

VEDECKÝ ČASOPIS

EKONOMIKA CESTOVNÉHO RUCHU A PODNIKANIE

**ECONOMY OF TOURISM AND ENTREPRENEURSHIP –
SCIENTIFIC JOURNAL**

**CESTOVNÝ RUCH – VŠEOBECNÁ EKONOMIKA
– OBCHOD – SLUŽBY – PODNIKANIE
– REGIONÁLNY ROZVOJ**

Číslo 3(46)/2024. Ročník 16
No. 3(46)/2024. Volume 16

**VEDECKÝ ČASOPIS OBCHODNEJ FAKULTY EKONOMICKEJ UNIVERZITY
V BRATISLAVE
SCIENTIFIC JOURNAL OF FACULTY OF COMMERCE,
UNIVERSITY OF ECONOMICS IN BRATISLAVA**

Redakcia/Editorial office

Katedra cestovného ruchu
Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave
Dolnozemska cesta 1
852 35 Bratislava
E-mail: redakcia.ecrp.of@euba.sk

Šéfredaktor

Strážovská Helena – Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave

Vedecká a redakčná rada

Balaton Károly	– Corvinus University, Budapest
Bažó Ladislav	– Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave
Čukanová Miroslava	– Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave
Gáll Jozef	– Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave
Kohlmayer Václav	– Prešovská univerzita v Prešove
Kubičková Viera	– Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave
Strážovská Helena	– Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave
Strážovská Ľubomíra	– Univerzita Komenského, Fakulta manažmentu, Bratislava
Suhányi Ladislav	– Tomori Pál Főiskola, Budapešť
Válková Dagmar	– Vysoká škola podnikání v Ostrave
Žák Štefan	– Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave

Editor asistent

Čukanová Miroslava	– Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave
Gáll Jozef	– Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave

Zostavovateľské práce

Čukanová Miroslava	– Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave
Gáll Jozef	– Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave

Vydavateľ/Publishing house

Katedra cestovného ruchu, Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave,
Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, IČO: 00 399 957

Periodicita vydávania – dvakrát ročne

Dátum vydania – december 2024

Registračné číslo/Registration No.: EV 7/08

ISSN 1337 – 9313

Ekonomika cestovného ruchu a podnikanie
Vedecký časopis

The Economy of Tourism and Entrepreneurship
Scientific Journal

OBSAH

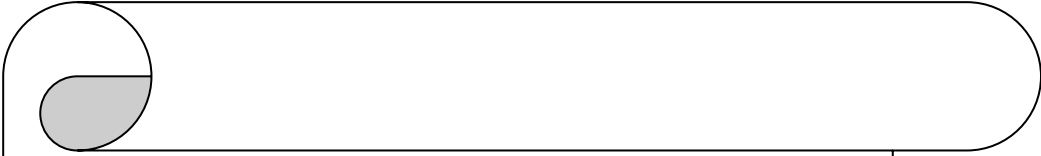
ÚVOD	05
BAŽÓ Ladislav – ČUKANOVÁ Miroslava	07
Význam reputácie v cestovnom ruchu	
BATO Vladyslav – MELNYK Anastasiia	16
The Impact of the Russian Full-Scale Invasion on the Development of the Tourism Industry in Ukraine	
ČAKANIŠIN Adrián	31
Štátna podpora MSP v cestovnom ruchu počas pandémie ochorenia COVID-19 v krajinách V4 – vybrané aspekty	
HARCSOVÁ Henrieta	45
Tvorba a manažment nových cestovných produktov: Vývoj zájazdu ako nástroja konkurenčnej výhody	
HORSKÝ Jerguš, HARCSOVÁ Henrieta	56
Členstvo kúpeľov v oblastných organizáciách cestovného ruchu: Analýza a perspektívy	
PEKAROVIČOVÁ Lenka	66
Generácia Z v podnikoch služieb: Manažment starostlivosti o zamestnancov ako základ úspechu	
PICHLIK Lukas	75
Reserach of tourism crises communication: A bibliometric analysis of scientific papers	
SCHMIDT Martin	94
Rozvoj cestovného ruchu v Slovenskej republike a v Rakúsku	
UDERIANOVÁ Lucia	106
Možnosti rozvoja gastroturizmu v Bratislavskom kraji	
RECENZIA / BOOK REVIEW	
BAŽÓ Ladislav	115
HOUSEL, M. 2022. Psychológia peňazí. 2. vydanie. Bratislava : Vydavateľstvo AURORA. 256 s.	
BAŽÓ Ladislav	117
KELLER, G., PAPASAN, J. 2018. Jediná vec. Bratislava : Easton Books. 248 s.	
HORVÁTHOVÁ Kristína	119
ČVIRIK, M. 2024. Etnocentrizmus a jeho úloha v spotrebiteľskom správaní generácie Z na Slovensku, Vydavateľstvo Ekonóm.	

Úvod

Aj tento rok nás dobehol čas, aby sa opýtal ako sme jeho kráľovstvo využili, ako sme našu spoločnosť svojimi skutkami obohatili, aký je prínos nášho učiteľského života pre budúcnosť. Chytáme sa pera a v duchu oceňujeme udalosti, ktoré sa stali súčasťou nášho života.

V uplynulom roku oslávila naša Fakulta 50 výročie svojho bytia. Podujatia, ktoré tento sviatok sprevádzali, možno považovať za "*udalosť roka*". Kaštieľ v Mojmírovciach poskytol slávnostný rámec tejto výnimočnej udalosti. Aj účastníci sa odeli do rúcha akademických farieb a dôstojné ticho sprevádzalo prejavy vedenia Fakulty a Univerzity. Obchodná fakulta i jej neodmysliteľné súčasti Katedry vyjadrili svoj vrúcny vzťah predstavením výsledkov vedeckej práce a spoločenských aktivít. Z nich treba oceniť aplikačné dielo pedagógov Katedry cestovného ruchu dobre známe aj vo verejnosti. Príspevky vedenia zamerané na progres Fakulty a katedier hodnotne doplnili účastníci hospodárskej praxe, ktorí ocenili prepojenie ekonomickej teórie a získaných poznatkov na Katedre a Fakulte s činnosťou podnikov CR. Katedry tak našli svoju tvár nielen u študentov, ale aj v efektívnych výsledkoch praxe.

Zhodnotenie publikačnej činnosti pedagógov prezentovalo navonok náročnú výskumnú oblasť, do ktorej sú Katedry ponorené. Obsah ich vedeckých prác vyjadruje úzke prepojenie s obsahom súčasného trendu novej ekonomiky, ale hlavne Umelej inteligencie. V tejto obsahovej súvislosti ponúkame čteným čitateľom príspevky, nad ktorými je hodné zamyslieť sa.



Potešiteľné je, že sa so svojimi vedeckými výsledky chcú deliť mladí autori. A dávajú priestor pre hospodársku prax, aby overili svoje závery. Rok 2024 ponúkol aj priestor pre zvládnutie nových prístupov k novým vedeckým ekonomickým cieľom.

Verme, že čas, ktorý nám vládne príjme aj naše niekedy pomalšie tempo prístupu k plneniu úloh a čitateľom budeme predostierať svoje vedecké výsledky pohotovejšie. Zvedečtiť obsah nášho časopisu pomôžu aj čitatelia, ktorí vyjadria svoje stanoviská a čo viac doplnia o svoje poznatky. Ďakujeme, že s nami zdieľate nové vedecké poznatky. Prajeme dobré zdravie, úspechy v práci a v rodine a pre rok 2025 aj úspešnú spoluprácu s našim časopisom.

Helena Strážovská

Význam reputácie v cestovnom ruchu

Ladislav Bažó – Miroslava Čukanová¹

The Importance of Reputation in Tourism

Abstract

Destination reputation plays a key role in tourism. Its importance lies in its ability to attract visitors, increase their satisfaction and ensure the sustainability of destinations. This article examines the factors influencing destination reputation and its impact on tourist decision-making, loyalty and economic returns. Based on an extensive literature review and relevant research, we identified the main determinants of reputation, such as service quality, online reviews and environmental responsibility. The results suggest that investments in building a destination's reputation can significantly contribute to its competitiveness and long-term success. The article also offers recommendations for destination managers and further research on reputation in tourism.

