
Flagestad a Hope (2001)	- spoločensky orientované subjekty (miestna samospráva, domáci obyvatelia, životné prostredie, kultúrne dedičstvo), - poskytovatelia služieb (manažérska organizácia, poskytovatelia ubytovania a stravovania, obchody, prevádzkovatelia osobných horských dopravných zariadení, lyžiarske školy a požičovne, kultúrno-spoločenské podniky, poskytovatelia zdravotných služieb, polícia, horská služba, pošta a telekomunikácie, miestne dopravné spoločnosti, informačné centrá), - zamestnanci (stáli a sezónni), - trhovo orientované subjekty (návštevníci, touroperátori, konkurencia, organizátori podujatí), - vlastníci (vlastníci pôdy, miestni a externí akcionári) - finančné subjekty (banky a finančné spoločnosti) - ostatné subjekty (médiá, odbory, environmentálne skupiny, dodávatelia, športové kluby, marketingové aliance, dobrovoľnícke organizácie)
Sheehan a Ritchie (2005)	- organizácie cestovného ruchu na miestnej, regionálnej a národnej úrovni, ubytovacie zariadenia, pohostinské zariadenia, atraktivity cestovného ruchu, kongresové centrá, domáci obyvatelia a univerzity
Bieger (2008)	- manažérske organizácie, hotely, parahoteliérstvo, domáci obyvatelia, návštevníci, združenia na ochranu životného prostredia, živnostníci, prevádzkovatelia osobných horských dopravných zariadení, zamestnanci manažérskych organizácií, akcionári, politické strany, miestna samospráva a dodávatelia
Micháľková (2010)	- poskytovatelia služieb cestovného ruchu (podniky poskytujúce ubytovanie, stravovanie, sprievodcovské, tlmočnicke, kúpeľno-liečebné, kongresové a ďalšie služby), - sprostredkovatelia služieb cestovného ruchu (cestovné kancelárie a cestovné agentúry, turistické informačné centrá, informačné a distribučné systémy),

	- komplementárne spolupracujúce podniky v cestovnom ruchu (dopravné spoločnosti, kultúrne zariadenia, športovo-rekreačné zariadenia, maloobchodné prevádzky, horská záchranná služba, banky, poisťovne a pod.), - subjekty poskytujúce servisné služby (profesijné združenia a zväzy, združenia cestovného ruchu, marketingové agentúry, ministerstvá, vzdelávacie inštitúcie, médiá a pod.), - regionálne štruktúry (mestá, obce, vyššie územné celky)
UNWTO (2010)	- manažérske organizácie, ubytovacie zariadenia, pohostinské zariadenia, miestna samospráva, cestovné kancelárie a cestovné agentúry, organizátori podujatí, regionálne a národné úrady, miestne združenia cestovného ruchu, regionálne rozvojové agentúry, prevádzkovatelia športových zariadení, dopravné podniky, kultúrne zariadenia, vzdelávacie inštitúcie a národné parky
Patúš (2012)	- miestna samospráva, domáce obyvateľstvo, návštevníci, zamestnanci, politické strany, akcionári a banky, združenia na ochranu a zveľaďovanie životného prostredia, dodávatelia a podnikatelia v cestovnom ruchu.

Prameň: Spracované podľa citovaných autorov, 2019.

Aj keď pozorujeme, že viacerí autori sa nezhodujú vo výpočte zainteresovaných subjektov v cieľovom mieste, keďže niektorí k nim pristupujú z užšieho a iní zo širšieho pohľadu, je možné tvrdiť, že tieto subjekty sa líšia veľkosťou, záujmami, poskytovanými službami, zdrojmi a právnou formou. Vzhľadom na neustály vývoj dopytu a ponuky cestovného ruchu a ich rozmanitosť sa štruktúra jednotlivých cieľových miest líši. Nie je preto možné predložiť komplexný výpočet jednotlivých subjektov zainteresovaných na rozvoji cestovného ruchu v cieľovom mieste. Z hľadiska manažmentu je však možné identifikovať najvýznamnejšie subjekty (tabuľka 4).

Tabuľka 4 Najvýznamnejšie subjekty zainteresované na rozvoji cestovného ruchu v cieľovom mieste

Sektor	Subjekt
Verejno - súkromný	Manažérska organizácia Združenia cestovného ruchu
Verejný	Miestna a regionálna samospráva Miestne obyvateľstvo Kultúrne zariadenia Vzdelávacie inštitúcie Regionálne rozvojové agentúry a miestne akčné skupiny
Súkromný	Ubytovacie zariadenia Pohostinské zariadenia Cestovné kancelárie a cestovné agentúry Organizátori podujatí Prevádzkovatelia športových zariadení Dopravné podniky

Prameň: Spracované podľa UNWTO, 2010, 2019.

Z pohľadu subjektov zainteresovaných na rozvoji cestovného ruchu vytvorili Flagestad a Hope (2001) dva modely cieľových miest – spoločenský (community based) a podnikový (corporate based). Organizačná štruktúra spoločensky orientovaného cieľového miesta pozostáva z nezávislých subjektov, ktoré sú decentralizované a žiadny z nich nemá dominantné postavenie (sila alebo vlastníctvo). Tieto komplementárne a navzájom konkurenčné subjekty sú v cieľovom mieste prepojené a spolu vytvárajú produkt cestovného ruchu. V podnikovom modeli cieľového miesta dominuje jeden podnikateľsky orientovaný podnik (ťažiskový podnik), ktorý riadi cieľové miesto za účelom vytvárania zisku. Na princípe vlastníctva a kontraktov je prepojený s vybranými zainteresovanými subjektmi v cieľovom mieste. Tieto subjekty majú výrazný vplyv na rozvoj cieľového miesta.

Pri skúmaní subjektov zainteresovaných na rozvoji cestovného ruchu v cieľovom mieste je nevyhnutné preskúmať aj vzťahy týchto subjektov. Pochopenie vzťahov medzi subjektmi v cieľovom mieste je dôležitým predpokladom úspešného rozvoja cieľového miesta. Savage a kol. (1991) rozdelili zainteresované subjekty do štyroch skupín vzhľadom na vzájomné vzťahy – bez vzťahu, okrajové, podporné a nevyhnutné. Subjekty bez vzťahu sú potenciálnym ohrozením organizácie. Okrajové subjekty sa nezaujímajú o výkony, zatiaľ čo podporné subjekty podporujú výkony a ciele organizácie. Najvýznamnejšiu úlohu majú nevyhnutné subjekty, pomocou ktorých organizácia dosahuje svoje strategické ciele. Pri aplikácii uvedenej teórie na cieľové miesto nachádzame dve skupiny týchto subjektov – podporné a nevyhnutné. Podľa Sheehana a Ritchieho (2005) je pre úspech cieľového miesta dôležité podporné subjekty zapojiť do plánovacieho procesu a s nevyhnutnými subjektmi spolupracovať (tabuľka 5).

Tabuľka 5 Typológia zainteresovaných subjektov vzhľadom na vzťahy v cieľovom mieste

Vzťah	Typ subjektu	Subjekt
Spolupráca	Nevyhnutný	Ubytovacie zariadenia, pohostinské zariadenia, manažérske organizácie, organizátori podujatí, združenia cestovného ruchu, prevádzkovatelia športových zariadení, dopravné podniky, kultúrne zariadenia, miestne obyvateľstvo
Zapojenie	Podporný	Miestna a regionálna samospráva, vzdelávacie inštitúcie, cestovné kancelárie a cestovné agentúry, regionálne rozvojové agentúry, miestne akčné skupiny

Prameň: Spracované podľa Savage a kol., 1991; Sheehan a Ritchie, 2005 a vlastné spracovanie, 2019.

Zainteresované subjekty súkromného sektora sú v konkurenčnom boji o návštevníka, ak chcú však oslaviť väčší počet návštevníkov zo vzdialenejších trhov, musia sa kooperatívne správať. V teórii tak vznikol nový pojem „coopetition“, ktorý sa skladá z anglických slov spolupráca (cooperation) a konkurencia (competition). Ide o prejav spolupráce, ktorá spája konkurentov v území s cieľom zvýšenia konkurencieschopnosti a udržateľnosti cieľového miesta.

Konkurencia núti ekonomické subjekty čo najracionálnejšie využívať obmedzené zdroje a znižovať náklady, ktoré im následne umožňujú predávať za nižšie ceny, a získavať tak zákazníkov. Práve konkurencia pobáda subjekty k hľadaniu a experimentovaniu, a stimuluje pritom aj inovačné procesy. Pritom sa spolupráca často chápe ako opak konkurencie. Ide o dobrovoľnú vzájomnú spoluprácu ekonomických subjektov. Nie je však možné vzťah konkurencie a kooperácie takto jednoducho polarizovať. Konkurencia, ako rozhodujúca regulačná trhovú silu, nevylučuje kooperáciu, ktorá predpokladá veľkú mieru zhody najmä v cieľoch a metódach uplatňovaných pri ich dosahovaní. Kooperácia má predovšetkým zmysel v malej skupine, spojenej spoločnými cieľmi, ktorá vyžaduje spoločný postup (Horeháj, 2008).

Motívy a bariéry spolupráce subjektov zainteresovaných na rozvoji cestovného ruchu sú rôzne (tabuľka 6).

Strategické motívy. Spolupráca umožňuje cieľovému miestu preniknúť na nové trhy a vytvoriť komplexný produkt pre návštevníka. Cieľové miesto sa tak stáva konkurencieschopné. Motívom je i lepší prístup k finančným zdrojom (Wang a Fesenmaier, 2007) a združovanie týchto prostriedkov poskytujúcich synergický efekt (Palatková, 2011). Zvyšuje sa vyjednávací sila a zlepšuje sa vyjednávací pozícia subjektov.

Tabuľka 6 Motívy a bariéry spolupráce v cieľovom mieste

	Motívy spolupráce	Bariéry spolupráce
Strategické	- vytvorenie komplexného produktu - oslovenie nových trhov návštevníkov	- vytýčenie nereálnych cieľov - nedostatok dôvery
Finančné	- lepší prístup k finančným zdrojom - znižovanie nákladov	- nedostatok kapitálu - riziko straty finančných prostriedkov
Informačné	- výmena informácií - výmena skúseností	- neochota komunikovať - strach z úniku informácií
Marketingové	- jednotná marketingová komunikácia - budovanie značky a imidžu - jednotný systém rezervovania	- nestotožnenie sa s imidžom cieľového miesta - zneužitie marketingu v jednostranný prospech

Prameň: Spracované podľa Fyall, Oakley a Weiss, 2000; Buhalis, 2003; Fyall a Garrod, 2005; Wang a Fesenmaier, 2007; Palatková, 2011; Maráková, 2012.

Finančné motívy. Spolupráca vytvára vzájomný úžitok plynúci zo združovania zdrojov. Umožňuje tak znižovanie nákladov na technológie, inovácie a marketingovú komunikáciu (Fyall, Oakly, Weiss, 2000).

Informačné motívy. Spolupráca umožňuje výmenu informácií nevyhnutných pre riadenie podnikov cestovného ruchu. Jeden z motívov spolupráce je zlepšovanie informovanosti subjektov zainteresovaných na rozvoji cestovného ruchu. Palatková (2011) hovorí aj o zvyšovaní vzdelania, výmene skúseností a vytváraní netradičných prístupov k riešeniu problémov.

Marketingové motívy. Spolupráca umožňuje naplniť ciele cieľového miesta a vytvoriť jednotný systém rezervovania (Buhalis, 2003). Fyall a Garrod (2005) zdôrazňujú jednotnú marketingovú komunikáciu cieľového miesta. Podľa Gúčika (2007, s. 10) je cieľom kooperatívneho manažmentu „ponuka produktu pod spoločnou značkou a budovanie jednotného imidžu“. Palatková (2011) dopĺňa podporu predaja pomocou vernostných systémov a jednotný komunikačný mix pre cieľové miesto.

Uvedené motívy vysvetľujú dôvody spolupráce subjektov zainteresovaných na rozvoji cestovného ruchu a vytvárajú podmienky pre vznik manažmentu cieľového miesta. Okrem týchto motívov nachádzame aj bariéry spolupráce v cieľovom mieste. Fyall, Oakley a Weiss (2000) za bariéry spolupráce považujú najmä nedostatok kapitálu a dôvery, neochotu komunikovať a strach z úniku informácií. Neskôr však Fyall a Garrod (2005) k týmto bariéram dopĺňajú aj vytýčenie nereálnych cieľov a nestotožnenie sa s imidžom cieľového miesta. Palatková (2011) sa na bariéry spolupráce pozerá zo strany zneužitia marketingu v jednostranný prospech a zohľadňuje aj riziko straty finančných prostriedkov.

Presadzovanie spoločných záujmov a pochopenie vzťahov medzi subjektmi je dôležitým predpokladom úspešného rozvoja cieľového miesta cestovného ruchu. Zainteresované subjekty v cieľovom mieste tak vytvárajú medzi sebou organizačné vzťahy. Tie je možné vysvetliť podľa viacerých teórií, ktoré sa zaoberajú spolupracou (tabuľka 7).

Porovaním uvedených teórií je možné konštatovať, že teória siete sa zameriava viac na systém vzťahov medzi subjektmi a nielen na individuálne vzťahy medzi dvoma subjektmi, tak ako ostatné teórie. Teória siete je tak významná v aplikácii na cieľové miesto cestovného ruchu, preto ju využijeme aj v ďalšom skúmaní. Skúma dôležitosť vzťahov medzi jednotlivými subjektmi a vplyv týchto vzťahov na organizačnú štruktúru a správanie. Teória siete poskytuje aj cenné postrehy o toku informácií a výmene zdrojov medzi zainteresovanými subjektmi (Fyall, Garrod, Wang, 2012).

Tabuľka 7 Najvýznamnejšie teórie zaoberajúce sa spoluprácou

Teória	Najvýznamnejší predstaviteľ	Koncepcia	Využitie v cieľovom mieste
Teória hier	von Neuman a Morgenstern (1944), Axelrod (1984)	Analýza spôsobu, akým dva alebo viaceré subjekty volia stratégie, ktoré súbežne ovplyvnia všetky subjekty.	Nájsť rovnováhu medzi spoluprácou a konkurenciou subjektov.
Teória transakčných nákladov	Coase (1937), Williamson (1975), Hennart (1988)	Spotrebitelia a organizácie minimalizujú náklady plynúce z výmeny tým, že spolupracujú.	Vysvetlenie miery ochoty ekonomických subjektov spolupracovať.
Teória závislosti zdrojov	Pfefer a Salancik (1978)	Vysvetlenie vzťahov medzi subjektmi na základe kontroly nad určitými zdrojmi.	Potreba skúmania spolupráce zo širšej perspektívy a nie izolovane od ďalších vzťahov.
Teória strategického manažmentu Teória siete	Porter (1990), Prahalad a Hamel (1990) Scott, Baggio a Cooper (2008b), Del Chiappa a Presenza (2013)	Spolupráca ako spôsob dosahovania strategických cieľov. Zameranie na systém vzťahov medzi subjektmi a nielen na individuálne vzťahy.	Spolupráca prináša úspory z rozsahu a dosahu, ako aj konkurenčné výhody. Nástroj zobrazenia a kvantitatívneho skúmania vzťahov medzi subjektmi.

Prameň: Vlastné spracovanie, 2019.

Pri skúmaní vzťahov spolupráce zainteresovaných subjektov je zároveň vhodné zohľadniť aj životný cyklus cieľového miesta (Butler, 1980). S tým súhlasí aj Beritelli (2011), ktorý dodáva, že úroveň spolupráce zainteresovaných subjektov závisí od štádia životného cyklu cieľového miesta, kultúrnych podmienok, právneho a politického prostredia a osobitostí cieľového miesta. Buhalis (2000) a Maráková (2012) opisujú jednotlivé štádia životného cyklu cieľového miesta na základe úrovne spolupráce zainteresovaných subjektov (tabuľka 8).

Tabuľka 8 Životný cyklus a vzťahy zainteresovaných subjektov v cieľovom mieste

Fáza životného cyklu	Objevenie	Zapojenie	Rozvoj	Konsolidácia	Stagnácia
Situácia	Nové, trendové cieľové miesto	Rast návštevnosti	Rýchle tempo rozvoja cestovného ruchu, investície do rozvoja	Vysoká návštevnosť, dosahovanie limitných kapacít	Nadmerná ponuka, dopyt sa presúva
Charakteristika vzťahov medzi zainteresovanými subjektmi	Silné konkurenčné vzťahy bez náznu spoločného postupu	Nadväzovanie vzťahov v súkromnom sektore, spoločný postup pri propagovaní cieľového miesta	Synergický efekt zo spolupráce, spoločný postup pri plánovaní, vhodnosť založenia manažérskej organizácie	Vzťah súkromného a verejného sektora často legislatívne upravený	Pokles dopytu, špeciálne ponuky na oživenie

Prameň: Spracované podľa, Butler, 1980; Buhalis, 2000; Maráková, 2012.

V začiatkových fázach životného cyklu cieľového miesta je úroveň spolupráce medzi subjektmi zainteresovanými na rozvoji cestovného ruchu slabá. Až vo fáze rozvoja cieľového miesta dochádza k synergickému efektu zo spolupráce subjektov, čo vytvára predpoklady pre založenie manažérskej organizácie v cieľovom mieste.

1.2. Manažérska organizácia ako koordinátor záujmov v cieľovom mieste

Nástrojom koordinácie aktivít v cieľovom mieste je manažérska organizácia, ktorá zastupuje záujmy subjektov zainteresovaných na rozvoji cestovného ruchu. Aj keď zainteresované subjekty majú svoje vlastné ciele, ktoré môžu byť v konkurenčnom postavení voči ostatným subjektom v cieľovom mieste, majú byť tieto ciele súčasťou spoločného cieľa v konkurenčnom boji s inými cieľovými miestami. Pretože ide o spoločný záujem zainteresovaných subjektov, je nevyhnutné vytvorenie manažérskej organizácie.

1.2.1. Význam manažérskej organizácie v cieľovom mieste cestovného ruchu

Manažérsku organizáciu je možné definovať ako vedúcu organizáciu rozvoja cestovného ruchu v cieľovom mieste, ktorá združuje viaceré zainteresované subjekty s cieľom uľahčovať spoluprácu v záujme jednotnej vízie cieľového miesta (UNWTO, 2019). Aj keď sa manažérskym organizáciám často pripisuje riadiaca funkcia, nie je tomu tak. Manažérska organizácia má len vedúcu funkciu, ktorá vyplýva zo vzťahu medzi subjektmi zainteresovanými na rozvoji cestovného ruchu v cieľovom mieste (Pechlaner a kol., 2012a). Manažérska organizácia má obmedzenú pôsobnosť na subjekty súkromného sektora a domácich obyvateľov, ku ktorým môže pristupovať v rámci svojich úloh len ako koordinátor vzťahov. Manažérska organizácia by mala byť vodcom a inovátorom, ktorého nasledujú ostatné zainteresované subjekty. Mala by združovať zdroje a odborné znalosti, nezávisle a objektívne viesť cieľové miesto k napredovaniu.

Manažérske organizácie začali vznikať v cieľových miestach, najmä v alpských krajinách¹ a britskom spoločenstve, už v druhej polovici 19. storočia. Vznikali ako reakcia na zlyhania trhu tam, kde miestna samospráva (príp. štát) a podniky cestovného ruchu nemali dostatočné prostriedky alebo oprávnenie na poskytovanie služieb cestovného ruchu. Cieľom vzniku manažérskych organizácií tak bola starostlivosť o verejné statky využívané návštevníkmi (napr. turistické chodníky, parky), neskôr začali predávať suveníry alebo pohľadnice a poskytovať informácie návštevníkom. Postupne preberali podporné a poradné

¹ Za prvú manažérsku organizáciu sa považuje manažérska organizácia v St. Moritzi, ktorá bola založená v roku 1864.

úlohy pri územnom plánovaní v cieľových miestach a organizovaní podujatí, a to najmä z dôvodu, že najlepšie poznali potreby a správanie návštevníkov. Až neskôr začali vykonávať marketingovú funkciu (Beritelli, Laesser, 2019).

V 90. rokoch 20. storočia sa marketingová funkcia považovala za hlavnú úlohu manažérskej organizácie, a preto sa niekedy nazývala aj marketingová organizácia v cieľovom mieste (destination marketing organization). Neskôr, vývojom cestovného ruchu a v dôsledku zmien v dopyte a ponuke cestovného ruchu, sa organizácie začali viac zaoberať koordináciou záujmov zainteresovaných subjektov v cieľovom mieste. V tomto prípade je názov manažérskej organizácie v cieľovom mieste opodstatnený.

Manažérska organizácia by v súčasnosti teda nemala vykonávať len marketingovú funkciu, ale mala by byť strategickým vodcom rozvoja cieľového miesta. Preto by mala koordinovať aktivity zainteresovaných subjektov ako súčasť jednotnej stratégie. Propagovaním cieľového miesta by mala prilákať návštevníkov, vytváraním udržateľného prostredia a kvality by mala doceliť ich spokojnosť, ktorá bude viesť k ich opätovnému návratu a šíreniu odporúčaní o cieľovom mieste (UNWTO, 2007).

Problematickou manažérskej organizácie v cieľovom mieste a jej úlohami sa zaoberajú viacerí domáci autori (napr. Patúš, 2007; Gúčík, 2010) a zahraniční autori (napr. Heath a Wall, 1992; Fyall a Garrod, 2005; Bieger, 2008; Bieger, Beritelli a Laesser, 2009; UNWTO, 2010; Kozak a Baloglu, 2011; Morrison, 2013; Reinhold, Beritelli, Grüning, 2018). Ich názory k vymedzeniu úloh manažérskej organizácie prezentuje tabuľka 9.

Syntézou názorov autorov je možné konkretizovať najdôležitejšie úlohy manažérskej organizácie. Zaraďujeme k nim plánovanie a výskum v cieľovom mieste, tvorbu produktu a jeho distribúciu, marketingovú komunikáciu cieľového miesta a zastupovanie záujmov zainteresovaných subjektov.

Plánovanie a výskum. Plánovanie v cieľovom mieste je komplexný proces vzhľadom na zapojenie viacerých subjektov zainteresovaných na rozvoji cestovného ruchu. Kučerová (2015) upozorňuje, že plánovanie v cieľovom mieste je funkciou manažmentu, je to určitý druh procesu rozhodovania a tvorby politiky, pričom sa zaoberá súborom vzájomne závislých a systematicky usporiadaných rozhodnutí, a nie je len záležitosťou jednotlivca. Morrison (2019) dopĺňa dôležitosť zapojenia zainteresovaných subjektov do plánovacieho procesu, pretože iba tak budú vnímať, že ich názory sa berú do úvahy, čo prispeje k silnejšej spolupráci v cieľovom mieste.

Tabuľka 9 Prehľad úloh manažérskej organizácie v cieľovom mieste

Autor	Úlohy manažérskej organizácie
Health a Wall (1992)	- formulovanie stratégie cieľového miesta - zastupovanie záujmov zainteresovaných subjektov - marketing cieľového miesta - koordinácia aktivít
Patúš (2007)	- marketing cieľového miesta - tvorba stratégie a politiky cestovného ruchu - zastupovanie záujmov zainteresovaných subjektov
Bieger (2008)	- plánovanie a stratégia cieľového miesta - tvorba ponuky - marketing cieľového miesta - zastupovanie záujmov zainteresovaných subjektov
Bieger, Beritelli a Laesser (2009)	- formulovanie marketingovej stratégie - reprezentovanie záujmov zainteresovaných subjektov - tvorba produktu cieľového miesta - budovanie značky a imidžu cieľového miesta
Gúčík (2010)	- tvorba produktu a podpora predaja - poskytovanie informácií, propagácia a práca s verejnosťou - starostlivosť o kvalitu služieb, tvorbu a udržiavanie infraštruktúry - výchova miestneho obyvateľstva k podpore a rozvoju cestovného ruchu - riešenie problémov rozvoja cestovného ruchu
UNWTO (2010)	- strategické plánovanie - tvorba produktu, jeho distribúcia a komunikácia - budovanie značky a imidžu - financovanie rozvoja cestovného ruchu
Kozak a Baloglu (2011)	- marketingová stratégia a taktika - budovanie značky a imidžu cieľového miesta - manažérstvo kvality
Morrison (2013)	- vedenie a koordinácia - plánovanie a výskum - tvorba produktu - marketingová komunikácia - spolupráca a vytváranie partnerstiev - informovanie a zastupovanie záujmov
Reinhold, Beritelli, Grüning (2018)	- plánovanie - tvorba produktu - marketingová komunikácia - zastupovanie záujmov zainteresovaných subjektov

Prameň: Spracované podľa citovaných autorov, 2019.

Z hľadiska strategického plánovania v cieľovom mieste je dôležité, aby si manažérska organizácia určila víziu, definovala misiu a ciele a následne vypracovala stratégiu rozvoja cieľového miesta. Týmto krokom však predchádza situácia analýza dopytu, ponuky, konkurenice a trendov na trhu (UNWTO, 2007), s tým súvisí aj výskum cieľových trhov a účinkov cestovného ruchu. Beritelli a Laesser (2019) dodávajú, že dosiahnuť jednotnú víziu a strategické smerovanie je oveľa jednoduchšie v podnikovom modeli cieľových miest. V spoločenskom modeli je nevyhnutná spolupráca zainteresovaných subjektov pri plánovaní a výskume. Výsledkom strategického plánovania je plán a jeho implementácia, ktorá vyústi do projektov a nástrojov politiky cieľového miesta spísaných

v strategických dokumentoch (napr. program rozvoja, stratégia rozvoja cestovného ruchu, koncepcia rozvoja cestovného ruchu).

Tvorba a distribúcia produktu je jednou z dôležitých úloh manažérskych organizácií. Z pohľadu návštevníka sa produkt cieľového miesta skladá z nehmotných prvkov (unikátnosť cieľového miesta, scenéria, kvalita životného prostredia, kvalita služieb, atmosféra v cieľovom mieste, pohostinnosť a iné), ako aj z hmotných prvkov (atraktivity, služby cestovného ruchu, infraštruktúra cieľového miesta a iné) (UNWTO, 2007). Ide o kombináciu prvkov, ktoré vytvárajú komplexný zážitok a sú pre návštevníka dostupné. Z pohľadu manažérskej organizácie môžeme členiť produkt cieľového miesta na fyzický produkt, podujatia, ľudí a balíky služieb (Morrisson, 2019). Manažérska organizácia nemá vo väčšine prípadov priamu kontrolu nad zložkami produktu, ale musí sa spoliehať na spoluprácu so zainteresovanými subjektmi. Zodpovednosť za komplexný produkt cieľového miesta vyzýva manažérske organizácie, aby sa stali vodcami tvorby inovatívnych produktov a spolupráce s cieľom vytvárania nezabudnuteľných zážitkov pre návštevníkov. Pre cieľové miesto je preto dôležitá miera, s akou jednotlivé prvky produktu na seba nadväzujú a vytvárajú komplexný produkt cieľového miesta, od rezervovania, cez pobyt, až po činnosti po návšteve cieľového miesta. S tvorbou produktu je spojená aj jeho distribúcia, ktorá predstavuje proces predaja. Distribúcia produktov cestovného ruchu sa od distribúcie produktov iných odvetví odlišuje v tom, že ich zákazník spotrebúva zvyčajne až v cieľovom mieste (Gúčík a kol., 2018). Distribúcia produktu cieľového miesta zahŕňa najmä osobný predaj na veľtrhoch a výstavách a v turistických informačných centrách, ako aj možnosti elektronického rezervovania cez webovú stránku cieľového miesta, mobilnú aplikáciu alebo informačný kiosk, prípadne využitie sociálnych médií a e-mailového marketingu. V tejto súvislosti je potrebné zdôrazniť, že aj keď jednotlivé zainteresované subjekty distribuujú svoj produkt cez vlastné priame a nepriame distribučné kanály, manažérska organizácia by mala komplexný produkt cieľového miesta distribuovať jednotne. Úlohou manažérskej organizácie je preto vytvoriť priamy distribučný kanál medzi návštevníkmi a cieľovým miestom.

Marketingová komunikácia cieľového miesta znamená vytvorenie komunikačného posolstva s potenciálnymi návštevníkmi a subjektmi zainteresovanými na rozvoji cestovného ruchu. Týmto posolstvom môže cieľové miesto zvýšiť svoje povedomie a presvedčiť zákazníkov ku kúpe. Podľa Buhalisa (2000) komunikácia cieľového miesta vyžaduje koordinovanú kampaň subjektov zainteresovaných na rozvoji cestovného ruchu. Podľa Marákovéj (2016) podstata marketingovej komunikácie cieľového miesta je vo výmene informácií medzi za-

interesovanými subjektmi s cieľom udržať, prípadne zvýšiť dopyt po produktoch cieľového miesta, uviesť na trh nové produkty a budovať imidž cieľového miesta. V súčasnosti je dôležité uplatňovať integrovanú marketingovú komunikáciu cieľového miesta, ktorá umožňuje šíriť jasné a konzistentné posolstvo pomocou koordinácie a synergie rôznych komunikačných nástrojov a kanálov s cieľom podporovať dlhotrvajúce a prospešné vzťahy s návštevníkmi a zainteresovanými subjektmi, a budovanie rozpoznateľnej značky a pozitívneho imidžu cieľového miesta. Integrácia marketingovej komunikácie vyžaduje aj prepojenie tradičnej (offline) a digitálnej (online) komunikácie, čo znamená, že tradičné prostriedky by mali byť v synergii s novými interaktívnymi prvkami, kde návštevník nie je len príjemcom informácií, ale sa sám aj podieľa aj na ich tvorbe. Ide teda o obsah tvorený užívateľom (UGC – user generated content).

Zastupovanie záujmov zainteresovaných subjektov zahŕňa komunikovanie, vyjednávanie, motivovanie a aktívny manažment vzťahov zainteresovaných subjektov v cieľovom mieste (Freeman, 2010). Záujmy zainteresovaných subjektov v cieľovom mieste sú odrazom sociálno-ekonomického vývoja cestovného ruchu a cieľového miesta, preto by mala manažérska organizácia pravidelne komunikovať svoje plány so zainteresovanými subjektmi. Cestovný ruch pôsobí na cieľové miesto svojimi pozitívnymi aj negatívnymi účinkami. Podľa Biegera (2008) by preto mala manažérska organizácia informovať subjekty zainteresované na rozvoji cestovného ruchu v cieľovom mieste o účinkoch cestovného ruchu, podporovať povedomie o jeho význame a poskytovať poradenskú činnosť. Jej úlohou je aj zastupovanie záujmov týchto subjektov, podpora podnikania a presadzovanie priorít rozvoja cestovného ruchu v cieľovom mieste.

Tieto úlohy sú podľa významu rozdelené medzi *národnú, regionálnu a miestnu* manažérske organizácie, čo vytvára organizačnú štruktúru manažmentu cieľového miesta. Rozdelenie úloh závisí od súčasných a potenciálnych potrieb v krajine, ako aj od úrovne decentralizácie verejného sektora. Vo viacerých krajinách sa úlohy národných, regionálnych a miestnych manažérskych organizácií líšia, môžeme však identifikovať základné úlohy, ktoré by mali tieto organizácie spĺňať.

Manažérska organizácia na národnej úrovni by mala byť zodpovedná za výskum cieľových trhov, marketing štátu ako cestovného cieľa a koordináciu regionálnych organizácií, zatiaľ čo regionálne organizácie by mali koordinovať miestne organizácie, strategicky plánovať a marketingovo komunikovať región cestovného ruchu. Miestne manažérske organizácie by mali v prvom rade zastupovať záujmy zainteresovaných subjektov, podieľať sa na tvorbe produktu,

distribúcií a marketingovej komunikácii cieľového miesta, ako aj tvoriť plány a stratégie na miestnej úrovni (tabuľka 10).

Tabuľka 10 Rozdelenie úloh medzi manažérske organizácie cestovného ruchu na rôznych úrovniach

Úloha/ úroveň	Miestna	Regionálna	Národná
Plánovanie a výskum	2	1	2
Tvorba produktu a distribúcia	2	1	1
Marketingová komunikácia	2	2	2
Zastupovanie záujmov zainteresovaných subjektov	2	1	x

Poznámka: 2 – najvyšší význam, 1 – malý význam, X- závisí od projektu

Prameň: Spracované podľa Bieger, 1998 a UNWTO, 2007.

Na vykonávanie týchto úloh je potrebný dostatok kvalifikovaných *zamestnancov*. Ľudské zdroje sú dôležitým predpokladom úspešnosti pri produkcii výkonnov v cestovnom ruchu (Vetráková, 2017). Výkonný riaditeľ, príp. manažér cieľového miesta by mal mať skúsenosti s verejným obstarávaním, projektovým manažmentom a marketingom cieľového miesta. Je dôležité, aby ho akceptoval verejný aj súkromný sektor v cieľovom mieste. Jadrom jeho práce je koordinácia, zosúladenie záujmov požiadaviek subjektov zainteresovaných na rozvoji cestovného ruchu v cieľovom mieste (Maráková, 2012). Úspešný výkon jeho práce predpokladá výber vhodných spolupracovníkov. Zo zahraničných skúseností je zrejmé, že manažérska organizácia by mala mať aspoň jedného zamestnanca, ktorý sa zameriava na tvorbu produktu a jedného manažéra sociálnych médií. V súčasnosti manažérske organizácie čoraz viac zamestnávajú aj výskumných a údajových analytikov, s cieľom zabezpečiť relevantnosť výskumu a koordináciu na základe získaných údajov v cieľových miestach.

Financovanie manažérskych organizácií je diverzifikované a tvorí sa z viacerých zdrojov, na ktorých by sa mal podieľať verejný sektor, súkromný sektor, ako aj návštevníci (Beritelli, Laesser, 2014; Reinhold, Beritelli, Grüning, 2018). Základnými zdrojmi financovania aktivít manažérskych organizácií sú: (1) členské príspevky, (2) príspevky od obcí, (3) príjmy z vlastnej činnosti, (4) štátne/ regionálne dotácie, (5) miestne dane, (6) príjmy od podnikateľských subjektov, (7) daň za ubytovanie, (8) partnerské iniciatívy a iné. Pri financovaní aktivít by malo platiť pravidlo, že verejné zdroje by sa mali použiť na zabezpečenie verejných statkov. Finančné zabezpečenie aktivít manažérskych organizácií je predpokladom úspešného rozvoja cieľového miesta. Finančné zdroje sú však limitujúcim faktorom ovplyvňujúcim rozsah a efektívnosť činností manažérskej organizácie cestovného ruchu (Gúčík a kol., 2010).

Ak zhrnieme uvedené prístupy, je možné tvrdiť, že manažérska organizácia je kľúčovým subjektom v rozvoji cestovného ruchu v cieľovom mieste. Jej význam, ako aj úlohy sú ovplyvnené situáciou v cieľovom mieste, jeho zdrojmi a životným cyklom, úrovňou decentralizácie verejnej správy, ako aj prioritami cieľového miesta. Aj keď úlohy manažérskych organizácií sa na rôznych úrovniach, prípadne v rôznych krajinách líšia, medzi najdôležitejšie zaradujeme plánovanie a výskum, koordináciu v tvorbe produktu a jeho distribúciu, marketingovú komunikáciu cieľového miesta a zastupovanie záujmov zainteresovaných subjektov.

1.2.2. Postavenie manažérskej organizácie v manažmente a spravovaní cieľového miesta

Pre lepšie pochopenie a vysvetlenie rozvoja cieľového miesta a jeho udržateľnej konkurencieschopnosti sa postupom času vytvorili viaceré teoretické koncepcie. Autori, ktorí sa zaoberajú plánovaním v cieľovom mieste (napr. Inskeep, 1991; Heath a Wall, 1992; Jamal a Getz, 1995; Hall, 2000; Kučerová, 2015), skúmajú najmä územné, infraštruktúrne a strategické princípy v cieľovom mieste. Koncepcia manažmentu cieľového miesta (napr. Kaspar, 1995; Buhalis, 2000; Bieger, 2008) doteraz využívala prevažne podnikateľsky orientované prístupy k cieľovému miestu.

Manažment cieľového miesta vychádza z filozofie manažmentu podniku. Manažment je možné definovať ako proces vytvárania a ďalšieho rozvíjania podnikateľsky orientovaného správania sa akéhokoľvek sociálneho systému (Drucker, 1999), ktorý zahŕňa základné funkcie ako plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrolu. Manažment cieľového miesta sa však od manažmentu podniku líši nevyhnutnosťou rešpektovania komplexnosti záujmov zainteresovaných subjektov. Bieger (2008) hovorí o manažmente cieľového miesta ako o riadení strategických obchodných jednotiek². Nejdľ (2011) dopĺňa, že podstatou manažmentu cieľového miesta je v procese založenom na spolupráci medzi zainteresovanými subjektmi a na koordinácii v plánovaní, organizovaní a rozhodovaní. Aj podľa Patúša (2012) je manažment cieľového miesta proces systematického plánovania, organizovania, riadenia a kontrolovania, ktorý smeruje k dosiahnutiu vytýčeného cieľa.

Manažment cieľového miesta je možné definovať ako koordinované riadenie všetkých prvkov vytvárajúcich cieľové miesto, ktoré vyzýva subjekty ku spolupráci na spoločných cieľoch (UNWTO, 2007). Manažment cieľového miesta

² V ekonomickej terminológii je strategická obchodná jednotka časť podniku, ktorá pôsobí nezávisle od iných častí. Ak má byť cieľové miesto riadené ako strategická obchodná jednotka, musia sa vytvoriť organizačné predpoklady umožňujúce zameranie sa na trh.

tak uplatňuje podnikový prístup, ktorý aplikuje na územie a vyzdvihuje potrebu spolupráce.

Vzhľadom na ťažkosti súvisiace s množstvom zainteresovaných subjektov, ich rôznych názorov a vplyvom rýchlo meniacich sa podmienok na trhu cestovného ruchu, sa začala formovať koncepcia spravovania cieľového miesta (napr. Laws a kol., 2011; Pechlaner a kol., 2015). Aj keď pojem spravovanie nie je nový, v kontexte cieľového miesta cestovného ruchu sa mu začína venovať zvýšená pozornosť až od roku 2007. OSN (2009) definuje spravovanie ako proces rozhodovania a realizácie rozhodnutí. Spravovanie sa môže použiť vo viacerých kontextoch, napríklad politické spravovanie, spravovanie podniku alebo spravovanie územia (napr. cieľového miesta cestovného ruchu).

Spravovanie cieľového miesta cestovného ruchu je založené na stanovení a vytváraní pravidiel a mechanizmov politiky cestovného ruchu, ako aj stratégií, zahrnutím všetkých zainteresovaných subjektov (Beritelli, Bieger, Laesser, 2007). Spravovanie cieľového miesta sa zameriava na vzájomnú interakciu medzi subjektmi a zohľadňuje nastavenie, implementáciu a dodržiavanie pravidiel (Beritelli, Bieger, Laesser, 2007). Zatiaľ čo v minulosti sa v manažmente cieľového miesta pripisovalo manažérskym organizáciám centrálné postavenie, koncepcia spravovania ich vidí ako sprostredkovateľov a manažérov siete. Ich hlavnou úlohou je koordinácia, podporovanie komunikácie, delenie sa o vedomosti a podporovanie vytvárania vzťahov medzi zainteresovanými subjektmi. Spravovanie tak obohacuje teóriu manažmentu cieľového miesta o dôkladnejšie zohľadnenie vzťahov medzi zainteresovanými subjektmi.

Volgger, Pechalener, Pichler (2017) sa pozerajú na spravovanie cieľového miesta z opisného, predmetového a normatívneho pohľadu. Ak chápeme spravovanie z opisného hľadiska, ide o koordináciu kolektívnych rozhodnutí v cieľovom mieste, ktoré zahŕňajú otázky strategického manažmentu, marketingu, plánovania a politiky. Spravovanie cieľového miesta skúma štruktúry a procesy koordinácie, ktoré zabezpečujú rovnováhu medzi súkromným a verejným záujmom. Ak berieme do úvahy predmet záujmu, môžeme o spravovaní hovoriť ako o výbere medzi rôznymi spôsobmi koordinovania cieľového miesta. Z normatívneho hľadiska ide o zohľadnenie osobitostí cieľového miesta a garantovanie zodpovednej, udržateľnej a efektívnej koordinácie cieľového miesta.

Ak zhrnieme uvedené prístupy, môžeme tvrdiť, že spravovanie cieľového miesta sa týka pravidiel a postupov, ktoré zahŕňa sieť zainteresovaných subjektov. Spravovanie cieľového miesta predstavuje proces, ktorý predpokladá existenciu spoločnej vízie rozvoja, vhodné organizačné štruktúry a nástroje pre rozhodovanie, primerané procesy, ako aj lídrov, ktorí sú schopní viesť zainteresované subjekty a motivovať ich k spoločnému úsiliu.