Key words

Tourism, reputation, destination

JEL Classification: L83

Úvod

Cestovný ruch je jedným z najrýchlejšie rastúcich sektorov globálnej ekonomiky. V prostredí intenzívnej konkurencie sa reputácia destinácií stáva rozhodujúcim faktorom ich úspechu (Darwish a Burns, 2019). Turisti čoraz viac dôverujú online hodnoteniam a recenziám pri výbere svojich cieľových miest (Marchiori et al., 2010). Tento článok sa zameriava na definovanie, vymedzenie reputácie v cestovnom ruchu a identifikovanie determinantov reputácie destinácií. Príspevok takisto pojednáva o vplyve reputácie na rozhodovanie turistov a konkurencieschopnosť destinácií.

Výsledky a diskusia

Slovo „reputácia“ pochádza z latinského slova „*reputo*“, ktoré sa skladá z prefixu „*re*“ a slovesa „*puto*“, pričom „*puto*“ znamená „uvažovať o stanovisku konkrétnym spôsobom a zároveň uznať, že ostatní môžu mať rôzne názory“ (Marchiori a Cantoni, 2012). Pojmy identita, obraz a reputácia sa často používajú ako takmer synonymné. Je potrebné rozlišovať medzi týmito 3 pojmami. Zatiaľ čo identita predstavuje podstatu a obraz o tom, čo si jednotliviec myslí o spoločnosti, reputácia sa dá považovať za názor zdieľaný medzi skupinou zainteresovaných strán (Dowling, 2008).

¹ Ing. Ladislav Bažó, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra cestovného ruchu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, E-mail: ladislav.bazo@euba.sk

Ing. Miroslava Čukanová, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra cestovného ruchu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, E-mail: miroslava.cukanova@euba.sk

„Reputácia je komplexné zoskupenie informácií odrážajúcich dynamiku modernej spoločnosti, teda ľudí používajúcich reputáciu na zjednodušenie spracovania informácií, keď sú ohrození informáciou“ (Marchiori a Cantoni, 2012).

Ďalej bol skúmaný koncept reputácie zo psychologickej, sociologickej, ekonomickej a marketingovej perspektívy a podnikovej komunikácie. Výsledky naznačujú, že reputácia je sociálny konštrukt založený na kognitívnom vnímaní zainteresovaných strán súvisiacich s objektom, napr. osobou, spoločnosťou alebo organizáciou, ktorý predstavuje jeden z najdôležitejších faktorov úspechu. Jej úsilie je ovplyvňovať ako ľudia vnímajú podnik alebo osobu. Inými slovami, podnik je tým, čím je jeho reputácia resp. tým čím si ostatní ľudia myslia že je. Dnes je založená hlavne na tom, čo o ňom vykresľujú systémy umelej inteligencie a nie na zážitkoch z pohľadu prvej osoby. Reputácia destinácie je kľúčovým faktorom pri formovaní rozhodnutí turistov, zvyšovaní spokojnosti návštevníkov a zaisťovaní dlhodobej udržateľnosti destinácií. Ide o súbor vnímaní a hodnotení, ktoré turisti pripisujú destinácii, pričom tieto vnímania ovplyvňujú ekonomický výkon destinácie, jej schopnosť prilákať návštevníkov a jej konkurencieschopnosť na trhu.

Reputácia destinácií je formovaná viacerými faktormi, ktoré sú kľúčové pre turistov pri hodnotení atraktívnosti a dôveryhodnosti destinácie a teda aj v rozhodovaní o ich budúcich cestovateľských aktivitách. Ide najmä o tieto determinanty:

a) Kvalita poskytovaných služieb

Turisti kladú veľký dôraz na kvalitu ubytovania, gastronomických zariadení a dopravy. Destinácie, ktoré investujú do modernizácie infraštruktúry a profesionálneho zákazníckeho servisu, sú vnímané v tomto kontexte ako atraktívnejšie. Výskum Darwish a Burns (2019) zdôrazňuje, že pozitívne vnímanie kvality služieb posilňuje celkový imidž destinácie a znižuje vnímané riziko spojené s cestovaním.

b) Online recenzie a digitálny obsah

V ére digitalizácie sú online hodnotenia jedným z najvýznamnejších faktorov ovplyvňujúcich reputáciu destinácií. Turisti často rozhodujú na základe recenzií na platformách, ako sú TripAdvisor alebo Google Reviews. Wang (2012) uvádza, že kvalita a spoľahlivosť týchto recenzií zohrávajú kľúčovú úlohu pri rozhodovaní turistov a pri budovaní dôvery v destináciu.

c) Environmentálna zodpovednosť

Reputácia destinácie je čoraz viac ovplyvňovaná jej environmentálnymi praktikami. Turisti oceňujú destinácie, ktoré aktívne podporujú udržateľnosť, minimalizujú svoj ekologický dopad a chránia biodiverzitu. Miller a Howell (2019) zdôrazňujú, že environmentálna udržateľnosť sa stáva dôležitým aspektom celkovej atraktívnosti destinácie.

Reputácia ako nástroj na zvýšenie atraktivity destinácií

Reputácia destinácie pôsobí ako významný rozhodovací faktor pre turistov. Je to forma sociálneho kapitálu, ktorý definuje, ako je destinácia vnímaná vo verejnosti a na

trhu cestovného ruchu. Pozitívna reputácia môže zvýšiť atraktivitu destinácie v niekoľkých hlavných oblastiach:

a) Vnímanie kvality a bezpečnosti

Destinácie s dobrou reputáciou sú často považované za bezpečné a spoľahlivé, čo je kľúčové najmä pre medzinárodných turistov. Podľa Darwish a Burns (2019), reputácia slúži ako nástroj na zníženie vnímaného rizika, čím uľahčuje rozhodovanie turistov pri výbere destinácie.

b) Diferenciácia na konkurenčnom trhu

Reputácia je jedným z hlavných nástrojov diferenciácie medzi destináciami. Artigas et al. (2015) uvádzajú, že destinácie s unikátnou a konzistentnou reputáciou sú schopné prilákať turistov, ktorí hľadajú špecifické zážitky alebo hodnoty, ako je autenticita, kultúrne dedičstvo alebo udržateľnosť.

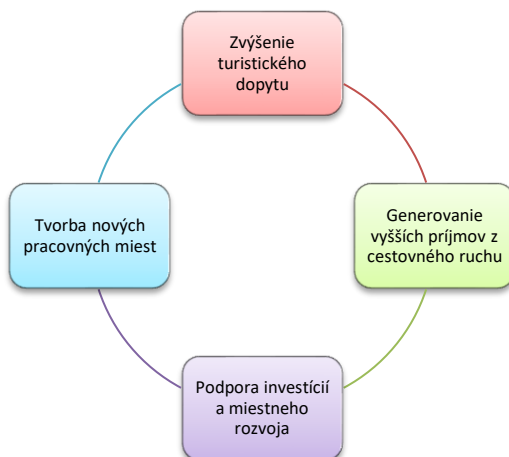
c) Posilnenie lojálneho správania

Turisti, ktorí majú pozitívnu skúsenosť s destináciou, sú náchylní k opätovnej návšteve a odporúčaniu destinácie známym. Tento fenomén, označovaný ako word-of-mouth marketing, má priamy vplyv na dlhodobý rast destinácie. Výskum Ma (2014) ukazuje, že reputácia má zásadný vplyv na vytváranie lojality medzi návštevníkmi.

1.1 Ekonomické benefity budovania reputácie

Reputácia destinácie má okrem mimoekonomických benefitov aj významné ekonomické dopady na miestnu ekonomiku, pričom sa prejavuje vo viacerých aspektoch. Najvýznamnejšie možno vidieť na nasledujúcom obrázku.