Koncepcia spravovania akcentuje aj potrebu efektívnosti, návratnosti investícií a úlohu partnerstva verejného a súkromného sektora (UNWTO, 2007). Ruhamen a kol. (2010) systematicky preskúmali literatúru zaoberajúcu sa politickým spravovaním a spravovaním podniku. Aj keď tento prieskum nebol zameraný výhradne na spravovanie cieľového miesta, môžeme v ňom nájsť výsledky uplatniteľné aj pre spravovanie cieľového miesta cestovného ruchu. Medzi najfrekvencovanejšie otázky týkajúce sa spravovania zaradili zodpovednosť, transparentnosť, zapojenie subjektov, štruktúru, efektívnosť a silu. Tu nachádzame určitú analógiu s vymedzením správneho spravovania podľa OSN (2009) (tabuľka 11).

Tabuľka 11 Vymedzenie prvkov správneho spravovania cieľového miesta

Správne spravovanie (OSN, 2009)		Prieskum spravovania (Ruhamen a kol., 2010)	Aplikácia na spravovanie cieľového miesta
<i>Princípy správneho spravovania</i>	<i>Obsah princípů</i>	<i>6 najčastejších dimenzií</i>	
Zodpovednosť	Nositelia rozhodnutí nesú zodpovednosť za svoje rozhodnutia	Zodpovednosť	Závazok manažérскеj organizácie zdôvodniť a vysvetliť svoje aktivity a prijať zodpovednosť za svoje výsledky
Transparentnosť	Informácie sú dostupné všetkým zainteresovaným	Transparentnosť	Zverejňovanie informácií o rozvoji cieľového miesta
Spoluúčast'	Každý by mal mať hlas v rozhodovaní	Zapojenie subjektov	Podpora zapojenia zainteresovaných subjektov do aktivít rozvoja cieľového miesta a otvorenosť prijímať nové postrehy
Prístupnosť	Inštitúcie a procesy slúžia všetkým zainteresovaným		
Konsenzus	Zohľadňujú sa záujmy subjektov		
Rovnosť v zapojení sa	Všetky subjekty majú možnosť sa zapojiť do diania		
Konanie podľa právnych predpisov	Nestranné presadzovanie práva	Jasná štruktúra	Štruktúra stanovená v stanovách manažérскеj organizácie
Efektívnosť	Výsledky naplňajú potreby subjektov pri optimálnom využívaní zdrojov	Efektívnosť	Dosahovanie cieľov pri efektívnom využití zdrojov.
Strategická vízia	Vodcovia majú stanovenú jasnú víziu rozvoja	Sila	Manažérska organizácia ako vodca spolupráce a rozvoja cestovného ruchu v cieľovom mieste

Prameň: Spracované podľa OSN, 2009 a Ruhamen et al., 2010.

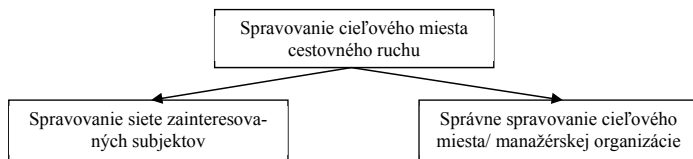
Uvedené princípy správneho spravovania je možné aplikovať aj na cieľové miesto cestovného ruchu a spravovanie manažérskej organizácie ako sprostredkovateľa a koordinátora zainteresovaných subjektov. Je však potrebné dodať, že manažérska organizácia nie je len dôležitým subjektom v sieti zainteresovaných subjektov, ale ako organizáciu ju možno skúmať aj z pohľadu spravovania podniku (corporate governance) (Pechlaner a kol., 2012a).

Zhrnutie

Cieľové miesto cestovného ruchu je relatívna veličina. Jeho vymedzenie z hľadiska ponuky a dopytu kladie dôraz na zohľadnenie nielen jeho hraníc a spolupráce zainteresovaných subjektov, ale aj potrieb a správania sa návštevníkov v cestovnom ruchu. S cieľom zvyšovania konkurencieschopnosti a udržateľnosti cieľového miesta sa skúma spolupráca zainteresovaných subjektov v cieľovom mieste, ktorú ovplyvňujú strategické, nákladové, informačné a marketingové motívy a bariéry. Koordinátorom záujmov zainteresovaných subjektov je manažérska organizácia ako vedúca organizácia rozvoja cestovného ruchu v cieľovom mieste. Plánovaním a výskumom spolu so zainteresovanými subjektmi určuje víziu a ciele cieľového miesta. Je vodcom tvorby a distribúcie inovatívnych produktov zameraných na nezabudnuteľné zážitky pre návštevníkov. Manažérska organizácia vytvára aj komunikačné posolstvo s návštevníkmi a inými zainteresovanými subjektmi a zastupuje záujmy zainteresovaných subjektov. Jej postavenie v koncepciách manažmentu a spravovania je rôzne. Manažment cieľového miesta pripisuje manažérskym organizáciám centrálné postavenie, zatiaľ čo v koncepcii spravovania má manažérska organizácia úlohu sprostredkovateľa a manažéra siete zainteresovaných subjektov. Spravovanie cieľového miesta tak obohacuje koncepciu manažmentu o zohľadnenie interakcie medzi zainteresovanými subjektmi a uplatňuje sieťový pohľad na cieľové miesto, ktorý je možné lepšie využiť v skúmaní ponuky cieľového miesta a manažérskych organizácií.

2. SPRAVOVANIE CIEĽOVÉHO MIESTA CESTOVNÉHO RUCHU A JEHO VPLYV NA MANAŽÉRSKE ORGANIZÁCIE

Vzájomné vzťahy subjektov zainteresovaných na rozvoji cestovného ruchu v cieľových miestach boli v teórii a praxi častokrát prehliadané, preto sa v posledných rokoch rozvinula koncepcia spravovania cieľového miesta. Cieľom spravovania je zlepšiť konkurencieschopnosť a udržateľnosť cieľového miesta podporou a riadením spoločného záujmu. Spravovanie cieľového miesta sa snaží o praktickú aplikáciu manažmentu cieľového miesta tým, že uplatňuje sieťový prístup, ako aj problémy sily, dôvery, rozdelenia zdrojov a vedomostí. Jeho cieľom je zrozumiteľne zachytiť komplexnosť a dynamiku cieľového miesta spolu so zainteresovanými subjektmi a ich meniacimi sa názormi (Pechlaner a kol., 2015). Spravovanie cieľového miesta spája princípy spravovania územia ako siete zainteresovaných subjektov a spravovania podniku v zahrnutí princípov správneho spravovania (obrázok 3).



Obrázok 3 Vymedzenie spravovania cieľového miesta
Prameň: Vlastné spracovanie, 2019.

Vzhľadom na to, že koncepcia spravovania mení pohľad na cieľové miesto cieľom tejto kapitoly je zhodnotiť skúmanie cieľového miesta cestovného ruchu analýzou spravovania siete zainteresovaných subjektov a správneho spravovania cieľového miesta. Situáciu preskúmame v cieľových miestach a v činnostiach manažérskych organizácií na Slovensku a v zahraničí. Keďže spravovanie cieľového miesta sa zakladá na sieťovom prístupe k zainteresovaným subjektom, poukážeme na vývoj a súčasný stav sieťovania v cieľových miestach na Slovensku a v zahraničí, ako aj na možnosti skúmania spravovania siete zainteresovaných subjektov. Následne preskúmame aplikáciu princípov správneho spravovania v cieľových miestach a manažérskych organizáciách na Slovensku.

2.1. Spravovanie siete zainteresovaných subjektov

Sieťovanie je výsledkom kooperatívneho správania medzi zainteresovanými subjektmi. V cieľovom mieste sa vytvárajú formálne a neformálne siete. Formálne siete predstavujú inštitucionálne vzťahy medzi zainteresovanými subjektmi v cieľovom mieste. Tieto siete sú založené na spoločnom rozhodovacom procese zainteresovaných subjektov s cieľom prezentovať spoločnú víziu (Jamal a Getz, 1995). Subjekty najčastejšie iniciujú založenie manažérskej organizácie, prípadne inej právne záväznej formy spolupráce. Neformálne siete sú založené na dobrých a produktívnych vzájomných vzťahoch medzi zainteresovanými subjektmi bez vytvorenia formálnej organizácie.

2.1.1. Vývoj spolupráce zainteresovaných subjektov

V krajinách s rozvinutým cestovným ruchom (napr. Švajčiarsko, Rakúsko) je možné pozorovať začiatky spolupráce už v 50. rokoch 20. storočia, keď si s rastom počtu návštevníkov subjekty v cieľových miestach začali uvedomovať nevyhnutnosť spolupráce a spoločnej propagácie cieľového miesta. Subjekty sa spájali za účelom spoločnej propagácie cieľového miesta a vytvárali tzv. „reklamné štíty“ (Maráková, 2012). Išlo o združenia pre reklamu, ktorých cieľom bolo vytvoriť spoločné prospekty miest a regiónov, propagačné a marketingové akcie a účasť na veľtrhoch cestovného ruchu (Srb, 2003). V cieľových miestach sa budovala infraštruktúra, najmä ubytovacie kapacity (Bieger, 2008).

V 70. a 80. rokoch 20. storočia v krajinách s rozvinutým cestovným ruchom prebiehala takzvaná rastová fáza spolupráce. Vnikali prvé združenia cestovného ruchu na miestnej a regionálnej úrovni, ktoré sa orientovali najmä na kvantitatívne ciele zvyšovania počtu návštevníkov (Maráková, 2012). Regionálne organizácie cestovného ruchu uplatňovali spoločnú propagáciu a podporu predaja, pričom rozvíjali regionálnu ponuku cestovného ruchu (Srb, 2003). Cieľové miesta vypracovávali marketingové stratégie, strednodobé a dlhodobé koncepcie a analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia (Nejdl, 2011).

Fáza koncentrácie, ktorá sa uplatňovala v 90. rokoch 20. storočia bola orientovaná na kvalitu produktu a služieb, ako aj udržateľnosť a potreby návštevníkov a procesy (Bieger, 2008). Táto fáza sa vyznačuje strategickým riadením a silnými väzbami medzi kooperujúcimi subjektmi, ktoré sú založené na dlhodobom budovaní vzťahov a silnom pociťovaní vzájomnej dôvery.

Začiatkom 21. storočia sa budujú kooperatívne stratégie, ktoré sú založené na reťazi služieb v cieľovom mieste. Vzhľadom na ekonomickú efektívnosť dochádza k viacerým reformám v cieľových miestach a zavádzajú sa informačné technológie (Bieger, 2008) (tabuľka 12).

Tabuľka 12 Vývoj spolupráce v cieľových miestach v krajinách s rozvinutým cestovným ruchom

Fáza budovania	Fáza rastu	Fáza koncentrácie	Komplexná fáza
60. roky 20. storočia	70.-80. roky 20. storočia	90. roky 20. storočia	začiatok 21. storočia
- Spoločné prospekty miest a regiónov - Propagačné a marketingové akcie - Účasť na veľtrhoch - Budovanie infraštruktúry	- Spoločná propagácia a podpora predaja - Rozvoj regionálnej ponuky pre cestovný ruch - Dominancia miestnych organizácií - Budovanie infraštruktúry	- Orientácia na kvalitu produktu a služieb - Zohľadnenie potrieb návštevníkov - Strategické riadenie - Udržateľný rozvoj	- Kooperatívne stratégie - Reformy zamerané na efektívnosť - Zavádzanie informačných technológií

Prameň: Spracované podľa Srb, 2003; Bieger, 2008; Maráková, 2012.

Fázy spolupráce v cieľových miestach na Slovensku sa líšia v porovnaní so štátmi s rozvinutým cestovným ruchom. V záujme zabezpečenia rozvoja cestovného ruchu sa v cieľových miestach po roku 1977 vytvárali okresné správy cestovného ruchu. Ich poslaním bolo zabezpečiť uplatnenie jednotného metodického a plánovitého riadenia doplnkovej vybavenosti a rozvoj infraštruktúry. Na poskytovanie informácií, zabezpečenie propagácie a poskytovanie služieb návštevníkom v cestovnom ruchu vznikali v rámci okresných správ cestovného ruchu cestovné informačné kancelárie Slovakotour (Kopšo a kol., 1985).

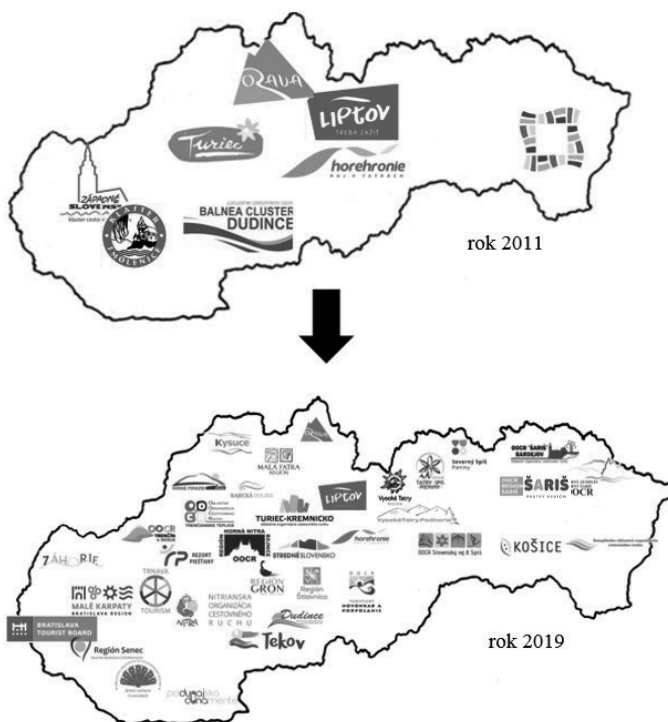
Neformálne siete sa začínajú budovať až po roku 1989, po transformácii ekonomiky na trhovú hospodárstvo. V tomto období vznikajú prvé miestne a regionálne združenia cestovného ruchu, ktoré sa snažili o koordinovaný rozvoj cestovného ruchu, často však bez systematickej a systémovej podpory z verejných zdrojov. Tieto združenia mali relatívne malý počet subjektov, medzi ktorými sa prejavovalo silné konkurenčné správanie, neprofesionálny manažment s pasívnou účasťou členov (Micháľková, 2013). Hlavnou úlohou združení bolo organizovanie podujatí a regionálny marketing, avšak stále prevládala obava z konkurencie pred výhodami spolupráce (Vetráková, 1997).

Budovanie spolupráce a sietí pokračovalo aj po roku 2001, keď sa preniesli niektoré kompetencie z orgánov štátnej správy na územnú samosprávu. Silné miestne a regionálne združenia cestovného ruchu pokračovali vo svojej činnosti. V regionálnom cestovnom ruchu vznikajú mnohé projektové partnerstvá, ktoré sa aktivizujú za účelom tvorby a realizácie rozvojového projektu podľa aktuálnej výzvy na získanie dotácie z verejného finančného zdroja, pričom mimo obdobia tvorby a realizácie projektu sú nečinné. Cestovný ruch v tomto období podporovali viaceré rozvojové agentúry, vidiecke a euroregionálne združenia (Micháľková 2013).

Intenzívnejšiu spoluprácu v cieľových miestach na Slovensku môžeme pozorovať od roku 2008 a táto súvisí so zakladaním prvých klastrov cestovného ruchu. Motiváciou založenia klastra bolo najmä úsilie o koordinovaný marketing cieľového miesta. Vzhľadom na nízke zameranie na výskum a inovácie sa koncepcia klastrov cestovného ruchu na Slovensku vo veľkej miere líšila od reálnej koncepcie klastra (Lesáková a kol., 2017). V obidvoch prípadoch išlo o prístup „zdola nahor“, keď iniciátorom spolupráce boli zainteresované subjekty v cieľových miestach.

Koncom roka 2011 na Slovensku vstupuje do účinnosti zákon č. 91/2010 Z. z. o podpore cestovného ruchu, ktorý začal systémovo riešiť spoluprácu v cieľových miestach na Slovensku priamou finančnou podporou štátu. Sieťovanie a spolupráca nie sú motivované len spontánnym rozhodnutím zainteresovaných subjektov, ale podporené aj verejnou správou. Na Slovensku začali vznikať manažérske organizácie v cieľových miestach na regionálnej (krajské organizácie cestovného ruchu) a miestnej úrovni (oblastné organizácie cestovného ruchu). Vzhľadom na finančnú podporu sa viaceré klastrové organizácie zlúčili s novo vzniknutými oblastnými organizáciami, prípadne začali s nimi intenzívne spolupracovať (obrázok 4).

Väčšina klastrov cestovného ruchu tak bola týmto zákonom výrazne ovplyvnená. Napríklad Klaster Orava sa transformoval zo záujmového združenia právnických osôb na OOCR Klaster Orava. Klaster Horehronie, Klaster Liptov, Klaster Smolenice, Klaster Turicec a Balnea Klaster Dudince sa stali členmi oblastných organizácií cestovného ruchu. Avšak aj po roku 2011 začali vznikať klastrové organizácie (napr. Klaster Topoľčany, Klaster cestovného ruchu Šariš, Klaster Kremnické vrhy, Klaster cestovného ruchu Slasenské Vrchy), ktoré pôsobia ako záujmové združenia právnických osôb (Micháľková, Gajdoš, 2015). Existujúce klastre sa snažia o rozvoj cestovného ruchu vo svojom území, spolupracujú s manažérskymi organizáciami, prípadne nahrádzajú ich činnosť na území, kde manažérske organizácie nepôsobia. Na základe zákona č. 91/2010 Z.z. by však práve krajské a oblastné organizácie cestovného ruchu mali podporovať a vytvárať podmienky pre rozvoj cestovného ruchu a chániť záujmy svojich členov. Mali by teda byť nositeľmi manažmentu cieľového miesta a koordinátormi záujmov subjektov zainteresovaných na rozvoji cestovného ruchu. V súčasnosti pôsobi na Slovensku 37 oblastných a sedem krajských organizácií cestovného ruchu.



Obrázok 4 Prechod od klastrových organizácií k oblastným organizáciám cestovného ruchu

Prameň: Vlastné spracovanie, 2019.

Porovnaním vývoja spolupráce na Slovensku s krajinami s rozvinutým cestovným ruchom môžeme pozorovať, že vývoj na Slovensku zaostáva približne o 20 rokov. To umožňuje čerpať inšpiráciu z cieľových miest z krajín s rozvinutým cestovným ruchom a poučiť sa z chýb, ktorých sa dopustili cieľové miesta v zahraničí. Aj keď spravovanie cieľových miest na Slovensku nie je možné založiť iba na aplikácii zahraničných modelov, ktoré vznikali často v iných podmienkach, skúsenosti z cieľových miest v krajinách s rozvinutým cestovným ruchom môžu pomôcť pri navrhovaní predpokladov pre účinné spravovanie cieľového miesta. Pri čerpaní skúseností zo zahraničia je potrebné prihliadať aj na fázu životného cyklu cieľového miesta, pretože vzťahy subjektov zainteresovaných na rozvoji cestovného ruchu v cieľovom mieste sú v rôznych fázach odlišné. Z pohľadu teórie je v začiatkových fázach životného cyklu cieľového miesta úroveň spolupráce medzi subjektmi zainteresovanými na rozvoji cestovného ruchu slabá. Až vo fáze rozvoja cieľového miesta dochádza

k synergickému efektu zo spolupráce subjektov, čo vytvára predpoklady pre založenie manažérskej organizácie v cieľovom mieste. Z tohto dôvodu je potrebné určiť fázu životného cyklu cieľových miest na Slovensku.

Na identifikovanie fáz životného cyklu cieľových miest na Slovensku využijeme hierarchickú zhlukovú analýzu, ktorá umožní rozdeliť súbor cieľových miest do zhlukov tak, aby subjekty v každom zhluke boli čo najpodobnejšie a zhluky boli čo najmenej podobné. Podobnosť znakov je závislá od zvolených kritérií zhlukovania, preto na určenie týchto kritérií je potrebné brať do úvahy názory viacerých odborníkov. Pre zaradenie cieľových miest do zhlukov využijeme indikátory fáz životného cyklu, ktoré sme určili syntézou názorov domácich a zahraničných autorov (Buhalis, 2000; Butler, 2006; Gúčik, 2010; Pěč, 2012). Ich počet sme určili na základe kritéria zhlukovej analýzy pre počet znakov, ktorý závisí od množstva skúmaných štatistických jednotiek (cieľových miest) (2):

$$y = \log_2(x) \quad (2)$$

kde: y – je maximálny počet kritérií,
x – je počet subjektov (cieľových miest).

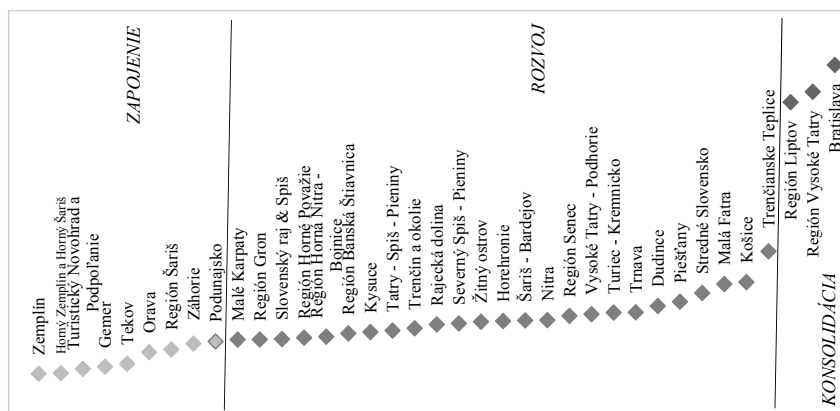
Uvažujeme s 37 cieľovými miestami definovanými z organizačného hľadiska pôsobením manažérskej organizácie na miestnej úrovni (oblastné organizácie cestovného ruchu). Pri takomto počte cieľových miest je maximálny počet kritérií päť. Na základe syntézy názorov autorov a kritéria zhlukovej analýzy pre počet znakov sme vybrali päť najdôležitejších kritérií (tabuľka 13).

Tabuľka 13 Kritéria zhlukovania a ich charakteristické znaky pre fázy životného cyklu cieľového miesta

Kritérium/ Fáza životného cyklu	Zapojenie	Rozvoj	Konsolidácia	Stagnácia	Úpadok
Počet prenocovaní	Málo	Veľa	Veľmi veľa	Veľa	Veľa
Využitie ubytovacej kapacity	Nízke	Vysoké	Veľmi vysoké	Vysoké	Nízke
Infraštruktúra (počet lôžok)	Veľmi nízka	Nízka	Vysoká	Veľmi vysoká	Veľmi vysoká
Atraktivnosť	Nízka	Veľmi vysoká	Vysoká	Nízka	Veľmi nízka
Financovanie cestovného ruchu	Veľmi nízke	Nízke	Dostatočné	Dostatočné	Nízke

Prameň: Spracované podľa Buhalis, 2000; Butler, 2006; Gúčik, 2010; Pěč, 2012.

Kvantitatívne hodnoty zvolených kritérií za rok 2018 obsahuje príloha 1. Údaje o počte prenocovaní a financovaní cestovného ruchu vychádzajú z inter-ných materiálov Ministerstva dopravy a výstavby SR. Infraštruktúru cestov-ného ruchu, meranú počtom lôžok, a využitie ubytovacej kapacity sme zistili na základe Regionálnej štatistiky Štatistického úradu SR. Atraktivnosť cieľového miesta odráža hodnoty potenciálu regiónu, v ktorom sa cieľové miesto nachá-dza, podľa Regionalizácie cestovného ruchu v SR (2005). Hierarchická zhluková analýza na základe euklidovských vzdialeností vytvorila tri zhluky. Podľa charakteristických znakov jednotlivých fáz sme priradili každému zhluku kon-kretnú fázu životného cyklu (obrázok 5).



Obrázok 5 Klasifikácia cieľových miest na Slovensku podľa fáz životného cyklu
Prameň: Vlastné spracovanie, 2019.

Bratislava, Región Vysoké Tatry a Región Liptov sú vo fáze konsolidácie (zrelosti). Ostatné cieľové miesta sú vo fáze rozvoja (rastu) a zapojenia (uvadenia na trh). Založenie manažérskej organizácie je vhodné práve vo fáze rozvoja cieľového miesta. Až 25 slovenských cieľových miest sa nachádza v tejto fáze. V ostatných deviatich cieľových miestach, ktoré sú vo fáze zapojenia, nie je zatiaľ synergický efekt zo spolupráce a sieťovania zainteresovaných subjektov.

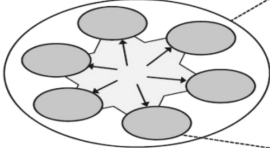
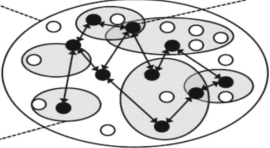
Výsledky zhlukovej analýzy indikujú, že niektoré cieľové miesta na Slovensku sú len vo fáze zapojenia, to znamená, že činnosť manažérskych organizácií v nich bude negatívne ovplyvnená neochotou subjektov k výraznejšej spolupráci. Zároveň je možné tvrdiť, že vzhľadom na dostupnosť údajov na regionálnej úrovni je zhluková analýza vhodná na klasifikáciu cieľových miest do fáz životného cyklu, a tak vhodná na skúmanie dynamiky vývoja cieľových

miest. Limitujúcim faktorom však zostáva kvantifikácia atraktívnosti cieľových miest. Hranice cieľových miest vymedzené manažérskou organizáciou na Slovensku sa nekryjú s regiónmi cestovného ruchu vymedzenými Regionalizáciou cestovného ruchu v SR (2005). Prezentovaná metodika abstrahuje od tohto faktu a atraktívnosť cieľového miesta určuje podľa toho, do ktorého regiónu cestovného ruchu patrí najväčšia časť cieľového miesta.

2.1.2. Skúmanie siete zainteresovaných subjektov

Spolupráca a sieťovanie subjektov v cieľových miestach je predmetom skúmania viacerých domácich (napr. Gúčík, 2007; Patúš, 2010; Micháľková, 2010; Maráková, 2012; Šebová, 2014) a zahraničných autorov (napr. Wang a Fesenmaier, 2007; Holešinská, 2013; Pechlaner a kol., 2012b). Uvedení autori využívajú na skúmanie prevažne kvalitatívne metódy skúmania. V posledných rokoch je možné pozorovať zmenu skúmania sieťovania v cieľových miestach s využitím kombinácie kvalitatívnych a kvantitatívnych prístupov (napr. Baggio, 2008; Baggio, 2010; Baggio, Scott, Cooper, 2010; Hristov, Zehrer, 2015; Gajdošík, 2015; Gajdošík, Gajdošíková, Maráková, Borseková, 2017; Hristov, Scott, Minocha, 2018). Na túto zmenu metodiky skúmania upozorňuje už Beritelli (2011), ktorý navrhuje skúmanie spolupráce a sieťovania v cieľových miestach z kvantitatívneho pohľadu s využitím sieťovej analýzy spolu s využitím kvalitatívnych prípadových štúdií (tabuľka 14).

Tabuľka 14 Zmena metodiky skúmania spolupráce v cieľovom mieste

Prístup	Tradičný	Nový
Metóda	kvalitatívna	kvantitatívna a kvalitatívna
Spolupráca	agregovaná alebo dvojstranná	systém vzťahov v rámci siete
Grafická interpretácia		
		

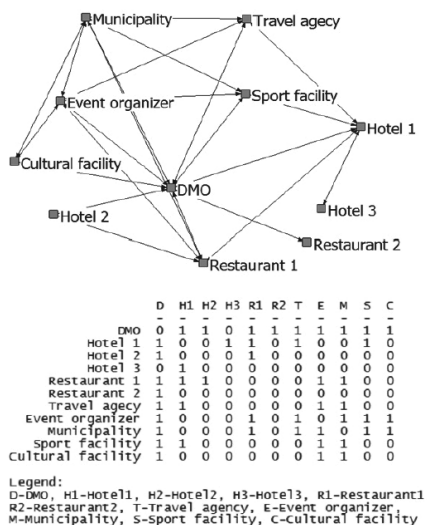
Prameň: Spracované podľa Beritelli, 2011.

Sieťová analýza predstavuje spôsob ako opísať štruktúru vzťahov medzi rôznymi subjektmi a pomocou kvantitatívnych charakteristík tieto vzťahy merať. Na základe uvedených charakteristík môžeme posúdiť vlastnosti celej skupiny, ako aj jednotlivých subjektov.

Sieťová analýza je v cestovnom ruchu pomerne nový spôsob skúmania interakcie medzi subjektmi. Využíva sa na skúmanie vzťahov spolupráce zainteresovaných subjektov na rozvoji cestovného ruchu v cieľovom mieste. Aplikácii

sieťovej analýzy v cieľovom mieste cestovného ruchu venujú pozornosť napr. Palmer (1996), Scott, Baggio a Cooper (2008a, b), Presenza a Cipollina (2010), Beritelli, Strobl, Peters (2013), Del Chiappa a Presenza (2013), Gajdošík, (2015), Gajdošík, Gajdošíková, Maráková, Flagestad (2017).

Sieťová analýza je aplikáciou poznatkov teórie matic a grafov, znázorňuje sa maticou alebo graficky. Matica sieťovej analýzy je symetrická a najčastejšie binárna. Označenie riadkov a stĺpcov v matici reprezentuje subjekty, zatiaľ čo jednotlivé hodnoty predstavujú vzťahy medzi subjektmi (napr. 0 - subjekty medzi sebou nespokupujú, 1 - subjekty medzi sebou spolupokujú). Vzťah medzi maticou a grafom je dvojstranný, to znamená že graf je jednoznačne definovaný jeho maticou a naopak (obrázok 6).



Obrázok 6 Vzťah medzi maticou a grafom sieťovej analýzy.

Prameň: Gajdošík, 2015.

Okrem grafického znázornenia vzťahov spolupráce dokáže sieťová analýza podrobne opísať tieto vzťahy pomocou kvantitatívnych charakteristík. Najpoužívanjšie kvantitatívne charakteristiky sieťovej analýzy sú uvedené v prílohe 2. Ide najmä o základné charakteristiky siete ako veľkosť siete, ktorá určuje počet vzťahov v sieti, hustota siete vyjadrujúca pomer počtu vzťahov ku všetkým možným vzťahom, prípadne priemerný stupeň určujúci priemerný počet vzťahov, ktorý má subjekt so susednými subjektmi v sieti. Ďalej sú to ukazovatele

sily subjektu merané centralitou (centralita meraná stupňom uzla, blízkosť polohy v strede a stredová medzipoloha), ako aj indexom centralizácie siete. Intenzitu spolupráce je možné merať koeficientom zhľukovania siete alebo jeho váženou hodnotou. Rozloženie spolupráce v sieti vyjadruje index modularity.

Pri skúmaní siete zainteresovaných subjektov využijeme ako príklad vybrané domáce a zahraničné cieľové miesta, ktoré sa nachádzajú vo fáze konsolidácie alebo rozvoja. Ide o Vysoké Tatry, Liptov, Stredné Slovensko a zahraničné cieľové miesta Davos-Klosters, Engadin St. Moritz a Luzern, s cieľom poukázať na možnosti porovnávania spolupráce a sieťovania medzi cieľovými miestami navzájom. Z údajov manažérskych organizácií, ako aj z informačného systému cieľových miest sme identifikovali subjekty zainteresované na rozvoji cestovného ruchu v skúmaných cieľových miestach (tabuľka 15).

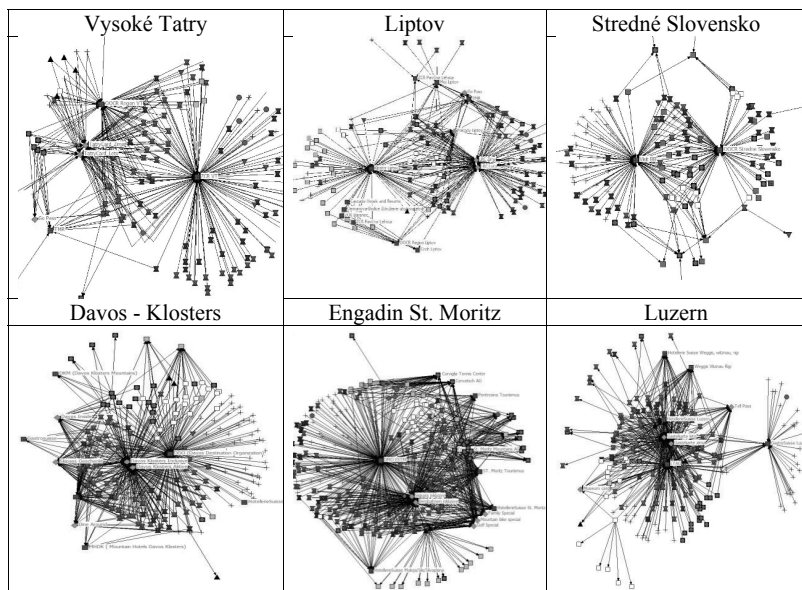
Tabuľka 15 Štruktúra subjektov vo vybraných cieľových miestach na Slovensku

Kategória subjektu	Vysoké Tatry	Liptov	Stredné Slovensko	Davos - Klosters	Engadin St. Moritz	Luzern
Organizácie cestovného ruchu	2	9	2	5	9	5
Hotely	69	43	26	66	121	81
Penzióny	58	56	50	19	30	38
Pohostinské zariadenia	43	44	80	53	75	66
Športovo- rekreačné zariadenia	5	10	22	16	14	19
Kultúrne zariadenia	2	12	11	17	14	11
Dopravné podniky	4	1	2	2	3	2
Miestna samospráva	3	25	9	2	13	2
Cestovné kancelárie	9	10	2	9	8	5
Spolu	195	210	204	189	287	229

Prameň: Spracované podľa dokumentov manažérskych organizácií a informačných systémov cieľových miest, 2019.

Využili sme pritom interné a propagačné materiály manažérskych organizácií, webové stránky organizácií a zainteresovaných subjektov, ako aj rozhovory so zainteresovanými subjektmi. Zainteresované subjekty v cieľovom mieste mali vybrať zo zoznamu subjekty s ktorými spolupracujú a doplniť nové subjekty. Spoluprácu sme skúmali na binárnej báze (0 – subjekty nespôlpracujú, 1 – subjekty spolupracujú). Takto určená sieť subjektov vo veľkej miere odráža reálnu situáciu v cieľovom mieste. Nevýhodou je však časová náročnosť identifikácie subjektov a určenia ich vzťahov.

Spoluprácu subjektov analyzujeme na základe tvorby komplexného produktu cieľového miesta a integrovanej marketingovej komunikácie. Spoluprácu skúmame za rok 2015, kedy na Slovensku pozorujeme výraznejší rozvoj vzťahov v cieľových miestach (obrázok 7).



Obrázok 7 Sieťovanie vo vybraných cieľových miestach na Slovensku a vo Švajčiarsku
Prameň: Vlastné spracovanie, 2019

Z grafov sieťovej analýzy je možné pozorovať intenzívnejšiu spoluprácu v cieľových miestach vo Švajčiarsku v porovnaní so slovenskými cieľovými miestami. Okrem grafického znázornenia vzťahov spolupráce opíšeme spoluprácu pomocou kvantitatívnych charakteristík, rozlišujeme pritom základné charakteristiky siete, charakteristiky intenzity spolupráce a rozloženia spolupráce (tabuľka 16). Keďže absolútne hodnoty väčšiny charakteristík je zložité interpretovať, je vhodné využiť ich pri porovnávaní.

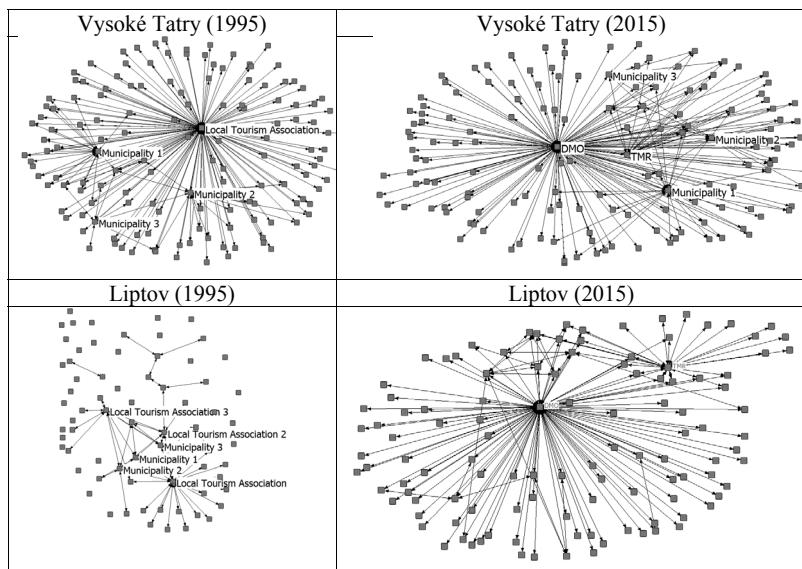
Tabuľka 16 Kvantitatívne charakteristiky spolupráce a sieťovania v cieľových miestach

Kvantitatívna charakteristika	Vysoké Tatry	Liptov	Stredné Slovensko	Davos - Klosters	Engadin St. Moritz	Luzern
Počet vzťahov	696	794	410	1182	1964	1368
Hustota siete	0,018	0,017	0,010	0,033	0,024	0,026
Priemerný stupeň	3,569	3,710	2,010	6,254	6,843	5,974
Koeficient zhľukovania siete	0,543	0,413	0,336	0,687	0,658	0,604
Vážený koeficient zhľukovania siete	0,037	0,035	0,018	0,053	0,055	0,041
Index modularity (kategória subjektu)	-0,205	-0,149	-0,223	-0,177	-0,125	-0,189

Prameň: Vlastné spracovanie, 2015.

Hodnoty počtu vzťahov, ako aj hustota siete sú vo vybraných domácich cieľových miestach približne o polovicu nižšie ako v cieľových miestach vo Švajčiarsku. Zainteresované subjekty v cieľových miestach na Slovensku priemerne spolupracujú s tromi ďalšími subjektmi, zatiaľ čo vo Švajčiarsku až so šiestimi. Vzhľadom na intenzitu spolupráce je smerodajný koeficient zhľukovania a jeho vážená hodnota, ktoré merajú tendenciu subjektov spolupracovať. Na základe hodnôt týchto charakteristík, ktoré sú väčšie ako 0, pozorujeme vo všetkých skúmaných cieľových miestach vytváranie zhľukov, v ktorých je spolupráca výraznejšia ako na iných miestach v sieti. Dôvodom týchto zhľukov je spolupráca subjektov pri tvorbe produktu a marketingovej komunikácie cieľového miesta. Intenzívnejšie zhľuky pozorujeme v cieľových miestach vo Švajčiarsku, kde je tvorba produktu a marketingová komunikácia cieľových miest výraznejšia. Modularita sietí vyjadruje spoluprácu na základe kategórie subjektu (ubytovacie, pohostinské, športovo-rekreačné zariadenia ap.). Jej záporné hodnoty vo všetkých prípadoch indikujú, že subjekty majú vyššiu tendenciu spolupracovať so subjektmi inej kategórie ako so subjektmi rovnakej kategórie (vertikálna spolupráca). Na jednej strane je to žiaduce, pretože subjekty tak vytvárajú reťaz služieb, ktoré návštevník vníma ako jeden produkt, avšak vzhľadom na presadzovanie jednotných záujmov je žiaduca aj spolupráca subjektov rovnakej kategórie (horizontálna spolupráca), prípadne aj z iných odvetví (laterálna spolupráca). Sledovanie uvedených charakteristík umožňuje kvantitatívne porovnávanie spolupráce a sieťovania v cieľových miestach.

Pri spravovaní siete zainteresovaných subjektov je vhodné aplikovať na cieľové miesto aj retrospektívnu sieťovú analýzu, kedy sa v jednom cieľovom mieste porovnávajú dve rôzne obdobia. Ako príklad možno uviesť retrospektívnu sieťovú analýzu v cieľových miestach Vysoké Tatry a Liptov v porovnaní rokov 1995 a 2015 (Gajdošík, Gajdošíková, Maráková, Flagestad, 2017). Na rozdiel od predchádzajúcej sieťovej analýzy sa vzťahy medzi subjektmi skúmali na základe spolupráce a vlastníctva zdrojov, nie na základe tvorby produktu a marketingovej komunikácie. Využili sme pritom historické materiály (zápisy zo stretnutí, kartografické záznamy), ako aj výročné správy a výpisy z obchodného registra zainteresovaných subjektov zo skúmaných cieľových miest. Situáciu sme skúmali v časovom horizonte 20 rokov. Takéto časové obdobie umožňuje merať zmenu štruktúry cieľového miesta a identifikovať silu zainteresovaných subjektov (obrázok 8).



Obrázok 8 Retrospektívna sieťová analýza cieľových miest na Slovensku
Prameň: Gajdošík, Gajdošíková, Maráková, Flagestad, 2017.

Situácia v roku 1995 je podobná spoločenskému modelu cieľového miesta, pretože vzťahy v obidvoch cieľových miestach sú koncentrované okolo miestnych združení cestovného ruchu (verejno-súkromný sektor) a obcí (verejný sektor). V roku 2015 môžeme pozorovať zmenu a posun k podnikovému modelu s rastom sily súkromného subjektu (ťažiskového podniku).

Túto situáciu je možné podporiť aj kvantitatívnymi charakteristikami centrality (centralita je meraná stupňom uzla, blízkosťou polohy v strede, stredovou medzipolohou, indexom centralizácie siete) (tabuľka 17).

Tabuľka 17 Identifikácia sily subjektu v retrospektívnej sieťovej analýze

Cieľové miesta	Rok	Subjekt	Centralita meraná stupňom uzla	Blízkosť polohy v strede	Stredová medzipoloha	Index centralizácie siete
Vysoké Tatry	1995	Miestne združenie cestovného ruchu	74,731	2,173	55,877	0,621
		Obec 1	12,366	2,144	1,423	
		Obec 2	9,140	2,140	0,852	
	2015	Manažérska organizácia	75,000	2,379	56,638	0,745
		TMR	19,681	2,348	5,091	
		Obec 1	13,298	2,345	1,747	

Liptov	1995	Miestne združenie cestovného ruchu	10,194	0,588	2,099	0,100
		Obec 1	4,854	0,587	0,724	
		Miestne združenie cestovného ruchu	4,369	0,588	1,189	
	2015	Manažérska organizácia	50,962	1,203	33,102	0,506
		TMR	12,981	2,197	5,572	
		Miestne združenie cestovného ruchu	10,577	1,197	4,624	

Prameň: Gajdošík, Gajdošíková, Maráková, Flagestad, 2017.

Charakteristiky centrality merajú silu subjektu a indikujú, ktorý subjekt sa môže považovať za stred siete. Táto pozícia indikuje silu. Sila môže vyplývať z počtu vzťahov, ktorý subjekt má (centralita meraná stupňom uzlu), prístupu k ostatným subjektom (blízkosť polohy v strede) a kontroly nad ostatnými (stredová medzipoloha). Index centralizácie siete sa môže použiť na meranie sily najvplyvnejšieho subjektu v porovnaní s ostatnými subjektmi v sieti.

Charakteristiky centrality v obidvoch cieľových miestach naznačujú postupnú dominanciu súkromného sektora. Index centralizácie siete indikuje postupnú zmenu zo spoločenského na podnikový model. Výsledky naznačujú, že sieťová analýza je zároveň aj vhodným nástrojom merania organizačnej štruktúry cieľového miesta. Túto metódu je vhodné použiť na identifikovanie a meranie ťažiskového subjektu a jeho sily.

Zo skúmania vybraných cieľových miest na Slovensku a v zahraničí je možné identifikovať nedostatky v spravovaní siete zainteresovaných subjektov. Spolupráca a sieťovanie vo vybraných cieľových miestach je na Slovensku slabšia ako vo Švajčiarsku. V niektorých cieľových miestach je sila manažérskej organizácie ovplyvňovaná ťažiskovým subjektom, čo môže negatívne ovplyvňovať spoluprácu zainteresovaných subjektov.

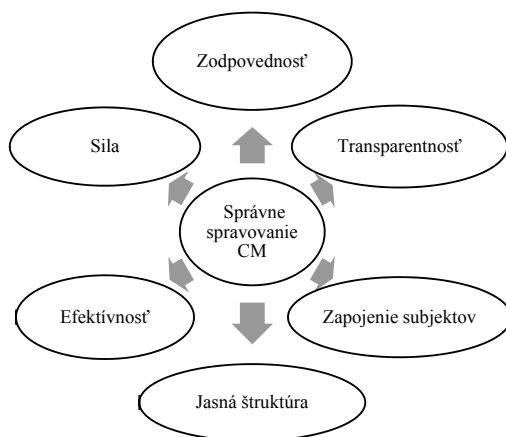
Preskúmaním spravovania siete zainteresovaných subjektov vo vybraných cieľových miestach sieťovou analýzou sme zároveň potvrdili vhodnosť tejto metódy v skúmaní cieľového miesta. Základné charakteristiky siete umožňujú porovnávať spravovanie siete zainteresovaných subjektov vo viacerých cieľových miestach, zatiaľ čo ukazovatele centrality umožňujú merať silu subjektov a určiť organizačnú štruktúru cieľového miesta. Zároveň vidíme prínos sieťovej analýzy v modifikácii skúmaných sietí pridávaním a odoberaním subjektov, prípadne ich vzťahov a opätovnou kalkuláciou kvantitatívnych charakteristík. Takáto simulácia je vhodná na predvídanie zmien v štruktúre sietí. Obmedzením využitej metodiky je náročnosť získania nielen historických, ale aj aktuálnych údajov o počte subjektov, ich spolupráci a vlastníctve zdrojov zaintereso-

vaných subjektov. Vhodné je preto využiť aj kvalitatívne primárne zdroje informácií, napr. rozhovory zamerané na verifikáciu správnosti sekundárnych zdrojov, prípadne nájdenie nových subjektov a ich vzťahov.

2.2. Správne spravovanie cieľových miest na Slovensku

Koncepcia spravovania zmenila pohľad na aktivity v cieľovom mieste a nastoľuje otázky o efektívnosti riadenia cieľového miesta. Zatiaľ čo manažment cieľového miesta je zameraný na stanovovanie cieľov a ich dosahovanie, koncepcia spravovania sa zameriava na procesy a štruktúry v cieľovom mieste. Spravovanie cieľového miesta tak vymedzuje predpoklady, pravidlá a mechanizmy na vytváranie politik a stratégií, ktoré zahŕňajú zainteresované subjekty v cieľovom mieste, a vytvára tak priestor na uplatňovanie princípov správneho spravovania. Beritelli (2011) vysvetľuje, že správne spravovanie cieľového miesta navrhuje modely efektívneho riadenia a plánovania v cieľovom mieste založené na vzájomnej dôvere. Správne spravovanie sa riadi viacerými princípmi, ku ktorým najčastejšie patrí zodpovednosť, transparentnosť, zapojenie subjektov, jasná štruktúra, efektívnosť a sila (obrázok 9).

Jednotlivé princípy správneho spravovania preskúmame na základe sekundárnych zdrojov z cieľových miest (interné a propagačné materiály, webstránky cieľových miest, register účtovných závierok SR, interné materiály Ministerstva dopravy a výstavby SR) a primárnym prieskumom. Cieľom tohto skúmania je zistiť, v ktorých princípoch majú slovenské cieľové miesta a ich manažérske organizácie najväčšie rezervy.



Obrázok 9 Princípy správneho spravovania v cieľových miestach cestovného ruchu
Prameň: Vlastné spracovanie, 2019.

Princíp *zodpovednosti* sa týka záväzku manažérskej organizácie zdôvodniť a vysvetliť svoje aktivity a prijať zodpovednosť za výsledky svojej činnosti v rozvoji cieľového miesta. Manažérska organizácia má niešť zodpovednosť aj za využívanie finančných prostriedkov, keďže jej financovanie tvoria verejné a súkromné zdroje (Morrison, 2019). Z hľadiska zodpovednosti je vhodné pozerať sa na vykonávané aktivity a ich podiel na financovaní z verejných zdrojov (tabuľka 18). Zároveň je potrebné upozorniť, že príjmy z vlastnej činnosti manažérskych organizácií na Slovensku tvoria v priemere 6,78 % celkových príjmov. V krajinách s rozvinutým cestovným ruchom sú tieto príjmy na úrovni 17,97 % (Beritelli, Laesser, 2014).

Tabuľka 18 Podiel aktivít manažérskych organizácií na Slovensku financovaných z verejných zdrojov

Aktivita	Priemer 2014 – 2018 v %
Marketingová komunikácia	49,52
Tvorba produktu (atraktivity, služby a podujatia)	24,96
Infraštruktúra	18,10
Podpora atraktivít	3,41
Činnosť TIC	1,57
Strategické plánovanie	1,12
Vzdelávanie	0,86
Systém rezervovania	0,34
Systém kvality služieb	0,12

Prameň: Spracované podľa interných materiálov Ministerstva dopravy a výstavby SR, 2019.

Manažérske organizácie na Slovensku vynakladajú najviac finančných prostriedkov na marketingovú komunikáciu, tvorbu produktu (atraktivity, služby a podujatia) a skvalitňovanie infraštruktúry cestovného ruchu. V marketingovej komunikácii prevláda tradičná off-line komunikácia zameraná na tvorbu tlačových propagačných materiálov, účasť na veľtrhoch a výstavách. V porovnaní s krajinami s rozvinutým cestovným ruchom slovenské manažérske organizácie financujú málo strategické plánovanie a vytváranie systému rezervovania.

K zodpovednosti manažérskych organizácií prispieva audit ich účtovných výkazov (účtovnej závierky). Takýto audit je zvykom v krajinách s rozvinutým cestovným ruchom (napr. Švajčiarsko). Platná legislatíva na Slovensku (Zákon o účtovníctve č. 431/2002 Z. z.) ukladá povinnosť auditu účtovnej závierky len obchodným spoločnostiam (akciové spoločnosti a spoločnosti s ručením obmedzeným) a družstvám, ak spĺnia zákonom predpísané podmienky o výške majetku, obratu a počte zamestnancov. Manažérske organizácie na Slovensku sú neziskové organizácie zriadené podľa Zákona č. 91/2010 Z. z., z čoho vyplýva,

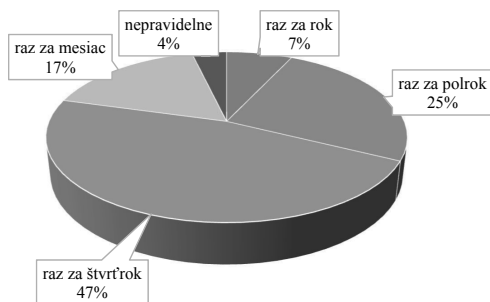
že nemajú takúto povinnosť. Vzhľadom na uplatňovanie princípu zodpovednosti by bol audit finančných výkazov prospešný.

Transparentnosť v cieľovom mieste cestovného ruchu sa týka najmä zverejňovania informácií o rozvoji cestovného ruchu. Zainteresované subjekty by mali mať prístup k strategickým dokumentom rozvoja cestovného ruchu, finančným správam manažérskej organizácie, ako aj zápisom z rokovania valného zhromaždenia manažérskej organizácie (Pike a Page, 2014). Ide o otvorenosť v činnosti a komunikácii manažérskych organizácií vo vzťahu k zainteresovaným subjektom. Z tohto pohľadu je dôležité publikovať výročnú správu a strategické dokumenty na internete (príp. intranete) tak, aby k nim mali prístup všetky zainteresované subjekty.

Z hľadiska transparentnosti je najväčším nedostatkom manažérskych organizácií na Slovensku zverejňovanie a verejný prístup k dokumentom. Aj keď podľa Zákona č. 91/2010 Z. z. v znení neskorších predpisov by mali manažérske organizácie zostavovať a zverejňovať správu o činnosti na svojom webovom sídle, nie všetky organizácie túto povinnosť dodržia. Častokrát na ich webových sídlach chýbajú výročné správy, prípadne sú neaktuálne. Pozitívom však je, že organizácie zverejňujú svoju účtovnú závierku vo verejne prístupnom registri účtovných závierok, ktoré spravuje Ministerstvo financií SR, čo zvyšuje úroveň ich transparentnosti. Z tohto pohľadu princíp transparentnosti na Slovensku hodnotíme pozitívne.

Pri *zapojení subjektov* je dôležitá podpora zainteresovaných subjektov byť súčasťou aktivít manažérskej organizácie, ako aj otvorenosť prijímať nové potreby. Manažérska organizácia má pri tvorbe plánov, politiky a stratégie zapojiť všetky zainteresované subjekty a dohodnúť sa na spoločnom riešení problémov (Beritelli, 2011). Žiaden subjekt by nemal byť vylúčený z procesov týkajúcich sa rozvoja cieľového miesta. Zapojenie subjektov minimalizuje duplikáciu činností v cieľovom mieste a prekrývanie úloh.

Podľa prieskumu v 21 manažérskych organizáciach na Slovensku v rokoch 2017 a 2018 zapájajú manažérske organizácie zainteresované subjekty najčastejšie do tvorby produktu (atraktivita, služby a podujatia) plánov a stratégií, ako aj propagačných materiálov. Subjekty majú možnosť vyjadriť svoj názor na stretnutiach organizovaných manažérskou organizáciou, ktoré sa najčastejšie konajú raz za štvrt'rok (graf 1).



Graf 1 Organizovanie pravidelných stretnutí so zainteresovanými subjektmi
Prameň: Vlastné spracovanie, 2019.

Vzhľadom na to, že niektoré subjekty nie sú so zapojením spokojné, je vhodné využívať aj iné formy zapájania, napríklad vytváranie pracovných skupín, kde sa môžu zainteresované subjekty združovať podľa záujmu a skúseností, a tak spoločne ovplyvňovať jednotlivé úlohy manažérskej organizácie a ich plnenie.

Jasná štruktúra sa týka najmä organizačnej štruktúry manažérskej organizácie. Tá by mala byť zakotvená v stanovách, v ktorých majú byť uvedené aj hlasovacie práva. Je dôležité, aby pri hlasovaní nebol zvýhodnený žiaden subjekt, a aby subjekty nemali pocit, že organizácia pôsobí v prospech určitých záujmových skupín. Zároveň je dôležité mať kvalifikovaných zamestnancov, ktorí budú vykonávať úlohy manažérskej organizácie profesionálne.

Z hľadiska jasnej štruktúry sa manažérske organizácie na Slovensku riadia ustanovením Zákona č. 91/2010 Z. z., kde v §14 ods. 6 je uvedené, že statuty organizácie obsahujú: uznesenia obecných zastupiteľstiev o súhlase na vznik alebo vstup do organizácie, názov a sídlo oblastnej organizácie, predmet jej činnosti, orgány oblastnej organizácie, ich pôsobnosť a spôsob rozhodovania, podrobnosti o prijímaní členov, vedení zoznamu členov, o zániku členstva, členskom príspevku a spôsobe stanovenia jeho výšky, práva a povinnosti členov, zásady hospodárenia a spôsob zrušenia organizácie a naloženie s likvidačným zostatkom. Základnými orgánmi organizácie sú valné zhromaždenie, predstavenstvo, dozorná rada a výkonný riaditeľ. Z tohto pohľadu je splnený princíp jasnej štruktúry. V praxi však dochádza k situáciám, keď členmi manažérskych organizácií sú aj iné organizácie, ktoré zastupujú určité zainteresované subjekty (napr. ubytovacie a pohostinské zariadenia), a tieto nemajú potom rovnaké príležitosti pri hlasovaní. V takomto prípade môže nastať problém s hlasovacími právami.

Počet zamestnancov organizácií a ich organizačná štruktúra sú však nevyhovujúce. Priemerný počet zamestnancov v manažérskych organizáciách na Slovensku je približne 2,76, pričom existujú medzi organizáciami viaceré disproporcie. Vo väčších cieľových miestach je počet zamestnancov vyšší (napr. Bratislava – 12,

Košice – 8), ale nájdu sa aj také cieľové miesta, ktoré majú len jedného zamestnanca manažérskej organizácie, a to len na čiastočný pracovný pomer. Nízky priemerný počet zamestnancov zapríčiňuje nízku profesionalizáciu činností v manažérskych organizáciách.

Efektívnosť v spravovaní cieľového miesta súvisí s dosahovaním stanovených cieľov (napr. počet prenocovaní) pri optimálnom využívaní zdrojov. Efektívnosť v cieľovom mieste však závisí aj od schopnosti získať dôveru zainteresovaných subjektov, ktorá sa prejaví v spolupráci. V cestovnom ruchu sa efektívnosť meria najčastejšie na podnikovej úrovni (napr. hotely, reštaurácie) ako schopnosť podniku využiť vstupy na vytvorenie čo najväčších výstupov. Podobne možno merať aj efektívnosť manažérskych organizácií. Na meranie efektívnosti je vhodné využiť analýzu dátových obalov (DEA – Data Envelopment Analysis). DEA porovnáva skupinu rozhodovacích jednotiek (DMU – Decision Making Units), v tomto prípade manažérskych organizácií, s cieľom identifikovať ich relatívnu efektívnosť a poskytuje stratégie ako redukovať ich neefektívnu činnosť. Zároveň zobrazuje skóre efektívnosti za každú jednotku a dáva odporúčania (projection) na zlepšenie buď vstupných premenných (vstupne orientovaná efektívnosť) alebo výstupných premenných (výstupne orientovaná efektívnosť), prípadne kombináciu oboch (aditívne orientovaná efektívnosť) (Fuchs, 2004). Na základe výsledkov skóre efektívnosti je možné jednotky rozdeliť na: (1) robustne efektívne, ktorých skóre je 1 a sú zároveň viacnásobnými príkladmi pre ostatné jednotky, (2) hranične efektívne, ktorých skóre je 1, ale sú príkladom najviac pre dve jednotky, vrátane seba, (3) hranične neefektívne, ktorých skóre je $(1; 0,9>)$, (4) výrazne neefektívne so skóre efektívnosti $< 0,9$ (Norman a Stoker, 1991). Prístupy k DEA je možné zároveň klasifikovať do dvoch kategórií. Prístup s konštantnými výnosmi z rozsahu berie do úvahy fakt, že zmena vo vstupnej premennej spôsobí proporcionálnu zmenu vo výstupnej premennej. Prístup s variabilnými výnosmi z rozsahu zohľadňuje nelineárny vzťah medzi vstupnými a výstupnými premennými (Cooper a kol., 2007).

Na hodnotenie efektívnosti manažérskych organizácií na Slovensku sme za vstupné údaje zvolili rozpočet organizácie, počet lôžok a atraktivnosť cieľového miesta, ktoré by mali prispieť k čo najvyššiemu počtu prenocovaní³ a zvyšovaniu spolupráce v cieľovom mieste (výstupné údaje) (príloha 3). Údaje sú

³ Najnovšie štúdie (napr. Beritelli, Laesser, 2019) tvrdia, že nie vždy sú manažérske organizácie schopné ovplyvňovať počet návštevníkov a počet prenocovaní. Autori polemizujú o závislosti medzi rozpočtom manažérskej organizácie a počtom prenocovaní. Uvádzajú, že niektoré cieľové miesta, napr. prímorské cieľové miesta v okolí Stredozemného mora, dokážu prilákať návštevníkov aj bez vynakladania zvýšených finančných prostriedkov na marketingové aktivity. V iných cieľových miestach, napr. vo Švajčiarsku, je možné pozorovať inverznú závislosť, teda aj so zvyšujúcim sa rozpočtom organizácie sa počet prenocovaní znižuje. Cieľové miesta na Slovensku však nemajú takú komparatívnu výhodu ako cieľové miesta v stredomori a z pohľadu životného cyklu nie sú vo fáze stagnácie, ako niektoré vo Švajčiarsku. Súčasný charakter skúmaných cieľových miest na Slovensku tak indikuje, že rozpočet organizácie by mal vplývať na počet prenocovaní.

aktuálne k roku 2018. Zároveň uvažujeme s výstupne orientovaným modelom s variabilnými výnosmi z rozsahu (tabuľka 19).

Tabuľka 19 Efektívnosť manažérskych organizácií meraných s využitím DEA

Fáza ŽC	Manažérska organizácia	Skóre efektívnosti	Počet prenocovaní			Spolupráca		
			Data	Projection	Diff.(%)	Data	Projection	Diff.(%)
1	Bratislavská organizácia cestovného ruchu	1	2651854	2651854	0	5	5	0
1	Región Vysoké Tatry	1	1465104	1465114	0.001	4.75	4.75	0.001
1	Región Liptov	0.974	1538988	2094058	36.067	4.75	4.87	2.666
2	Košice- Turizmus	1	446073	446084	0.002	4.25	4.25	0.001
2	Nitrianska organizácia cestovného ruchu	1	312679	312679	0	3.63	3.63	0
2	OOCR Dudince	1	362000	362000	0	2.63	2.63	0
2	OOCR Trenčianske Teplice	1	386010	386011	0	3.25	3.25	0
2	OOCR Trenčín a okolie	1	181353	181354	0	1.63	1.63	0.004
2	Rajecká dolina	1	112414	112415	0.001	3.38	3.38	0
2	Región Gron	1	52156	52156	0	2.63	2.63	0
2	Región Horná Nitra - Bojnice	1	250631	250636	0.002	3.38	3.38	0
2	Región Horné Považie	1	156528	156528	0	2.5	2.50	0
2	Severný Spiš - Pieniny	1	158477	158479	0.002	3.75	3.75	0
2	Turiec - Kremnicko	1	424619	424619	0	3.13	3.13	0
2	Vysoké Tatry - Podhorie	0.9857	277743	307378	10.67	2.88	2.92	1.446
2	Stredné Slovensko	0.9842	516296	524586	1.606	3.75	3.81	1.606
2	OOCR Šariš - Bardejov	0.9836	349660	378290	8.188	3.25	3.30	1.667
2	Tatry - Spiš - Pieniny	0.9834	153070	292779	91.272	3.38	3.43	1.691
2	Región Banská Štiavnica	0.9685	185035	217712	17.66	3.25	3.35	3.248
2	Tmava Toursim	0.9418	266141	282602	6.185	3.25	3.45	6.185
2	Organizácia cestovného ruchu Kysuce	0.8915	95179	130588	37.202	3.13	3.51	12.169
2	Malá Fatra	0.8828	457531	518281	13.278	3.38	3.82	13.278
2	Rezort Piešťany	0.8633	513250	594533	15.837	2.88	3.33	15.837
2	Horehronie	0.829	199936	241166	20.622	3.13	3.78	20.622
2	Región Senec	0.8282	207468	250505	20.744	2.88	3.48	20.744
2	OOCR Žitný ostrov - Csalóköz	0.7934	246898	312678	26.643	2.88	3.63	26.042
2	Slovenský raj & Spiš	0.756	166984	258509	54.811	2.63	3.48	32.273
2	Malé Karpaty	0.644	131631	204399	55.282	2.13	3.31	55.282
3	Horný Zemplín a Horný Šariš	1	86188	86188	0	2.25	2.25	0
3	OOCR Gemer	1	66190	66190	0	1.75	1.75	0
3	OOCR Záhorie	1	269119	269119	0	2.63	2.63	0
3	Turistický Novohrad a Podpoľanie	1	119404	119407	0.003	2.38	2.38	0.003
3	Zemplínska oblasťná organizácia cestovného ruchu	1	71529	71529	0	2.38	2.38	0
3	PODUNAJSKO	0.77	299950	389525	29.863	1.75	2.878	64.433
3	Klaster Orava	0.7286	154941	334584	115.943	2.5	3.43	37.245
3	OOCR Tekov	0.6143	74890	121911	62.786	0.25	1.95	680.338
3	Región Šariš	0.5296	141906	308884	117.668	1.63	3.078	88.812

Prameň: Vlastné spracovanie, 2019.

Vzhľadom na to, že DEA odhaduje relatívnu, nie absolútnu efektívnosť, zoradili sme manažérske organizácie podľa fázy životného cyklu cieľového miesta v ktorej sa nachádzajú. To umožňuje porovnávanie efektívnosti organizácií v podobných

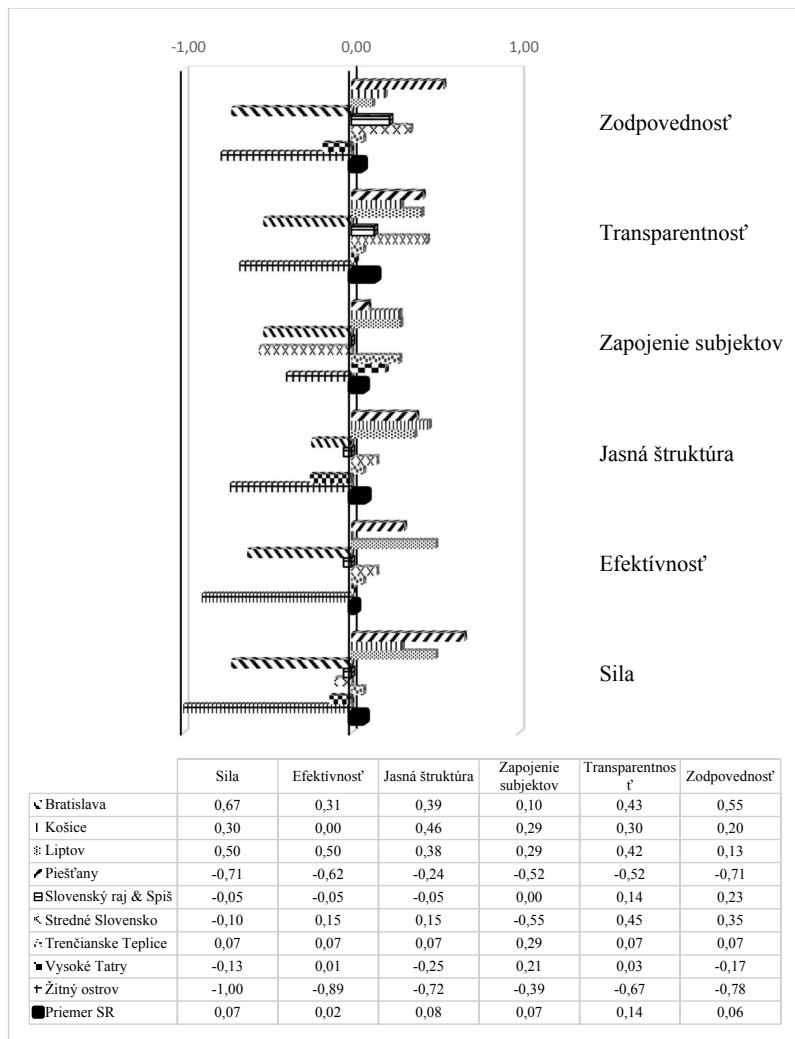
cieľových miestach. Výstupy analýzy indikujú, ktoré organizácie sú efektívne a navrhujú možnosti zmien. Až 12 organizácií (32 %) má skóre efektívnosti nižšie ako 0,9, čo môžeme považovať za nedostatočné. Táto analýza poskytuje nástroj benchmarkingu obohatený o kvantifikáciu ukazovateľov efektívnosti využívania zdrojov v cieľovom mieste a ich premeny na výstupy.

Sila hovorí o manažérskej organizácii ako o vodcovi spolupráce a rozvoja cieľového miesta cestovného ruchu. Sila manažérskej organizácie je v motivovaní, povzbudzovaní a inšpirovaní subjektov zainteresovaných na rozvoji cieľového miesta. Strategické vedenie znamená spájať úsilie a energiu zainteresovaných subjektov s cieľom dosiahnuť víziu cieľového miesta a jeho cieľov, komunikovať a obhajovať výhody a princípy efektívneho manažmentu cieľového miesta. Vzhľadom na krátku pôsobnosť manažérskych organizácií na Slovensku, nie v každom skúmanom cieľovom mieste sú tieto organizácie vodcami rozvoja cestovného ruchu, a teda nenapĺňajú tento princíp. Silu je možné merať aj charakteristikami centrality sieťovej analýzy. V niektorých cieľových miestach sa do vedúcej pozície dostávajú aj ťažiskové subjekty (napr. Vysoké Tatry a Liptov – spoločnosť TMR, a.s.). Sú však aj cieľové miesta, kde je vodcom miestna samospráva (napr. Trenčín). Manažérske organizácie by mali mať preto proaktívny prístup k formovaniu budúcnosti cieľového miesta. Základom sily v cieľových miestach je znalosť miestneho prostredia, problémov zainteresovaných subjektov a podnikateľského prostredia.

Manažérska organizácia ako vodca rozvoja v cieľovom mieste by mala zabezpečovať osem kľúčových rol vodcovstva (Morrison, 2019): (1) rola vizionára – manažérska organizácia by mala koordinovať snahy všetkých zainteresovaných subjektov v cieľovom mieste na dosiahnutie spoločne stanovenej vízie, (2) rola kouča – vedenie a koordinácia zainteresovaných subjektov s dôrazom na rozmanitosť názorov a pohľadov, (3) rola zástancu – presadzovanie záujmov cestovného ruchu voči tretím stranám, (4) rola učiteľa – vzdelávanie a výskum cestovného ruchu, (5) rola propagátora – vedenie a zohľadnenie najnovších trendov v marketingu cieľového miesta, (6) rola služby – zabezpečenie poskytovania služieb pre návštevníka, pomáhanie pri zabezpečení bezpečnosti v cieľovom mieste, (7) rola kontrolóra kvality – zabezpečovanie kvality služieb cestovného ruchu, (8) rola správcu zdrojov – podpora udržateľného rozvoja so starostlivým spravovaním prírodných a kultúrnych zdrojov cieľového miesta.

Situáciu v uplatňovaní správneho spravovania sme na Slovensku skúmali aj primárnym prieskumom. Dotazníkový prieskum sme uskutočnili na vzorke 318 zainteresovaných subjektov v cieľových miestach Bratislava (58), Košice (56), Liptov (24), Piešťany (21), Slovenský raj a Spiš (22), Stredné Slovensko (20), Trenčianske Teplice (28), Vysoké Tatry (71) a Žitný ostrov (18). Prieskum sa uskutočnil v mesiacoch september až december 2018. Subjekty mali na škále

-2 (úplne nesúhlasím) až 2 (úplne súhlasím) hodnotiť výroky, ktoré sa týkali princípov správneho spravovania (príloha 4). Priemerné údaje za skúmané cieľové miesta naznačujú, že manažérske organizácie majú podľa zainteresovaných subjektov problémy najmä v naplňaní princípu efektívnosti a zodpovednosti, ako aj so zapojením subjektov a sily (graf 2).



Graf 2 Správne spravovanie podľa zainteresovaných subjektov vo vybraných cieľových miestach na Slovensku

Prameň: Vlastné spracovanie, 2019.

Sekundárny a primárny prieskum správneho spravovania preukázal, že na Slovensku uplatňujú manažérske organizácie vybrané princípy len čiastočne. V každom princípe sú možnosti na zlepšenie (tabuľka 20).

Tabuľka 20 Zhodnotenie správneho spravovania na Slovensku

Princípy	Silné (+) a slabé (-) stránky
Zodpovednosť	- príjmy z vlastnej činnosti sú minimálne - problémy v zdôvodňovaní aktivít a v publikovaní výsledkov - príliš veľa pozornosti sa venuje (off-line) marketingovej komunikácii
Transparentnosť	+ dostupnosť finančných výkazov (Register účtovných závierok) - žiadny externý audit - nedostatky vo zverejňovaní politik, plánov a výročných správ
Zapojenie subjektov	- nedostatočné zapojenie subjektov do aktivít
Jasná štruktúra	+ všetky organizácie majú stanovy - v niektorých prípadoch je problém s hlasovacími právami - nízky počet zamestnancov
Efektívnosť	- veľká časť organizácií pracuje pod hranicou efektívnosti
Sila	- vo viacerých prípadoch nie sú vodcami v rozvoji cestovného ruchu

Prameň: Vlastné spracovanie, 2019.

Uplatňovanie princípov správneho spravovania v manažérskych organizáciách vedie k efektívnemu implementovaniu procesov v cieľovom mieste, pozitívne vplýva na rozvoj cieľového miesta, jeho udržateľnosť a proces rozhodovania. Vyzdvihuje princíp závislosti medzi zainteresovanými subjektmi a nevyhnutnosť ich spolupráce.

Zhrnutie

Koncepcia spravovania rozširuje pohľad na skúmanie cieľového miesta a manažérskych organizácií z hľadiska ponuky, a to väčším zohľadnením potrieb a názorov zainteresovaných subjektov. Uskutočnená analýza potvrdila opodstatnenosť a relevantnosť koncepcie spravovania v skúmaní rozvoja cieľových miest cestovného ruchu a činností manažérskych organizácií. Analýza spravovania cieľových miest zároveň preukázala, že (1) na Slovensku vznikajú manažérske organizácie aj v cieľových miestach, ktoré sú vo fáze zapojenia, a teda nedochádza v nich k synergickému efektu zo spolupráce, (2) spolupráca a sieťovanie v cieľových miestach sú na Slovensku slabšie v porovnaní s krajinami s rozvinutým cestovným ruchom, (3) manažérske organizácie majú problém v napĺňaní princípov správneho spravovania cieľového miesta. Nastoľuje sa teda otázka o nevyhnutnosti reforiem manažérskych organizácií na Slovensku.

3. REFORMY MANAŽÉRSKÝCH ORGANIZÁCIÍ V CIEĽOVÝCH MIESTACH CESTOVNÉHO RUCHU

Globalizácia a rastúca konkurencia na trhu cestovného ruchu, ako aj nedostatky v spravovaní cieľového miesta nútia manažérske organizácie k zmenám. Na to, aby cieľové miesta uspeli na medzinárodnom trhu, je potrebné vytvoriť konkurencieschopné štruktúry a vhodné procesy v manažérskych organizáciách. Vzhľadom na rastúcu konkurenciu medzi cieľovými miestami by sa mali manažérske organizácie transformovať na moderné, trhovo orientované organizácie. To vyžaduje zmenu štruktúr a procesov zameraných na organizáciu, definovanie úloh a zdrojov, ako aj zmenu vnímania hraníc cieľového miesta. Je teda potrebné uskutočniť reformy manažérskych organizácií.

Jedným z nástrojov reformy je reinžiniering, ktorým sa rozumie radikálne prehodnotenie a prestavba systému za účelom dosiahnutia výrazného zlepšenia v kritických ukazovateľoch výkonnosti (Hammer a Champy, 2006). Cieľom kapitoly je preskúmať reformy manažérskych organizácií v cieľových miestach v zahraničí a navrhnúť reinžiniering manažérskych organizácií na Slovensku.

V teórii existujú dva hraničné prístupy k reinžinieringu. Podnikový prístup je založený na rýchlych zmenách organizácie a jej stratégie, čo umožňuje dosahovanie rýchlych výsledkov procesne orientovaných zmien. Na druhej strane, rozvojový prístup dáva do popredia postupne vyvíjajúcu sa zmenu správania, podnikovej kultúry a hodnôt dosiahnutú v dlhšom časovom období (Thom, In Pechlaner a Osti, 2002). V praxi cestovného ruchu je však možné nájsť najmä kombinácie oboch prístupov. Štúdie, ktoré sa zaoberali reinžinieringom manažérskych organizácií v zahraničí (napr. Bieger a Laesser, 1998; Pechlaner a Osti, 2002; Beritelli a Reinhold, 2009; Bieger, Beritelli, Laesser, 2009; Bokberger, Anderegg a Schuckert, 2011) dávajú do popredia najmä potrebu efektívnych organizácií a vodcov v cieľových miestach, určenie úloh a zdrojov s trhovo orientovaným prístupom a zväčšovanie veľkosti cieľového miesta so schopnosťou vytvoriť väčší finančný rozpočet a zamestnať kvalifikovaných zamestnancov.

3.1. Reinžiniering manažérskych organizácií v zahraničí

V krajinách s rozvinutým cestovným ruchom (napr. Švajčiarsko, Rakúsko, Taliansko) sa problém reinžinieringu manažérskych organizácií dostal do popredia v polovici 90. rokov 20. storočia. Súviselo to najmä s nedostatočnou tvorbou hodnoty pre návštevníka a neschopnosťou reagovať na potreby zain-

tereso vaných subjektov. V strednej Európe (napr. Česko, Slovensko) je reinžiniering manažérskych organizácií aktuálnu témou, ktorá súvisí najmä s takmer 20-ročným posunom uplatňovania spolupráce a sieťovania v cieľových miestach cestovného ruchu a v nedostatkoch v spravovaní cieľových miest. Manažérske organizácie začínajú mať podobné problémy, aké mali, a niekedy naďalej majú, organizácie v krajinách s rozvinutým cestovným ruchom.

3.1.1. Reinžiniering manažérskych organizácií vo Švajčiarsku

Na základe požiadaviek Sekretariátu pre ekonomické záležitosti (SECO) sa vo Švajčiarsku uskutočnili viaceré reformy zamerané na manažment cieľového miesta. V roku 1995 sa zaviedla reforma manažmentu cieľového miesta s názvom Destinationsmanagement '95. Cieľom reformy bolo optimalizovať štruktúru a veľkosť cieľových miest. Optimálna veľkosť cieľového miesta bola stanovená na územie s 1 miliónom prenoco vaní a marketingovým rozpočtom 1 milión CHF. Na základe tejto reformy vznikli manažérske organizácie, z ktorých niektoré pôsobia vo Švajčiarsku dodnes. Podľa Správy o situácii vo švajčiarskom cestovnom ruchu existovalo vo Švajčiarsku v tomto období približne 117 manažérskych organizácií na regionálnej a miestnej úrovni (SECO, 2013).

Vzhľadom na veľký počet organizácií a ich malú konkurencieschopnosť na medzinárodnom trhu cestovného ruchu sa v roku 2005 zaviedla druhá reforma manažmentu cieľového miesta, zameraná na veľkosť manažérskych organizácií, tvorbu a predaj produktu cieľového miesta - Destinationsmanagement '05. Cieľom druhej reformy bolo stanoviť optimálnu veľkosť manažérskych organizácií, a tak zvýšiť konkurencieschopnosť švajčiarskych cieľových miest na globálnom trhu cestovného ruchu. Podporovať sa mali také organizácie, ktorých veľkosť, daná celkovým rozpočtom, bola 4 až 7 miliónov CHF. Ostatné manažérske organizácie, na ktorých financovanie nebolo možné vyčleniť 4 až 7 miliónov CHF sa mali združiť do regionálnych organizácií, alebo pričleniť k väčším organizáciám. Autori tejto reformy vychádzali zo svojich predošlých výskumov, ktorými určili optimálny počet prenoco vaní a rozpočet manažérskych organizácií pôsobiacich na domácom, medzinárodnom a globálnom trhu (tabuľka 21).

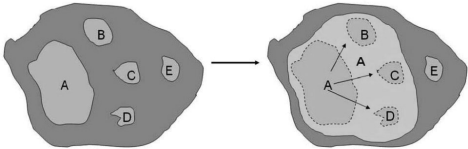
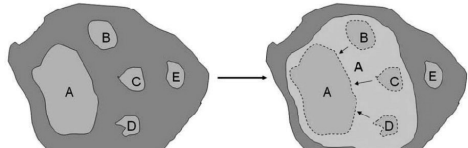
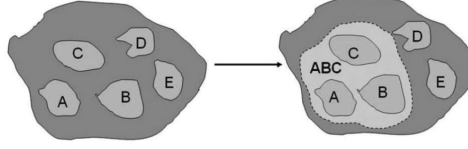
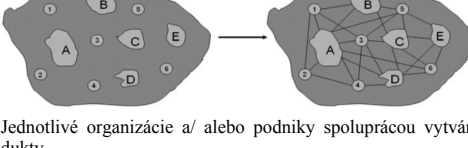
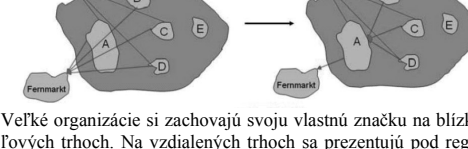
Tabuľka 21 Optimálny počet prenoco vaní a rozpočet manažérskych organizácií

Kategória	Počet prenoco vaní	Celkový rozpočet v CHF	Marketingový rozpočet v CHF
Domáci trh	300 000	1 000 000	500 000
Medzinárodný trh	600 000	2 000 000	1 000 000
Globálny trh	1 000 000	4 000 000	2 000 000

Prameň: Spracované podľa Bieger a Laesser, 1998.