Obr. 1 **Ekonomické benefity budovania reputácie v destinácii cestovného ruchu**



Zdroj: vlastné spracovanie.

Zvýšenie turistického dopytu

Dobrá reputácia vedie k zvýšenému záujmu o destináciu, čo následne podporuje rast turistického dopytu. Podľa Claude a Zaccour (2007) investície do budovania reputácie priamo zvyšujú konkurencieschopnosť destinácie a zabezpečujú jej dlhodobý úspech.

Generovanie vyšších príjmov z cestovného ruchu

Destinácie s vysokou reputáciou môžu účtovať prémiové ceny za svoje služby, pretože návštevníci očakávajú kvalitnejšie zážitky. Výskum Keane (1996) ukazuje, že pozitívna reputácia zvyšuje ochotu turistov minúť viac peňazí na ubytovanie, atrakcie a služby.

Podpora investícií a miestneho rozvoja

Silná reputácia podporuje prílev zahraničných investícií a rozvoj lokálnej infraštruktúry. Investori majú tendenciu preferovať destinácie, ktoré sú známe svojou atraktivitou a udržateľnosťou.

Tvorba nových pracovných miest

Rast dopytu po turistických službách vedie k tvorbe nových pracovných miest v oblastiach, ako sú hotelierstvo, reštauračné služby a turistické atrakcie, čo má pozitívny dopad na miestne komunity.

1.2 Výzvy v manažmente reputácie

Moderná doba a nové digitálne technológie kladú nové výzvy pre efektívne riadenie reputácie destinácií. Medzi najvýznamnejšie výzvy súčasnosti zaradujeme:

a) Rýchlosť šírenia negatívnych informácií

V digitálnej ére sa negatívne informácie šíria s nebyvalou rýchlosťou, najmä prostredníctvom sociálnych médií. Štúdia Mingchuan (2015) zdôrazňuje, že negatívne udalosti, ako sú environmentálne škody, nehody alebo neuspokojivé skúsenosti turistov, môžu dramaticky poškodiť reputáciu destinácie. Vďaka virálnemu potenciálu internetu sa tieto problémy často dostávajú k širokému publiku, čo môže spôsobiť okamžitý pokles návštevnosti a príjmov v destinácii.

b) Konzistencia v komunikácii a spravovaní značky

Rôznorodosť subjektov zapojených do cestovného ruchu (hotely, reštaurácie, turistické agentúry) komplikuje vytváranie jednotného obrazu destinácie. Podľa Wardhani & Purnomo (2022) je nejednotná komunikácia jedným z hlavných dôvodov rozptýleného vnímania destinácie, výsledkom ktorej môže byť zníženie dôvery medzi turistami.

c) Zvyšujúce sa očakávania turistov

Moderní turisti očakávajú personalizované služby, digitálne inovácie a autentické zážitky. Štúdia Artigas et al. (2015) ukazuje, že turisti majú tendenciu hodnotiť

destinácie na základe celkového dojmu, čo zahŕňa kvalitu služieb, jedinečné zážitky a environmentálne iniciatívy.

d) Krízový manažment v turbulentných situáciách

Destinácie čelia rôznym krízam, ako sú prírodné katastrofy, pandémie COVID-19 alebo politické nepokoje. Tieto udalosti môžu výrazne narušiť dôveru turistov. Štúdia Miller a Howell (2019) poukazuje na to, že absencia proaktívneho krízového manažmentu zhoršuje dlhodobé následky týchto udalostí.

1.3 *Stratégie pre zlepšenie reputácie destinácie cestovného ruchu*

Manažéri destinácií môžu využiť nasledujúce stratégie na zlepšenie reputácie destinácie. Tieto odporúčania sú založené na dostupnej literatúre a výskumoch. Ako efektívne stratégie sa javia najmä nasledujúce:

a) Investície do kvality služieb a infraštruktúry

Zabezpečenie vysokej kvality ubytovania, stravovania a transportu je základným krokom k budovaniu reputácie. Výskum ukazuje, že kvalita služieb priamo ovplyvňuje spokojnosť turistov a ich hodnotenia (Mingchuan, 2015). Manažéri by mali podporovať prílev investícií do infraštruktúry, ktorá zabezpečí bezproblémové a komfortné zážitky pre návštevníkov destinácie.

b) Aktívny online marketing a reputačný manažment

Spravovanie online reputácie je kľúčové v digitálnom veku. Turisti sa často rozhodujú o návšteve konkrétnej destinácie na základe online hodnotení a recenzií (Wang, 2012). Manažéri destinácií by preto mali:

- Aktívne monitorovať recenzie na platformách, ako je TripAdvisor a Google Reviews a pod..(Podľa TripAdvisoru využíva až 93 % ľudí online recenzie pri hľadaní dovolenky, v dôsledku čoho bývajú hotely s malým počtom recenzií pre cestujúcich menej atraktívne).
- Reagovať na negatívne hodnotenia a riešiť problémy zákazníkov promptne a s patričnou dávkou empatie.
- Povzbudiť návštevníkov, aby zanechali pozitívne hodnotenia.

Dubaj sa etabloval ako jedna z najatraktívnejších destinácií na svete, pričom kľúčovým aspektom ich úspechu je efektívne spravovanie online reputácie. Platformy ako TripAdvisor alebo Booking.com sú aktívne monitorované, pričom dubajské hotely a turistické atrakcie pravidelne odpovedajú na recenzie. Výsledkom je zvýšená spokojnosť zákazníkov a vyššie skóre na recenziách. (Dubai Department of Economy and Tourism, 2022).

c) Budovanie značky destinácie

Pri budovaní značky sa zamerajte na unikátne prvky destinácie, ako sú kultúrne dedičstvo, prírodné krásy alebo lokálne festivaly prípadne iné atraktivity (Chernega, 2021). Vytvorte konzistentný branding, ktorý odráža hodnoty a charakter destinácie.

d) Environmentálna udržateľnosť a spoločenská zodpovednosť

Implementujte ekologické praktiky, ako sú recyklácia, ochrana biodiverzity a minimalizácia uhlíkovej stopy. Reputácia destinácie je často ovplyvnená jej environmentálnou zodpovednosťou (Miller a Howell, 2019). Spolupracujte s miestnymi komunitami na projektoch, ktoré zlepšujú sociálne a ekonomické podmienky.

Island presadzuje svoju reputáciu ekologickej destinácie prostredníctvom iniciatív, ako je obmedzenie návštev turistov v citlivých oblastiach a zavedenie ekologickej dane na ochranu prírodných zdrojov. Tieto opatrenia zvýšili atraktivitu Islandu ako destinácie pre udržateľný turizmus. V rokoch 2019-2022 sa počet turistov zameraných na ekoturizmus zvýšil o 40 %. Turisti hodnotia Island ako destináciu s výnimočnou starostlivosťou o životné prostredie (Iceland Tourism Board, 2020).

V súvislosti s dosahovaním reputácie je dôležité upriamiť pozornosť na implementovanie ESG - environmentálnej, sociálnej a podnikovej správy v samotných spoločnostiach. Ak subjekty dokážu začleniť ESG aj do svojich komunikačných stratégií, podporujú tým budovanie firemnej reputácie. Výskum spoločnosti Reprtrak (2021) poukazuje na skutočnosť, že viac ako 75 % respondentov chce, aby spoločnosti poskytovali informácie o nich, resp. o spoločnosti ako takej (prvok ESG). Každá demografická skupina však reaguje na iniciatívy ESG inak. Výsledky globálnej analýzy sentimentu ESG poukázali na fakt, že "mileniáli", teda ľudia narodení v roku 1985 až 1995, sa starajú o ESG 3 x viac ako iné generácie. V skutočnosti až 90 % z nich chce investovať (resp. minúť svoje disponibilné zdroje) do spoločností, s ktorými zdieľajú spoločné hodnoty. Pokiaľ ide o pohlavie, ženám záleží na ESG podstatne viac ako mužom. Je dôležité poznamenať, že všetky demografické skupiny, ktoré boli hodnotené, sa zaujímali najmä o „E“- environment a vyhľadávajú spoločnosti (subjekty), ktoré sú tolerantné k životnému prostrediu..

e) Zlepšenie zážitku zákazníkov

Manažment destinácií by sa mal zamerať v tomto kontexte na zavedenie inovatívnych prvkov, ako sú personalizované služby, digitálne aplikácie pre turistov alebo interaktívne prehliadky. Vytvorte zákaznicke informačné centrá s vyškoleným personálom, ktorý poskytuje kvalitnú podporu návštevníkom (Ma, 2014).