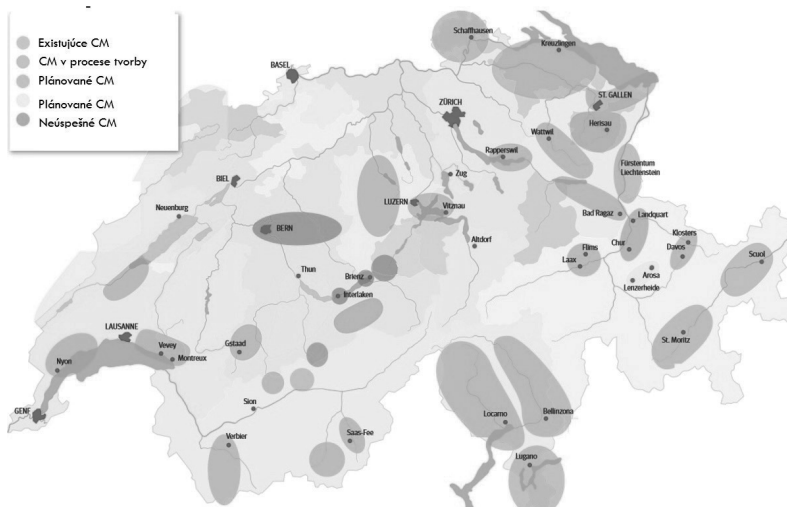
Východisková situácia sa v rôznych cieľových miestach odlišovala. V zásade bolo možné rozlišovať päť stratégií vytvorenia manažérskych organizácií (tabuľka 22).

Tabuľka 22 Stratégie vytvorenia manažérskych organizácií v reforme Destinationsmanagement '05

Názov	Stratégia	Príklad
α - expanzia	 Už existujúce veľké organizácie budú zastupovať väčšie cieľové miesto.	Gstaad, Zermatt, Bern
β - pripojenie	 Menšie organizácie sa pripoja k väčším organizáciám.	Davos Kloster, Saas, Luzern, Engadin St. Moritz
γ - fúzia	 Menšie organizácie v regióne sa zlúčia a vytvoria novú organizáciu.	Engadin Scuol Samnaun, Montreux Riviera, Acona Locarno
δ - sieťovanie	 Jednotlivé organizácie a/ alebo podniky spolupracou vytvárajú produkty.	Bad Zurzach, Wellness Destination, Swiss historic hotels
ε - marketingová spolupráca	 Veľké organizácie si zachovávajú svoju vlastnú značku na blízkych cieľových trhoch. Na vzdialených trhoch sa prezentujú pod regionálnou značkou.	Zuerichsee, Zug Tourismus, Graubunden

Prameň: Spracované podľa Bieger, Leasser, 1998; Fischer a Rubin, 2013.

Na všetky stratégie je možné nájsť vhodné príklady, pritom ale v každom cieľovom mieste bolo nutné zvoliť individuálny prístup. Nastavilo sa teritoriálne zameranie (obrázok 10) manažérskych organizácií, pričom väčšie organizácie boli schopné získať viac finančných prostriedkov.



Obrázok 10 Uplatňovanie reformy Destinationsmanagement '05
Prameň: Hotelrevue, 2009.

Na detailnejšie preskúmanie uplatňovania reformy Destinationsmanagement '05 sme vybrali regióny Graubünden a Luzern, kde pozorujeme výrazné zmeny v štruktúre manažérskych organizácií a ich úloh. Vzhľadom na to, že obidve reformy sa uskutočnili v regiónoch s rôznym významom cestovného ruchu, môžu byť príkladom pre zmeny v štruktúre manažérskych organizácií aj na Slovensku, kde pozorujeme tiež regionálne rozdiely z hľadiska cestovného ruchu.

Región cestovného ruchu Graubünden sa nachádza na východe Švajčiarska a jeho ekonomická sila je založená na cestovnom ruchu. Napriek rýchlo rastúcemu dopytu po cestovnom ruchu v 90. rokoch utrpeli cieľové miesta v regióne Graubünden výrazné straty návštevníkov, podobne ako aj iné alpské cieľové miesta. S cieľom osloviť nových návštevníkov a zvýšiť počet prenocovaní v regióne na úroveň roku 1990, sa začala v roku 2006 uplatňovať reforma cestovného ruchu Destinationsmanagement '05. Reforma bola zameraná na zmenu v štruktúre cieľových miest. V regióne bolo v roku 2006 až 92 organizácií ces-

tovného ruchu rôznej veľkosti a štruktúry. Vzhľadom na zvýšenie konkurencieschopnosti regiónu sa uvažovalo s vytvorením piatich hlavných manažérskych organizácií v cieľových miestach St. Moritz/ Engadin, Davos – Klosters, Arosa – Lenzerheide, Flims – Laax, Scuol – Samnaun. Tieto manažérske organizácie mali disponovať marketingovým rozpočtom aspoň 4 mil. CHF. Ostatné organizácie sa mali začleniť do nových organizácií tak, aby boli schopné poskytnúť hlavným manažérskym organizáciám, prípadne regionálnej organizácii Graubünden Ferien, minimálne 200 000 CHF na marketing cestovného ruchu. Reformu sprevádzali aj sprievodné ciele zamerané na (Graubünden Ferien, 2006): (1) podporu prírodného a kultúrneho cestovného ruchu, (2) jednotnú tvorbu značky a imidžu, (3) uplatňovanie metódy Balanced Scorecard na monitorovanie manažérskych organizácií, (4) zavedenie spoločného regionálneho elektronického systému rezervovania – ePlattform, (5) vytvorenie programu kvality pre podniky cestovného ruchu a (6) zjednotenie financovania rozvoja cestovného ruchu v kantóne.

V októbri 2013 bola reforma ukončená. Vznikli štyri hlavné manažérske organizácie v cieľových miestach Davos - Klosters, Engadin Scuol Samnaun, Engadin St. Moritz a Flims Laax. Aj keď manažérska organizácia v cieľovom mieste Arosa – Lenzerheide mala na začiatku reformy patriť k hlavným organizáciám, vzhľadom na to, že nebola schopná vygenerovať dostatočný marketingový rozpočet, sa od tohto úmyslu upustilo (Graubünden Ferien, 2013a).

Podľa reformy Destinationsmanagement '05 sa kooperatívne úlohy v regióne Graubünden rozdelili medzi 14 miestnych a regionálnych organizácií, 4 hlavné manažérske organizácie a manažérsku organizáciu Graubünden Ferien, ktorá pôsobí na regionálnej úrovni. Hlavnými úlohami miestnych a regionálnych organizácií je tvorba produktu, budovanie vzťahov s návštevníkmi, udržiavanie a rozvoj infraštruktúry. Tieto organizácie odvádzajú ročne 200 000 CHF hlavnej manažérskej organizácii, do ktorej patria (v odôvodnených prípadoch priamo Graubünden Ferien). Úlohy hlavných manažérskych organizácií sú rovnaké ako úlohy miestnych a regionálnych organizácií. Okrem týchto úloh sa hlavné organizácie zameriavajú na marketingovú komunikáciu a prácu s verejnosťou, oslovenie nových trhov, udržanie stálych návštevníkov a zastupovanie záujmov svojich členov (tabuľka 23).

Tabuľka 23 Aktivity manažérskych organizácií v regióne Graubünden

Aktivity manažérskych organizácií	Podiel na rozpočte v %
Marketingová komunikácia a práca s verejnosťou	43
Informovanie návštevníkov a internetová stránka	42
Podpora predaja a predaj	7
Interný marketing a zatupovanie záujmov členov	6
Strategické plánovanie a tvorba značky	1
Tvorba produktu	1
Spolu	100

Prameň: Spracované podľa Graubünden Ferien, 2013a.

Graubünden Ferien sa zameriava na získavanie nových trhov návštevníkov a spoluprácu s manažérskymi organizáciami v regióne. Spolu s manažérskymi organizáciami buduje značku Graubünden a snaží sa o podporu zavádzania manažérstva kvality v regióne. Metódou Balanced Scorecard monitoruje a porovnáva jednotlivé manažérske organizácie, a tak získava dôležité údaje potrebné na uskutočňovanie manažérskych rozhodnutí. Významné je aj využívanie spoločného regionálneho elektronického systému – ePlattform, ktorý sa zameriava na elektronický marketing a rezervovanie ubytovania v regióne (Graubünden Ferien, 2008). Nedochádza tak k duplicite aktivít medzi miestnymi organizáciami a regionálnou manažérskou organizáciou.

Výsledkom reformy bolo zvýšenie profesionalizácie činností a vytvorenie konkurencieschopných organizačných štruktúr v cestovnom ruchu. Zvýšila sa spolupráca medzi subjektmi a atraktivnosť regiónu, čo viedlo k rastu počtu prenocovaní, a tým aj k vyšším príjmom z cestovného ruchu a zamestnanosti. Vďaka synergickému efektu sa znížili náklady na marketing cieľového miesta. Napriek výrazným prínosom reformy sa všetky ciele nenaplnili. Reorganizácia financovania rozvoja cestovného ruchu sa neuskutočnila vzhľadom na odmietnutie zákona o cestovnom ruchu v kantóne Graubünden. Na zvyšovanie konkurencieschopnosti cieľových miest je však potrebná ešte väčšia synergia a efektívnejšia spolupráca. Subjekty zainteresované na rozvoji cestovného ruchu v regióne sa preto rozhodli v reforme pokračovať a vytvorili „Program kooperácie 2014 – 2021“, ktorý využíva výsledky reformy a teoretické prístupy manažérskych organizácií tretej generácie. Je zameraný na päť okruhov (riadenie cestovného ruchu, rozvoj produktu a značky, rozvoj cieľových miest, znalostný manažment, inovácie systému a perspektívy cieľových miest) s vysokou prioritou spolupráce subjektov. Cieľom programu je posilniť konkurencieschopnosť cestovného ruchu v kantóne Graubünden, demonštrovať pridanú hodnotu spolupráce a umiestniť značku Graubünden na trhu cestovného ruchu (Graubünden Ferien, 2013b).

Podobnú reformu nachádzame aj v *regióne Luzern*, kde vzhľadom na rozdrobenú štruktúru organizácií cestovného ruchu, zvyšujúci sa dopyt a zmeny na trhu cestovného ruchu, bolo potrebné optimalizovať organizačnú štruktúru kooperatívneho manažmentu cieľového miesta na regionálnej úrovni. V roku 2009 sa preto vytvorila nová koncepcia rozvoja cestovného ruchu a novelizoval sa Zákon o cestovnom ruchu na kantonálnej úrovni. Vďaka týmto opatreniam sa zmenila organizácia manažmentu v kantóne a zabezpečila sa vyššia profesionalizácia činností. Koncepcia rozvoja cestovného ruchu definuje cieľové miesta s národným a medzinárodným významom v kantóne Luzern: (1) mesto Luzern, (2) cieľové miesta Rigi, Vitznau a Weggis, (3) biosférická oblasť Pilatus zaradená do svetového prírodného a kultúrneho dedičstva UNESCO.

Už v roku 2009 sa zlúčila manažérska organizácia Weggis Vitznau Rigi s organizáciou Luzern Tourismus A.G. (LTAG), a tak sa dosiahol dôležitý medzník pri vytváraní budúcich organizačných štruktúr. Na báze tohto spojenia s podporou projektu Innoutour sa začalo s vytvorením centrálnej manažérskej organizácie na ktorej spolupracovalo Oddelenie hospodárstva cestovného ruchu v Luzerne, Hochschule Luzern a ostatné manažérske organizácie. Reforma skončila v roku 2011 a vytvorila sa nová organizačná štruktúra cestovného ruchu na regionálnej úrovni (Kanton Luzern, 2014).

V súčasnosti pôsobí v kantóne päť manažérskych organizácií. LTAG pôsobí ako manažérska organizácia pre mesto Luzern a plní funkciu centrálnej manažérskej organizácie. Ostatné organizácie, ktoré sa nachádzajú vo vidieckych oblastiach, pôsobia na mikroregionálnej úrovni. Ide o organizácie UNESCO Biosphäre Entlebuch (UBE), Seetal Tourismus (STT), Sempachersee Tourismus (SST) a Pro Region Willisau Wiggertal (VRW). Vzniká tak model „1 DMO - plus“ (LTAG + Luzern Land/MALTL), ktorý na základe vymedzenia činností a intenzívnej spolupráce LTAG ako centrálnej manažérskej organizácie spolu s mikroregionálnymi organizáciami uplatňuje efektívny manažment cieľového miesta.

Medzi hlavné úlohy manažérskej organizácie LTAG patrí strategický a operatívny manažment a marketing cestovného ruchu v kantóne Luzern, nadregionálny centrálny manažment produktu a manažment predaja cieľového miesta. Mikroregionálne organizácie vykonávajú decentralizovaný manažment a marketing produktu a plnia úlohy turistických informačných centier (tabuľka 24).

Tabuľka 24 Rozdelenie úloh medzi LTAG a regionálne organizácie v kantóne Luzern

Luzern Tourismus A.G. (LTAG)		Mikroregionálne organizácie
Centrálny manažment a marketing produktu	Centrálny manažment predaja	Decentralizovaný manažment a marketing produktu
- marketingová stratégia - koordinácia a riadenie ponuky - koncentrácia ponuky - rozvoj ponuky - kontroľ a reporting	- reklama a propagácia - podpora predaja - on-line marketing - práca s verejnosťou - účasť na výstavách	- rozvoj ponuky - koncentrácia ponuky - zastupovanie subjektov - príprava na uvádzanie na trh cez LTAG - informácie návštevníkom

Prameň: Spracované podľa Kanton Luzern, 2014.

LTAG sa ako mestská manažérska organizácia zameriava na päť kľúčových tém - zaži mesto (city breaks), hory a príroda (osobné horské dopravné zariadenia, šport), kongresový cestovný ruch (MICE), wellness (SPA), aktívny voľný čas a životný štýl (kultúra). Regionálne organizácie sa zameriavajú na šport, cvičenie, kultúru a gastronómiu. Na zvýšenie vplyvu regionálnych organizácií a marketingu vidieckeho cestovného ruchu v kantóne Luzern sa vytvorila pracovná skupina MALTL (Marketings der Ländlichen Tourismusangebote). MALTL sa zameriava na marketing a rozvoj produktu a sú v nej zastúpení členovia všetkých mikroregionálnych organizácií a členovia LTAG. Cieľom vytvorenia tejto pracovnej skupiny bolo zahrnúť vidiecky cestovný ruch do dlhodobého horizontu rozvoja cestovného ruchu na strategickej úrovni kantónu.

Vytvorenie novej organizačnej štruktúry v kantóne viedlo k efektívnejšiemu budovaniu značky Luzern ako cieľového miesta cestovného ruchu. Z hľadiska elektronického marketingu je dôležité zdôrazniť, že LTAG spolu so Swiss Tourism, národnou marketingovou agentúrou, vyvinuli modulárny systém internetových stránok manažérskych organizácií, vďaka čomu majú všetky organizácie v regióne Luzern technologicky a vizuálne jednotné internetové stránky.

Aj keď je uplatňovanie reformy Destinationsmanagement '05 vo väčšine švajčiarskych regiónov stále aktuálne, uvažuje sa už s treťou reformou -Destinationsmanagement '15. Cieľom tretej reformy (tabuľka 25) je vytvoriť manažérske organizácie tretej generácie orientované na návštevníka. Na rozdiel od predchádzajúcich reforiem nepôjde o zmenu v štruktúre manažérskych organizácií, ale skôr o reinžiniering procesov (Bieger, Laesser, Beritelli, 2011).

Tabuľka 25 Reformy zamerané na manažment cieľového miesta vo Švajčiarsku

Kategória	Reforma 1995	Reforma 2005	Reforma od 2015
Typ manažérskej organizácie	Manažérska organizácia 1. generácie	Manažérska organizácia 2. generácie	Manažérska organizácia 3. generácie
Cieľ	Zmena v štruktúre a veľkosti manažérskych organizácií	Zmena v štruktúre, orientácia na tvorbu a predaj produktu	Zmena procesov – orientácia na návštevníka

Prameň: Spracované podľa Bieger, Leasser, Beritelli, 2011.

Manažérske organizácie by sa podľa tejto reformy mali okrem orientácie na návštevníka zameriavať najmä na spoluprácu so subjektmi zainteresovanými na rozvoji cestovného ruchu v cieľovom mieste, pričom veľkosť cieľového miesta by mali definovať požiadavky návštevníkov. Ide teda o zmenu vnímania hraníc cieľového miesta zo striktné politického hľadiska na dopytovo orientované hľadisko. Pozorujeme tu odklon od územnej orientácie k vnímaniu cieľového miesta ako prieniku viacerých strategických obchodných oblastí⁴. Marketing cieľového miesta má byť založený predovšetkým na digitálnych technológiách s cieľom osloviť nové trhy návštevníkov a pre vyššiu profesionalizáciu činností by mala každá organizácia zamestnávať aspoň jedného profesionálneho produktového manažéra.

Reformu manažérskych organizácií tretej generácie iniciuje švajčiarska vláda programom Innotour, ktorým podporuje inovácie, kooperáciu a investície v cestovnom ruchu. Na roky 2012 až 2015 získal program dotácie viac ako 20 mil. CHF. Jedným z cieľov programu je rozvoj nových produktov a vytváranie konkurencieschopných štruktúr v cestovnom ruchu. Reforma vychádza z návrhu St. Gallenského modelu manažmentu cieľového miesta a predpokladá uplatňovanie viacerých zmien v cieľových miestach a manažérskych organizáciách. Tieto organizácie majú byť flexibilnejšie, aktívnejšie v identifikovaní súčasných a budúcich strategických obchodných oblastí a precíznejšie v podnecovaní diskusie so strategickými subjektmi v cieľovom mieste (tabuľka 26).

Aj keď autori St. Gallenského modelu manažmentu cieľového miesta tvrdia, že táto koncepcia nie je založená výlučne na nových poznatkoch, môžeme pozorovať, že ponúka nový spôsob ako interpretovať doterajšie poznatky o manažmente cieľového miesta. Namiesto vytvárania nových a lepších koncepcií využili autori základné poznatky známe z pred viac ako tridsiatich rokov a vytvorili prístup, ktorý je možné aplikovať v súčasnej praxi a skúmaní cestovného ruchu.

⁴ Strategická obchodná oblasť zahŕňa aktivity a atraktivity cestovného ruchu, ktoré navštevuje strategicky vhodný segment návštevníkov. Skladá sa z aspoň jednej dopytovej siete a stabilnej siete na strane ponuky (Beritelli a kol., 2013).

Tabuľka 26 Zmeny vo vnímaní cieľového miesta a manažérskej organizácie 3. generácie

		Tradičné vnímanie	Nový pohľad
Cieľové miesto	Základ	- geograficky, resp. politicky ohraničené územie	- viaceré z častí sa prekrývajúce územia určené turistickými prúdmi
	Trhy	- rozdielne trhy návštevníkov v závislosti od segmentačných kritérií	- jeden homogénny trh pripadajúci na každú obchodnú oblasť
	Imidž, značka	- pravidlom je jednotný imidž a značka cieľového miesta	- každá obchodná oblasť má vlastný imidž a značku, cieľové miesto si ponechá jednotnú značku
	Plánovanie	- plánovanie vzhľadom na konkurencieschopnosť, udržateľnosť a fázu životného cyklu cieľového miesta	- plánovanie na úrovni obchodných oblastí, každá má rozdielne konkurenčné postavenie a rozdielnu fázu životného cyklu
	Zahnutie subjektov	- zahrnutie zainteresovaných subjektov v území, každý má pripomienky ku všetkému	- verejný sektor je aktívny v administratívnom území, súkromný sektor a verejný sektor spolupracujú na obchodných oblastiach
Manažérska organizácia	Základ	- slúži všetkým návštevníkom a zastupuje všetky zainteresované subjekty	- prináša pridanú hodnotu pre návštevníkov a subjekty vykonávaním špecifických aktivít
	Aktivity	- stabilné zameranie najmä na PR, reklamu, informačné technológie a sociálne média	- dynamické, procesne orientované aktivity zamerané na potreby obchodných oblastí
	Organizácia	- jedna veľká inštitúcia, ktorá plní všeobecné úlohy vyplývajúce zo združeného financovania	- synergická kombinácia úloh, na ktorých sa podieľa verejný a súkromný sektor
	Prispôbitosť	- nízka, závislá od externých faktorov (napr. finančná podpora, politický tlak)	- vysoká, vzhľadom na dynamické aktivity a podiel súkromného sektora na plnení úloh
	Monitorovanie výkonnosti	- návštevnosť cieľového miesta, marketingové aktivity, predaj	- úspechy vzhľadom na pridelené úlohy, kvalita vzťahu s partnerskými organizáciami a inštitúciami

Prameň: Spracované podľa Beritelli, Bieger, Laesser, 2013.

Dôkazom toho sú aj pilotné programy v cieľových miestach vo Švajčiarsku, kde sa koncepcia St. Gallenského modelu začala uplatňovať v roku 2015 v manažérskych organizáciách Interlaken Tourismus, Nyon Région Tourisme, St. Gallen Bodensee Tourismus, Internationale Bodensee Tourismus a v kantónoch Schwyz a Tessin.

3.1.2. Reinžiniering manažérskych organizácií v Rakúsku

Nevyhnutnosť zmien v manažérskych organizáciách si koncom 90. rokov uvedomili aj v Rakúsku. To, podobne ako Švajčiarsko, začalo čeliť poklesu dopytu a nespokojnosti zo strany ponuky vzhľadom na nízku efektívnosť manažérskych organizácií. Za posledných 20 rokov bol cestovný ruch v Rakúsku ob-

jektom štrukturálnych zmien podporovaných najmä novou politikou cestovného ruchu. Rastúca konkurencia na trhu cestovného ruchu aj v Rakúsku nútila k zmene rozdrobenej organizačnej štruktúry na regionálnej a miestnej úrovni, a tak k formovaniu väčších a konkurencieschopnejších štruktúr.

Tieto štruktúry, podobne ako vo Švajčiarsku, mali vychádzať z predchádzajúcich výskumov zameraných na určenie kvantitatívnych indikátorov veľkosti cieľových miest. Model, ktorý bol zostavený pre rakúske cieľové miesta na regionálnej a miestnej úrovni berie do úvahy tri veličiny, a to počet prenocovaní, lôžkovú kapacitu v ubytovacích zariadeniach minimálne triedy *** a marketingový rozpočet, a to vo vzťahu k jednotlivým úrovňam trhu – domáci, medzinárodný a globálny (tabuľka 27).

Tabuľka 27 Kvantitatívne kritériá veľkosti cieľových miest v Rakúsku

Kategória	Počet lôžok (min ***)	Počet prenocovaní	Marketingový rozpočet v EUR
Domáci trh	2 000	250 000	500 000
Medzinárodný trh	5 000	600 000	1 200 000
Globálny trh	7 500	1 000 000	2 000 000

Prameň: Spracované podľa Bartl a Schmidt, 1998.

Okrem minimálnych hodnôt pre jednotlivé úrovne trhu musí cieľové miesto disponovať modernou infraštruktúrou pre voľný čas (športoviská, kultúra, zábava a pod.) a podnikateľsky a obchodne orientovanou manažérskou organizáciou. Pre cieľové miesta, ktoré nedosahujú niektoré z uvedených indikátorov nemá zmysel zakladať manažérsku organizáciu. Mali by však aplikovať jednu z alternatívnych stratégií rozvoja. Ak sú hodnoty kvantitatívnych kritérií hlboko pod požadovanými hodnotami, je vhodné pripojiť sa k susednému cieľovému miestu, a tak vytvoriť väčšie cieľové miesto. Druhou možnosťou je tvorba veľmi špecializovaného produktu (niche), ktorý bude určený špecifickým cieľovým skupinám (napr. seniori, rodiny s deťmi), a s ktorým môžu cieľové miesta preniknúť na medzinárodný a globálny trh (Bartl a Schmidt in Palatková, 2011).

Vzhľadom na fakt, že cestovný ruch v Rakúsku patrí legislatívne do kompetencie jednotlivých spolkových krajín, v každej je možné pozorovať iné reformy manažérskych organizácií. Dobrým príkladom je reinžiniering organizácií v spolkovej krajine *Tirolsko*, kde sa od roku 1998 snažia redukovat' počet manažérskych organizácií a združení s cieľom ich efektívneho spravovania. V súčasnosti sa v Tirolsku nachádza 34 manažérskych organizácií a združení cestovného ruchu (www.tirol.gv.at) (obrázok 11).



Obrazok 11 Manažerske organizácie v Tirolsku

Prameň: https://www.tirol.gv.at/fileadmin/themen/tourismus/tourismusabteilung/Tourismusverbaende/Allgemein/tvb2015_mit_gem.pdf

Do roku 2005 bolo cieľom vytvoriť 20 organizácií z pôvodných 254 v roku 1996. Tieto mali reprezentovať silné cieľové miesta a zabezpečiť profesionálny manažment, konkurencieschopný rozpočet a osloviť požadované cieľové trhy. Organizácie si mohli samy vybrať, s kým sa zlúčia, odporúčalo sa však zlučovať s organizáciami na základe logických, geografických alebo trhovo orientovaných princípov. Tento proces reinžinieringu mal za cieľ: (1) vytvoriť väčšie a konkurencieschopnejšie štruktúry, (2) zefektívniť komunikáciu medzi organizáciami a Tirol Werbung (regionálna organizácia), (3) zvýšiť profesionalizáciu organizácií a počet zamestnancov (Egger, Novak, Taurer, 2014). Aj keď sa požadovaný počet organizácií nedosiahol, vzhľadom na neustále prebiehajúce reformy môžeme tirolskú iniciatívu považovať za úspešnú. Na základe Tirolského zákona o cestovnom ruchu z roku 2006 sa uskutočnil reinžiniering procesov a vymedzili sa aj úlohy týchto organizácií (tabuľka 28).

Podľa zákona sú členmi týchto organizácií podniky, ktoré majú priame aj nepriame prínosy z rozvoja cestovného ruchu. Každý z týchto členov platí členský poplatok, ktorého výška závisí od zaradenia do príslušnej skupiny. V súčasnosti existuje sedem skupín na základe výšky plynúcich prínosov z rozvoja cestovného ruchu.

Tabuľka 28 Úlohy manažérskych organizácií v Tirolsku

Miestne a regionálne úlohy	Spolupráca na nadregionálnej úrovni
- Strategické plánovanie v cieľovom mieste - Marketingová komunikácia a výskum - Vyzdvihovanie významu cestovného ruchu pre verejnosť - Koordinácia pri tvorbe produktu cieľového miesta - Poskytovanie služieb návštevníkom - Vzdelávanie zamestnancov	- Plánovanie stratégie cestovného ruchu pre cieľové miesto Tirolsko - Koordinácia jednotného dizajnu komunikácie na nadregionálnej úrovni - Spoločné marketingové snahy s inými organizáciami a/ alebo Tirol Werbung - Spolupráca na implementácii zastrešujúcej značky „Tirolsko“

Prameň: Tirolský zákon o cestovnom ruchu, 2006.

Ubytovacie zariadenia patria napr. do prvej skupiny, zatiaľ čo stavebné spoločnosti do siedmej skupiny. Výber členských poplatkov centrálnie riadi verejný sektor. Oddelenie cestovného ruchu regionálnych úradov na konci každého roka prerozdeli výnos z poplatkov manažérskym organizáciám s cieľom ich využitia na marketingové aktivity, budovanie značky, infraštruktúre projekty, administratívne náklady a iné aktivity súvisiace s rozvojom cestovného ruchu. Okrem členských poplatkov sú vyznaným zdrojom financovania aj miestne dane. Tie platia návštevníci za každé prenocovanie vo verejnom ubytovacom zariadení vo výške 0,55 – 2 EUR, v závislosti od obce a sezóny. Táto daň je primárne určená na budovanie infraštruktúry v cieľovom mieste (Egger, Novak, Taurer, 2014).

Aj ostatné spolkové krajiny v Rakúsku uplatňujú reinžiniering organizačných štruktúr a procesov v závislosti od daných podmienok, čo umožňuje vyzdvihnúť rozdiely v regiónoch a ich kľúčové kompetencie. Prioritou vo všetkých regiónoch zostáva spájanie síl, efektívnejšie využívanie zdrojov a profesionalizácia činností. Cieľom je vytvoriť moderné manažérské organizácie zamerané na sieťovanie, marketingový manažment, manažment znalostí, kvalitu a inovácie. Na dosiahnutie týchto cieľov by mala spolková vláda, ako aj vlády jednotlivých spolkových krajín navzájom spolupracovať, podporovať reinžiniering a financovanie organizácií.

3.1.3. Reforma talianskeho modelu manažérskych organizácií

Organizácia cestovného ruchu v Taliansku je rozdelená medzi 20 politických regiónov, ktoré majú do určitej miery autonómne postavenie. Takáto heterogénna štruktúra dáva možnosť vzniku rôznorodých manažérskych organizácií na regionálnej a miestnej úrovni. Manažérské organizácie v minulosti vznikali na základe troch strategických prístupov (Pechlaner a Osti, 2002).

Prvým prístupom je tzv. indukčný, kde menšie organizácie spolupracujú s väčšími, a vytvárajú tak silné a medzinárodne rozpoznateľné cieľové miesto. Výhodou takehoto prístupu je možnosť využitia známej značky cieľového miesta, čo má za následok aj vyššiu efektívnosť. Takéto organizácie sa nezameriavajú len na jednu obec alebo miesto, ale pomáhajú rozvoju cestovného ruchu aj v priľahlom okolí. Organizácie sú pod priamou kontrolou regionálnej vlády. Takúto organizáciu cestovného ruchu bolo možné nájsť napríklad v Lombardii, Toskánsku, Kalábrii alebo v Puglii (Ciurnelli, 2009).

Druhým prístupom je tzv. dedukčný, kedy je jeden región rozdelený na viaceré oblasti, prípadne cieľové miesta, ktoré sa kryjú s geografickými alebo politickými hranicami. Tento prístup je založený na politickej vôli, nie na trhovom prístupe. V porovnaní s indukčným prístupom sú niektoré koordinačné funkcie delegované z regionálnej vlády na jednotlivé provincie, ktoré zakladajú organizácie spravujúce väčšie územie, často aj celú provinciu. Nevýhodou tohto prístupu je zložitá koordinácia medzi regionálnou vládou a jednotlivými provinciami. Dedukčný prístup sa uplatňoval napríklad v regiónoch Ligúria, Lazio a v Furlandsko-júlskych Benátkach.

Tzv. centralizačný prístup sa vyznačuje silnými organizáciami a centralizovaným marketingom. Cieľové miesta vznikajú na základe prítomnosti centrálnej manažérskej organizácie, ktorá koncentruje finančné a ľudské zdroje a plní hlavné úlohy v manažmente cieľového miesta. Hlavné kompetencie má provinčná manažérska organizácia, ktorá má významný vplyv na miestne a subregionálne organizácie. Rozhoduje napríklad o tvorbe produktov a finančných zdrojoch na rozvoj cestovného ruchu. Miestne a subregionálne organizácie majú, na rozdiel od predchádzajúcich prístupov, väčšinou verejno-súkromný charakter. Tento prístup uplatňovali regióny Abruzzo, Basilicata, Emilia-Romagna, Marky a Umbria, ako aj autonómna provincia Bolzano (Južné Tirolsko) (Pechlaner a Osti, 2002).

Takéto heterogénne členenie spôsobovalo mnohé problémy, ktoré sa týkali nedostatočnej veľkosti organizácií a zaostávajúcej profesionality. Na základe cieľa reformy bolo nutné obmedziť orientáciu výlučne na hierarchický systém a zamerať sa na stratégiu spolupráce a sieťovania. V roku 2001 bol na národnej úrovni prijatý nový zákon o cestovnom ruchu, ktorý zmenil vnímanie hraníc cieľových miest. Cieľové miesto je v článku 5 tohto zákona definované ako „kombinácia produktov a služieb na určitom geografickom území, ktoré nie je limitované politickými hranicami“. Zároveň sa zaviedol pojem „miestne systémy cestovného ruchu“, ktorými sa rozumejú homogénne alebo integrované prvky cestovného ruchu zahŕňajúce územia, ktoré môžu patriť do rozličných

regiónov a sú charakterizované komplexnou ponukou kultúrnych a environmentálnych hodnôt a atraktivít cestovného ruchu spolu s typickými produktmi poľnohospodárstva a miestnych remesiel alebo rozšírenou prítomnosťou podnikov cestovného ruchu (Legge quadro 135/2001). Ide o všetky aktivity a faktory atraktívnosti na určitom území (miesto, región, krajina), ktoré sú schopné návštevníkovi ponúknuť komplexný produkt alebo odlišiteľné a unikátne zážitky prispievajúce k zhodnoteniu miestnych zdrojov a tradícií. Tieto systémy sú základom integrovaného prístupu založeného na sieťovaní a spolupráci.

Základným cieľom zákona bolo zlepšiť ponuku cestovného ruchu, ktorá vzhľadom na zmeny v dopyte nemohla byť založená na tradičnom chápaní cieľových miest a ich riadení. Výsledkom aplikácie zákona malo byť vytvorenie integrovaných manažérskych organizácií, ktoré budú založené na spolupráci a sieťovaní zainteresovaných subjektov v cieľových miestach a pozdvihnú úroveň poskytovaných služieb v cieľovom mieste (Lazzeretti a Capone, 2008). V súčasnosti v Taliansku existujú viaceré formy spolupráce. Niektoré regióny začali uplatňovať spoluprácu v rámci miestnych produkčných systémov, napríklad Kalábria, Ligúria, Lombardia, Marky a Umbria. Iné regióny majú manažérske organizácie stále riadené regionálnou vládou, prípadne v spolupráci s centrálnou organizáciou.

Vhodným príkladom je región Marky, kde zmena zákona viedla k vytvoreniu miestnych systémov cestovného ruchu, na ktoré nadväzujú špecifické siete podnikateľov. Jednou z takýchto sietí je sieť „spa a wellness“, ktorá umožňuje podnikateľom efektívnu implementáciu strategického prístupu k riadeniu cieľového miesta, pretože individuálni podnikatelia neboli schopní efektívne propagovať svoj podnik. Takýto prístup vyžaduje vytvorenie systému vedeného strategickým vodcom schopným viesť zainteresované subjekty k implementácii efektívneho riadenia cieľového miesta.

3.1.4. Kategorizácia manažérskych organizácií v Česku

Proces budovania manažérskych organizácií v Česku, podobne ako na Slovensku, začal začiatkom 90. rokov 20. storočia a bol podporený viacerými operačnými programami Európskej únie. V roku 1992 vznikla prvá oblastná organizácia a do roku 2010 bolo v Česku 36 oblastných a 6 krajských organizácií. Manažérske organizácie sa však začali stretávať s viacerými ťažkosťami v uplatňovaní manažmentu cieľového miesta. Išlo najmä o nedôveru zo strany zainteresovaných subjektov, nedostatok finančných prostriedkov, slabú komunikáciu a spoluprácu medzi subjektmi, zakladanie len s úmyslom získania finančných prostriedkov, ako aj nedostatok sily v presadzovaní priorít rozvoja cestovného ruchu (Holešinská, Šauer, Bobková, 2016).

S cieľom minimalizácie týchto ťažkostí sa v roku 2016 začala príprava kategorizácie manažérskych organizácií, ktorá sa uplatňuje od 1. februára 2018. Hlavným cieľom kategorizácie je skvalitniť výkon a efektívnosť činností manažmentu cieľového miesta v Česku a prispieť k zvýšeniu kvality a efektívnosti realizovaných marketingových aktivít na domácom a zahraničnom trhu, a to prostredníctvom vytvorenia pravidiel pre činnosť manažérskych organizácií. Kategorizácia je spracovaná vo forme normy, ktorá definuje minimálne požiadavky na činnosť manažérskych organizácií, vymedzuje ich kategórie a závažné požiadavky, na základe ktorých sa môže organizácia certifikovať. Tieto požiadavky sú definované v štyroch tematických oblastiach (Kategorizace organizací destinačního managementu – technický předpoklad, 2018).

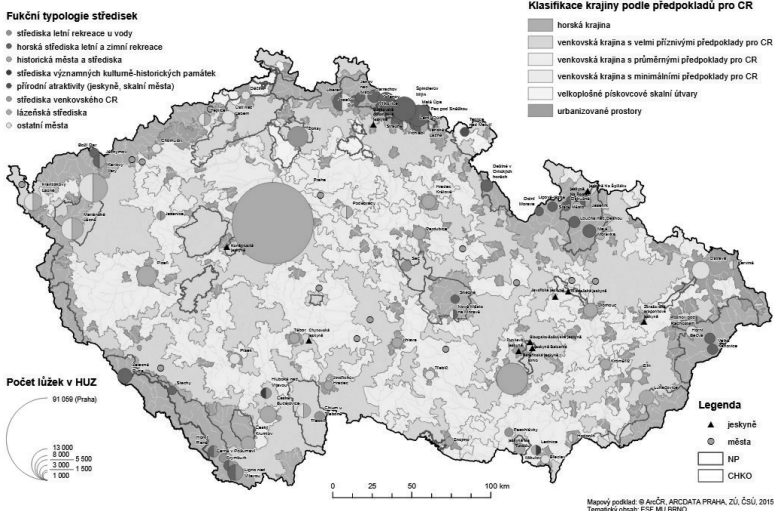
Formálna oblasť stanovuje požiadavky prijateľnosti, ktorých splnenie musí organizácia doložiť v žiadosti o certifikáciu. Kvalitatívna oblasť stanovuje požiadavky na strategické plánovanie, tvorbu produktov a marketingové aktivity. Oblasť kontextu zahŕňa požiadavky na zameranie a činnosť manažérskej organizácie. Poslednou je rozvojová oblasť, kde sa hodnotia požiadavky na hodnotenie spokojnosti a požiadavky na vzdelávanie a odborné kompetencie. Podstatným faktom je, že iba certifikované organizácie budú v budúcnosti môcť žiadať o dotáciu z Národného programu podpory cestovného ruchu v regiónoch, ktorý má v gescii Ministerstvo pre miestny rozvoj Českej republiky (ČR).

Významným posunom kategorizácie z pohľadu reinžinieringu je explicitné vymedzenie cieľového miesta, kde územie manažérskej organizácie musí byť prirodzeným kultúrnym a geografickým celkom s predpokladmi a potenciálom pre cestovný ruch, ktorý umožňuje jeho ďalší systematický rozvoj v cestovnom ruchu vrátane marketingovej podpory a zamerania na vhodné cieľové skupiny. Implementačný manuál ku kategorizácii (2019) uvádza, že vhodným zdrojom pre správne stanovenie geograficky a kultúrne homogénneho a ohraničeného územia je rajonizácia územia z hľadiska potenciálu cestovného ruchu a výskumu potenciálu.

Niektoré mapové výstupy rajonizácie cestovného ruchu boli v roku 2017 aktualizované na základe požiadavky Ministerstva pre miestny rozvoj ČR. Výsledkom aktualizácie je klasifikácia krajiny z hľadiska predpokladov cestovného ruchu a stanovenie typológie stredísk cestovného ruchu (obrázok 12).

Žiadateľ o certifikáciu preukazuje splnenie požiadaviek predložením mapy územia manažérskej organizácie v takej mierke, z ktorej je zrejmé, že hranice cieľového miesta zodpovedajú hraniciam katastrálneho územia obcí, ktoré tvoria vonkajšie hranice katastrálneho územia. Z mapy musí tiež vyplývať, že cieľové miesto sa kryje s prirodzenými geografickými celkami.

Rajonizace cestovního ruchu



Obrázok 12 Aktualizácia rajonizácie cestovného ruchu Českej republiky z roku 2017
Prameň: https://www.mmr.cz/Dotace/media/SF/Microsites/Uzemni%20dimenze/Dokumenty/UAP_CR/UAP_CR_Rajonizace.pdf

Manažérska organizácia musí splniť aj viaceré kvantitatívne a kvalitatívne požiadavky. Kvantitatívne požiadavky sú rozdelené do štyroch kategórií organizácií a zahŕňajú minimálny počet obcí alebo rozlohu cieľového miesta, počet lôžok alebo počet prenocovaní, ako aj počet aktívnych partnerov ako sú obce a partneri z neziskového a súkromného sektora (tabuľka 29).

Tabuľka 29 Kvantitatívne kritéria certifikácie manažérskych organizácií v Česku

Organizácia/ Kritérium	Počet obcí	Rozloha (km ²)	Počet lôžok	Počet prenocovaní	Počet aktívnych partnerov
Lokálna	1	-	-	-	25 (1 obec + 20)
Oblasťná	20	600	2 000	200 000	50 (15 obcí + 30)
Krajská	-	-	-	-	25
Národná	-	-	-	-	100

Prameň: Kategorizácie organizácií destinačného managementu – technický predpoklad, 2018.

Kvantitatívne kritéria na založenie oblastnej organizácie sú podobné švajčiarskym a rakúskym kritériám pre domáci trh podľa počtu prenocovaní a počtu lôžok. K 11. 4. 2019 bolo v Česku certifikovaných 7 krajských organizácií, 27 oblastných a 2 lokálne manažérske organizácie. Nezmenil sa tak počet, ale skôr vnútorné procesy v organizáciách a veľkosť niektorých oblastných organizácií.

Keďže certifikácia sa uplatňuje ešte len druhý rok, v budúcnosti sa očakáva, že počet certifikovaných organizácií bude rásť.

3.2. Reinžiniering manažérskych organizácií na Slovensku

Prijatím Zákona č. 91/2010 Z. z. o podpore cestovného ruchu sa na Slovensku vytvorila organizačná štruktúra cestovného ruchu v cieľových miestach. Cieľom prijatia zákona bolo využiť cestovný ruch na zmiernenie regionálnych rozdielov a podporu konkurencieschopnosti cieľových miest na Slovensku. Zákon finančne podporuje zakladanie a činnosť manažérskych organizácií cestovného ruchu. Do roku 2019 vzniklo 37 oblastných a 7 krajských organizácií. Tieto manažérske organizácie reprezentujú cieľové miesta, ktoré nie sú definované homogénnym prístupom rešpektujúcim prírodné a kultúrne hranice tradičných regiónov, ani nezohľadňujú cieľové miesto tak, ako ich vníma návštevník, čo negatívne ovplyvňuje ich konkurencieschopnosť.

Sekcia cestovného ruchu Ministerstva dopravy a výstavby SR v písomnom dokumente podporuje profiláciu členenia cieľových miest na základe historických regiónov. Historicky je zdôvodniteľné vytvorenie cca 25 cieľových miest. Zákon však nehovorí o tom, že by v jednej geograficky súvislej oblasti mohla vzniknúť iba jedna oblastná organizácia cestovného ruchu, preto prax zakladania organizácií tento fakt nerešpektuje (obrázok 13).

Niektoré organizácie nerešpektujú prirodzené hranice tradičných regiónov, prípadne cieľové miesta tak, ako ich vníma návštevník. Príkladom sú tri organizácie pôsobiace vo Vysokých Tatrách – Región Vysoké Tatry, Vysoké Tatry Podhorie a Tatry, Spiš, Pieniny, ktoré svojím názvom a značkou môžu mýliť návštevníkov. Tento fakt ovplyvňuje aj konkurencieschopnosť cieľových miest na Slovensku.

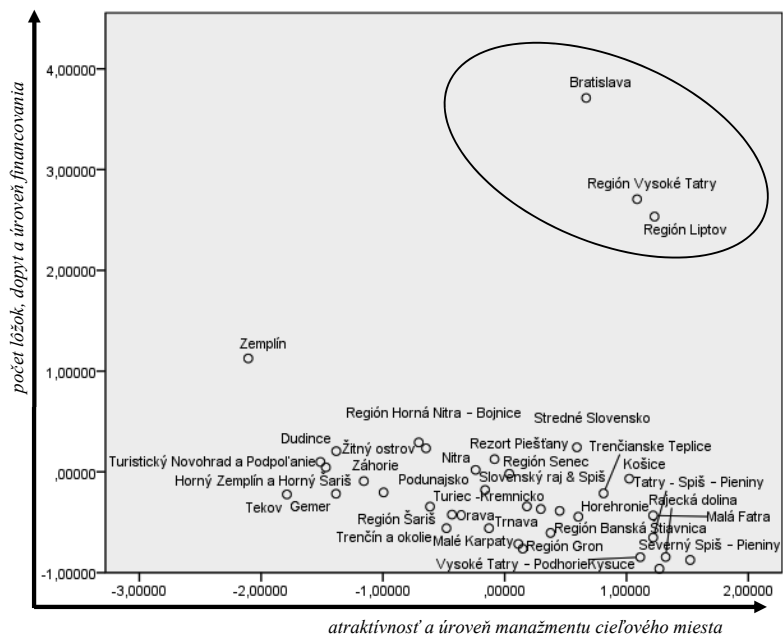
Na určenie konkurencieschopnosti cieľových miest cestovného ruchu na Slovensku uplatníme kritéria konkurencieschopnosti vyjadrené v Konceptnom modeli konkurencieschopnosti (Ritchie a Crouch, 2003) a v Integrovanom modeli konkurencieschopnosti (Dwyer a Kim, 2003). Kľúčové zdroje a atraktivity sú vyjadrené atraktivnosťou cieľových miest definovaných v Regionalizácii cestovného ruchu v SR (2005). Podporné faktory a zdroje zastupuje počet lôžok v ubytovacích zariadeniach ako kľúčový prvok infraštruktúry cestovného ruchu. Tento ukazovateľ publikuje Štatistický úrad SR (2019). Politika cieľového miesta, plánovanie a rozvoj sú obsiahnuté v ukazovateli finančné zdroje na rozvoj cestovného ruchu v cieľových miestach zverejnené Ministerstvom dopravy a výstavby SR a registrom účtovných závierok (2019), zatiaľ čo úroveň manažmentu cieľového miesta je vyjadrená úrovňou spolupráce subjektov v každom skúmanom cieľovom mieste dotazníkovým prieskumom medzi zainteresovanými subjektmi (Kvasnová, Gajdošík, Maráková, 2019).



Obrázok 13 Geografické rozloženie oblastných organizácií cestovného ruchu vzhľadom na historické členenie územia

Prameň: Vlastné spracovanie, 2019.

Počet prenocovaní vyjadruje dopytové hľadisko. Na redukciu uvedených kritérií využijeme faktorovú analýzu (graf 3). Kvantitatívne kritéria na uplatnenie faktorovej analýzy uvádzame v prílohe 5.



Graf 3 Konkurencieschopnosť slovenských cieľových miest na trhu cestovného ruchu

Prameň: Vlastné spracovanie, 2019.

Najkonkurencieschopnejšie cieľové miesta cestovného ruchu na Slovensku sú Bratislava, Vysoké Tatry a Liptov, ktoré sú schopné prilákať množstvo domácich a zahraničných návštevníkov. Ide o cieľové miesta s najväčším počtom prenocovaní a vybudovanou infraštruktúrou cestovného ruchu. Majú primerané finančné prostriedky na rozvoj cestovného ruchu a primeraný manažment.

Niektoré slovenské cieľové miesta sú konkurencieschopné z hľadiska domáceho cestovného ruchu a pritom sú schopné prilákať aj zahraničných návštevníkov. Tieto cieľové miesta sa snažia prilákať návštevníkov na svoj kultúrno-historický potenciál (napr. Košice, Nitra, Trnava, Banská Štiavnica), prírodné podmienky (napr. Stredné Slovensko, Senec, Slovenský raj a Spiš) alebo kúpeľné služby (napr. Piešťany, Trenčianske Teplice, Dudince). Ich faktorové skóre sa pohybuje od -0,5 vyššie.

V ostatných slovenských cieľových miestach pozorujeme len začiatky budovania komplexného produktu cestovného ruchu, pritom nízke finančné zabezpečenie rozvoja cestovného ruchu, ako aj nízka úroveň manažmentu cieľového miesta vplyvajú na ich konkurencieschopnosť. Manažérske organizácie v týchto cieľových miestach nemajú dostatok zamestnancov na budovanie profesionálneho manažmentu a častokrát zastupujú veľmi malé územie.

Zároveň je potrebné zdôrazniť, že navyšší objem dotácií smeruje do najkonkurencieschopnejších cieľových miest, čím sa cieľ zákona zmiernovať regionálne disparity nenaplnia. Bratislava, Región Vysoké Tatry a Región Liptov tvoria až 60 % objemu dotácií. Z tohto dôvodu je aj na Slovensku nevyhnutný re-inžiniering manažérskych organizácií. Čiastočne sa tento proces začal novelizáciou Zákona č. 91/2010 Z.z. novelou č. 386/2011 a novelou č. 347/2018 účinnou od 1. 1. 2019, kedy sa zmenili kvantitatívne kritéria počtu prenocovaní na možnosť vytvorenia oblastnej organizácie cestovného ruchu (tabuľka 30).

Tabuľka 30 Kvantitatívne kritéria na vytvorenie oblastnej organizácie cestovného ruchu

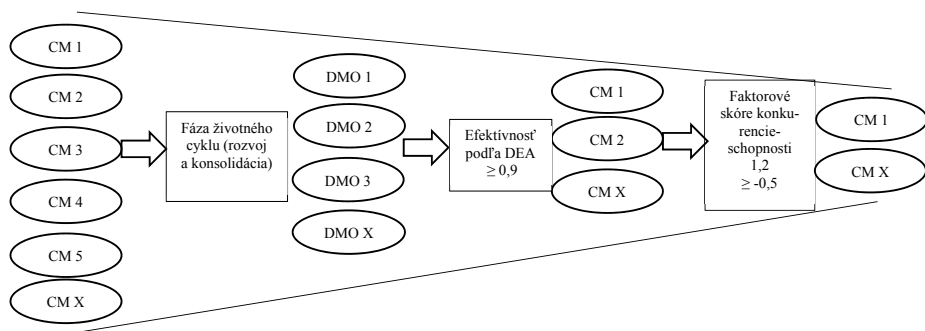
Variant	Kritérium	Zákon č. 91/ 2010	Novela č. 386/2011	Novela č. 347/2018
1. variant	Počet obcí	5 (územne susediacich)	5	5
	Počet prenocovaní	50 000	50 000	100 000
2. variant	Počet obcí	-	menej ako 5	menej ako 5
	Počet prenocovaní	-	150 000	250 000

Prameň: Spracované podľa Zákona č. 91/2010 Z.z. a jeho noviel č. 386/2011 a č. 347/2018.

Novela Zákona č. 386/2011 Z. z. podporila spájanie aj územne nesusediacich obcí a možnosť založenia oblastnej organizácie aj menej ako piatim obciam, ak dosiahnu najmenej 150 000 prenocovaní. K zmenám v organizačných štruktúrach však výraznejšie prispieje novela č. 347/2018, kde na vytvorenie oblastnej

organizácie cestovného ruchu je potrebných päť obcí a dvojnásobný počet prenocovaní ako v minulosti (100 000) alebo menej ako päť obcí a 250 000 prenocovaní. Keďže účinnosť novely je retrospektívna, dotkne sa už fungujúcich oblastných organizácií, ktoré sa budú musieť zlúčiť s inými alebo začať zastupovať väčšie územie. Ministerstvo dopravy a výstavby SR však explicitne neuvádza, akým spôsobom dospelo k uvedeným kvantitatívnym obmedzeniam o počte prenocovaní a počte obcí.

Z doterajšej analýzy spravovania cieľových miest cestovného ruchu, reforiem manažérskych organizácií v zahraničí a určení konkurencieschopnosti slovenských cieľových miest cestovného ruchu vyplýva, že na Slovensku by mali postupne nastať väčšie zmeny v štruktúre a procesoch v manažérskych organizáciách. Vzhľadom na rozdielne zdrojové trhy návštevníkov s rozličnou kúpyschopnosťou a vzhľadom na neporovnateľnú cenovú hladinu, nie je možné kvantitatívne kritériá reinžinieringu v krajinách s rozvinutým cestovným ruchom (Švajčiarsko a Rakúsko) bezprostredne aplikovať na slovenské podmienky. Vzhľadom na tento fakt a uskutočnenú analýzu uplatníme nové kritériá reinžinieringu štruktúr na Slovensku (obrázok 14, príloha 6).



Obrázok 14 Návrh postupu reinžinieringu cieľových miest na Slovensku
Prameň: Vlastné spracovanie, 2019.

Zmeny v štruktúre majú vychádzať z fázy životného cyklu, skúmania efektívnosti manažérskych organizácií, ako aj z miery konkurencieschopnosti cieľových miest na Slovensku. Cieľové miesta cestovného ruchu sme podľa fázy ich životného cyklu zoradili zostupne a z ďalšej analýzy sme vynechali tie, ktoré sú vo fáze zapojenia. Ďalej uvažujeme len s tými cieľovými miestami, ktoré sú vo fáze rozvoja a konsolidácie. Manažérske organizácie, ktoré v týchto cieľových miestach pôsobia hodnotíme podľa efektívnosti. Tie, ktoré mali efek-

tívnosť nižšiu ako 0,9 sme následne vynechali. Posledným faktorom je konkurencieschopnosť cieľových miest. Tu sme hodnotili faktorové skóre za atraktivnosť a úroveň manažmentu cieľového miesta a faktorové skóre za počet lôžok, dopyt a úroveň financovania. Tie organizácie, ktoré majú faktorové skóre vyššie ako -0,5 sme brali ako benchmark na stanovenie kvantitatívnych obmedzení (tabuľka 31).

Tabuľka 31 Výpočet kvantitatívnych obmedzení pri zmene štruktúry slovenských cieľových miest

Cieľové miesto/ Manažerská organizácia	ŽC CM	Efektívnosť	Konkurencieschopnosť 1	Konkurencieschopnosť 2	Rozpočet	Počet prenocovaní
Bratislavská organizácia cestovného ruchu	1	1	3.71	0.67	1854559	2651854
Región Vysoké Tatry	1	1	2.71	1.09	2205072	1465114
Región Liptov	1	0.974	2.53	1.23	1978962	2094058
Región Horná Nitra - Bojnice	2	1	0.29	-0.71	217099	250636
OOCR Dudince	2	1	0.21	-1.38	193947	362000
Nitrianska organizácia cestovného ruchu	2	1	0.02	-0.24	142289	312679
Košice- Turizmus	2	1	-0.07	1.02	550803	446084
OOCR Trenčianske Teplice	2	1	-0.21	0.81	649899	386011
Turiec - Kremnicko	2	1	-0.39	0.45	59700	424619
Stredné Slovensko	2	0.9842	0.24	0.59	319897	524586
OOCR Šariš - Bardejov	2	0.9836	-0.34	0.18	90271	378290
Región Banská Štiavnica	2	0.9685	-0.49	0.38	98673	217712
Trnava Toursim	2	0.9418	-0.37	0.30	167098	282602
Minimum	-	-	-	-	59700	217712

Prameň: Vlastné spracovanie, 2019.

Kvantitatívne obmedzenia stanovujeme na základe rozpočtu a počtu prenocovaní. Uvedené hodnoty vychádzajú z návrhu DEA, kde sme hodnotili efektívnosť manažerských organizácií. Minimálne hodnoty z tabuľky 31 sme zaokrúhlili. V porovnaní so švajčiarskymi alebo rakúskymi podmienkami sú stanovené kritériá pre slovenský trh cestovného ruchu miernejšie. Na to, aby cieľové miesto cestovného ruchu na Slovensku bolo úspešné na národnom a medzinárodnom trhu cestovného ruchu, malo by mať aspoň 200 000 prenocovaní a rozpočet 60 000 EUR. Je preto potrebné, aby sa manažerské organizácie (oblastné organizácie cestovného ruchu) na Slovensku začali spájať do väčších celkov. Zároveň je nutné určiť rozdelenie úloh medzi oblastné a krajské organizácie cestovného ruchu, aby nedochádzalo k duplicite činností (tabuľka 32).

Tabuľka 32 Rozdelenie úloh medzi oblastné a krajské organizácie cestovného ruchu

Manažérska organizácia	Úlohy	Cieľové trhy
Oblastná organizácia cestovného ruchu	- plánovanie a výskum (zber údajov, strategické smerovanie v nadväznosti na regionálne a národné stratégie) - tvorba produktu (atraktivity a služby, infraštruktúra, organizovanie podujatí, zabezpečovanie kvality, vzdelávanie) - distribúcia produktu (poskytovanie informácií návštevníkom cez TIC, elektronické systémy rezervovania, systém odporúčaní) - integrovaná marketingová komunikácia cieľového miesta (online a offline komunikácia) - spolupráca so zainteresovanými subjektmi a zastupovanie ich záujmov (miestni obyvatelia, podniky a organizácie cestovného ruchu)	- domáci návštevníci a návštevníci zo susedných štátov (s výnimkou cieľových miest s medzinárodným významom)
Krajská organizácia cestovného ruchu	- tvorba stratégií na regionálnej úrovni (v nadväznosti na národnú stratégiu) - koordinácia tvorby produktu s OOCR (vyzdvihnutie jedinečnosti a komplementárnosti cieľových miest v regióne), - distribúcia produktu (spoločný systém rezervovania regiónu) - marketingová komunikácia regiónu (budovanie značky a jednotného dizajnu komunikácie na nadregionálnej úrovni) - spolupráca s OOCR a monitorovanie ich činností	- domáci návštevníci, a zdrojové trhy v Európe

Prameň: Vlastné spracovanie, 2019.

Oblastné organizácie cestovného ruchu majú vytvárať plány na základe zozbieraných údajov a v nadväznosti na regionálne a národné stratégie rozvoja cestovného ruchu. Na rozdiel od krajských organizácií cestovného ruchu sú spolu so zainteresovanými subjektmi tvorcami produktu cieľového miesta, ktorý následne distribuujú. S využitím online a offline kanálov marketingovej komunikácie sa snažia zviditeľniť cieľové miesto pre domácich návštevníkov a návštevníkov zo susedných štátov. Oblastné organizácie cestovného ruchu majú spolupracovať a zastupovať záujmy miestnych obyvateľov, podnikov a organizácií cestovného ruchu.

Úlohou krajských organizácií je tvorba stratégií rozvoja cestovného ruchu na regionálnej úrovni. Tieto organizácie nemajú vytvárať produkt cieľového miesta, ich úlohou v koordinácii tvorby produktu s oblastnými organizáciami je dosiahnuť, aby produkty cieľových miest boli v regióne komplementárne a vyzdvihovali jedinečnosť cieľových miest. Distribúcia produktu sa orientuje na spoločný systém rezervovania regiónu a marketingová komunikácia využíva jednotný dizajn na budovanie značky regiónu pre domácich návštevníkov a zdrojové trhy Slovenska v Európe. Krajské organizácie spolupracujú s oblastnými organizáciami a monitorujú ich výkonnosť.

Takéto rozdelenie úloh a kompetencií minimalizuje duplicitu činností v organizáciách na miestnej a regionálnej úrovni. To prispeje k plnému využitiu potenciálu cieľových miest a k prepojeniu informačných tokov medzi miestnou

a regionálnou úrovňou. V budúcnosti zároveň môžeme uvažovať o spájaní a zlučovaní manažérskych organizácií na miestnej úrovni s cieľom vyššej efektívnosti a konkurencieschopnosti. Tomu by mali napomôcť aj zmeny v procesoch v manažérskych organizáciách, ktorým venujeme pozornosť v nasledujúcej kapitole.

Zhrnutie

Manažérske organizácie v cieľových miestach v krajinách s rozvinutým cestovným ruchom prešli postupom času viacerými reformami. S cieľom profesionalizácie činností, zvýšenia možností financovania a dosiahnutia kritickej veľkosti na oslovenie cieľových trhov sa prijali opatrenia na zlúčenie organizácií a vytvorenie väčších cieľových miest, ktoré nie sú definované politickými hranicami. Reinžiniering procesov prispel k zmene pohľadu na cieľové miesta. Pohľad zameraný na ponuku, ktorý vyzdvihuje aj koncepcia spravovania, sa obohatil zohľadnením potrieb a správania sa návštevníka o dopytové hľadisko. Veľký počet manažérskych organizácií na miestnej úrovni a vo viacerých prípadoch slabá konkurencieschopnosť cieľových miest nútia k reinžinieringu manažérskych organizácií aj na Slovensku. Výsledky analýzy dokazujú, že ak chce byť cieľové miesto na Slovensku konkurencieschopné na národnom a medzinárodnom trhu cestovného ruchu, musí dosiahnuť aspoň 200 000 prenocovaní, rozpočet manažérskej organizácie musí byť aspoň 60 000 EUR a musí sa obmedziť duplicita činností medzi miestnou a regionálnou úrovňou. Zároveň je nutné, aby sa zmenili procesy v manažérskych organizáciách, čo prispeje k efektívnemu manažmentu cieľového miesta.

4. NOVÉ PRÍSTUPY K CIEĽOVÉMU MIESTU A MANAŽÉRSKYM ORGANIZÁCIÁM

Na základe teoretických prístupov, analýzy spravovania siete zainteresovaných subjektov, a správneho spravovania cieľového miesta je možné tvrdiť, že doterajšie skúmanie cieľového miesta bolo zamerané prevažne na stranu ponuky. Avšak základy rozvoja cieľového miesta (napr. Gunn, 1972; Bieger, 1998) vychádzajú z dopytovo orientovaných predpokladov súvisiacich s návštevníkmi a ich zážitkami v cieľovom mieste, čo dokazujú aj najnovšie reformy manažérskych organizácií v cieľových miestach v zahraničí.

Manažérske organizácie majú dôležitú úlohu v koordinovaní ponuky a stimulovali dopytu v cieľovom mieste, nie vždy však ich činnosť prináša požadované výsledky. Je to najmä preto, že musia čeliť zvýšenej konkurencii na trhu cestovného ruchu, ktorá vyvíja tlak na efektívnosť ich činností. Táto situácia vychádza nielen zo zmien externého prostredia (napr. rozvoj recenzných stránok, systémov rezervovania a informačných technológií), ale aj z čoraz viac komplexnejších požiadaviek zainteresovaných subjektov a návštevníkov. V súčasnosti je preto dôležité okrem zmeny štruktúr zamerať sa aj na zmeny procesov v manažérskych organizáciách. Úspech cieľového miesta tak závisí od reakcie zainteresovaných subjektov na dynamiku meniaceho sa dopytu vplyvom informačných technológií, ako aj zmenu potrieb a nákupného správania návštevníkov.

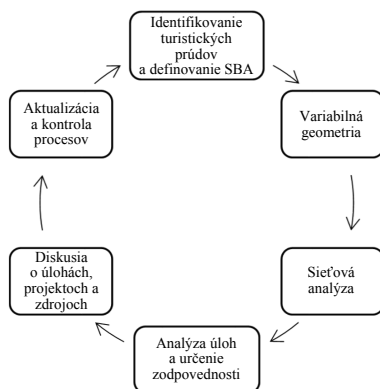
Cieľom kapitoly je formulovať nové prístupy k cieľovému miestu a manažérskym organizáciám v záujme dosahovania vyššej konkurencieschopnosti a efektívnosti činností na trhu cestovného ruchu. Kapitola obohacuje doterajšiu teóriu a prax cieľového miesta a manažérskych organizácií. Formulované prístupy je nevyhnutné brať do úvahy z dlhodobého hľadiska ako námet na zmeny procesov v manažérskych organizáciách. Tieto prístupy poskytujú nový pohľad na cieľové miesto a manažérske organizácie, pri ich aplikácii je však potrebné vždy zohľadniť osobitosti konkrétneho cieľového miesta a jeho možnosti. Zároveň je potrebné upozorniť, že sú aplikovateľné na cieľové miesta vo vyšších fázach životného cyklu. Na priblíženie návrhov aplikujeme nové prístupy na cieľové miesto cestovného ruchu Vysoké Tatry. Ide o horské cieľové miesto medzinárodného významu, ktoré sa v súčasnosti nachádza vo fáze konsolidácie.

4.1. Dynamický pohľad na cieľové miesto a jeho návštevníkov

Zainteresované subjekty v cieľovom mieste majú čoraz častejšie výhrady voči schopnosti manažérskej organizácie pôsobiť stimulujuco na návštevníkov a ovplyvňovať ich rozhodnutia (Reinhold, Beritelli, Grüning, 2018). Zároveň sa často ponuka cieľového miesta a dopyt po cestovnom ruchu vyvíjajú samostatne a ich prienik je potom zložitejší. Nevyhnutná je preto zmena pohľadu na cieľové miesta zo statického na dynamický, ktorý zahŕňa turistické prúdy a zohľadňuje rýchlo meniaci sa dopyt.

Skúsenosti z krajín s rozvinutým cestovným ruchom poukazujú na fakt, že tradičný teritoriálny model cieľového miesta je z hľadiska limitujúcich hraníc a zdôrazňovaním ponuky cieľového miesta často prekážkou rozvoja cestovného ruchu. Je vhodné obohatiť ho o dynamické prvky a faktory, ktoré ovplyvňujú turistické prúdy. Dynamický pohľad na cieľové miesto reaguje na súčasné problémy manažérskych organizácií. Jeho cieľom je vyrovnať sa so zmenami na trhu cestovného ruchu a nedostatočným prispôbením sa podnikov cestovného ruchu zmenám v správaní návštevníkov. Rieši problém rozdielu názorov subjektov zainteresovaných na rozvoji cestovného ruchu v cieľových miestach a ponúka inovatívne riešenia dlhodobého smerovania cieľových miest.

Základné princípy vychádzajú zo St. Gallenského modelu manažmentu cieľového miesta (Beritelli a kol., 2013), ktorý rešpektuje aj reforma manažérskych organizácií tretej generácie vo Švajčiarsku. Tieto princípy možno zobraziť pomocou modelu efektívneho manažmentu cieľového miesta (obrázok 15).

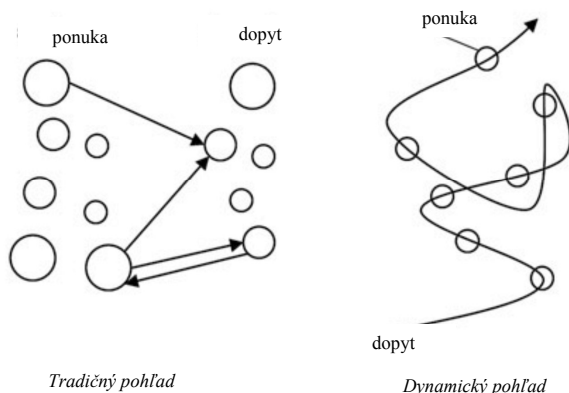


Obrázok 15 Model efektívneho manažmentu cieľového miesta

Prameň: Spracované podľa Beritelli a kol. 2013.

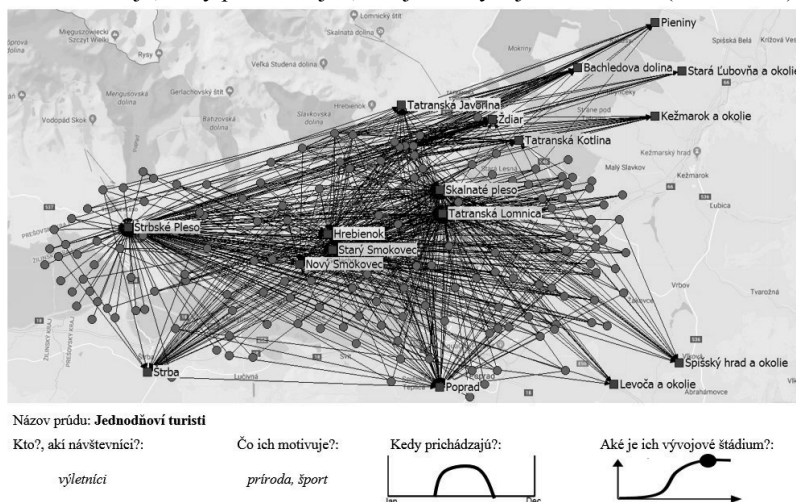
Cieľové miesto cestovného ruchu je potrebné chápať ako dynamický a komplexný systém, ktorý je cieľom cestovania a spotreby návštevníkov. Navštívené atraktivity a vykonávané aktivity v cieľovom mieste vystupujú ako obchodné oblasti. Pre každú obchodnú oblasť je charakteristický špecifický trhov segment, ktorý sa vyznačuje podobnou motiváciou a vykonávanými aktivitami. Tie obchodné oblasti, ktoré je možné lokalizovať a sú časovo ohraničené i strategicky dôležité pre cieľové miesto, sa nazývajú strategické obchodné oblasti (SBA). V pozadí strategických obchodných oblastí je systém súkromných a verejných podnikov a inštitúcií, ktoré vzájomnou spoluprácou vytvárajú hodnotu pre návštevníka. Ide o produkty alebo produktové témy, ktoré oslovia návštevníkov. Následne môžu manažérske organizácie a zainteresované subjekty vytvoriť dodatočnú hodnotu pre cieľové miesto, ak rozpoznajú, ktoré strategické obchodné oblasti sú pre strategický rozvoj dôležité v súčasnosti a budúcnosti a podporia rozvíjajúce sa strategické obchodné oblasti.

Prvým krokom dynamického pohľadu na cieľové miesto je *identifikovanie turistických prúdov a definovanie strategických obchodných oblastí*. Ide o identifikovanie dopytu a ponuky v cieľovom mieste. Na rozdiel od tradičného pohľadu, kedy sa dopyt a ponuka skúmajú oddelene, dynamický pohľad na cieľové miesto chápe dopyt ako aktivizujúci prvok ponuky (obrázok 16). Návštevníci svojou spotrebou aktivujú reťaz služieb v cieľovom mieste, a ponuka tak efektívnou spoluprácou môže reagovať na požadovaný dopyt. Ponuka a dopyt sa nepovažujú za stále a fixné prvky, ale ponuka cieľového miesta sa rozvíja spolu s dopytom.



Obrázok 16 Tradičný a dynamický pohľad na ponuku a dopyt v cieľovom mieste
Prameň: Spracované podľa Beritelli a Laesser, 2017.

Na porozumenie tohto princípu je vhodné lokalizovať turistické prúdy v cieľovom mieste. Pomôckou je topografická mapa cieľového miesta a jeho okolia. Na mape je potrebné označiť prúdy návštevníkov a zodpovedať na otázky: kto?, akí návštevníci?, čo ich motivuje?, čo robia?, odkiaľ prišli?, kde sú ubytovaní?, kam idú ďalej?, kedy prichádzajú?, aké je ich vývojové štádium? (obrázok 17).



Obrázok 17 Identifikovaný turistický prúd jednodňoví turisti v cieľovom mieste Vysoké Tatry

Prameň: Vlastné spracovanie, 2019.

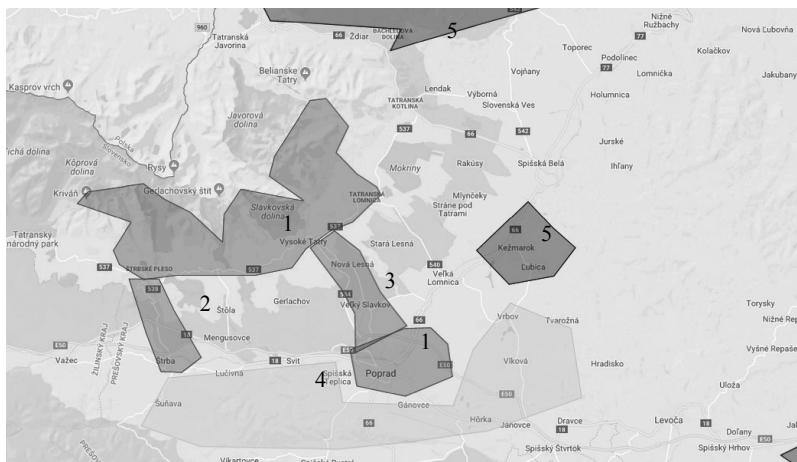
Poznanie odpovedí na tieto otázky je základom identifikovania strategických obchodných oblastí, pretože pre každú oblasť je typický špecifický segment návštevníkov s podobnými aktivitami. Každý turistický prúd je do určitej miery homogénny podľa vykonávaných aktivít a profilov návštevníkov, má svoju vlastnú dynamiku rozvoja a životný cyklus. Napr. pre turistický prúd lyžiarov je možné ako strategickú obchodnú oblasť identifikovať „zimné športy“, ktoré zahŕňajú spoluprácu ubytovacích zariadení, osobných horských dopravných zariadení, pohostinských zariadení, požičovní športových potrieb a ďalších zariadení cestovného ruchu (obrázok 18).

V druhom kroku je potrebné zohľadniť princípy *variabilnej geometrie*, ktorá agreguje identifikované turistické prúdy s cieľom získať lepší prehľad o situácii v cieľovom mieste. Vychádza z predpokladu, že ekonomický úspech cieľového miesta závisí od viacerých turistických prúdov a schopnosti zainteresovaných subjektov tieto prúdy osloviť a riadiť.

Strategická obchodná oblasť: Zimné športy									
Zainteresované subjekty	Oblasť		Cieľové skupiny		Zdrojový trh				Vzťah k ostatným SBA
	Štrbské Pleso	Tatranská Lomnica	Rodiny s deťmi	Akreditovaní športovci	Mladí ľudia	Regionálni návštevníci	Slovensko	Poľsko	Česká republika
Prevádzkovateľ OHZ 1	X			X	X				
Prevádzkovateľ OHZ 2		X	X			X	X	X	
Hotel (ski-in-ski-out) 1	X								X
Hotel (ski-in-ski-out) 2		X							X
Pohostinské zariadenie	X								
Lyžiarska škola	X								X
Požičovňa lyžiarskych potrieb	X								

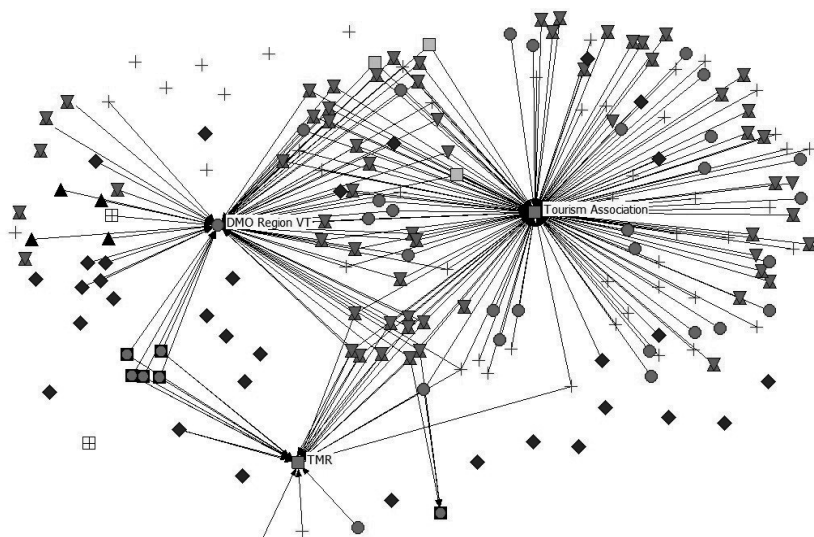
Obrázok 18 Strategická obchodná oblasť zimné športy v cieľovom mieste Vysoké Tatry Prameň: Vlastné spracovanie, 2019.

Na základe identifikovania hlavných turistických prúdov a definovania strategických obchodných oblastí je možné územie cieľového miesta rozdeliť na: (1) viacfunkčné územie a atraktivity cestovného ruchu, (2) územie, ktoré sa pre cestovný ruch nevyužíva, (3) územie s potenciálom a (4) územie bez potenciálu prilákania návštevníkov. Zároveň je možné identifikovať aj iné (5) územie, ktoré návštevníci navštevujú, a rozšíriť tak hranice cieľového miesta (obrázok 19). Z takto identifikovaných území následne vyplýva diskusia o problémoch a perspektívach rozvoja cestovného ruchu v cieľovom mieste.



Obrázok 19 Rozdelenie územia cieľového miesta Vysoké Tatry Prameň: Vlastné spracovanie, 2019.

Tretím krokom je *sieťová analýza v cieľovom mieste cestovného ruchu*, ktorej cieľom je identifikovať kľúčové subjekty a vzťahy medzi nimi. Dopytovú sieť tvoria „trhová experti“, ktorí sú schopní ovplyvniť správanie sa návštevníkov. Môže ísť o cestovné kancelárie, systémy rezervovania, významné médiá, sociálne médiá a odporúčania známych. Preskúmanie dopytovej siete pomáha lepšie pochopiť motívy cestovania a pobytu návštevníkov a výber strategických obchodných oblastí. Ponukovú sieť tvoria atraktivity a podniky cestovného ruchu. Významní nositelia ponuky sú schopní koordinovať ostatné prvky ponuky. Prikladom sú osobné horské dopravné zariadenia alebo kongresové centrá. Tí nositelia ponuky, ktorí nemajú prístup k dopytovej sieti musia využívať schopnosti koordinácie a sprostredkovania. Tu prichádzajú na rad portály ako prístupové body k informáciám, produktom a možnostiam rezervovania. Túto funkciu plnia manažérske organizácie v cieľových miestach. Na strane dopytu pôsobia portály ako vstupné body pre návštevníkov a sprostredkovateľov v cestovnom ruchu, zatiaľ čo na strane ponuky poskytujú platformu pre podniky cestovného ruchu, ktoré na nich prenášajú konkrétne úlohy (obrázok 20).



Obrázok 20 Ponuková sieť v cieľovom mieste cestovného ruchu Vysoké Tatry
Prameň: Vlastné spracovanie, 2019.

Vo štvrtom kroku model pokračuje analýzou *úloh v cieľovom mieste a určenie zodpovednosti*. Zo sieťovej analýzy by malo byť zrejmé, aké sú vzťahy medzi subjektmi, a akú úlohu plní každý subjekt v manažmente cieľového

miesta. Dôležitá je analýza trhu a ponuky, rozvoj produktu, marketingová komunikácia (podľa modelu AIDA⁵) a určenie zodpovednosti. Pre každú strategickú obchodnú oblasť je nevyhnutné definovať, ktoré subjekty sa majú podieľať na jej vytváraní a aké sú ich manažérske a marketingové úlohy (tabuľka 32). Analýza marketingových úloh tak často môže ukázať, že manažérska organizácia nemusí vykonávať všetky úlohy samostatne. Je preto potrebné čítať tabuľku nielen horizontálne (potreby návštevníckeho prúdu – vhodné pre manažérske organizácie), ale aj vertikálne (naprieč prúdmi – vhodné pre podniky a organizácie cestovného ruchu).

Tabuľka 32 Analýza marketingových úloh v cieľovom mieste a určenie zodpovednosti

Strategická obchodná oblasť	Nositelia ponuky	Trhovi experti	Analýza trhu a ponuky	Tvorba produktu	Marketingová komunikácia (AID)	(A) Distribúcia a predaj	Určenie zodpovednosti
Zimné športy	prevádzkovateľ OHZ 1, prevádzkovateľ OHZ 2, hotel 1, hotel 2, pohostinské zariadenie, lyžiarska škola, počiatočná lyžiarskych potrieb	incomingová CK, TIC, systém rezervovania, miestni obyvatelia	profil návštevníka, jeho správanie, priemerná dĺžka pobytu, záľuby ...	vytvorenie nezabudnuteľného zážitku, kvalita ubytovacích služieb, kvalita športovo-rekreačných služieb ...	získanie pozornosti cez elektronické médiá, informácie o pomocke služieb na webovej stránke ...	možnosť online rezervovania ubytovania, skipasov, dodatkových služieb ...	prevádzkovateľ OHZ, ubytovacie zariadenie, manažérska organizácia
Kultúra	...	...	...	↓	...	...	...
MICE	...	...	...	↓	...	...	...
Pohyb	...	...	...	↓	...	...	...
...	...	...	...	↓	...	...	...

Prameň: Vlastné spracovanie, 2019.

Výhodou tejto analýzy je, že umožňuje ľahšie identifikovanie oblastí záujmu a zamerania z pohľadu zainteresovaných subjektov. To umožní lepšie koordinovať projekty a zrýchli spoluprácu subjektov. Touto analýzou sa sprehľadnia úlohy a identifikujú priority pri vytváraní produktu pre návštevníkov.

Piatym krokom je *diskusia o úlohách, zdrojoch* a zodpovednosti pri vytváraní strategických obchodných oblastí. Ide o projektový manažment, ktorý definuje úlohy, zdroje, zodpovednosť a čas na ich splnenie. Zapojenie osôb do projektu sa neobmedzuje na zamestnancov manažérskej organizácie, ale je určené charakterom strategických obchodných oblastí a osobitosťami dopytu. Financovanie rozvoja jednotlivých strategických obchodných oblastí má byť kolektívne a transparentné, pričom manažérska organizácia by mala zamestnávať kvalifikovaných produktových manažérov.

⁵ AIDA je marketingový akronym pre model rozhodovania o nákupe, ktorý sa uplatňuje aj v cestovnom ruchu. Model zahŕňa kroky: získanie pozornosti (A – attention), udržanie záujmu (I – interest), vzбудenie túžby (D – desire) a rozhodnutie uskutočniť nákup (A – action).