Kjóto, známe svojimi tradičnými chrámami a kultúrnymi tradíciami, investovalo do ochrany svojho kultúrneho dedičstva a rozvoja autentických zážitkov pre turistov. Napríklad návštevníci môžu zažiť tradičné čajové ceremónie alebo remeselné dielne. Kjóto zaznamenalo v rokoch 2018–2021 zvýšenie návštevnosti o 12 %, pričom až 40 % turistov sa vrátilo na základe odporúčaní od známych alebo recenzií (JNTO, 2021).

f) Krízový manažment a pripravenosť na nepredvídané situácie

Vypracujte plány na zvládanie kríz, ako sú environmentálne problémy, nepredvídané incidenty, pandémie alebo negatívna publicita. Manažéri by mali byť pripravení promptne reagovať na akékoľvek krízové situácie (Mingchuan, 2015).

Počas pandémie COVID-19 Nový Zéland efektívne zvládol svoju reputáciu prostredníctvom transparentnej komunikácie, prísnych opatrení a kampane Pure New Zealand na prilákanie domácich turistov. Nový Zéland si zachoval dôveru turistov a bol

medzi prvými krajinami, ktoré po pandémie zaznamenali zvýšený medzinárodný dopyt. (Tourism New Zealand, 2021).

g) Digitalizácia a technologické inovácie

Využívajte technológie na zlepšenie skúseností turistov, napríklad aplikácie pre navigáciu, rezervácie a prístup k informáciám o destinácii (Wardhani & Purnomo, 2022). Pracujte na viditeľnosti destinácie na sociálnych sieťach. Aktívne vyhodnocujte implementáciu nových technologických inovácií.

Singapur využil digitálne technológie na zlepšenie turistického zážitku. Aplikácie ako Visit Singapore poskytujú informácie o atrakciách, navigáciu a možnosti rezervácií. Okrem toho Singapur implementoval systémy na monitorovanie turistických tokov pomocou dátovej analýzy. Singapur dosiahol 91 % spokojnosť turistov a získal povest' jednej z najinovatívnejších destinácií. (STB, 2023).

h) Posilnenie spolupráce s miestnymi aktérmi

Budujte partnerstvá s miestnymi komunitami, podnikmi a vládnyimi inštitúciami. Tým sa zvýši celková kvalita a atraktivita destinácie (Chernega, 2021).

Implementácia týchto stratégií umožní destináciám nielen zlepšiť reputáciu, ale aj zvýšiť lojalitu turistov a dlhodobú konkurencieschopnosť na trhu.

Záver

Reputácia destinácií je kľúčovým nástrojom na dosiahnutie úspechu v cestovnom ruchu. Potenciálni zákazníci (B2B,B2C) sa snažia nájsť to najvhodnejšie a najlepšie pre nich, preto reputácia ako taká predstavuje v dnešnej dobe dôležitú súčasť podnikania. Manažéri by mali zamerať svoje stratégie na budovanie kvalitných služieb, transparentnú komunikáciu a environmentálnu udržateľnosť. Popularita sociálnych médií rastie medzi všetkými generáciami po celom svete. V skutočnosti ťažko existujú iné odvetvia, ktoré sú tak citlivé na názory a skúsenosti zdieľané online so zákazníkmi ako služby. Online reputácia sa ukazuje ako nevyhnutný prvok pre prilákanie a udržanie turistov. Pre nastupujúcu generáciu, tzv. generáciu Z, ale aj pre ostatné generácie je pozitívna online reputácia symbolom kvality, uspokojenia a dobrého pocitu z produktov a služieb.

Úspešné destinácie ako Dubaj, Island, Japonsko či Singapur ukazujú, že efektívne stratégie zamerané na správu reputácie prinášajú výrazné výhody. Investície do technológií, udržateľnosti, autentických zážitkov a proaktívneho krízového manažmentu nielen zlepšujú imidž destinácie, ale aj podporujú dlhodobý ekonomický rast a spokojnosť návštevníkov.

Táto štúdia bola obmedzená na sekundárne údaje a prípadové štúdie vybraných destinácií. Ďalší výskum by mohol zahŕňať empirické analýzy a rozsiahlejšie vzorky napr. z domáceho prostredia.

Zoznam bibliografických odkazov

- ARTIGAS, E. M., VILCHES-MONTERO, S., & YRIGOYEN, C. C. (2015). Antecedents of tourism destination reputation: The mediating role of familiarity. In *Journal of Retailing and Consumer Services*. ISSN 0969-6989. Roč. 26, č. September 2015, s. 147-152. Dostupné na <https://doi.org/10.1016/J.JRETCONSER.2015.06.005>
- CLAUDE, D., & ZACCOUR, G. (2007). Investment in tourism market and reputation. In *Journal of Public Economic Theory*. ISSN: 1467-9779. Roč. 11, č. 4/2007, s. 797-817. Dostupné na <https://doi.org/10.1111/J.1467-9779.2009.01430.X>
- DARWISH, A., & BURNS, P. (2019). Tourist destination reputation: An empirical definition. In *Tourism Recreation Research*. ISSN: 2320-0308. Roč. 44, č. 2/2019, s. 153-162. Dostupné na <https://doi.org/10.1080/02508281.2018.1558754>
- Dubai Department of Economy and Tourism (2022). *Dubai Tourism Annual Visitor Report 2022*. Dostupné na <https://www.dubaidet.gov.ae/en/research-and-insights/annual-visitor-report-2022>
- CHERNEGA, O. (2021). Reputation management of the national tourist destination. In *Eastern Europe: Economy, Business, and Management*. ISSN: 2518-1971. Roč. 29, č. 2/2021, s. 8-14. Dostupné na <https://doi.org/10.32782/EASTERNEUROPE.29-2>
- Iceland Tourism Board. (2020). *Iceland: Sustainable Tourism Initiatives*. Dostupné na <https://www.visiticeland.com/sustainable-travel/>
- Japan National Tourism Organization (JNTO). (2021). *Kyoto: A Destination for Cultural and Authentic Experiences*. Dostupné na <https://www.japan.travel/en/travel-directory/Kyoto:%20authentic/>
- KEANE, M. J. (1996). Sustaining quality in tourism destinations: an economic model with an application. In *Applied Economics*. ISSN 1466-4283. Roč. 28, č. 12/1996, s. 1545–1553. Dostupné na <https://doi.org/10.1080/000368496327525>
- MA, B. (2014). The relationship between destination reputation and tourist loyalty. In *Economic Geography*. ISSN: 1000-8462. Ročník 2014, č. 8, s. 173-179. Dostupné na <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Relationship-Between-Destination-Reputation-and-Bei-lin/044c5e87f42eea4e9ff5257c197a7d057f7899f8?>
- MARCHORI, Elena & CANTONI Lorenzo (2012) The online reputation management construct, University of Lugano. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/241677453_The_Online_Reputation_Construct_Does_it_Matter_for_the_Tourism_Domain_A_Literature_Review_on_Destinations'_Online_Reputation
- MARCHIORI, E., INVERSINI, A., CANTONI, L., & DEDEKIND, C. (2010). Towards a Tourism Destination Reputation Model. A first step. Dostupné na https://www.researchgate.net/publication/267726255_Towards_a_Tourism_Destination_Reputation_Model_A_first_step
- MILLER, R., & HOWELL, G. (2019). Rubbish and reputation: How unsustainable waste management impacts tourism. In WALTERS, G. & MAIR, J. (ed). *Reputation and Image Recovery for the Tourism Industry*. Oxford: Goodfellow Publishers 2019. ISBN 9781911396673. Dostupné na: <https://doi.org/10.23912/9781911396673-4120>

- MINGCHUAN, Z. (2015). The reputation crisis at the tourism destination: Connotation, types and management strategies. Dostupné na: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Reputation-Crisis-at-the-Tourism-Destination%3A-Mingchuan/525e6319ad86e96fb7722247e8415403199bc11e?>
- REPTRAK, Zlepšovanie korporátnej reputácie na základe ESG komunikácie, 2021 [online] dostupné z: <https://www.reptrak.com/blog/improving-your-corporate-reputation-with-esg-communication/>
- Singapore Tourism Board (STB). (2023). *Digital Innovation in Tourism: Enhancing Visitor Experiences in Singapore*. Dostupné na <https://www.stb.gov.sg/content/stb/en/media-centre/media-releases/Tourism-Attractions-Industry-Digital-Plan.html>
- Tourism New Zealand. (2021). *Pure New Zealand Campaign and Post-Pandemic Tourism Recovery Strategies*. Dostupné na <https://www.tourismnewzealand.com/assets/about/publications/annuals/tnz-annual-report-fy21.pdf>
- WANG, G. (2012). Study of the impact of online reputation on tourists' decision-making. In Journal of Anhui Normal University. ISSN: 1001-2443, č. 3/2012, s. 270-275. Dostupné na <https://www.semanticscholar.org/paper/Study-of-the-Impact-of-Online-Reputation-on-Gui-bin/70b43e8e424f42f6ec1551f2ac98bf7ddcec8498?>
- WARDHANI, W. N., & PURNOMO, M. (2022). Religious reputation culture: A community-based tourism development approach. In International Journal of Management, Business, and Social Sciences. Roč. 1, č. 1/2022. Dostupné na <https://doi.org/10.31942/ijmbs.v1i1.6791>

The Impact of the Russian Full-Scale Invasion on the Development of the Tourism Industry in Ukraine¹

Vladyslav Bato – Anastasiia Melnyk²

THE IMPACT OF THE RUSSIAN FULL-SCALE INVASION ON THE DEVELOPMENT OF THE TOURISM INDUSTRY IN UKRAINE

Abstract

The paper examines the impact of the Russian full-scale invasion on the development of the tourism industry in Ukraine. The aim of the paper is to analyse and compare in detail pre-war indicators and the indicators after the full-scale invasion, including the number of border crossings, greenhouse gas emissions, changes in the focus of the tourism industry, state budget revenues and taxes. The paper describes losses in the natural and cultural environment, such as pollution of the atmosphere, soil, groundwater, changes in biodiversity, which obviously affects the overall tourist attractiveness of the territory, damage to cultural heritage sites, closure of cultural and religious institutions. The paper also examines the attitude of Ukrainians to travelling during the war and the change in tourist focus from beach tourism to green tourism in the main relatively safe regions of Lviv, Ivano-Frankivsk, and Transcarpathia. The paper emphasises that the Ukrainian tourism sector had a strong regional and national resource potential and suffered greatly after the start of the full-scale military aggression of the Russian Federation, so a number of measures will need to be taken to improve post-war recovery, some of which should be implemented now.

Key words

tourism, recreation, Ukraine, full-scale invasion, destruction, types of tourism

JEL Classification:

Introduction

The Russian full-scale invasion of Ukraine has had profound impacts on the development of the tourism industry in Ukraine. The paper examines the impact of the Russian full-scale invasion on the development of the tourism industry in Ukraine. The literature highlights various aspects of these impacts, ranging from immediate disruptions to long-term structural changes in the tourism sector.

Roik et al. (2023) emphasize the extensive damage to Ukraine's tourism resources, noting that certain resources are beyond recovery, while others may only be restored

¹ Project of the Ministry of Education, Research, Development and Youth of the Slovak Republic KEGA Nr. 025EU-4/2024: Textbooks on the EU Trade Policy for the Principally Innovated Study Programme International Trade Management.

² Ing. Vladyslav Bato, University of Economics in Bratislava, Faculty of Commerce, Department of International trade, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava 5, Slovak Republic, vladyslav.bato@euba.sk

Bc. Anastasiia Melnyk, Uzhhorod National University, Faculty of Tourism and International communication, Department of Tourism, Ukrainka st. 19, Nr. 345, 88000 Uzhhorod, Ukraine, melnyk.anastasiia@student.uzhnu.edu.ua

after the end of the war. Their study identifies key regions such as Transcarpathia, Odesa, and Lviv that retain high tourism potential despite the ongoing conflict. Moreover, the authors stress the need for a new methodology for assessing tourism resources in war conditions, accounting for the instability and unpredictability of external influences.

On the other hand, an interesting research was presented by Kvasnii et al. (2023), who propose a scenario-based approach to understanding the development of Ukrainian tourism enterprises during and after the war. They argue that strategic management and change management are essential for navigating the "universal dynamism" and "unpredictability" of the business environment. Their research identifies four development scenarios, each with distinct implications for stakeholders, highlighting the need for flexibility and adaptability in strategic planning. Adding to this, Levytska et al. (2023) underline the shift in Ukraine's tourism landscape due to the war's socio-economic repercussions. The authors point to the collapse of internal tourism, the migration of millions of Ukrainians, and the repurposing of tourism infrastructure to support refugee, territorial defense, and volunteer efforts. Despite these challenges, they identify potential for a post-war tourism revival, emphasizing the importance of domestic tourism and international cooperation.

Marchenko et al. (2024) contribute to the discussion by analyzing the broader industry trends, noting the complete suspension of tourism activities in eastern and southern Ukraine following the invasion. Their study highlights the reorientation of the tourism industry's role, shifting from a sector of leisure and recreation to one supporting war-related efforts. This transformation underscores the multifaceted nature of the war's impact on tourism.

In the context of European integration, Hryhorchuk (2023) links the development of Ukraine's tourism industry to the country's European integration process. The analysis reveals that Ukraine's pursuit of EU membership has influenced tourism policy, particularly in terms of security, infrastructure development, and tourist service quality. This perspective underscores the role of international cooperation and alignment with European standards in the recovery and development of the sector. Furthermore, Williams et al. (2023) introduce the concept of "hot war tourism," exploring how Ukraine's war zones have become sites of interest for certain tourists. The study highlights the emergence of hybrid forms of tourism, combining elements of adventure, voyeurism, and volunteerism. Using Social Representations Theory, they demonstrate how online communities perceive and discuss war tourism, providing new insights into the motivations and ethical considerations of such tourism activities.

On a global scale, Pandey & Kumar (2022) offer a broader perspective by examining the impact of the Russia-Ukraine war on the international tourism sector's financial performance. Their event study reveals significant negative effects on stock returns for tourism-related firms worldwide, underscoring the broader implications of the war for global tourism. This finding highlights how the crisis in one region can ripple across the global tourism industry. In terms of media influence, Tan & Cheng (2024) investigate the role of media narratives in shaping perceptions of the Russia-Ukraine war's impact on tourism. Using frame analysis, they identify key frames such as "impact," "response," and "status," which shape public discourse. Their findings highlight the emotional dimension of media coverage, which often portrays tourism in war-affected areas with

themes of dashed hopes, debates over travel bans, and pessimism about the industry's future.

Turning to recovery prospects, Olshanska et al. (2023) focus on the post-war recovery of the Ukrainian tourism industry. They argue that Ukraine's rich cultural heritage, natural beauty, and historical landmarks will play a crucial role in reviving the industry. The authors suggest that recovery efforts should prioritize infrastructure restoration, service improvements, and the promotion of lesser-known tourist destinations. Additionally, they advocate for sustainable tourism practices, including environmentally friendly tourism and cultural exchange programs.