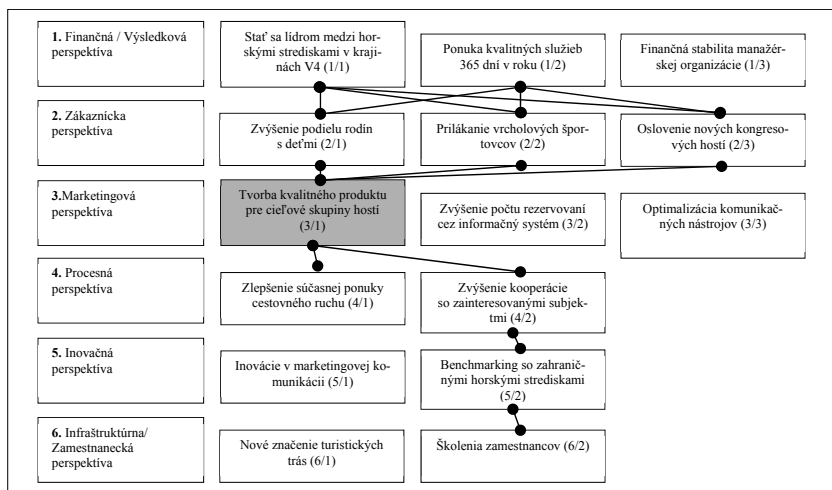
Šiestym krokom je *aktualizácia a kontrola procesov* v cieľovom mieste. Dôležitá je najmä kontrola strategických obchodných oblastí, prípadne ich korekcia na základe dopytu návštevníkov. Pravidelne treba skúmať pozície jednotlivých organizácií pri vytváraní strategických obchodných oblastí a vytvárať priestor na diskusiu so zainteresovanými subjektmi v cieľovom mieste. Na kontrolu procesov je vhodné použiť metódu Balanced Scorecard (BSC) s určením kľúčových ukazovateľov výkonnosti (KPIs – key performance indicators). Medzi základné perspektívy používané v metóde BSC patria finančná perspektíva, zákaznícka perspektíva, perspektíva interných podnikových procesov, perspektíva učenia sa a rastu (Kaplan, Norton, 1992). Vzhľadom na osobitosti cieľových miest cestovného ruchu je nevyhnutné prispôbiť perspektívy BSC (tabuľka 33). Tieto perspektívy sú prispôbené osobitostiam produktu cestovného ruchu a činnosti manažérskych organizácií. Metóda riadenia a kontroly BSC umožňuje optimalizovať procesy vykonávané v manažérskych organizáciách a kontrolovať ich pomocou zvolených kritérií. Znižuje sa tak možnosť plytvania verejnými zdrojmi a optimalizuje vykonávané činnosti.

Tabuľka 33 Perspektívy Balanced Scorecard v cieľovom mieste cestovného ruchu

Perspektíva	Ciele
Finančná/ Výsledky	- Zvýšenie ekonomických prínosov cestovného ruchu v cieľovom mieste - Zabezpečenie správneho smerovania cieľového miesta
Zákaznícka	- Oslovenie nových trhov návštevníkov - Zvýšenie podielu stálych návštevníkov
Marketingová	- Vytvorenie konkurencieschopného produktu cieľového miesta - Využívanie moderných technológií v cieľovom mieste
Procesná	- Sledovanie procesov zameraných na zlepšenie ponuky - Optimalizácia procesov pre zvýšenie spokojnosti návštevníkov
Inovačná	- Neustále inovovanie ponuky - Kreatívne odlišenie sa v oslovení nových cieľových skupín
Infraštruktúrna / Zamestnanci	- Budovanie infraštruktúry/ Motivácia zamestnancov

Prameň: Spracované podľa Graubünden Ferien, 2012; Kappler, Boksberger, 2007; Kappler Management AG, 2014, 2019.

Perspektívy BSC v cieľovom mieste je vhodné rozpracovať do cieľov organizácie, a pre prehľadnosť zobrazit' v strategickej mape, kde sa ciele prepoja na základe princípu príčina - účinok (obrázok 21). Jednotlivé ciele musia byť merateľné, časovo ohraničené s pridelenou zodpovednosťou. Určenie perspektív a cieľov manažérskej organizácie a ich sprehľadnenie pomôže pri strategickom plánovaní manažérskych a marketingových aktivít. Jednotlivé perspektívy, ktoré sú prispôbené osobitostiam cieľového miesta, uľahčia orientáciu manažérskej organizácie pri stanovení dlhodobých cieľov.



Obrázok 21 Príklad strategickej mapy BSC pre cieľové miesto Vysoké Tatry
Prameň: Vlastné spracovanie, 2019.

Dynamický pohľad na cieľové miesto umožňuje zmeniť pohľad zainteresovaných subjektov a procesy v manažérskych organizáciách cestovného ruchu. Ide o zmenu z ponukovej orientácie na väčšie zohľadnenie dopytu a jeho dynamiky. Zmena perspektívy sa prejaví v odlišnom plánovaní cestovného ruchu v cieľovom mieste, pretože vyžaduje väčšie zapojenie zainteresovaných subjektov a pochopenie správania sa návštevníkov a ich dynamiky zmien. Tento prístup sa odlišuje od tradičného strategického plánovania, ktoré cieľovým miestom rozumie pevný súbor produktov, ktorý sa má riadiť pod jednou značkou s jednotnou víziou a imidžom, kde manažérska organizácia preberá zodpovednosť za dodržiavanie strategického smerovania. Dynamický pohľad dáva do popredia schopnosť zainteresovaných subjektov osloviť a riadiť identifikované turistické prúdy a vytvoriť synergický efekt pre celé portfólio prúdov. Marketingové úlohy sa tak vo veľkej miere delegujú aj na zainteresované subjekty a manažérska organizácia sa môže venovať viac svojim pôvodným úlohám, teda zabezpečovaniu verejných statkov, ktoré využívajú návštevníci.

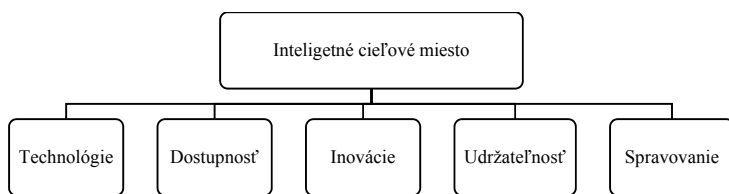
4.2. Inteligentné spravovanie cieľového miesta

Rozvoj informačných technológií a ich využívanie v každodennom živote ľudí menia aj doterajšiu situáciu v cieľovom mieste. Ak chce byť cieľové

miesto konkurencieschopné, udržateľné a odlíšiteľné od iných v zmysle inovácií a vedomostí, malo by začať uplatňovať inteligentný prístup k rozvoju cestovného ruchu. Z tohto prístupu vychádza koncepcia inteligentného spravovania cieľového miesta, založená na rozhodovaní na základe dostupných údajov so zapojením zainteresovaných subjektov, ktorá zahŕňa technológie, dostupnosť, inovácie, udržateľnosť a spravovanie cieľového miesta.

Inteligentné spravovanie cieľového miesta zahŕňa procesy a štruktúry zamerané na rozhodovanie na základe dostupných údajov so zapojením zainteresovaných subjektov. Ide teda o spravovanie cieľového miesta na základe údajov, čo zvyšuje konkurencieschopnosť cieľového miesta.

Inteligentné spravovanie cieľového miesta vychádza z koncepcie inteligentných cieľových miest a ich rozvoja. Inteligentné cieľové miesta je možné definovať ako inovatívne miesta, ktoré využívajú najnovšie technológie a zabezpečujú udržateľný rozvoj, uľahčujú interakciu návštevníkov s okolím, zvyšujú kvalitu zážitkov a kvalitu života miestnych obyvateľov (de Avila, 2015). Inteligentné cieľové miesta vychádzajú z myšlienky inteligentných miest, ktoré ako centrá vedomostí riadia informácie, technológie a inovácie s cieľom efektívneho manažmentu, udržateľného rozvoja a zvyšovania kvality života miestneho obyvateľstva (Caragliu a kol., 2011). Z dôvodu zmeny nákupného správania návštevníkov v cestovnom ruchu, ktorí sú dobre informovaní, častejšie pripojení na internet a zároveň dynamicky komunikujú s prostredím, sa inteligentná koncepcia začala uplatňovať aj v cieľových miestach. Inteligentný rozvoj cieľových miest cestovného ruchu je založený na piatich pilieroch: (1) technológie, (2) dostupnosť, (3) inovácie, (4) udržateľnosť a (5) spravovanie (obrázok 22) (UNWTO, 2019).



Obrázok 22 Pilieri inteligentného rozvoja cieľového miesta cestovného ruchu
Prameň: Spracované podľa UNWTO, 2019.

Z pohľadu návštevníka je cieľové miesto cestovného ruchu inteligentné, ak využíva informačné technológie s cieľom sprístupniť informácie a zintenzívniť zážitok prispôbovaním služieb cestovného ruchu jeho konkrétnym požiadavkám a informovaním o miestnych produktoch a atrakciách.

Z manažérskeho pohľadu umožňuje inteligentné cieľové miesto manažérskym organizáciám cestovného ruchu a zainteresovaným subjektom vďaka inováciám a implementovaným technológiám rozhodovať a konať na základe zbieraných údajov. Zainteresované subjekty sú dynamicky prepojené informačnými technológiami, čo im umožňuje v reálnom čase vytvárať, zbierať a vymieňať si dostupné informácie s cieľom uspokojiť potreby zákazníka a zabezpečiť udržateľný rozvoj.

Inteligentné spravovanie cieľových miest cestovného ruchu vyžaduje zapojenie a spoluprácu zainteresovaných subjektov (tabuľka 34) a neobmedzený prístup k informáciám v reálnom čase. Takéto spravovanie podporuje efektívnosť, kreativnosť a inovácie. Neobmedzený prístup k informáciám umožňuje dokonalú informovanosť zainteresovaných subjektov a vytvára množstvo údajov, ktoré majú byť predmetom skúmania.

Tabuľka 34 Zainteresované subjekty v inteligentnom spravovaní cieľového miesta

Zainteresované subjekty	Inteligentné riešenia
Manažérske organizácie cestovného ruchu	- uplatňujú najnovšie technológie v manažmente a marketingu cieľového miesta - fungujú ako inteligentné uzly, ktoré koordinujú všetky potrebné informácie a sprístupňujú ich zainteresovaným subjektom v reálnom čase - digitalizujú základné procesy v organizácii a v cieľovom mieste - optimálne využívajú energie - spolu s miestnymi obyvateľmi, návštevníkmi a samosprávou sa podieľajú na vytváraní zážitkov pre návštevníkov - rozhodujú sa na základe aktuálnych podnetov - využívajú cieľový marketing a prispôbujú produkt požiadavkám konkrétneho návštevníka
Samospráva	- využíva informačné technológie pri spravovaní - poskytuje informácie o spravovaní cieľového miesta - reguluje ochranu osobných údajov
Miestni obyvatelia	- sú pripojení a dostatočne kreatívni - sú technologicky zdatní - aktívne sa podieľajú na vytváraní inteligentného obsahu cieľového miesta (napr. kultúrnych atrakcií)
Návštevníci	- sú dobre informovaní a pripojení - využívajú dostupné technologické riešenia a zariadenia - sú aktívni kritici a šíritelia informácií - aktívne diskutujú na sociálnych médiách - vyžadujú vysoko personalizované služby - prispievajú k vytváraniu zážitku
Prostredie	- je prepojené s internetom vecí - využíva služby cloud computingu - podporuje inovácie - kombinuje digitálne a sociálne informácie

Prameň: Spracované podľa Hedlund, 2012; Buhalis a Amaranggana, 2014; Buhalis a Amaranggana, 2015, 2019.

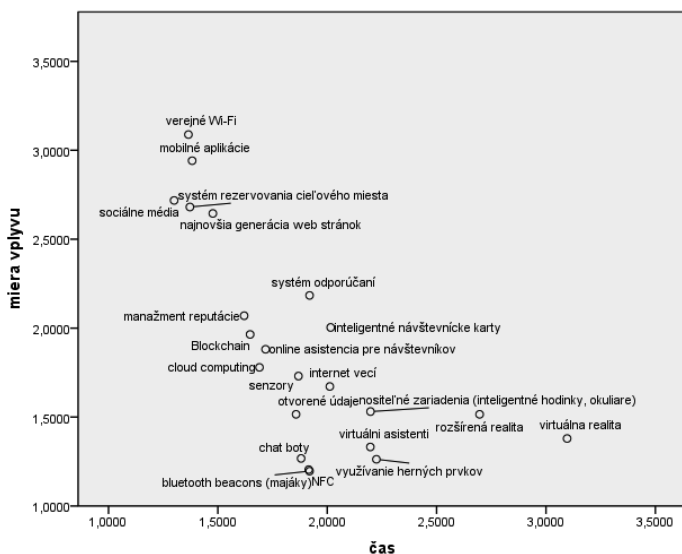
Inteligentné spravovanie cieľového miesta využíva *informačné technológie*. Tieto technológie umožňujú vytvárať pridanú hodnotu pre návštevníka podporovaním zvýšenej interakcie, spoluvytváraním produktu a umožňovaním personalizácie. Inteligentné spravovanie využíva tri technologické komponenty: cloud computing⁶, internet vecí a internetové systémy služieb pre konečného užívateľa. Služby založené na cloud computingu poskytujú neobmedzený, pohodlný a rýchly prístup k aplikáciám, softvéru a údajom cez internet. Internet vecí predstavuje prepojenie každodenných objektov, ktoré zbierajú, spracúvajú a navzájom si vymieňajú údaje cez internet s minimálnym ľudským zásahom. Ide o rozšírenie a spracovanie sieťového pripojenia a spracovania údajov o veci, ktoré nie sú počítačmi. Internetové systémy služieb pre konečného užívateľa sú aplikácie a zariadenia, ktoré podporujú cloud computing a internet vecí a sprostredkujú ho návštevníkom v cestovnom ruchu. Ide najmä o mobilné aplikácie cieľových miest, najnovšie webové stránky cieľových miest, rozšírenú a virtuálnu realitu, senzory, bezdrôtový prenos údajov (NFC - Near Field Communication), QR kódy, majáky (beacons), neobmedzenosť pripojenia cez WiFi, sociálne médiá, chat boty a podobne.

S cieľom určenia, ktoré technológie sú pre cieľové miesta najdôležitejšie sme v roku 2019 uskutočnili prieskum medzi 262 návštevníkmi cestovného ruchu na Slovensku (graf 4).

Miera vplyvu vyjadruje očakávanie návštevníkov od týchto technológií na stupnici od 0 do 4 (0- žiadne očakávania, 4- najvyššie očakávania). Čas vyjadruje počet rokov, kedy tieto technológie dosiahnu najväčšiu mieru vplyvu. Medzi technológie, ktoré majú najväčšiu mieru vplyvu v krátkom období môžeme zaradiť verejné WiFi, mobilné aplikácie, systém rezervovania na webovej stránke cieľového miesta, sociálne médiá a najnovšiu generáciu webových stránok. Vysokú mieru vplyvu má aj manažment reputácie, systém odporúčaní, inteligentné návštevnícke karty a online asistencia pre návštevníkov.

Tieto informačné technológie sú základom analýzy veľkých údajov (big data). Tá zahŕňa extrakciu užitočných vedomostí z veľkého objemu dát s cieľom nájdenia nových vzorcov správania a postrehov v reálnom čase a podpory tradičných výskumných techník. Je vhodná pri rozhodovaní o operatívnych a strategických cieľoch cieľového miesta. Jej proces zahŕňa zbieranie, výmenu, ukladanie, spracovanie, analýzu a interpretáciu údajov (tabuľka 35).

⁶ Cloud computing umožňuje prístupovať k aplikáciám, ktoré sú umiestnené vo vzdialenom údajovom centre výhradne cez internet.



Graf 4 Očakávania návštevníkov od informačných technológií v cieľovom mieste
Prameň: Vlastné spracovanie, 2019.

Tabuľka 35 Analýza veľkých údajov v cieľovom mieste

Kroky analýzy	Obsah
Zbieranie	- webové stránky a sociálne médiá (kľúčové slová, rezervované služby, demografické údaje, psychografické údaje, údaje o polohe) - senzory v cieľovom mieste (hustota dopravy, kvalita ovzdušia, počet návštevníkov) - mobilná lokalizácia (počet návštevníkov, turistické prúdy) - nositeľné zariadenia (údaje o polohe, scenéria cieľového miesta) - platobné a návštevnícke karty (spotreba v cieľovom mieste, spotrebované služby)
Ukladanie a výmena	- noSQL databázy - manažérsky informačný systém cieľového miesta
Spracovanie	- čistenie - transformácia - redukcia
Analýza	- analýza obsahu (text mining, analýza obrazu, analýza názoru, analýza citlivosti) - analýza štruktúry údajov (zhluková analýza, regresná analýza, sieťová analýza)
Interpretácia	- správy - grafy - interaktívne prehľady

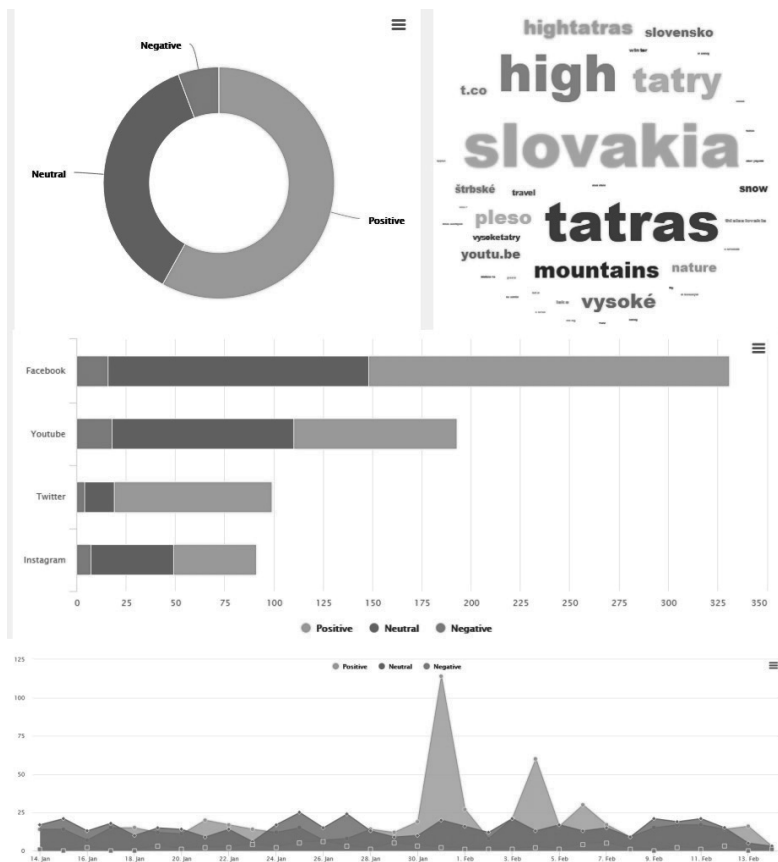
Prameň: Vlastné spracovanie, 2019.

Keďže vlastníkmi uvedených údajov sú verejné a aj súkromné subjekty, je nevyhnutné zabezpečiť ich *dostupnosť*. V súčasnosti sú v inteligentných cieľových miestach trendom otvorené údaje (open data). Tie umožňujú bezplatný a neobmedzený prístup k informáciám a analýze. Pre správne rozhodovanie sú nevyhnutné historické údaje ako aj údaje dostupné v reálnom čase. Na základe získaných údajov je možné vykonávať rozhodnutia v reálnom čase, a prispôbovať sa tak lepšie rýchlym zmenám v prostredí. Je vhodné deliť sa o údaje cez inteligentný informačný systém, ktorý spája zainteresované subjekty, integruje údaje z rôznych zdrojov a umožňuje dynamické delenie sa o údaje v reálnom čase (príloha 7). V tomto prípade by mala manažérska organizácia pôsobiť ako inteligentný uzol, ktorý koordinuje potrebné informácie a sprostredkováva ich zainteresovaným subjektom.

Informačné technológie a analýza veľkých dostupných údajov je základom inovácií v inteligentnom spracovaní. Uplatňovanie *inovácií* v inteligentnom spravovaní je založené na využívaní nových zdrojov údajov a ich vyhodnocovaní s cieľom predpovede dopytu, personalizácie produktu a zabezpečenia efektívnosti. Tradičné prístupy rozhodovania v manažérskych organizáciách sú založené najmä na statických a častokrát jednorazových údajoch. Ubytovacia štatistika a dotazníkový prieskum neposkytujú dostatočné informácie pre správne rozhodnutia. Zároveň sa tieto údaje publikujú retrospektívne, čo neumožňuje manažérskym organizáciám dostatočný pohľad do budúcnosti a možnosť predvídania dopytu návštevníkov. Na základe údajov z internetových vyhľadávačov a systémov rezervovania (internetové systémy rezervovania a online cestovné kancelárie, globálne distribučné systémy) a sociálnych médií je možné oveľa jednoduchšie a rýchlejšie predpovedať dopyt návštevníkov po službách cieľového miesta, ako aj zaznamenať rastúci alebo upadajúci trhov segment. Údaje zo systémov rezervovania poskytujú cenné informácie o počte a profile návštevníkov na základe vyhľadávania a rezervovania služieb v cieľovom mieste. Údaje zo sociálnych sietí umožňujú v reálnom čase identifikovať postoje k cieľovému miestu od potenciálnych, súčasných, ako aj minulých návštevníkov. Tie je možné vyhodnotiť analýzou citlivosti elektronických recenzií (obrázok 23).

Návštevník v súčasnosti nechce len pasívne prijímať informácie, ale chce byť súčasťou diania. Ide o prechod od pasívneho spotrebiteľa produktu k jeho aktívnemu spolutvorcovi. Inovácie v tvorbe produktu cieľového miesta umožňujú vďaka osobným údajom, údajom o správaní návštevníka a jeho polohe v cieľovom mieste získaných z elektronických zariadení (senzory, mobilné telefóny, internetové stránky) prispôbovať produkt konkrétnemu návštevníkovi. Takáto individualizácia a kustomizácia produktu posilňuje lojalitu

a vzťah k cieľovému miestu. S cieľom poskytnúť správny produkt správne zákazníkovi môže manažérska organizácia využívať systémy odporúčaní. Systém odporúčaní je založený na údajoch o vyhľadávaní, rezervovaní a nákupe na internete konkrétneho užívateľa. Takýto systém na základe porovnania ziskových údajov s údajmi o iných návštevníkoch obsiahnutých v databáze umožňuje poskytovať odporúčania „šité na mieru“.



Obrázok 23 Analýza citlivosti elektronických recenzií v cieľovom mieste Vysoké Tatry Prameň: Vlastné spracovanie, 2019.

Na základe poznania správania sa návštevníkov a možností vytvorenia personalizovaného produktu môže manažérska organizácia budovať efektívnu a inovatívnu marketingovú komunikáciu. Cílená marketingová komunikácia,

založená prevažne na „cookies“, zabezpečí, že marketingová kampaň sa zobrazí len tým, ktorí sa zaujímajú o účasť na cestovnom ruchu v okolí cieľového miesta. Informačné technológie ponúkajú zároveň lepšie možnosti merania efektívnosti marketingovej komunikácie. Doteraz efektívnosť marketingovej komunikácie bolo možné kvantifikovať až keď návštevníci prišli do cieľového miesta. S využitím analýzy veľkých údajov má manažérska organizácia informácie o vyhľadávaní, rezervovaní a aktivitách na sociálnych médiách v reálnom čase, čo umožňuje merať vplyv marketingovej kampane aj počas jej trvania. Získané informácie sa môžu použiť na zlepšenie efektívnosti napríklad zmenou zacielenia na inú cieľovú skupinu návštevníkov alebo zmenou času publikovania kampane.

Ďalším pilierom inteligentného spravovania cieľového miesta je zabezpečenie jeho *udržateľnosti*. Využitím inteligentných riešení má manažérska organizácia možnosť zbierať, monitorovať a analyzovať indikátory udržateľného rozvoja (tabuľka 36) oveľa jednoduchšie a zároveň v reálnom čase s cieľom urýchliť rozhodnutia a možnosti prijatia rýchlych opatrení.

Tabuľka 36 Zabezpečenie udržateľnosti cieľového miesta v inteligentnom spravovaní

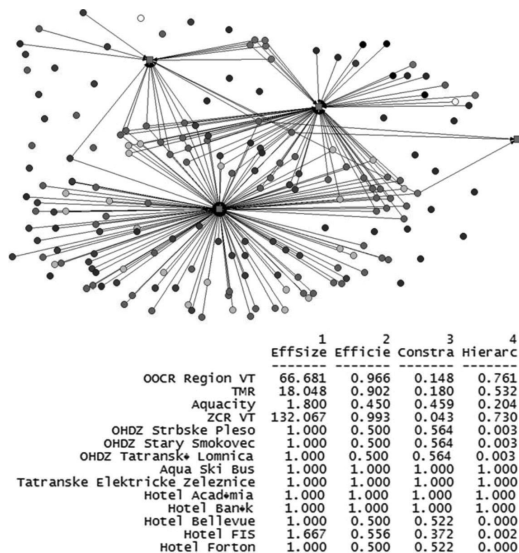
Pilier udržateľného rozvoja	Indikátor	Spôsob zberu údajov
Ekonomický	počet návštevníkov	mobilná lokalizácia, návštevnícke karty, senzory
	spotreba návštevníkov	platobné karty
	zvyšovanie cien	externé webové stránky
Socio-kultúrny	kriminalita	kamery (senzory)
	postoj miestnych obyvateľov k návštevníkom	sociálne médiá
	spokojnosť návštevníkov	sociálne médiá
Environmentálny	čistota ovzdušia	senzory kvality vzduchu
	dopravná situácia	dopravné senzory, kamery
	turistické prúdy	návštevnícke karty, mobilná lokalizácia, mobilné aplikácie
	scenéria	nositeľné zariadenia (okuliare)

Prameň: Vlastné spracovanie, 2019.

Manažéri cieľového miesta už nemusia čakať mesiace alebo roky na to, aby zistili, že limitné kapacity cieľového miesta sa prekročili, ale systém včasného varovania založený na údajoch môže poskytnúť včasné odporúčania na zabezpečenie udržateľnosti cieľového miesta.

Vďaka inteligentným riešeniam je *spravovanie cieľového miesta* jednoduchšie a efektívnejšie. Manažérska organizácia a zainteresované subjekty majú dostatok včasných informácií pre lepšie rozhodovanie. Tok takýchto informácií

je možné využiť aj na kvantifikáciu úrovne spravovania cieľového miesta. Zatiaľ čo tradičné techniky získavania údajov o spolupráci zainteresovaných subjektov sú časovo a finančne náročné, údaje získané z technológií poskytujú nové možnosti merania. Tieto údaje sa môžu následne vyhodnocovať sieťovou analýzou s cieľom preskúmať spoluprácu subjektov a ich silu, efektívnosť a tok vedomostí v cieľovom mieste, ako aj predpovedať a simulovať zmeny v cieľovom mieste. Na to je možné využiť kvantitatívne charakteristiky sieťovej analýzy zamerané na spravovanie cieľového miesta (obrázok 24).



Obrázok 24 Aplikácia merania efektívnosti spolupráce a toku vedomostí v cieľovom mieste Vysoké Tatry.
Prameň: Vlastné spracovanie, 2019.

Inteligentné spravovanie cieľového miesta reprezentuje nový prístup k riadeniu cieľového miesta a k činnosti manažérskej organizácie. Využíva údaje v reálnom čase, čo umožňuje včasné rozhodovanie. V porovnaní s tradičnými prístupmi tento prístup nie je založený na minulých statických údajoch, ale využíva dynamické údaje a inteligentné nástroje s cieľom byť proaktívny, nie reaktívny. Uplatňovanie inteligentného spravovania je žiaduce vzhľadom na fakt, že čoraz viac cieľových miest sa snaží stať sa inteligentnými, pretože konkurencia na trhu je vysoká.

4.3. Manažérska organizácia ako spolutvorca zážitkov pre návštevníka

Zmeny v spoločnosti od zamerania sa na statky a služby k zážitkom sa prejavili aj v cestovnom ruchu. Návštevníci v súčasnosti hľadajú vo vyššej miere zážitky a chcú byť aktívni v ich vytváraní (Xiang a Fesenmaier, 2017). Zážitok ovplyvňuje zmysly, buduje vzťah a poteší viac ako tovar. Ponuka zážitkov zároveň odlišuje cieľové miesta navzájom. Informačné technológie umožňujú manažérskej organizácii spoluvytvárať zážitok spolu s návštevníkmi, zabezpečovať vyššiu efektívnosť činností a zvyšovať lojalitu návštevníkov.

Jednou z výziev, pred ktorou stoja manažérske organizácie, je aj zmena nákupného správania sa návštevníkov, ktorí v čoraz väčšej miere vyhľadávajú a uprednostňujú zážitky pred hmotnou spotrebou. Novým prístupom založeným na zmene správania a vytváraní pridanej hodnoty pre zákazníka je ekonomika zážitkov (Pine a Gilmore, 1999) aplikovaná na cieľové miesto. Tento prístup nadväzuje na výskumy, v ktorých sa zistilo, že ľudí robí viac šťastnými kúpa zážitku ako kúpa materiálneho tovaru (Kumar a kol., 2014). Zážitok v cestovnom ruchu je možné definovať ako subjektívne hodnotenie prežitých udalostí, ktoré súvisia s aktivitami cestovného ruchu vo všetkých fázach nákupného správania (Tung a Ritchie, 2011).

V teórii cestovného ruchu sa zážitkom venuje pozornosť od 70. rokov 20. storočia. Cohen (1979) identifikoval štyri druhy zážitku z cestovného ruchu (1) rekreačný – zameraný na masový cestovný ruch, (2) diverzný – s cieľom uniknúť, (3) skúsenostný – túžba po autentickejšť a (4) experimentálny – s cieľom byť vtiahnutý do deja. Pine a Gilmore (1999) vo svojej teórii zmeny spoločnosti zo zamerania na tovary, neskôr služby a v súčasnosti zážitok, vyčlenili tiež štyri druhy zážitkov v cestovnom ruchu. Prvým je zábava, ktorú je možné prirovnať k počúvaniu hudby na organizovanom podujatí. Ďalej ide o estetický zážitok, ktorého príkladom je výhľad z panoramatickej terasy. Príkladom edukačného zážitku je účasť na výlete so sprievodcom v cieľovom mieste. Posledným je únik ako zážitok, kde návštevník chce uniknúť a načerpať nové myšlienky. V súčasnosti je veľký tlak zo strany návštevníkov na spoluvytváranie zážitku spolu s návštevníkom (Neuhofer a kol., 2014).

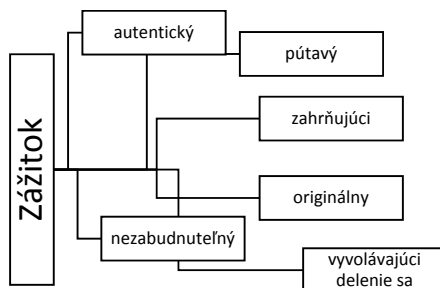
Cieľom spoluvytvárania zážitku je zapojiť návštevníka do transformácie každodenných udalostí súvisiacich s cestovaním a pobytom v cieľovom mieste na jedinečné a zapamätateľné pocity, o ktoré sa bude chcieť návštevník deliť. Takéto zážitky sú prostriedkom udržania si lojality návštevníkov a sú nositeľmi bezplatnej marketingovej komunikácie cieľového miesta. Manažérska organizácia by mala preto postupne prechádzať z tradičného marketingu na marketing zážitkov (tabuľka 37).

Tabuľka 37 Prechod od tradičného marketingu k marketingu zážitkov v cieľovom mieste

Marketingové nástroje	Tradičný marketing	Marketing zážitkov
Produkt	tovary a služby	spomienky, pocity
Cena	náklady, konkurencia	návštevník
Distribúcia	všetky distribučné kanály	výber distribučných kanálov
Komunikácia	obrázky a text	pôsobenie na všetky zmysly

Prameň: Spracované podľa Pine a Gilmore, 1999; Cifí, Cetin a Dincer, 2018.

Na vytvorenie jedinečných a nezabudnuteľných zážitkov je nevyhnutná kreatívnosť a inovácie. Zážitky by zároveň nemali byť štandardizované, pretože tým sa stávajú obyčajnými a neosobnými. Produkt ako zážitok v cieľovom mieste by mal vytvárať nezabudnuteľné spomienky a pocity. Mal by byť autentický, a teda vychádzať z kľúčových kompetencií cieľového miesta. Návštevníka by mal zaujať a byť pútavý. Dôležitým faktorom je zahrnutie návštevníka do jeho tvorby a originalnosť zážitku. Dobrý zážitok je nezabudnuteľný a zároveň taký, o ktorý sa budú chcieť návštevníci deliť (obrázok 25).



Obrázok 25 Charakteristika zážitku v produkte cieľového miesta

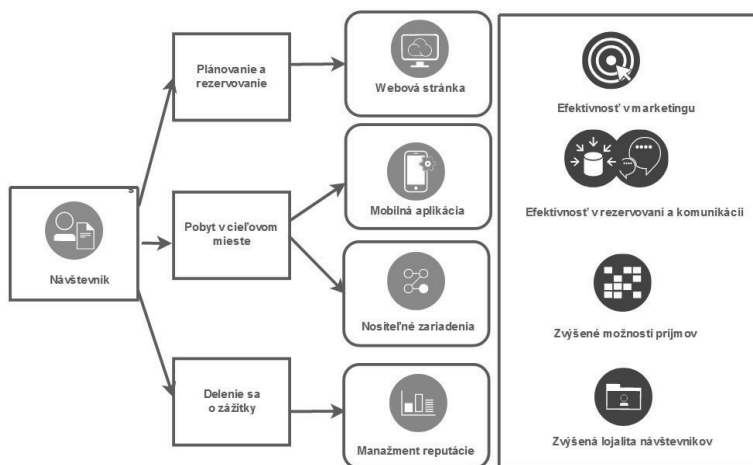
Prameň: Spracované s využitím Morrison, 2019.

Z hľadiska ceny je vhodné poznamenať, že delenie sa o zážitky návštevníkmi vyvoláva opakovanú spotrebu v cieľovom mieste a generuje odporúčania. Návštevník je zároveň ochotný zaplatiť viac ako pri kúpe tovaru alebo služby, k čomu prispieva aj nižšia citlivosť na zmenu ceny. Na distribúciu zážitku je vhodné využiť len vybrané distribučné kanály. Externí sprostredkovatelia (internetové systémy rezervovania, online cestovné kancelárie) vzhľadom na ponuku štandardizovaného produktu nie sú schopní ponúkať návštevníkom personalizované zážitky. Je tu preto priestor pre priame distribučné kanály mana-

žerskej organizácie ako je webová stránka cieľového miesta, profil na sociálnych médiách a turistické informačné centrá. Sprostredkovateľ musí poznať detailné informácie o osobitostiach konkrétneho cieľového miesta, čo pri nepriamej distribúcii nie je možné. Zároveň tak provízia z rezervovania zostáva v cieľovom mieste a je možné ju využiť na ďalší rozvoj cestovného ruchu. Marketingová komunikácia podporujúca zážitky by mala apelovať na všetkých päť zmyslov človeka. Manažérske organizácie by preto mali využívať také komunikačné kanály, ktoré vytvárajú emocionálne a intelektuálne pocity a umocňujú želania týchto pocitov. Je preto vhodné využívať obrazový materiál, logá, svedectvá osôb a rôzne metafory zahrňujúce cieľové miesto.

Informačné technológie umožnili prechod od jednostrannej tvorby k spoluvytváraníu zážitkov. Návštevník sa tak dostáva z pozície pasívneho prijímateľa informácií do aktívnej pozície spolutvorcu. Takéto spoluvytváranie pridáva hodnotu nielen pre návštevníka ale aj pre manažérsku organizáciu pretože zabezpečuje unikátnosť, autentickosť a nezabudnuteľnosť zážitkov. V tomto ponímaní zážitky zvyšujú konkurencieschopnosť a ekonomický úspech cieľového miesta (Gajdošík, 2019a).

Procesy v manažérskej organizácii by sa preto mali nastaviť tak, aby prinášali pridanú hodnotu počas všetkých fáz nákupného správania a mali by byť založené na spoluvytváraní zážitkov pre návštevníkov (obrázok 26).



Obrázok 26 Spoluvytváranie zážitku počas fáz nákupného správania sa návštevníka
Prameň: Vlastné spracovanie, 2019.

Vo fáze plánovania a rezervovania by sa mali webové stránky cieľových miest transformovať na inteligentné webové portály. Tieto portály majú byť schopné filtrovať dostupné údaje a učiť sa z predchádzajúcich procesov s cieľom poskytnúť užívateľovi informácie a služby šité na mieru. Takúto personalizáciu je možné dosiahnuť využitím nástrojov umelej inteligencie. Na základe dostupných údajov o návštevníkovi môže manažérska organizácia vytvoriť a zobrazit' personalizovaný produkt pre každého návštevníka, a ovplyvniť tak osobný zážitok. Portál má byť prepojený na najväčšie recenzné stránky v cestovnom ruchu a umožňovať tak prehliadanie recenzií. Zároveň by mala manažérska organizácia využívať fotografie cieľového miesta vytvorené návštevníkmi, aby upútala a zároveň zapojila návštevníkov do marketingového procesu. Aplikovaním umelej inteligencie, na tento obsah tvorený užívateľom, je zároveň možné filtrovať a zobrazit' na webovej stránke pre každého návštevníka len relevantné fotografie a videá.

Fáza pobytu v cieľovom mieste má byť založená na autentických zážitkoch, ktoré môžu zahŕňať ekologické, dobrodružné alebo unikátne produkty cieľového miesta. Zážitok počas pobytu sa má transformovať z pasívnej spotreby na spoluvytváranie alebo dokonca usmerňovanie zážitku návštevníkom, kde manažérska organizácia poskytuje len podklady na tvorbu zážitku. Takúto tvorbu zážitku umožňujú napríklad mobilné aplikácie cieľových miest, ktoré implementujú najnovšie technológie ako sú lokalizačné služby, rozšírená realita a integrácia so sociálnymi médiami. Na základe informácií o polohe návštevníka poskytujú mobilné aplikácie aktuálne informácie a ponuky. Rozšírená realita zároveň umožňuje obohatiť zážitok návštevníkov a prostredie cieľového miesta o nové prvky, ktoré môžu mať edukatívny alebo dobrodružný charakter. Zážitok návštevníkov možno obohatiť podporou nositeľných zariadení (inteligentné hodinky, okuliare), ktoré rozširujú poznávacie schopnosti návštevníka. Nositeľné zariadenia tak ovplyvňujú manažment cieľového miesta hlavne z hľadiska tvorby programov, sprevádzania a poskytovania informácií.

Posledná fáza nákupného správania bola pôvodne ponechaná na návštevníka a jeho fotky, videá a suveníry, o ktoré sa fyzicky delil s rodinou a priateľmi po návrate z cieľového miesta. S rozvojom sociálnych médií má delenie sa o zážitky novú podobu, akou sú aktualizácie statusov, komentovanie a zverejňovanie fotografií a videí. Takéto správanie sa návštevníkov vo veľkej miere ovplyvňuje reputáciu cieľového miesta. Z tohto dôvodu by sa mali manažérske organizácie začať viac zameriavať na manažment reputácie, ktorý zahŕňa online komunikáciu s návštevníkmi, vytváranie obsahu, o ktorý sa budú chcieť návštevníci deliť, monitorovanie správania sa návštevníkov na sociálnych médiách a poskytovanie spätnej väzby návštevníkom. V súčasnosti sa však obsah tvorený užívateľom na sociálnych médiách vytvára veľmi rýchlo a jeho objem

stále narastá, čo spôsobuje, že jeho manuálne spravovanie je náročné. Je preto vhodné uplatňovať rôzne analytické nástroje ako napríklad analýzu citlivosti, ktorá môže zrýchliť a uľahčiť manažment reputácie.

Spoluvytváranie zážitku v cieľovom mieste umožňuje lepšie sa zamerať na potreby konkrétneho návštevníka. Využívaním informačných technológií pri spoluvytváraní zážitku má manažérska organizácia informácie o vyhľadávaní, rezervovaní, pohybe a pocitoch návštevníkov, ktoré umožňujú efektívny marketing cieľového miesta. Vytvorenie inteligentných webových portálov a mobilných aplikácií cieľových miest pozitívne vplyva na proces rezervovania a efektívnosť marketingovej komunikácie. Vytváranie personalizovaného produktu lepšie stimuluje dopyt a ovplyvňuje aj dodatočné príjmy manažérskej organizácie. Spolu s online manažmentom reputácie tak možno lepšie ovplyvňovať lojalitu návštevníkov.

Zhrnutie

Zmeny v externom prostredí a nákupnom správaní návštevníkov, ako aj nízka efektívnosť činností nútia manažérske organizácie k zmenám procesov. Vzhľadom na doterajšie nedostatočné zohľadnenie dopytu v manažmente a spravovaní cieľového miesta je vhodné cieľové miesto cestovného ruchu vnímať dynamicky a pri plánovaní zohľadňovať návštevnícke prúdy. Subjekty zainteresované na rozvoji cestovného ruchu v cieľovom mieste majú tieto prúdy osloviť a riadiť, a tak aktivovať strategické obchodné oblasti. Manažérska organizácia už nemusí vykonávať všetky úlohy samostatne, ale diskusiou so zainteresovanými subjektmi je potrebné určiť zodpovednosť za každú úlohu. Preto sa cieľové miesto už nevníma ako jasne vymedzené územie, ale jeho hranice sa menia s identifikovanými strategickými obchodnými oblasťami.