Overall, the literature reveals that the Russian full-scale invasion of Ukraine has profoundly disrupted the tourism industry, altering its role, function, and future prospects. While some regions retain potential for post-war recovery, the industry's immediate focus has shifted to supporting wartime needs. The impact extends beyond Ukraine's borders, affecting global tourism dynamics and financial markets. Recovery will require strategic planning, international cooperation, and an emphasis on sustainable tourism practices.

Methodology

The methodology used in this article relies on a qualitative approach to assess the impact of the Russian full-scale invasion on the development of the tourism industry in Ukraine. The research combines desk research, comparative analysis, and content analysis to provide a comprehensive understanding of the changes in the tourism sector.

The study is based on secondary data collected from publicly available sources, including reports from the State Agency for Tourism Development of Ukraine (SATD), the Ministry of Culture and Strategic Communications of Ukraine (MCSC), and the National Tourist Organization of Ukraine (NTOU). Additional information is drawn from academic literature and studies authored by experts in the field.

The article compares key tourism indicators from the pre-war period with those recorded after the full-scale invasion. This includes changes in the number of border crossings, tourism revenue, and the role of various regions in domestic tourism. The comparison highlights shifts in tourist behavior, such as the transition from beach tourism to green tourism in relatively safe regions like Lviv, Ivano-Frankivsk, and Transcarpathia. The article reviews qualitative data on the destruction and damage caused by the war to cultural heritage sites, natural reserves, and tourist infrastructure. It identifies the consequences of these damages for the tourism industry.

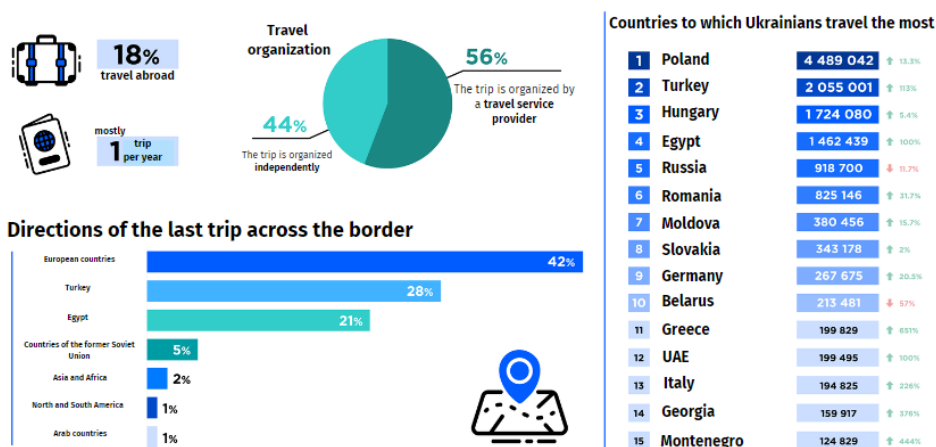
This methodology provides a structured approach to understanding the multifaceted impact of the Russian full-scale invasion on the Ukrainian tourism sector. It highlights the transformation of the sector's focus, the environmental and cultural consequences of the conflict, and the potential for post-war recovery and development.

Results and Discussion

Ukraine, rich in culture, history and natural beauty, has always attracted tourists from all over the world. Prior to the COVID-19 pandemic and the outbreak of a full-scale war in Ukraine, tourism revenue accounted for a significant portion of the country's budget. Ukrainian tourism has been affected by various crises, but at the same time has the potential for recovery and development. Overcoming these challenges requires a comprehensive approach and cooperation between government, business and the public to create a sustainable and competitive tourism industry. Ukrainian tourism has enormous potential for growth. Ukraine's favourable geographical and climatic conditions, unique cultural and historical heritage, diverse hotel and restaurant industry, and fairly low prices compared to European tourism should have facilitated rapid development. But in fact, the tourism industry is very sensitive to economic and political changes, affected by global epidemics, terrorist threats, climate change, currency fluctuations, economic crises and other factors, including military conflicts.

Compared to the pre-war situation, the tourism and recreation industry in Ukraine has been developing actively and rapidly. Despite COVID-19 restrictions, citizens of different countries actively visited Ukraine in 2021. The number of foreigners who crossed the country's border in 2021 increased by 26.3% compared to 2020, totalling almost 4.271 million people (SATD, 2021). The list of countries from which the largest number of people arrived in Ukraine is shown in the Figure 1.

Figure 1. Departures of Ukrainians abroad in 2021



Source: The state agency for tourism development of Ukraine (SATD), 2021 data

With the outbreak of a full-scale war in Ukraine, the tourism sector suffered significant losses and virtually ceased to operate. In Tab. 1 we can observe significant changes in the number of crossings of the national borders of Ukraine. The main reasons for this were the destruction of infrastructure, mass migration, and a decline in tourist interest due to the constant threat of shelling and air raids. Instead of planning holidays, as in previous years, many Ukrainians were thinking about how to escape the missile strikes. The hospitality industry suffered huge losses, with some resort hotels remaining under occupation and many looted or destroyed by the occupiers.

Budget revenues from the industry dropped by almost 34%, and many companies ceased operations (Honcharova, 2022). However, after the situation in some areas stabilised, people began to resume travelling, mainly for psychological purposes, rehabilitation and restoration of internal balance. Inbound tourism has completely disappeared as such. Foreigners can be still seen on the streets, but they are either members of diplomatic missions, journalists, volunteers or representatives of NGOs. In other words, they are not 'classic' tourists. On the other hand, these people consume the same products as tourists: they use transport services, book accommodation, eat in restaurants, buy souvenirs (Tab. 1).

Tab. 1. The number of facts of crossing the state border of Ukraine

Year	Entry of foreigners and stateless people into Ukraine	Departure of Ukrainian citizens abroad
2019	13,709,562	29,345,897
2020	3,382,097	11,251,406
2021	4,271,991	14,726,250
2022	2,307,156	15,538,488

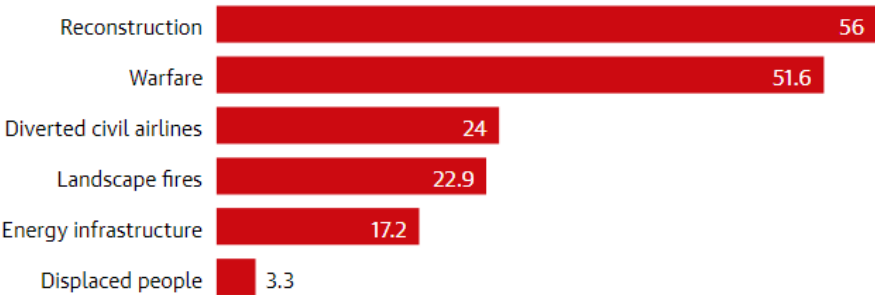
Source: authors own processing based on National tourist organization of Ukraine, 2024 data

Ukraine has suffered significant losses in the tourism sector, particularly in the natural and cultural environment. The war has caused irreparable damage to the natural environment. Both the areas where the fighting has been going on and continues to do so, and those that are regularly subjected to rocket attacks are included. According to the State Emergency Service of Ukraine (SES), about 174,000 km or approximately 30% of Ukraine's territory has been affected by the war, either through direct hostilities, mining of combat areas, or as a result of artillery shells, strategic aviation, etc. The mines, other explosive ordnance (EO), and their remnants pose a direct threat to the lives and health of Ukrainian citizens, and impede normal economic activity in the affected areas. Since the beginning of the full-scale war, the SES has already surveyed and cleared 907 km (134 km since the beginning of 2023) and defused about 406,000 ERW (95,000 ERW since the beginning of 2023). Based on the current results of mine action, the density of defused ERW is 448 explosive items per 1 km of the cleared area. This figure may be significantly higher in areas of prolonged and active hostilities. Negative impacts on the environment also include pollution of the atmosphere, soil, groundwater, and changes in biodiversity, which obviously affects the overall tourist attractiveness of the area. According to scientists, at least 50,000 Black Sea cetaceans died in 2022 alone (National tourist organization of Ukraine, 2024). Also, the tragedy of the Kakhovka Reservoir, where the ecosystem was completely disrupted. These actions led to the pollution and destruction of many objects of the nature reserve fund of Ukraine.

In particular, according to Lakhani (2024) more than 160 nature reserves, 16 wetlands and 2 biosphere reserves are under threat of destruction. 900 nature reserves, which account for 1.2 million hectares or 30% of the total nature reserve fund of Ukraine, have been affected by shelling, bombing, oil pollution and military manoeuvres. The climate cost of the first two years of Russia's war on Ukraine was greater than the

annual greenhouse gas emissions generated individually by 175 countries, exacerbating the global climate emergency in addition to the mounting death toll and widespread destruction, research reveals. Russia’s invasion has generated at least 175m tonnes of carbon dioxide equivalent (tCO₂e), amid a surge in emissions from direct warfare, landscape fires, rerouted flights, forced migration and leaks caused by military attacks on fossil fuel infrastructure – as well as the future carbon cost of reconstruction, according to the most comprehensive analysis ever of conflict-driven climate impacts (Figure 2).

Figure 2. Breakdown of emissions from the first 2 years of war (mil. tonnes of CO₂ equivalent)



Source: de Klerk et al. (2024)

But the greatest damage in the context of tourism development is caused by the war to traditional tourist attractions - the landscapes of the nature reserve fund. According to the Kyiv School of Economics, 393 nature reserves and Emerald Network sites, which is more than a third of the total nature reserve fund of Ukraine, were affected by the war. 347 sites were under occupation, and 257 sites were located up to 5 km from the front line. In total, as a result of the aggression, about 46 thousand square kilometres of the protected areas and the Emerald Network are at risk of damage and pollution, which is 43% of the total area of these sites in Ukraine (National tourist organization of Ukraine, 2024).

The cultural environment also suffered significant losses. The war led to the closure of cultural and religious institutions, including museums, archives, cultural centres, churches and monasteries. This not only disrupted the social practice of their functioning, but also caused significant economic losses, including the loss of income of businesses directly related to their existence and related industries, as these tourist attractions were closed or became inaccessible. The Ministry of Culture and Strategic Communications of Ukraine (MCSC) continues to record damage to cultural heritage sites in Ukraine as a result of Russian aggression. According to information provided by the regional and Kyiv city military administrations, in November 2024, the total number of damaged cultural heritage sites in the regions increased by 43 and now stands at 1,222, detailed in Tab. 2. Of these, 124 are of national significance, 1024 are of local significance, and 74 are newly discovered. Repeated attacks on previously damaged cultural heritage sites occurred in Zaporizhzhia, Odesa, Khmelnytskyi and Kherson regions. New attacks took place in Dnipropetrovsk, Donetsk, Zaporizhzhia, Odesa, Sumy, Kharkiv and Kherson regions. As of today, cultural monuments in 18 regions and the city of Kyiv have been damaged, in particular: 322 in Kharkiv region, 159 in Kherson

region, 164 in Donetsk region, 136 in Odesa region, 65 in Chernihiv region, 81 in Kyiv region and the city of Kyiv, 56 in Zaporizhzhia region, 41 in Mykolaiv region, 49 in Dnipro region, 60 in Lviv region, 32 in Luhansk region, 31 in Sumy region, 10 in Khmelnytskyi region, 6 in Poltava region, 4 in Vinnytsia and Zhytomyr regions, and 1 in Kirovohrad and Cherkasy regions. As of the end of November 2024, almost the entire territory of Luhansk and significant parts of Zaporizhzhia, Donetsk and Kherson regions are still under temporary occupation. This makes it impossible to calculate the exact number of damaged cultural heritage sites affected by the hostilities and occupation (MCSC, 2024).

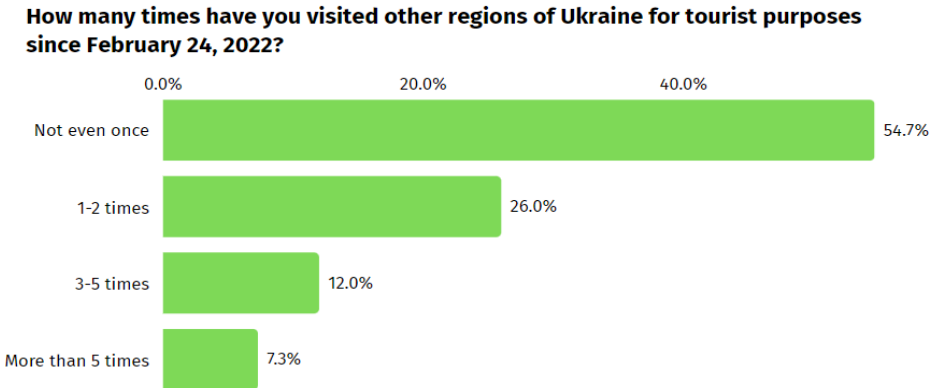
Tab. 2. Estimate of damage to the tourism sector of Ukraine from war by categories (mil. USD)

Category		In total
The cost of emergency measures, protection, documentation (the cost of temporary works for the protection of cultural tourist objects and the cost of their dismantling)		387.84
Damages from military injuries		535.17
Including	Buildings and objects containing recognized cultural/social values and movable cultural values and collections, dismantling of storages of cultural values	327.22
	Buildings and objects containing recognized cultural/social values and movable cultural values and collections, clearance of warehouses of cultural values	204.51
	Dismantling of destroyed tourism facilities	2.96
	Clearing rubble of tourism facilities	0.39
	Partially damager tourism facilities: 1,25 percent for clearance of debris from military damage, provided that costs related to dismantling are not incurred	0.08

Source: authors own processing based on National tourist organization of Ukraine, 2024 data

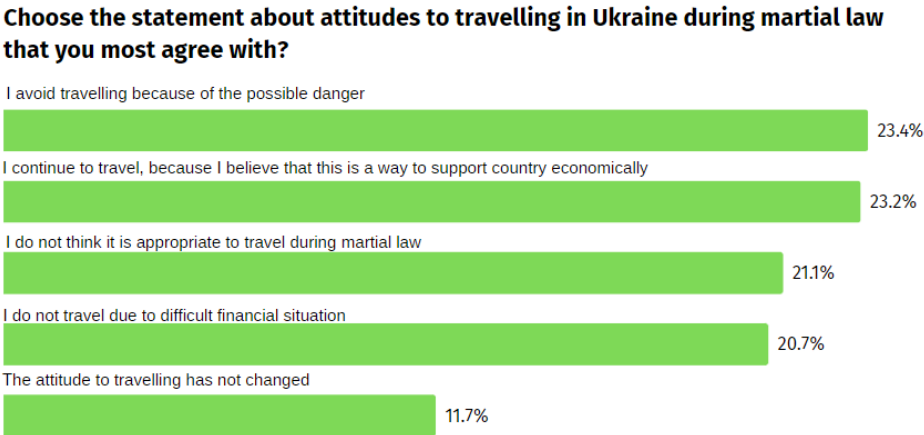
In the first weeks of the full-scale war, tourist travelling stopped completely. But gradually it became clear that the war would continue, so it was necessary to adapt to the new reality. It was at the beginning of summer 2022 that the tourism market began to see requests for holidays, although many Ukrainians were still concerned about the safety and expediency of travelling in a time of war (Figure 3,4,5).