Konkurencieschopnosť a udržateľnosť cieľového miesta ovplyvňuje v súčasnosti vo veľkej miere rozvoj a využívanie informačných technológií návštevníkmi. Je preto žiaduce spravovať cieľové miesto inteligentne na základe získaných údajov. Aktuálne a časovo neobmedzené údaje je možné získať vďaka využitiu najnovších informačných technológií a koncepcie otvorených údajov. Takéto údaje sú nástrojom inovácií v cieľovom mieste a predpokladom udržateľnosti a efektívneho spravovania cieľového miesta. Zmena nákupného správania sa návštevníkov zároveň núti manažérske organizácie spolupodieľať sa na tvorbe zážitku, prispôbiť tak produkt konkrétnemu návštevníkovi, a tak pozitívne ovplyvňovať jeho lojalitu. Tieto nové prístupy k cieľovému miestu a manažérskym organizáciám majú prispieť k vyššej konkurencieschopnosti a efektívnosti činností na trhu cestovného ruchu, a obohacujú tak teóriu a prax cestovného ruchu.

ZÁVER

Cieľové miesta cestovného ruchu sú kľúčovým prvkom systému a trhu cestovného ruchu, ktorý je definovaný dopytom a ponukou cestovného ruchu. Nositeľom dopytu sú návštevníci, ktorí sa snažia uspokojiť svoje potreby. Tieto potreby je možné uspokojiť ponukou statkov a služieb cestovného ruchu, ktorých nositeľom sú podniky, inštitúcie a cieľové miesta. Cieľové miesta tak vytvárajú ponuku cestovného ruchu, na ktorej sa podieľajú viaceré zainteresované subjekty. Nástrojom koordinácie týchto subjektov je manažérska organizácia, ktorá vykonáva úlohy v cieľovom mieste a prispieva k jeho udržateľnosti a konkurencieschopnosti.

Vedeckým cieľom publikácie bolo rozpracovať a systematizovať problematiku cieľového miesta a manažérskych organizácií v nich, prehodnotiť skúmanie cieľového miesta a manažérskych organizácií preskúmaním situácie na Slovensku a v zahraničí a navrhnúť nové prístupy k cieľovému miestu a manažérskym organizáciám. Takto formulovaný cieľ bol ďalej rozpracovaný do čiastkových cieľov.

Prvým čiastkovým cieľom bolo bilancovať teoretické poznanie problematiky manažérskych organizácií ako koordinátorov záujmov subjektov zainteresovaných na rozvoji cestovného ruchu v cieľovom mieste. Cieľové miesta cestovného ruchu sú objektom skúmania už dlhé desaťročia a systematický výskum manažérskych organizácií v nich má v zahraničí, na rozdiel od Slovenska, v súčasnosti významné postavenie. Obsahovo-kauzálna analýza prístupov domácich a zahraničných autorov poukazuje na široký záber skúmanej problematiky z hľadiska vymedzenia cieľového miesta, spolupráce, ako aj významu a postavenia manažérskych organizácií. Zároveň poukazuje na fakt, že koncepcia spravovania obohacuje manažment cieľového miesta o zohľadnenie vzťahov zainteresovaných subjektov. Manažment cieľového miesta pripisuje manažérskym organizáciám centrálnu postavenie, v koncepcii spravovania má manažérska organizácia úlohu sprostredkovateľa a manažéra siete zainteresovaných subjektov.

Druhý čiastkový cieľ sa zameriaval na zhodnotenie skúmania cieľového miesta cestovného ruchu analýzou spravovania siete zainteresovaných subjektov a správneho spravovania cieľového miesta. Spravovanie cieľového miesta sa zameriava na vzájomné vzťahy medzi subjektmi a uplatňuje sieťový pohľad na cieľové miesto. Analýza spravovania cieľových miest na Slovensku a v zahraničí preukázala nevyhnutnosť rešpektovania životného cyklu cieľového

miesta a zároveň podporila opodstatnenosť sieťového prístupu a využitia sieťovej analýzy na skúmanie spolupráce zainteresovaných subjektov. Manažérske organizácie v cieľových miestach na Slovensku majú problémy v naplňaní princípov správneho spravovania cieľového miesta. Táto situácia vedie k nutnosti zaoberať sa reformami manažérskych organizácií v cieľových miestach.

Tretím čiastkovým cieľom bolo preto preskúmať reformy manažérskych organizácií v cieľových miestach v zahraničí a navrhnúť reinžiniering manažérskych organizácií na Slovensku. Reinžiniering štruktúr a procesov v manažérskych organizáciách v krajinách s rozvinutým cestovným ruchom viedol k profesionalizácii ich činností, úspore nákladov a lepšiemu zacieleniu na cieľové trhy. Vzhľadom na nízku konkurencieschopnosť cieľových miest cestovného ruchu na Slovensku je nevyhnutné, aby manažérske organizácie spravovali cieľové miesta, ktoré sú schopné dosiahnuť aspoň 200 000 prenocovaní. Minimálny rozpočet organizácie sa stanovil na 60 000 EUR a určili sa úlohy manažérskych organizácií na miestnej a regionálnej úrovni s cieľom minimalizovať duplicitu činností.

Štvrtý čiastkový cieľ obsahoval formuláciu nových prístupov k cieľovému miestu a manažérskym organizáciám v záujme dosahovania vyššej konkurencieschopnosti a efektívnosti činností na trhu cestovného ruchu. Vzhľadom na nevyhnutnosť väčšieho zohľadnenia dopytového hľadiska je vhodné uplatňovať dynamický pohľad na cieľové miesto a jeho návštevníkov. Na zvýšenie konkurencieschopnosti a udržateľnosti je vhodné spravovať cieľové miesto inteligentne s využitím dostupných údajov. Zmena nákupného správania návštevníkov a rozvoj informačných technológií zároveň umožňujú spoluvytváranie zážitku v cieľovom mieste s návštevníkom.

Publikácia poskytuje viaceré teoretické prínosy. Za významný teoretický prínos považujeme systematizovanie teórie manažérskej organizácie, cieľového miesta, jeho manažmentu a spravovania. Na základe teoretických prístupov a ich aplikácií na cieľové miesta na Slovensku a v zahraničí sme dospeli k názoru, že sieťový prístup k cieľovému miestu a jeho subjektom je vhodný pri skúmaní spravovania cieľového miesta. Možnosť preskúmať vzťahy medzi zainteresovanými subjektmi zo sieťového hľadiska umožňuje pozerieť sa na cieľové miesto z hľadiska štruktúry, sily subjektov, intenzity spolupráce a efektívnosti toku informácií. Tento prístup umožňuje porovnávať výsledky v čase, ale aj medzi cieľovými miestami navzájom. Nové prístupy k cieľovému miestu a manažérskym organizáciám reflektujú súčasné tendencie rozvoja cestovného ruchu v cieľových miestach a obohacujú teóriu o nové prístupy.

Nemenej dôležité sú aj praktické prínosy využiteľné v decíznej sfére a práci manažérskych organizácií a zainteresovaných subjektov v cieľových miestach.

Za významný prínos pokladáme identifikáciu úloh, ktoré majú vykonávať manažérske organizácie v cieľových miestach a návrh rozdelenia úloh medzi miestne a regionálne organizácie. Z pohľadu predstaviteľov manažérskych organizácií je aplikácia sieťového prístupu dôležitá pre poznanie vzťahov spolupráce, najdôležitejších subjektov a zhlukov, kde je spolupráca najintenzívnejšia. Manažéri, ktorí chcú podporiť spoluprácu, a tak tvorbu komplexného produktu, by mali v prvom rade poznať turistické prúdy a charakteristiku ponukovej siete a na základe získaných informácií formulovať strategické plány a rozhodnutia. Prínosom pre decíznu sféru a manažérske organizácie sú aj príklady reforiem a návrh zmeny štruktúry manažérskych organizácií na Slovensku.

Zameranie súčasného výskumu cieľového miesta a jeho smerovanie do budúcnosti je predmetom pravidelných stretnutí odborníkov v St. Gallene (tzv. *St. Gallen Consensus on Destination Management*). Na stretnutiach v rokoch 2012, 2014, 2016 identifikovali viaceré témy (Laesser, Beritelli, 2013, Reinhold a kol., 2015 a 2018): (1) vymedzenie cieľového miesta, (2) udržateľný rozvoj a spravovanie, (3) tvorba značky cieľového miesta, (4) konkurencieschopnosť cieľového miesta, (5) spravovanie a vedenie sietí, (6) tvorba zážitku, (7) regulácia v cieľových miestach a (8) veľké údaje a manažment návštevníka. Tieto témy vo veľkej miere reflektuje aj táto publikácia.

Práca je určená predovšetkým vedeckým pracovníkom, decíznej sfére, a všetkým ktorí sa zaoberajú rozvojom cestovného ruchu v cieľových miestach. Výsledky prezentovaného vedeckého skúmania pomôžu pri aplikácii reforiem v praxi cestovného ruchu na Slovensku. Zároveň veríme, že zistené skutočnosti a formulované návrhy sa využijú nielen v teórii, ale aj praxi cestovného ruchu na Slovensku a prispejú tak k profesionalizácii činnosti a efektívnosti manažérskych organizácií v cieľových miestach cestovného ruchu.

SUMMARY

DESTINATION MANAGEMENT ORGANIZATIONS

Tourism destinations are the key element of tourism market that is characterized by tourism demand and supply. Nowadays, tourists are more educated and informed and their decision-making is influenced by the ability of a tourism destination to succeed on the tourism market. The fragmented nature of tourism supply in a destination requires a degree of cooperation between stakeholders, thus promoting common interests. The tool for coordinating these interests is a destination management organization. However, due to rapidly changing demand and supply conditions, destination management organizations may have problems in fulfilling their tasks. In recent years, there has been increasing recognition of the need for sound and planned management of tourism destinations with the need to enhance the competitiveness and sustainability of destinations.

The scientific aim of the monograph is to elaborate and systematize the issue of tourism destination and its management and destination management organizations, to review the research of tourism destinations and destination management organizations by analysing the situation in Slovakia and abroad and to propose new approaches to tourism destinations and destination management organizations.

Tourism destinations have been the subject of scientific research for decades and in foreign literature the systematic research of destination management organizations has gained a significant attention. The content analysis of the approaches of domestic and foreign authors points to the wide scope of the researched issue in terms of the definition of a destination, cooperation of stakeholders, as well as the importance of destination management organizations. At the same time, it points out that the management theory is nowadays enriched by the concept of destination governance, which takes the relationships of stakeholders more into account. Destination governance focuses on the interaction among stakeholders and applies a networking point of view to the destination. The analysis of destination governance in Slovak and foreign tourism destinations has shown the necessity of respecting the destination life-cycle. Moreover, it has supported the justification of the network approach to investigating the cooperation of stakeholders.

The current situation in destination governance in Slovakia, in particular, the weaknesses in the application of the principles of good governance has led to the need to deal with the re-engineering of destination management organizations. After analysing the process of re-engineering in tourism destinations in

Switzerland, Austria, Italy and the Czech Republic, the changes in the structure of destination management organizations in Slovakia were proposed.

Based on the theoretical approaches and the conducted analysis, new approaches to tourism destinations and destination management organizations were proposed, in order to achieve sustainable competitiveness of destinations and the effectiveness of destination management organizations. The approaches focus on changing the viewpoint of the destination, taking the dynamics and visitor flows into account. The development and use of information technology in destinations lead to the collection of big data, enabling to focus on smart destination governance. Changes in the visitor's buying behavior force destination management organizations to change the process, which has resulted in co-creating the experiences and adding value to visitors.

The monograph is devoted to researchers, decision makers, representatives of destination management organizations, and stakeholders interested in developing tourism in destinations. We believe that the publication will be beneficial not only for the scientific community, but also for businesses and destination management organizations.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- [1] *Aktualizácia rajonizácie cestovného ruchu SSR*. Bratislava : Vládny výbor pre cestovný ruch, 1981.
- [2] AXELROD, R. 1984. *The Evolution of Cooperation*. New York : Basic Books, 1984. 247 s. ISBN 978-0-465-02122-2.
- [3] BAGGIO, R. 2008. *Network Analysis of a Tourism Destination*. Dissertation Thesis. Queensland : The University of Queensland, 2008, 338 s.
- [4] BAGGIO, R. 2010. Network Science: A Review Focused on Tourism. In *Annals of Tourism Research*, roč. 37, 2010 , č. 3. ISSN 0160-7383, s. 802 – 827.
- [5] BAGGIO, R., SCOTT, N., COOPER, CH. 2010. Network Science. A Review focused on Tourism. In *Annals of Tourism Research*, roč. 37, 2010, č. 3. ISSN 0160-7383, s. 802 – 827.
- [6] BARTL, H., SCHMIDT, F. 1998. *Destination Management*. Wien : Institut für Regionale Innovation, 1998.
- [7] BERITELLI, P. 2011. *Tourist Destination governance through local elites – Looking beyond the stakeholder level*. St. Gallen : University of St. Gallen, Cumulative Postdoctoral Thesis, 2011.
- [8] BERITELLI, P. a kol. 2013. *Das St. Galler Model Für Destinationsmanagement*. St. Gallen : Universität St. Gallen, 140 s. ISBN978-3-9523471-7-1.
- [9] BERITELLI, P., BIEGER, T., LAESSER, C. 2007. Destination Governance: Using Corporate governance Theories as a Foundation for Effective Destination Management. In *Journal of Travel Research*, roč. 46, 2007, č. 1. ISSN 1552-6763, s. 96-107.
- [10] BERITELLI, P., REINHOLD, S. 2009. Explaining Decisions for Change in Tourist Destinations : The Garbage Can Model in Action. *59th International Association of Scientific Experts in Tourism (AIEST) Congress*. – Savonlinna, 2019.
- [11] BERITELLI, P., BIEGER, T., LAESSER, C. 2013. The New Frontiers of Destination Management: Applying Variable Geometry as a Function-Based Approach. In *Journal of Travel Research*, roč. 54, 2013. ISSN 1552-6763, s. 403 – 417.
- [12] BERITELLI, P., STROBL, A., PETERS, M. 2013. Interlocking Directorships Against Community Closure: A Trade-off for Development in Tourist Destinations. In *Tourism Review*, roč. 68, 2013, č. 1. ISSN 1660-5373, s. 21-33.

- [13] BERITELLI, P., LAESSER, C. 2014. Getting the Cash-cow Directors on Board. An alternative view on financing DMOs. In *Journal of Destination Marketing and Management*, roč. 2, 2014, č. 4. ISSN 2212-571X. s. 213 – 220.
- [14] BERITELLI, P., LAESSER, C. 2017. The Dynamics of Destinations and Tourism Development. In FESENMAIER, D. R., XIANG, Z. (eds.) 2017. *Design Science in Tourism*. Cham : Springer, 2017. ISBN 978-3-319-42771-3, s. 195 – 213.
- [15] BERITELLI, P., LAESSER, C. 2019. Warum DMOs und Tourismusorganisationen nicht wirklich „Gäste holen“ - Die Aufklärung eines Cargo-Kults. In BIEGER, T., BERITELLI, P., LAESSER, C (eds.) 2019. *Schweizer Jahrbuch für Tourismus 2018/2019*. Berlin : Erich Schmidt Verlag, 2019. ISBN 978-3-503-18707-2, s 53 – 83.
- [16] BIEGER, T. 1998. Reengineering Destination Marketing Organisations – The Case of Switzerland. In *Tourism Review*, roč. 53, 1998, č. 3. ISSN 1660-5373, s. 4 – 17.
- [17] BIEGER, T. 2008. *Management von Destinationen*. Munchen : Oldenbourg, 2008. 371 s. ISBN 978-3-486-58628-2.
- [18] BIEGER, T., BERITELLI, P., LAESSER, C. 2009. Size Matters! Increasing DMO Effectiveness and Extending Tourism Destination Boundaries. In *Tourism*, roč. 57, 2009, č. 3. ISSN 1660-5373, s. 309 – 327.
- [19] BIEGER, T., LAESSER, CH. 1998. *Neue Strukturen im Tourismus – Der Weg der Schweiz*. Bern : Verlag Paul Haupt, 1998. 128 s. ISBN 3-258-05839-3.
- [20] BIEGER, T., LAESSER, CH., BERITELLI, P. 2011. *Destinationsstrukturen der 3. Generation – Der Anschluss zum Markt*. St. Gallen : Universität St. Gallen, 2011. 34 s.
- [21] BOKSBERGER, P., ANDEREGG, R., SCHUCKERT, M. 2011. Structural Change and Re-engineering in Tourism: A Chance for Destination Governance in Grisons, Switzerland? In E. Laws, H. Richins, J. Agrusa, & N. Scott (eds.), *Tourist Destination Governance. Practice, Theory and Issues*. CABI International, 2011. ISBN 978-1-84593-794-2, , s. 145–158.
- [22] BORNHORST, T., RITCHIE, J. R., SHEEHAN, L. 2010. Determinants of Tourism Success for DMOs and Destinations: An Empirical Examination of Stakeholders' Perspectives. In *Tourism Management*, roč. 31, 2010. ISSN 0261-5177-99, s. 572-589.
- [23] BUHALIS, D. 2000. Marketing the competitive destination of the future. In *Tourism Management*, roč. 21, 2000. ISSN 0261-5177-99, s. 97-116.

- [24] BUHALIS, D. 2003. *eTourism: Information Technology for Strategic Tourism Management*. Edinburgh : Pearson Education Limited, 2003. 353 s. ISBN 0582-35740-3.
- [25] BUHALIS, D., AMARANGGANA, A. 2014. Smart Tourism Destinations. In XIANG, Z., TUSSYADIAH, I. (eds.) *Information and Communication Technologies in Tourism 2014*. Cham : Springer, 2015. ISSN 978-3319039725, s. 553 – 564.
- [26] BUHALIS, D., AMARANGGANA, A. 2015. Smart Tourism Destinations Enhancing Tourism Experience Through Personalisation of Services. In TUSSYADIAH, I., INVERSINI, A. (eds.) *Information and Communication Technologies in Tourism 2015*. Cham : Springer, 2015. ISSN 978-3319143422, s. 377 – 389.
- [27] BUTLER, R. W. 1980. The concept of a Tourism Area Cycle of Evolution: Implication for Management of Resources. In *The Canadian Geographer*. roč. 24, 1980, č. 1. ISSN 1541-0064, s. 5 – 12.
- [28] BUTLER, R. W. 2006. *The Tourism Area Life Cycle*. Vol. 1. Applications and Modifications. Toronto : Channel View Publications, 2006. 385 s. ISBN1-84541-025-4.
- [29] CARAGLIU, A. a kol. 2011. Smart Cities in Europe. In *Journal of Urban Technology*, roč. 18, 2011. č. 2. ISSN 1063-0732, s. 65 – 82.
- [30] CIFCI, M., A., CETIN, G., DINCER, F., I. 2018. Marketing Tourism Experiences. In GURSOY, D., CHI, CH., G. 2018. *The Routledge Handbook of Destination Marketing*. London : Rotledge, 2018. ISBN 978-11-3811-883-6, s. 49-58.
- [31] CIURNELLI, G. 2009. L'organizzazione Turistica delle Regioni. In XVI *Rapporto sul Turismo Italiano*, Milano : Mercury, FrancoAngeli, 2009.
- [32] COASE, R. 1937. *The Nature of the Firm*. Economica : Blackwell Publishing, 1937, s. 368-405.
- [33] COHEN, E. 1979. A Phenomenology of Tourist Experiences. In *Sociology*, roč. 13, 1979, č. 2. ISSN 0038-0385, s. 179–201.
- [34] COOPER a kol. 2007. *Data envelopment analysis. A Comprehensive Text with Models, Applications, References and DEA-Solver Software*. Boston : Springer, 2007, 490 s. ISBN 978-0-387-45281-4.
- [35] DE AVILA. L. 2015. *Smart Destinations: XXI Century Tourism*, 2015.
- [36] DEL CHIAPPA, G., PRESENZA, A. 2013. The Use of Network Analysis to Assess Relationships Among Stakeholders within a Tourism Destination. An Empirical Investigation on Costa Smeralda-Gallura (Italy). In *Tourism Analysis*, roč. 18, 2013, č. 1. ISSN 1083-5423, s. 1 – 13.
- [37] DRUCKER, P. 1999. *Management – Tasks, Responsibilities, Practices*. Oxford : Elsevier, 1999. 577 s. ISBN 0-7506-4389-7.

- [38] DWYER, L., KIM, Ch. 2003. Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. In *Current Issues in Tourism*, roč. 6, 2003, č. 5. ISSN 1368-3500, s. 369 – 414.
- [39] EGGER, R., NOVAK, J., TAURER, W. 2014. Austria: Where Tourism Has Tradition. In Costa, Panyik a Buhalis, 2014. *European Tourism Planning and Organisational Systems. The EU Member States*. Bristol : Channel View Publications, 2014. ISBN 978-1-84541-432-0, s. 163 – 182.
- [40] FISCHER, D., RUBIN, D. 2013. Strategische Entwicklungen und Potenziale im Destinationsmanagement. In Bieger, T., Beritelli, P., Laesser, Ch. 2013. *Nachhaltigkeit im alpinen Tourismus – Schweizer Jahrbuch für Tourismus 2012*. Berlin : Erich Schmidt Verlag, 2013. ISBN 978-3-503-14423-5, s. 55 – 74.
- [41] FLAGESTAD, A., HOPE, C. 2001. Strategic Success in Winter Sports Destinations: A Sustainable Value Creation Perspective. In *Tourism Management*, roč. 22, 2001, č. 5. ISSN 0261-5177-99, s. 445-461.
- [42] FREEMAN, R. E. 2010. *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge : Cambridge University Press, 2010. 280 s. ISBN 978-0-521-15174-0.
- [43] FREEMAN, R. E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston : Harpercollins College, 1984. 276 s. ISBN 978-0273019138.
- [44] FREYER, W. 2006. *Tourismus: Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie*. München : Oldenbourg, 2006. 571 s. ISBN 978-3-486-57874-4.
- [45] FRIEDMAN, A., MILES, S. 2006. *Stakeholders: Theory and Practice*. Oxford : Oxford University Press, 2006. 330 s. ISBN 9-780199-269877.
- [46] FUCHS, M., 2004. Strategy Development in Tourism Destinations: A DEA Approach. In *The Poznań University of Economics Review*, roč. 4, 2004, č. 1. ISSN 1643-5877, s. 52 – 73.
- [47] FYALL, A., GARROD, B. 2005. *Tourism Marketing: A Collaborative Approach*. Oxford : Aspects of Tourism 18, 2005. 380 s. ISBN 1-873150-89-3.
- [48] FYALL, A., GARROD, B., WANG, Y. 2012. Destination Collaboration: A critical review of theoretical approaches to a multi-dimensional phenomenon. In *Journal of Destination Marketing and Management*, roč 1, 2012, č 1-2. ISSN 2212-571X, s. 10-26.
- [49] FYALL, A., OAKLEY, B., WEISS, A. 2000. Theoretical Perspectives Applied to Inter-Organisational Collaboration on Britain's Inland Waterways. In *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, roč. 1, 2000, č. 1. ISSN 1525-6499, s. 89-112.
- [50] FYALL, A., a kol. 2008. *Managing Visitor Attractions. New Directions*.

- Oxon : Routledge, 2008. 364 s. ISBN 978-0-7506-8545-0.
- [51] GAJDOŠÍK, T. 2015. Network Analysis of Cooperation in Tourism Destinations. In *Czech Journal of Tourism*, roč. 4, 2015, č. 1. ISSN 1805-3580, s. 26 – 44.
 - [52] GAJDOŠÍK, T. 2019a. Smart Tourists as a Profiling Market Segment: Implications for DMOs. In *Tourism Economics*. online first.
 - [53] GAJDOŠÍK, T. 2019b. Towards a Conceptual Model of Intelligent Information System for Smart Tourism Destinations. In SILHAVY (ed.) *Software Engineering and Algorithms in Intelligent Systems*. Cham : Springer, 2019. ISBN 978-3-319-91185-4. s. 66-75.
 - [54] GAJDOŠÍK, T., GAJDOŠÍKOVÁ, Z., MARÁKOVÁ, V., FLAGESTAD, A. 2017. Destination Structure Revisited in View of the Community and Corporate Model. In *Tourism Management Perspectives*, roč. 24, 2017. ISSN 2211-9736, s.54 - 63.
 - [55] GAJDOŠÍK, T., GAJDOŠÍKOVÁ, Z., MARÁKOVÁ, V., BORSEKOVÁ, K. 2017. Innovations and Networking Fostering Tourist Destination Development in Slovakia. In *Quaestiones Geographicae*, roč. 36, 2017, č. 4. ISSN 2081-6383, s. 103 – 115.
 - [56] GOELDNER, CH. , RITCHIE, J. R. 2006. *Tourism : Principles, Practices, Philosophies*. 10. vyd. New Jersey : John Wiley and Sons, Inc., 2006, 590 s. ISBN 978-0-471-45038-2.
 - [57] Graubünden Ferien. 2006. *Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilungen im Bündner Tourismus*. Chur : Graubünden Ferien, 2006. 56 s.
 - [58] Graubünden Ferien. 2008. *Businessplan Graubünden Ferien 2008 – 2012*. Chur : Graubünden Ferien, 2008. 34 s.
 - [59] Graubünden Ferien. 2012. *Neue Gäste für Graubünden. Businessplan Graubünden Ferien 2008 -2012*. Chur : Graubünden Ferien, 2012. 34 s.
 - [60] Graubünden Ferien. 2013a. *Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilungen im Bündner Tourismus (Tourismusreform 2006 – 2013)*. Chur : Graubünden Ferien, 2013. 27 s.
 - [61] Graubünden Ferien. 2013b. *Kooperationsprogramm im Bündner Tourismus 2014 – 2021*. Chur : Graubünden Ferien, 2013. 39 s.
 - [62] GÚČIK, M. 2007. Kooperatívny manažment ako nástroj rozvoja cestovného ruchu v regióne. In *Acta oeconomica no. 22- Stratégia rozvoja cestovného ruchu na Slovensku v podmienkach jednotného európskeho trhu II*. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta Univerzita Mateja Bela, 2007. ISBN 978-80-8083-524-8, s. 7-17.
 - [63] GÚČIK, M. 2010. *Cestovný ruch – Úvod do štúdia*. Banská Bystrica : Dali - BB, 2010. 307 s. ISBN 978-80-89090-8.

- [64] GÚČIK, M. a kol. 2006. *Výkladový slovník – Cestovný ruch, hotelierstvo, pohostinstvo*. Bratislava : Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 2006. 216 s. ISBN 80-10-00360-3.
- [65] GÚČIK, M. a kol. 2010. *Manažment cestovného ruchu*. Banská Bystrica : Dali - BB, 2010, 152 s. ISBN 978-80-89090-67-9.
- [66] GÚČIK, M. a kol. 2018. *Marketing podnikov cestovného ruchu*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2018. 248 s. ISBN 978-80-8168-812-6.
- [67] GUNN, C., A. 1972. *Vacationscape: Designing Tourist Environments*. Austin : Bureau of Business Research, University of Texas at Austin, 1972, 238 s. ISBN 978-08-77551-61-4.
- [68] HALL, C., M. 2000. *Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships*. (2nd ed.) Harlow: Pearson Education Limited, 2000. 236 s. ISBN 978-05-8232-028-4.
- [69] HAMMER, M., CHAMPY, J. 2006. *Reengineering the corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York : Harper Business, 2006. 272 s. ISBN 978-00-6055-953-3.
- [70] HANNEMAN, R., RIDDLE, M. 2005. *Introduction to Social Network Methods*. [online] Riverside, CA : University of California, Riverside [cit. 2013-03-03]. Dostupné na internete: < <http://faculty.ucr.edu/~hanneman/> >
- [71] HAUGLAND, S. a kol. 2011. Development of Tourism Destinations: An Integrated Multilevel Perspective. In *Annals of Tourism Research*, roč. 38, 2011, č. 1. ISSN 0160-7383, s. 268-290.
- [72] HEATH, E., WALL, G. 1992. *Marketing Tourism Destinations: A Strategic Planning Approach*. New York : John Wiley and Sons, 1992. 240s. ISBN 0471540676.
- [73] HEDLUND, J. 2012. *Smart city 2020: Technology and Society in the Modern City*. Microsoft Services, 2012.
- [74] HENNART, J. 1988. A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures. In *Strategic Management Journal*, roč. 9, 1988, č. 4. ISSN 1097-0266, s. 361-374.
- [75] HOLEŠINSKÁ, A. 2013. DMO – A Dummy-made Organ or a Really Working Destination Management Organization. In *Czech Journal of Tourism*, roč. 2, 2013, č. 1. ISSN 1805-3580, s. 19 – 36.
- [76] HOLEŠINSKÁ, A., ŠAUER, M., BOBKOVÁ, M. 2016. Socio-cultural Aspects of Cooperation in a Tourist Destination. In *Tourism Lifestyles and Locations*, Atlas Annual Conference 2016, Canterbury, UK, 2016.
- [77] HORÁK, V. a kol. 1985. *Typológia stredísk cestovného ruchu a rekreácie*. Bratislava : ERPO, 1985.

- [78] HOREHÁJ, J. 2008. *Vybrané spoločenské súvislosti trhu*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, 2008. 82s. ISBN 978-80-8083-677-1.
- [79] Hotelrevue. 2009. *Ein Land von Destinationen*. č. 18, 19. február 2009.
- [80] HRISTOV, D., SCOTT, N., MINOCHA, S., 2018. Distributed leadership typologies in destination management organisations. In *Tourism Management Perspectives*, roč. 28, 2018, roč. 4. ISSN 2211-9736, s 126-143.
- [81] HRISTOV, D., ZEHRER, A. 2015. The destination paradigm continuum revisited: DMOs serving as leadership networks. In *Tourism Review*, roč. 70, 2015, č. 2. ISSN 1660-5373, s. 116 – 131.
- [82] HYDE, K. F., LAESSER, Ch. 2009. A Structural Theory of the Vacation. In *Tourism Management*. roč. 30, 2009, č. 2. ISSN 0261-5177-99, s. 240 – 248.
- [83] *Implementační manuál. Kategorizace organizací destinačného managementu. Czech Tourism*, 2019. 51 s.
- [84] INSKEEP, E. 1991. *Tourism Planning: An Integrated and Sustainable Development Approach*. Canada : Wiley, 1991. 528 s. ISBN 978-0471293927.
- [85] JAMAL, T., GETZ, D. 1995. Collaboration theory and community tourism planning. In *Annals of Tourism Research*, roč. 22, 1995, č. 1. ISSN 0160-7383, s. 186-204.
- [86] JEFFERIES, J. 1971. Defining the Tourist Product and its Importance in Tourism Marketing. In *Revue de Tourisme - Publication of the AIEST*, roč. 3, 1971, č. 1, ISSN 0251-3102, s. 2-5.
- [87] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. 1992. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. In *Harvard Business Review*, roč. 70, 1992, č. 1. ISSN 0017-8012, s. 70 – 79.
- [88] Kanton Luzern. 2014. *Destinations Management Organisation Luzern. Raum und Wirtschaft (RAWI)*, 2014. 10 s.
- [89] KAPPLER, A., BOKSBERGER, Ph. 2007. Balanced Scorecard als Führungs-und Monitoringinstrument im Tourismus. In *Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft* 2007. St. Gallen : IDT-HSG, 2007. ISBN 3-906532-17-8, s. 53 – 68.
- [90] Kappler Management. 2014. *Balanced Scorecard. Destination. Six Balanced Scorecard, das Performance und Monitoring-Cockpit für die Führung und Weiterentwicklung wettbewerbsstarker Tourismus-Destinationen*. Kappler Management AG, 2014, 16 s.
- [91] KASPAR, C. 1975. *Die Fremdenverkehrslehre im Grundriss*. Bern : Verlag Paul Haupt, 1975. 164 s. ISBN 3-258-03152-5.

- [92] KASPAR, C. 1996. *Die Tourismuslehre im Grundriss*. Bern : Verlag Paul Haupt, 1996. 194 s. ISBN 978-3258052540.
- [93] *Kategorizace organizací destinačního management – technický předpoklad*. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR a Czech Tourism. 2018. 17s.
- [94] KOPŠO, E. a kol. 1985. *Ekonomika cestovného ruchu*. Bratislava : Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1985. 413 s.
- [95] KOZAK, M., BALOGLU, S. 2011. *Managing and Marketing Tourist Destinations: Strategies to Gain a Competitive Edge*. New York : Routledge, 2011. 242 s. ISBN 978-0-415-99171-1.
- [96] KUČEROVÁ, J. 1999. *Trvalo udržateľný rozvoj cestovného ruchu*. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 1999, 83 s. ISBN 80-8055-307-6.
- [97] KUČEROVÁ, J. 2015. *Plánovanie a politika v cieľových miestach cestovného ruchu*. Banská Bystrica : Belianum, 2015. 130 s. ISBN 978-80-557-0871-3.
- [98] KUMAR, A. a kol. 2014. Waiting for Merlot: Anticipatory Consumption of Experiential and Material Purchases. In *Psychological Science*, roč. 25, 2014, č. 10. ISSN 0956-7976, s. 1924 – 1931.
- [99] KVASNOVÁ, D., GAJDOŠÍK, T., MARÁKOVÁ, V. 2019. Are Partnerships Enhancing Tourism Destination Competitiveness? In *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, roč. 67, 2019, č. 3. ISSN 1211-8516, s. 26 - 39.
- [100] LAESSER, CH., BERITELLI, P. 2013. St. Gallen Consensus on Destination Management. In *Journal of Destination Marketing and Management*, roč. 2, 2013, č. 1. ISSN 2212-571X, s. 46-49.
- [101] LAZZERETTI, L., CAPONE, F. 2008. Mapping and Analysing Local Tourism Systems in Italy, 1991 – 2001. In *Tourism Geographies: An International Journal of Tourism Space, Place and Environment*, roč. 10, 2008, č. 2. ISSN 1461-6688, s. 214 – 232.
- [102] LAWS, E. a kol. 2011. *Tourist Destination Governance: Practice, Theory and Issues*. Oxfordshire : CAB International, 2011. 222 s. ISBN 978-1-84593-794-2.
- [103] Legge quadro 135/2001. *Riforma della Legislazione Nazionale del Turismo*. 29. marec 2001.
- [104] LENCSESOVÁ, Z. 2015. Measuring Innovation in Mountain Destinations. In *Czech Journal of Tourism*, roč. 4, 2015, č. 1. ISSN 1805-3580, s. 45 – 57.
- [105] LESÁKOVÁ, Ľ. a kol. 2017. *Súčasný stav a perspektívy rozvoja technologických klastrov v Slovenskej republike*. Banská Bystrica : Belianum, 2017. 134 s. ISBN 978-80-557-1182-9.

- [106] LUE, C. C. a kol. 1993. Conceptualization of Multidimensional Pleasure Trips. In *Annals of Tourism Research*, roč. 20, 1993, č. 1. ISSN 0160-7383, s. 289 – 301.
- [107] MARÁKOVÁ, V. 2012. Manažérska organizácia v cieľovom mieste. In GÚČIK, M. a kol. 2012. *Manažment cieľového miesta cestovného ruchu*. Banská Bystrica : Dali - BB, 2012, 215s. ISBN 978-80-89090, s. 68 - 78.
- [108] MARÁKOVÁ, V. 2016. *Marketingová komunikácia v cestovnom ruchu*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2016. 168 s. ISBN 978-80-8168-394-7.
- [109] MARÁKOVÁ, V., ŠIMOČKOVÁ, I. 2016. *Integrovaná marketingová komunikácia ako predpoklad formovania pozitívneho imidžu štátu v cestovnom ruchu*. Banská Bystrica: Belianum, 2015. 209 s. ISBN 978-80-557-1066-2.
- [110] MARIOT, P. 1983. *Geografia cestovného ruchu*. Bratislava : Veda, 1983. 248 s. ISBN 71-053-83.
- [111] MEDLIK, S. 1969. Economic Importance of Tourism. In *Revue de Tourisme - Publication of the AIEST*, špeciálne číslo, 1969, ISSN 0251-3102.
- [112] MEDLIK, S. 2003. *Dictionary of travel, tourism and hospitality*. Oxford : Butterworth Heinemann, 2003, 288 s. ISBN 0-7506-5650-6.
- [113] MICHÁLKOVÁ, A. 2010. *Regionálne siete v cestovnom ruchu*. Bratislava : Ekonomická Univerzita v Bratislave, 2010. 118 s. ISBN 978-80-225-2954-9.
- [114] MICHÁLKOVÁ, A. 2013. Koordinovanie rozvoja cestovného ruchu v regióne. In *Folia Turistica 3*. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2013. 236s. ISBN 978-80-557-0554-5, s. 129 - 139.
- [115] MICHÁLKOVÁ, A., GAJDOŠ, T. 2015. Klastrovanie v cestovnom ruchu na Slovensku ako potenciál v podpore inovácií a podnikania. In *Ekonomika a spoločnosť*, roč. 16, 2015, č. 1. ISSN 1335-7069, s. 58 – 69.
- [116] Ministerstvo dopravy výstavby. 2019. *Finančné ukazovatele oblastných a krajských organizácií cestovného ruchu*. Interný dokument.
- [117] MORRISON, A. 2013. *Marketing and Managing Tourism Destinations*. Oxon : Routledge, 2013. 596 s. ISBN 978-0-415-67250-4.
- [118] MORRISON, A. 2019. *Marketing and Managing Tourism Destinations*. 2nd edition. Oxon : Routledge, 2019. 689 s. ISBN 978-1-138-89729-8.
- [119] NEJDL, K. 2011. *Management destinace cestovního ruchu*. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2011. 204 s. ISBN 978-80-7357-673-8.
- [120] NEUHOFFER, B. a kol. 2014. A Typology of Technology-enhanced Tourism Experiences. In *International Journal of Tourism Research*, roč. 16, 2014, č. 4. ISSN 1522-1970, s. 340 – 350.

- [121] NORMAN, M., STOKER, B. 1991. *Data Envelopment Analysis: The Assesment of Performance*. Chichester : John Wiley & Sons, 1991. 282 s. ISBN 978-0-471-92835-5.
- [122] OSN, 2009. (Economic and Social Commision for Asia and the Pacific) *What is Good Governance?* Dostupné na internete <<http://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>>
- [123] PALATKOVÁ, M. 2011. *Marketingový management destinací*. Praha : Grada Publishing, 2011. 208 s. ISBN 978-80-247-3749-2.
- [124] PALMER, A. 1996. Linking External and Internal Relationship Building Networks of Public and Private Sector Organizations: A Case Study. In *International Journal of Public Sector Management*, roč. 9, 1996, č. 3. ISSN 0951-3558, s. 51-60.
- [125] PATÚŠ, P. 2007. Manažment stredísk cestovného ruchu na Slovensku. In *Ekonomická revue cestovného ruchu*, roč. 40, 2007, č. 2. ISSN 0139-8660, s. 67-79.
- [126] PATÚŠ, P. 2010. Kooperatívny manažment cieľového miesta. In GÚČIK, M. a kol. 2010. *Manažment cestovného ruchu*. Banská Bystrica : Dali - BB, 2010, 152s. ISBN 978-80-89090-67-9, s. 113-126.
- [127] PATÚŠ, P. 2012. Podstata a osobitosti manažmentu cieľového miesta. In GÚČIK, M. a kol. 2012. *Manažment cieľového miesta cestovného ruchu*. Banská Bystrica : Dali - BB, 2012, s. 54-67. ISBN 978-80-89090.
- [128] PEARCE, D. G., ELLIOTT, J. M. C. 1983. The Trip Index. In *Journal of Travel Research*, roč. 22, 1983, č. 1. ISSN 1552-6763, s. 6-9.
- [129] PECHLANER, H. a kol. 2012a. Destination Management Organizations as Interface Between Destination Governance and Corporate Governance. In *An Internation Journal of Tourism and Hospitality Research*, roč. 23, 2012, č. 2. ISSN 1303-2917, s. 151 – 168.
- [130] PECHLANER, H. a kol. 2012b. From Destination Management towards Governance of Regional Innovation Systems – The Case Study of South Tyrol, Italy. In *Tourism Review*, roč. 67, 2012, č. 2. ISSN 1660-5373, s. 22-33.
- [131] PECHLANER, H., a kol. 2015. *Contemporary Destination Governance: A Case Study Approach*. Bingley : Emerald, 2015. 262 s. ISBN 978-1-78350-112-0.
- [132] PECHLANER, H., OSTI, L. 2002. Reengineering Tourism Organizations – The Case of Italy. In *Tourism Review*, roč. 57, 2002, č. 1+2. ISSN 1660-5373, s. 13- 21.
- [133] PFEFFER, J., SALANCIK, J. 1978. *The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective*. New York : Harper and Row, 1978. 308s. ISBN 978-0804747899.

- [134] PIKE, S., PAGE, S. J. 2014. Destination Marketing Organizations and Destination Marketing: A Narrative Analysis of Literature. In *Tourism Management*, roč. 41, 2014, č. 2. ISSN 0261-5177-99, s. 202 – 227.
- [135] PINE, B. J., GILMORE, J. H. 1999. *The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage*. Brighton : Harvard Business School, 1999. 272 s. ISBN 978-0875848198.
- [136] POMPUROVÁ, K. 2011. Teoretické prístupy ku skúmaniu cieľového miesta cestovného ruchu. In *Ekonomická revue cestovného ruchu*, roč. 44, 2011, č. 3. ISSN 0139-8660, s. 132 – 139.
- [137] PORTER, M. 1990. The Competitive Advantage of Nations. In *Harvard Business Review*, roč. 68, 1990, č. 2. ISSN 0017-8012, s. 73-93.
- [138] PRAHALD, C., HAMEL, G. 1990. The Core Competence of Corporation. In *Harvard Business Review*, roč. 68, 1990, č. 3. ISSN 0017-8012, s. 79-91.
- [139] PRESENZA, A., CIPOLLINA, M. 2010. Analysing Tourism Stakeholders Networks. In *Tourism Review*, roč. 65, 2010, č. 4. ISSN 1660-5373, s. 17-30.
- [140] RAŠOVSKÁ, I., RÝGLOVÁ, K. 2017. *Management kvality služieb v cestovnom ruchu: Jak zvýšiť kvalitu služieb a spokojnosť zákazníkov*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2017. 192 s. ISBN 978-80-247-5021-7.
- [141] *Regionalizácia cestovného ruchu v Slovenskej republike*. 2005. Bratislava : Ministerstvo hospodárstva SR, 2005.
- [142] REINHOLD, S., BERITELLI, R., GRÜNING, R. 2018. A Business Model Typology for Destination Management Organizations. In *Tourism Review*, 2018. ISSN 1660-5373.
- [143] REINHOLD, S., LAESSER, CH., BERITELLI, P. 2015. 2014 St. Gallen Consensus on Destination Management. In *Journal of Destination Marketing and Management*, roč. 4, 2015, č. 2. ISSN 2212-571X, s. 137-142.
- [144] REINHOLD, S., LAESSER, CH., BERITELLI, P. 2018. The 2016 St. Gallen Consensus on Advances in Destination Management. In *Journal of Destination Marketing and Management*, roč. 8, 2018, č. 2. ISSN 2212-571X, s. 426-431.
- [145] *Register účtovných závierok*. 2019. Ministerstvo financií Slovenskej republiky, dostupné na internete < <http://www.registeruz.sk>>.
- [146] RITCHIE, J. R., CROUCH, J. 2003. *The Competitive Destination. A Sustainable Tourism Perspective*. Oxon : Cabi Publishing, 2003. 272 s. ISBN 978-1-84593-010-3.

- [147] RUHAMEN, L., SCOTT, N., RITCHIE, B., TKACZYNSKI, A. 2010. Governance: a Review and Synthesis of the Literature. In *Tourism Review of AIEST – International Association of Scientific Experts in Tourism*, roč. 65, 2010, č. 4. ISSN 1660-5373, s. 4 – 16.
- [148] SAVAGE, G. a kol. 1991. Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. In *Academy of Management Executive*, roč. 5, 1991, č. 2. ISSN 0896-3789, s. 61-75.
- [149] SCOTT, N., BAGGIO, R., COOPER, CH. 2008a. *Network Analysis and Tourism: From Theory to Practice*. Clevedon : Cromwell Press Ltd. 2008, 259 s. ISBN 978-1-84541-0872.
- [150] SCOTT, N., BAGGIO, R., COOPER, CH. 2008b. Destination Networks – Four Australian Cases. In *Annals of Tourism Research*, roč. 35, 2008, č. 1. ISSN 0160-7383, s. 169-188.
- [151] SECO. 2013. *Bericht über die strukturelle Situation des Schweizer Tourismus und die künftige Tourismusstrategie des Bundesrates*. Bern : Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, 2013. 98 s.
- [152] SHEEHAN, L., RITCHIE, J.R. 2005. Destination Stakeholders: Exploring Identity and Salience. In *Annals of Tourism Research*, roč. 32, 2005, č. 3. ISSN 0160-7383, s. 711-734.
- [153] SRB, J. 2003. Řízení turistické destinace a trvale udržitelný rozvoj cestovního ruchu. In *COT Business*, roč. 6, 2003, č. 3. ISSN 1212-4281, Příloha I – VII.
- [154] ŠEBOVÁ, Ľ. 2014. Inštitucionálne a právne aspekty fungovania organizácií cestovného ruchu. In GÚČIK, M (ed). *Folia Turistica 4*. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB. 2014. 590 s. ISBN 978-80-557-0697-9, s. 500-509.
- [155] Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2019. *Regionálna štatistika*.
- [156] Tirolský zákon o cestovnom ruchu. 2006. Tiroler Tourismusgesetz 2006.
- [157] TUNG, V. W. S., RITCHIE, J. R. 2011. Exploring the Essence of Memorable Tourism Experiences. In *Annals of Tourism Research*, roč. 38, 2011, č. 34. ISSN 0160-7383, s. 367-1386.
- [158] UNWTO. 2007. *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. Madrid : World Tourism Organization, 2007. 150 s. ISBN 978-92-844-1243-3.
- [159] UNWTO. 2010. *Survey on Destination Governance: Evaluation Report*. Madrid : World Tourism Organization, 2010.
- [160] UNWTO. 2019. *UNWTO Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs). Preparing DMOs for New Challenges*. Madrid : World Tourism Organization, 2019. 28 s. ISBN 978-9284-42083-4.

- [161] VAN DER ZEE, E., VANNESTE, D. 2015. Tourism Networks Unraveled; A Review of the Literature on Networks in Tourism Management Studies. In *Tourism Management Perspectives*, roč. 15, 2015, č. 1. ISSN 2211-9736, s. 46 – 56.
- [162] VANHOVE, N. 2005. *The Economics of Tourism Destinations*. Oxford : Elsevier, 2005. 251 s. ISBN 0-7506-6637-4.
- [163] VETRÁKOVÁ, M. 1997. Organizácia cestovného ruchu v stredisku a regiónu- Združenia cestovného ruchu. In Patúš, P. a kol. 1997. *Manažment regiónu a strediska cestovného ruchu*. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 1997. 155 s. ISBN 80-967649-1-8, s. 28 – 36.
- [164] VETRÁKOVÁ, M. 2017. *Riadenie ľudských zdrojov v ubytovacích zariadeniach hotelového typu*. Bratislava : Wolters Kluwer. 2017. 196 s. ISBN 978-80-8168-612-2.
- [165] VOLGGER, M., PECHLANER, H., PICHLER, S. 2017. The Practice of Destination Governance: A Comparative Analysis of Key Dimensions and Underlying Concepts. In *Journal of Tourism, Heritage and Services Marketing*, roč. 3, 2017, č. 1. ISSN 2529-1947, s. 18-24.
- [166] VON NEUMANN, J., MORGENSTERN, O. 2007. *Theory of Games and Economic Behavior (Commemorative Edition)*. Princeton University Press, 2007. 776s. ISBN 9780691130613.
- [167] WANG, Y., FESEMAIER, D. 2007. Collaborative Destination Marketing: A case study of Elkhart county, Indiana In *Tourism Management*, roč. 28, 2007, č. 2. ISSN 0261-5177-99, s. 863-875.
- [168] WILLIAMSON, O. 1975. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York : Free Press, 1975. 286 s. ISBN 978-0029353608.
- [169] XIANG, Z., FESEMAIER, D. 2017. Analytics in Tourism Design. In XIANG, Z., FESEMAIER, D. (eds.) 2017. *Analytics in Smart Tourism Design*. Cham : Springer, 2017. ISBN 978-3-319-44263-1, s. 1 – 10.
- [170] Zákon č. 91/2010 Z. z. o podpore cestovného ruchu v znení neskorších predpisov.
- [171] Zákon o podpore inovácií a spolupráce v cestovnom ruchu vo Švajčiarsku - Bundesgesetz über die Förderung von Innovation, Zusammenarbeit und Wissensaufbau im Tourismus.
- [172] Zákon č. 431/200 o účtovníctve. Z. z. v znení neskorších predpisov.
- [173] ZIBRINOVÁ a kol. 1970. *Návrh koncepcie výstavby miest zotavenia v sústave osídlenia*. Bratislava : Slovenské výskumné a vývojové centrum urbanizmu a architektúry, 1970. 139 s.

PRÍLOHY

Príloha 1 Kvantitatívne kritéria pre určenie fáz životného cyklu cieľových miest na Slovensku

Cieľové miesto	Počet prenocovaní	Využitie ubytovacej kapacity	Infraštruktúra	Atraktivnosť	Financovanie	Zhlu k
Bratislava	2651854	44.89%	16185	289	1 854 558,56 €	1
Horehronie	199936	20.24%	2707	225	221 839,00 €	2
Horný Zemplín a Horný Šariš	86188	14.82%	1593	89	33 226,24 €	3
Orava	154941	10.23%	4148	153	114 995,00 €	3
Košice	446073	21.17%	5772	223	550 804,00 €	2
Malá Fatra	457531	28.78%	4355	269	324 214,85 €	2
Malé Karpaty	131631	20.00%	1803	195	100 263,70 €	2
Nitra	312679	37.64%	2276	141	142 289,00 €	2
Dudince	362000	56.74%	1748	79	193 947,00 €	2
Gemer	66190	19.84%	914	107	20 265,00 €	3
Šariš - Bardejov	349660	31.27%	3064	182	90 271,40 €	3
Tekov	74890	16.34%	1256	136	26 051,19 €	4
Trenčianske Teplice	386010	47.04%	2248	239	649 908,13 €	2
Trenčín a okolie	181353	33.80%	1470	183	51 398,00 €	2
Záhorie	269119	33.42%	2206	91	42 813,61 €	3
Žitný ostrov	246898	16.25%	4163	141	432 500,00 €	3
Kysuce	95179	15.09%	1728	269	101 488,69 €	2
Podunajsko	299950	18.74%	4385	141	96 860,00 €	3
Rajecká dolina	112414	22.22%	1386	269	95 531,50 €	2
Región Banská Štiavnica	185035	24.20%	2095	190	98 673,00 €	2
Región Gron	52156	26.22%	545	190	87 508,42 €	2
Región Horná Nitra - Bojnice	250631	23.40%	2935	120	217 099,00 €	3
Región Horné Považie	156528	27.04%	1586	195	11 326,00 €	2
Región Liptov	1538988	30.08%	14019	311	1 978 961,89 €	1
Región Senec	207468	29.36%	1936	203	225 082,53 €	2
Región Šariš	141906	13.95%	2786	182	64 501,61 €	3
Región Vysoké Tatry	1465104	34.41%	11665	302	2 205 144,62 €	1
Piešťany	513250	29.49%	4768	192	240 741,00 €	2
Severný Spiš - Pieniny	158477	19.10%	2273	269	113 783,78 €	2
Slovenský raj & Spiš	166984	19.14%	2390	189	108 727,28 €	2
Stredné Slovensko	516296	24.99%	5660	225	319 897,00 €	2
Tatry - Spiš - Pieniny	153070	12.75%	3290	269	86 493,08 €	2
Trnava	266141	35.95%	2028	192	167 098,45 €	2
Turiec - Kremnicko	424619	32.53%	3576	212	59 699,96 €	2
Turistický Novohrad a Podpoľanie	119404	14.08%	2324	79	97 308,81 €	3
Vysoké Tatry - Podhorie	277743	27.75%	2742	269	44 050,00 €	2
Zemplín	71529	13.53%	1448	79	82 500,00 €	3

Prameň: Spracované podľa Ministerstva dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja 2019, Registra účtovných závierok, 2019, Regionálnej štatistiky Slovenska 2019 a Regionalizácie cestovného ruchu v Slovenskej republike 2005.

Poznámka: Financovanie = členské príspevky + dotácie oblastných organizácií, Infraštruktúra = počet lôžok vo verejných ubytovacích zariadeniach, Atraktivnosť = potenciál cieľového miesta, jeho estetická úroveň a imidž (číselné hodnoty vyjadrené v Regionalizácii cestovného ruchu SR ako dlhodobé a strednodobé hodnoty potenciálu cestovného ruchu)

Príloha 2 Najpoužívanejšie kvantitatívne charakteristiky sieťovej analýzy

Kategória	Kvantitatívna charakteristika	Výpočet	Opis
Základné charakteristiky siete	Veľkosť siete (m)	$m = \sum_i \sum_j a_{ij}$	- počet vzťahov v sieti
	Hustota siete (δ)	$\delta = \frac{2 \sum_i \sum_j a_{ij}}{n(n-1)}$	- pomer počtu vzťahov ku všetkým možným vzťahom (pravdepodobnosť, že existuje vzťah medzi dvoma náhodne vybranými subjektmi)
	Priemerný stupeň (deg)	$\sum_{v \in V} \deg(v) = 2 E $	- priemerný počet vzťahov, ktorý má subjekt so susednými subjektmi v sieti
Sila subjektu a siete	Centralita meraná stupňom uzla ($C_D(i)$)	$C_D(i) = d(n_i) = \sum_j x_{ij}$	- počet vzťahov subjektu, ktorý určuje silu subjektu
	Blížkosť polohy v strede ($C_B(i)$)	$C_B(i) = \frac{\sum_{j \neq i} g_{jk}(i)}{g_{jk}}$	- blízkosť subjektu voči ostatným subjektom
	Stredová medzi-poloha ($C_C(i)$)	$C_C(i) = \left[\sum_{j=1}^N d(i, j) \right]^{-1}$	- kontrola nad ostatnými subjektmi
	Index centralizácie siete (C_x)	$C_x = \frac{\sum_{i=1}^N C_x(p_*) - C_x(p_i)}{\max \sum_{i=1}^N C_x(p_*) - C_x(p_i)}$	- sila najsilnejšieho subjektu v porovnaní s ostatnými subjektmi
Intenzita kooperácie	Koeficient zhľukovania siete (C)	$C = \frac{1}{n} \sum_i \frac{2t_i}{k_i(k_i - 1)}$	- tendencia subjektov zoskupovať sa a vytvárať zovreté skupiny s relatívne vysokou hustotou väzieb
	Vážený koeficient zhľukovania siete (C)	$\bar{C} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n C_i$	- pravdepodobnosť, že subjekt kooperuje s inými subjektmi v sieti
Rozloženie kooperácie	Index modularity (Q)	$Q = \sum_{vw} \left[\frac{A_{vw}}{2m} - \frac{k_v * k_w}{(2m)(2m)} \right] \delta(c_v, c_w)$	- rozdiel medzi počtom reálnych vzťahov medzi subjektmi a očakávaných vzťahov, ak by mala sieť požadované rozloženie
	Kompaktnosť (K)	$K = \frac{\sum_{i \neq j} (1/d_{ij})}{n(n-1)}$	- pomer dĺžky vzťahov v sieti k ich počtu

Poznámka: a - hodnota vzťahu (0-1), n - počet subjektov, E - počet vzťahov v sieti, v - počet vrcholov grafu, i - subjekt, g_{jk} - počet najkratších ciest od subjektu j k subjektu k, t - počet vzťahov medzi susednými subjektmi, k - stupeň uzla, A - matica vzťahov medzi subjektmi, d - vzdialenosť subjektov, $d(n_i)$ = počet vzťahov, ktoré subjekt má.

Prameň: Spracované podľa Hanneman, Riddle, 2005; Scott, Baggio, Cooper, 2008a; Baggio, Scott, Cooper, 2010.

Príloha 3 Údaje manažérskych organizácií využité v DEA

Manažérska organizácia	Vstupné údaje			Výstupné údaje	
	Rozpočet v €	Počet lôžok	Atraktivnosť	Počet prenocovaní	Spolupráca
Bratislavská organizácia cestovného ruchu	1 854 558,56	16 185	289	2 651 854	5,00
Horehronie	221 839,00	2 707	225	199 936	3,13
Horný Zemplín a Horný Šariš	33 226,24	1 593	89	86 188	2,25
Klaster Orava	114 995,00	4 148	153	154 941	2,50
Košice- Turizmus	550 804,00	5 772	223	446 073	4,25
Malá Fatra	324 214,85	4 355	269	457 531	3,38
Malé Karpaty	100 263,70	1 803	195	131 631	2,13
Nitrianska organizácia cestovného ruchu	142 289,00	2 276	141	312 679	3,63
OOČR Dudince	193 947,00	1 748	79	362 000	2,63
OOČR Gemer	20 265,00	914	107	66 190	1,75
OOČR Šariš - Bardejov	90 271,40	3 064	182	349 660	3,25
OOČR Tekov	26 051,19	1 256	136	74 890	0,25
OOČR Trenčianske Teplice	649 908,13	2 248	239	386 010	3,25
OOČR Trenčín a okolie	51 398,00	1 470	183	181 353	1,63
OOČR Záhorie	42 813,61	2 206	91	269 119	2,63
OOČR Žitný ostrov - Csallóköz	432 500,00	4 163	141	246 898	2,88
Organizácia cestovného ruchu Kysuce	101 488,69	1 728	269	95 179	3,13
Podunajsko	96 860,00	4 385	141	299 950	1,75
Rajecká dolina	95 531,50	1 386	269	112 414	3,38
Región Banská Štiavnica	98 673,00	2 095	190	185 035	3,25
Región Gron	87 508,42	545	190	52 156	2,63
Región Horná Nitra - Bojnice	217 099,00	2 935	120	250 631	3,38
Región Horné Považie	11 326,00	1 586	195	156 528	2,50
Región Liptov	1 978 961,89	14 019	311	1 538 988	4,75
Región Senec	225 082,53	1 936	203	207 468	2,88
Región Šariš	64 501,61	2 786	182	141 906	1,63
Región Vysoké Tatry	2 205 144,62	11 665	302	1 465 104	4,75
Rezort Piešťany	240 741,00	4 768	192	513 250	2,88
Severný Spiš - Pieniny	113 783,78	2 273	269	158 477	3,75
Slovenský raj & Spiš	108 727,28	2 390	189	166 984	2,63
Stredné Slovensko	319 897,00	5 660	225	516 296	3,75
Tatry - Spiš - Pieniny	86 493,08	3 290	269	153 070	3,38
Trnava Toursim	167 098,45	2 028	192	266 141	3,25
Turiec - Kremnicko	59 699,96	3 576	212	424 619	3,13
Turistický Novohrad a Podpoľanie	97 308,81	2 324	79	119 404	2,38
Vysoké Tatry - Podhorie	44 050,00	2 742	269	277 743	2,88
Zemplínska oblasťná organizácia cestovného ruchu	82 500,00	1 448	79	71 529	2,38

Prameň: Spracované podľa Ministerstva dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja 2019, Registra účtovných závierok, 2019, Regionálnej štatistiky Slovenska 2019, Regionalizácie cestovného ruchu v Slovenskej republike 2005 a Kvasnovná, Gajdošík, Maráková, 2019.

Príloha 4 Hodnotenie správneho spravovania zainteresovanými subjektmi

Princíp správneho spravovania	Výrok	Úplne nesúhlasím (-2)	Nesúhlasím (-1)	Súhlasím (1)	Úplne súhlasím (2)	Neviem (0)
Zodpovednosť	Manažérska organizácia preberá zodpovednosť za aktivity a výsledky v rozvoji cestovného ruchu v cieľovom mieste.					
Transparentnosť	Manažérske a marketingové aktivity manažérskej organizácie považujem za transparentné.					
Zapojenie subjektov	Moja organizácia je zapojená do manažérskych a marketingových aktivít v cieľovom mieste.					
Jasná štruktúra	Organizačná štruktúra manažérskej organizácie a hlasovacie práva sú jasné a spravodlivé.					
Efektívnosť	Manažérske a marketingové aktivity manažérskej organizácie považujem za účinné a dostatočné.					
Sila	Manažérsku organizáciu považujem za lídra spolupráce v cieľovom mieste.					

Prameň: Vlastné spracovanie, 2018.

Príloha 5 Výstup faktorovej analýzy na meranie konkurencieschopnosti cieľových miest

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,834
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	140,692
	df
	10
	Sig.
	,000

Anti-image Matrices

		Spolupráca	Financovanie	Atraktivnosť	Počet lôžok	Počet prenocovaní
Anti-image Covariance	Spolupráca	,413	-,031	-,214	-,023	-,038
	Financovanie	-,031	,143	-,052	-,083	-,095
	Atraktivnosť	-,214	-,052	,569	,059	,001
	Počet lôžok	-,023	-,083	,059	,262	-,054
	Počet prenocovaní	-,038	-,095	,001	-,054	,174
Anti-image Correlation	Spolupráca	,876a	-,128	-,442	-,071	-,140
	Financovanie	-,128	,793a	-,184	-,427	-,601
	Atraktivnosť	-,442	-,184	,809a	,153	,003
	Počet lôžok	-,071	-,427	,153	,873a	-,255
	Počet prenocovaní	-,140	-,601	,003	-,255	,829a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,657	73,138	73,138	3,657	73,138	73,138	2,744	54,886	54,886
2	,751	15,027	88,165	,751	15,027	88,165	1,664	33,279	88,165
3	,316	6,313	94,478						
4	,180	3,600	98,079						
5	,096	1,921	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Spolupráca	,834	,290
Financovanie	,940	-,189
Atraktivnosť	,682	,671
Počet lôžok	,871	-,359
Počet prenocovaní	,923	-,227

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Spolupráca	,528	,708
Financovanie	,885	,370
Atraktivnosť	,189	,939
Počet lôžok	,923	,191
Počet prenocovaní	,891	,329

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

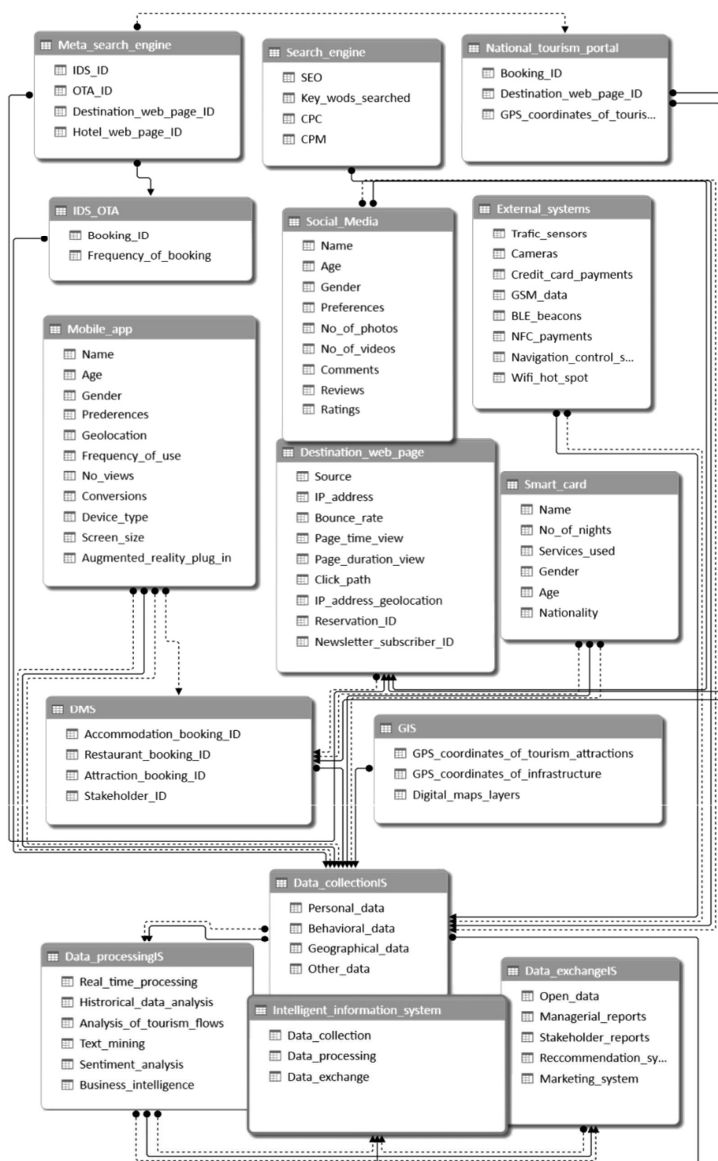
Prameň: Vlastné spracovanie, 2019.

Príloha 6 Kritéria reinžinieringu štruktúry cieľových miestach cestovného ruchu na Slovensku

Cieľové miesto/ manažérska organizácia	Životný cyklus	Efektívnosť	Konkurencieschopnosť 1	Konkurencieschopnosť 2	Rozpočet (navrhovaný)	Počet prenocovaní
Bratislavská organizácia cestovného ruchu	1	1	3.71	0.67	1854559	2651854
Región Vysoké Tatry	1	1	2.71	1.09	2205072	1465114
Región Liptov	1	0.974	2.53	1.23	1978962	2094058
Región Horná Nitra - Bojnice	2	1	0.29	-0.71	217099	250636
OOCR Dudince	2	1	0.21	-1.38	193947	362000
Nitrianska organizácia cestovného ruchu	2	1	0.02	-0.24	142289	312679
Košice- Turizmus	2	1	-0.07	1.02	550803	446084
OOCR Trenčianske Teplice	2	1	-0.21	0.81	649899	386011
Turiec - Kremnicko	2	1	-0.39	0.45	59700	424619
OOCR Trenčín a okolie	2	1	-0.56	-0.48	51398	181354
Región Horné Považie	2	1	-0.72	0.11	11326	156528
Región Gron	2	1	-0.76	0.15	87508	52156
Rajecká dolina	2	1	-0.84	1.32	95532	112415
Severný Spiš - Pieniny	2	1	-0.87	1.52	113784	158479
Vysoké Tatry - Podhorie	2	0.9857	-0.85	1.11	44050	307378
Stredné Slovensko	2	0.9842	0.24	0.59	319897	524586
OOCR Šariš - Bardejov	2	0.9836	-0.34	0.18	90271	378290
Tatry - Spiš - Pieniny	2	0.9834	-0.65	1.22	86493	292779
Región Banská Štiavnica	2	0.9685	-0.49	0.38	98673	217712
Trnava Toursim	2	0.9418	-0.37	0.30	167098	282602
Organizácia cestovného ruchu Kysuce	2	0.8915	-0.96	1.27	101489	130588
Malá Fatra	2	0.8828	-0.43	1.22	324215	518281
Rezort Piešťany	2	0.8633	0.13	-0.08	240741	594533
Horehronie	2	0.829	-0.45	0.60	176435	241166
Región Senec	2	0.8282	-0.02	0.04	128445	250505
OOCR Žitný ostrov - Csallóköz	2	0.7934	0.23	-0.65	142295	312678
Slovenský raj & Spiš	2	0.756	-0.18	-0.16	108727	258509
Malé Karpaty	2	0.644	-0.56	-0.13	100264	204399
Zemlinská oblasťná organizácia cestovného ruchu	3	1	1.13	-2.11	82500	71529
Turistický Novohrad a Podpoľanie	3	1	0.10	-1.51	97309	119407
Horný Zemplin a Horný Šariš	3	1	0.04	-1.47	33226	86188
OOCR Záhorie	3	1	-0.09	-1.16	42814	269119
OOCR Gemer	3	1	-0.22	-1.38	20265	66190
PODUNAJSKO	3	0.77	-0.20	-0.99	96860	389525
Klaster Orava	3	0.7286	-0.42	-0.43	114995	334584
OOCR Tekov	3	0.6143	-0.22	-1.79	26051	121911
Región Šariš	3	0.5296	-0.35	-0.61	64502	308884

Prameň: Vlastné spracovanie, 2019

Príloha 7 Štruktúra inteligentného informačného systému cieľového miesta



Prameň: Gajdošík, 2019b.

Studia oeconomica má za cieľ publikovanie výsledkov vedeckého výskumu pedagogických a výskumných zamestnancov Ekonomickej fakulty UMB a ich sprístupnenie odbornej verejnosti. Kritériom výberu je originalita, vedecká kvalita a praktické zameranie navrhovaných prác.

V edícii Studia oeconomica vyšli:

1. ĎAĎO, J. 1997. Marketingová analýza. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 1997. 117 s. ISBN 80-8055-066-2.
2. ŠVANTNEROVÁ, Ľ. 1997. Predpoklady rozvoja municipálnej ekonomiky. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 1997. 100 s. ISBN 80-8055-078-6.
3. KUVÍKOVÁ, H. 1998. Ekonomické aspekty viaczdrojového zabezpečenia zdravotníckych služieb. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 1998. 108 s. ISBN 80-8055-120-0.
4. MARKOVÁ, V. 1998. Faktory ovplyvňujúce rozvoj malých a stredných podnikov. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 1998. 124 s. ISBN 80-8055-166-9.
5. LOPUŠNÝ, J. 1998. Environmentálne problémy hospodárskeho rozvoja Slovenska. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 1998. 98 s. ISBN 80-8055-203-7.
6. HOREHÁJ, J. 1998. Paternalizmus a transformácia. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 1998. 68 s. ISBN 80-8055-215-0.
7. RAŠIOVÁ, M. 1999. Možnosti optimalizácie vzťahov subjektov v zdravotnom poistení. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 1999. 72 s. ISBN 80-8055-225-8.
8. KUČEROVÁ, J. 1999. Trvalo udržateľný rozvoj cestovného ruchu. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 1999. 83s. ISBN 80-8055-307-6.
9. PITEKOVÁ, J. 1999. Príspevok ku skúmaniu vývoja cestovného ruchu na Slovensku do roku 1945. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 1999. 93 s. ISBN 80-8055-330-0.

10. VETRÁKOVÁ, M. 2000. Analýza pracovného miesta a jeho hodnotenie. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB, 2000. 92 s. ISBN 80-8055-382-3.
11. RAŠI, Š. 2000. Predpoklady a aktivity manažmentu strediska cestovného ruchu. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2000. 112 s. ISBN 80-8055-451-X.
12. LESÁKOVÁ, Ľ. 2001. Metodológia finančnej analýzy v malých a stredných podnikoch. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2001. 158 s. ISBN 80-8055-478-1.
13. GLOS, J. 2001. Prínos kresťanstva do rozvoja ekonomického myslenia. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB, 2001. 128 s. ISBN 80-8055-578-8.
14. VALACH, E. 2002. Determinanty vývoja štruktúry hospodárstva. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2002. 210 s. ISBN 80-8055-658-X.
15. MALACHOVSKÝ, A. 2002. Strategický manažment cestovného ruchu a predpoklady jeho uplatňovania na Slovensku. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2002. 127 s. ISBN 80-8055-698-9.
16. KMECO, Ľ. 2003. Sociálno-ekonomické účinky mestského cestovného ruchu na Slovensku. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2003. 148 s. ISBN 80-8055-765-9.
17. MURGAŠ, M. 2004. Ekonómia zdravotníckych služieb. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2004. 170 s. ISBN 80-8055-891-4.
18. LESÁKOVÁ, Ľ. 2004. Metódy hodnotenia výkonnosti malých a stredných podnikov. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2004. 124 s. ISBN 80-8055-914-7.
19. ŠVIHLOVÁ, D. 2004. Trvalo udržateľný rozvoj na miestnej úrovni. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2004. 90 s. ISBN 80-8055-925-2.

20. KUVÍKOVÁ, H. 2004. Neziskové organizácie v Európskej únii. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2004. 104 s. ISBN 80-8055-937-6.
21. PATÚŠ, P. 2004. Problémy manažmentu strediska cestovného ruchu. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2004. 182 s. ISBN 80-8055-949-5.
22. ČAPKOVÁ, S. 2004. Rozvoj miestnej ekonomiky. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2004. 96 s. ISBN. 80-8055-994-5.
23. URAMOVÁ, M. 2004. Trh práce a jeho nedokonalosti. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2004. 127 s. ISBN. 80-8083-011-8.
24. URAMOVÁ, M. 2004. Sociálno-ekonomické súvislosti nezamestnanosti. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2005. 98 s. ISBN. 80-8083-057-6.
25. ZÁVADSKÝ, J. 2005. Riadenie výkonnosti podnikových procesov. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2005. 120 s. ISBN 80-8033-077-9.
26. HUDECOVÁ, E. 2005. Ekonomicko-právne aspekty zakladania obchodných spoločností v legislatíve SR. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2005. 124 s. ISBN 80-8083-095-9.
27. ŠVANTNEROVÁ, E., KOŽIAK, R. 2005. Teoreticko-metodologické aspekty skúmania municipálneho majetku. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2005. 124 s. ISBN 80-8083-108-4.
28. MARÁKOVÁ, V. 2005. Finančné a nefinančné nástroje podpory podnikania v cestovnom ruchu. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2005. 188 s. ISBN 80-8083-166-1.
29. MERIČKOVÁ, B. 2005. Alternatívne prístupy k poskytovaniu miestnych verejných služieb. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2005. 132 s. ISBN 80-8083-167-X.
30. ZIMKOVÁ, E. 2006. Inštitucionálne usporiadanie regulácie finančných trhov a dohľadu nad nimi. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2006. 136 s. ISBN 80-8083-279-X.

31. VAŇOVÁ, A. 2006. Strategické marketingové plánovanie rozvoja územia. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2006. 140 s. ISBN 80-8083-301-X.
32. SEKOVÁ, M. 2007. Ľudské zdroje v neziskových organizáciách. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2007. 118 s. ISBN 978-80-8083-372-5.
33. KORIMOVÁ, G. 2007. Predpoklady rozvoja sociálnej ekonomiky. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2007. 192 s. ISBN 978-80-8083-399-2.
34. KOŽIAK, R. 2008. Zmierňovanie regionálnych disparít prostredníctvom regionálnej politiky. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2008. 138 s. ISBN 978-80-8083-573-6.
35. ČIERNA, H. 2008. Spoločensky zodpovedné podnikanie a model výnimčnosti. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2008. 104 s. ISBN 978-80-8083-585-9.
36. LIPTÁKOVÁ, K. 2008. Ľudský potenciál ako faktor endogénneho regionálneho rozvoja. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2008. 124 s. ISBN 978-80-8083-601-6.
37. MARASOVÁ, J. 2008. Vnútna a vonkajšia dimenzia sociálnej funkcie podniku. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2008. 150 s. ISBN 978-80-8083-600-9.
38. HRONEC, Š. 2008. Verejné výdavky na vzdelávanie. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2008. 204 s. ISBN 978-80-8083-654-2.
39. ŠEBO, J., MACEJÁK, Š. 2008. Záujmové organizácie a lobing. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2008. 308 s. ISBN 978-80-8083-653-5.
40. MARTINKOVIČOVÁ, M. 2009. Etika ako súčasť profesionalizácie zamestnancov verejnej správy. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2009. 172 s. ISBN 978-80-8083-729-7.

41. ŠVIHLOVÁ, D. A KOLEKTÍV. 2011. Environmentálna politika a regionálne disparity. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2011. 139 s. ISBN 978-80-557-0322-0.
42. MUSOVÁ, Z. 2013. Spoločenská zodpovednosť v marketingovej praxi podnikov. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2013. 228 s. ISBN 978-80-557-0516-3.
43. POMPUROVÁ, K. 2013. Atraktivnosť Slovenska ako cieľového miesta cestovného ruchu. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2013. 158 s. ISBN 978-80-557-0529-3.
44. MINÁROVÁ, M. 2014. Emocionálna inteligencia ako súčasť kompetentnosti manažéra. Banská Bystrica : Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela - Belianum, Ekonomická fakulta, 2014. 142 s. ISBN 978-80-557-0755-6.
45. HRONCOVÁ VICIANOVÁ, J. 2014. Uplatňovanie koncepcie spoločensky zodpovedného podnikania vo vybraných odvetviach národného hospodárstva na Slovensku. Banská Bystrica : Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela - Belianum, Ekonomická fakulta, 2014. 168 s. ISBN 978-80-557-0780-8.
46. POMPUROVÁ, K. 2014. Organizované podujatia ako nástroj dynamizácie cestovného ruchu. Banská Bystrica : Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela - Belianum, Ekonomická fakulta, 2014. 198 s. ISBN 978-80-557-0779-2.
47. KUČEROVÁ, J. 2015. Plánovanie a politika v cieľových miestach cestovného ruchu. Banská Bystrica : Belianum. Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta, 2015. 130 s. ISBN 978-80-557-0871-3.
48. HVOLKOVÁ, L. 2015. Sociálne zodpovedné investovanie podnikov v Slovenskej republike. Banská Bystrica : Belianum. Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta, 2015. 132 s. ISBN 978-80-557-0872-0.

49. GUNDOVÁ, P. 2015. Metódy predikovania finančnej situácie podnikov. Banská Bystrica : Belianum. Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta, 2015. 178 s. ISBN 978-80-557-0922-2.
50. VITÁLIŠOVÁ, K. 2015. Marketing vzťahov v miestnej samospráve. Banská Bystrica : Belianum. Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta, 2015. 228 s. ISBN 978-80-557-0924-6.
51. MARÁKOVÁ, V., ŠIMOČKOVÁ, I. 2015. Integrovaná marketingová komunikácia ako predpoklad formovania pozitívneho imidžu štátu v cestovnom ruchu. Banská Bystrica : Belianum. Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta, 2015. 210 s. ISBN 978-80-557-1066-2.
52. VALLUŠOVÁ, A. 2016. Spoločensky zodpovedné riadenie ľudských zdrojov v podniku. Banská Bystrica : Belianum. Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta, 2016. 130 s. ISBN 978-80-557-1072-3.
53. MURRAY SVIDROŇOVÁ, M. 2016. Mimovládne neziskové organizácie – nositelia inovácií verejných služieb. Banská Bystrica : Belianum. Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta, 2016. 132 s. ISBN 978-80-557-1101-0.
54. VAŇOVÁ, A. A KOL. 2016. Kreatívne odvetvia ako zdroj nehmotných aktív v kontexte inteligentného rozvoja a inovácií. Banská Bystrica : Belianum. Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta, 148 s. ISBN 978-80-557-1173-7.
55. MALÁ, D. 2017. Zelená logistika a jej uplatňovanie v praxi malých a stredných podnikov. Banská Bystrica : Belianum. Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta, 162 s. ISBN 978-80-557-1234-5.
56. ĎAĎO, J., TÁBORECKÁ, J., NAGYOVÁ, E., ZAJKOVÁ, D. 2017. Etnocentricky zamerané marketingové stratégie. Banská Bystrica : Belianum. Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta, 246 s. ISBN 978-80-557-1203-1.

57. ŠEBOVÁ, Ľ. 2017. Dlhodobý vývoj finančnej situácie odvetvia ubytovacích a stravovacích služieb na Slovensku. Banská Bystrica : Belianum. Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta, 2017. 140 s. ISBN 978-80-557-1280-2.
58. THEODOULIDES, L. 2018. Reflective leadership: a pocess – relational approach to enhance organizational change. Banská Bystrica: Belianum. Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici. Ekonomická fakulta, 2018. 156s. ISBN 978-80-557-1389-2.
59. VINCZEOVÁ, M. 2018. Možnosti financovania malých a stredných podnikov z cudzích zdrojov. Banská Bystrica: Belianum. Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici. Ekonomická fakulta, 2018. 164 s. ISBN 978-80-557-1418-9.
60. LACO, P. 2018. Hodnotenie podnikových internetových stránok. Banská Bystrica: Belianum. Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici. Ekonomická fakulta, 2018. 118 s. ISBN 978-80-557-1524-7.
61. BENČIKOVÁ, D. 2018. Cultural intelligence: its assessment and enhancement in Slovak enterprises. Banská Bystrica: Belianum. Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici. Ekonomická fakulta, 2018. 188 s. ISBN 978-80-557-1507-0.
62. KOLOŠTA, S. 2019. Formovanie a podoby učiacich sa regiónov. Banská Bystrica: Belianum. Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici. Ekonomická fakulta, 2019. 156 s. ISBN 978-80-557-1537-7.
63. PISÁR, P. a kol. 2019. Regionálne inovácie v Európskej únii a na Slovensku. Belianum. Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici. Ekonomická fakulta, 2019. 250 s. ISBN 978-80-557-1606-0

Autor: Ing. Tomáš Gajdošík, PhD.
Názov diela: Manažérske organizácie v cieľových
miestach cestovného ruchu
Náklad: 100 výtlačkov
Rozsah: 132 strán, 5,91 AH; 6,95 VH;
Formát: A5
Vydavateľ: Belianum. Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej
Bystrici
Edícia: Ekonomická fakulta
Tlač: EQUILIBRIA, s. r. o.

ISBN 978-80-557-1663-3