Graph 3. Ukrainians’ opinion about visiting other regions of Ukraine for tourist purposes since February 24, 2022



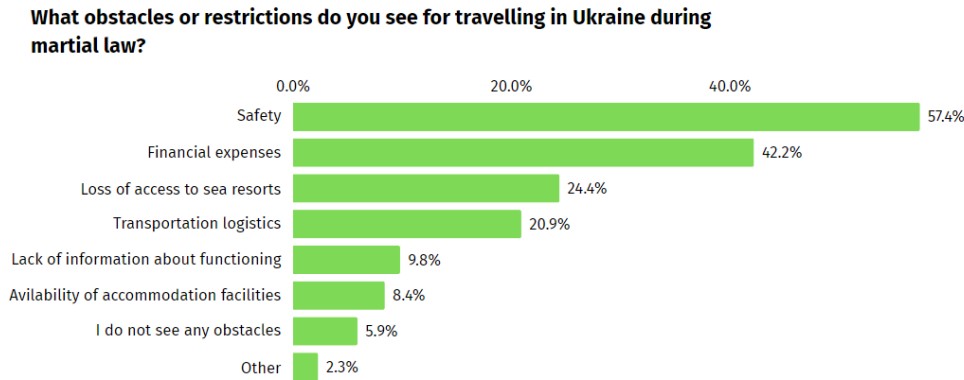
Source: The state agency for tourism development of Ukraine, 2022 data

Graph 4. Ukrainians’ attitudes to travelling in Ukraine during martial law



Source: The state agency for tourism development of Ukraine, 2022 data

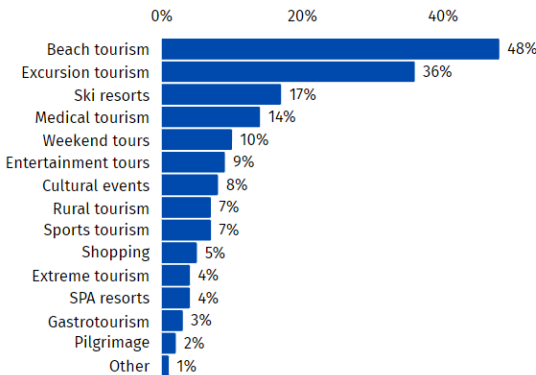
Graph 5. Ukrainians’ opinion about obstacles or restrictions for travelling in Ukraine during martial law



Source: The state agency for tourism development of Ukraine, 2022 data

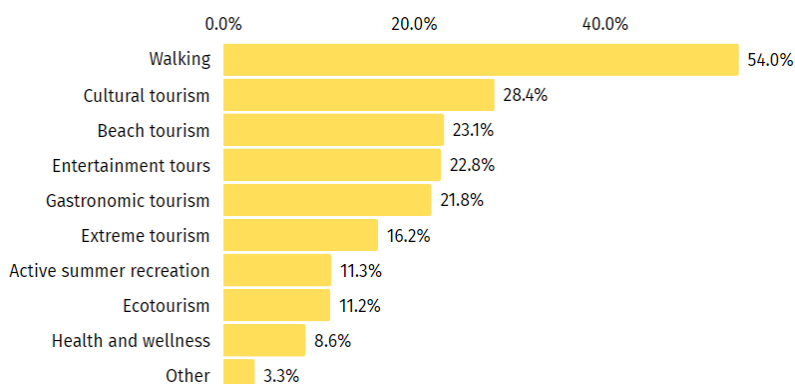
Ukrainians have become more interested in domestic tourism products. The main regions that attract Ukrainians are still conditionally free regions: Lviv region, Ivano-Frankivsk region, and Transcarpathia. However, if the tourist products currently on the market would be analysed, it can be noted that in 2021, the most famous tourist areas of Ukraine were added to the regions with almost no tourist traffic. These are Dnipro, Rivne, Chernihiv (Boyko et al., 2024) One of the notable trends introduced during the war is the changing focus of the tourism industry. Previously, the most popular holiday destinations were seaside resorts (Figure 6), but now most of them are inaccessible or tourists do not visit them due to security concerns. Now more and more tourists are choosing green tourism, holidays in the Carpathians, where relative safety and the beauty of nature create conditions for both physical recovery and mental health (Figure 7). The Carpathians offer a wide range of outdoor activities and ecotourism, which has become an important element in supporting the national economy during the war. This dynamic has allowed travel operators to expand their range of services and meet demand.

Figure 6. Types of recreation that were preferred in Ukraine in 2021



Source: The state agency for tourism development of Ukraine, 2021 data

Figure 7. Types of recreation that were preferred in Ukraine in 2022



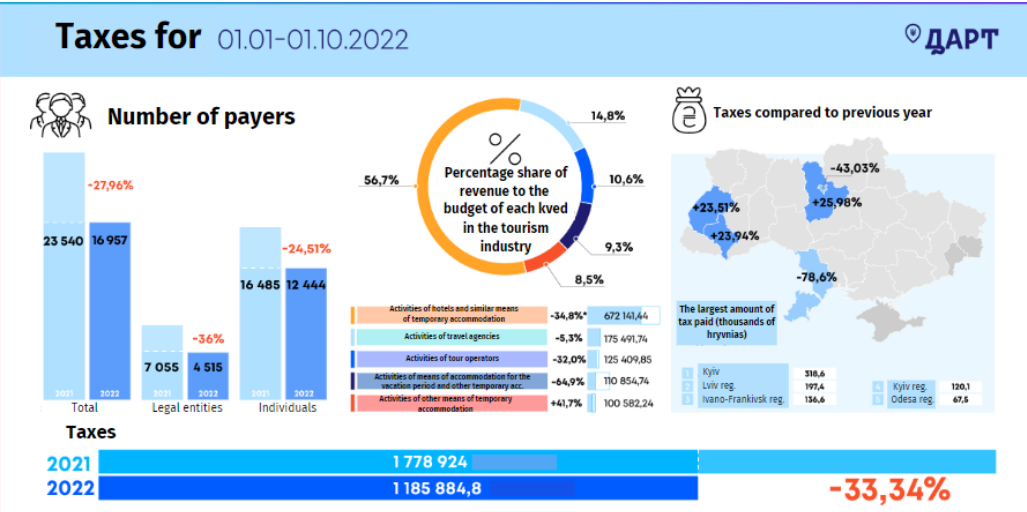
Source: The state agency for tourism development of Ukraine, 2022 data

Figure 8 showed that since the outbreak of a full-scale war, state budget revenues from the tourism industry have decreased by almost 34%. In the first nine months of 2022, representatives of the Ukrainian tourism industry paid 33.34% less taxes than in the same period in 2021. Thus, the total number of taxpayers engaged in tourism activities decreased by an average of 28% in the first nine months of 2022. At the same time, the number of legal entities decreased by 36%, and individuals - by 25%.

The largest share of state budget revenues in the first nine months of 2022 was paid by hotels - almost UAH 673 million. However, it is still 35% lower compared to the same period in 2021. There was a 42% increase in the tax paid by boarding houses and hostels used as temporary shelters for people who were forced to leave their homes due to the war. However, the share of tax paid from the activities of tourist centres, campsites, and children's holiday camps decreased by almost 65%, with UAH 110 million paid in tax compared to UAH 316 million in the same period in 2021.

There was also a 32% decline in the activities of tour operators - they paid UAH 125 million in taxes to the state budget in the first 9 months of 2022, while in the same period in 2021 they paid UAH 184 million to the state treasury. There was also a slight decline in tax revenues - 5% from travel agencies. Lviv (UAH 197 million compared to last year's UAH 151 million), Ivano-Frankivsk (UAH 136 million compared to almost UAH 104 million), and Kyiv (UAH 120 million compared to almost UAH 89 million) regions showed an increase in the amount of tax paid in the first nine months of 2022. A significant decline in tax revenues was recorded in Kyiv and Odesa region. In Odesa region - by 78%, and in Kyiv - by 43% (SATD, 2022).

Figure 8. Taxes in tourism industry for year 2022



Source: SATD, 2022 data

Tourism is now actively developing, so it is important to note that in 2024, Ukraine's tourism industry showed significant growth compared to 2022 and pre-war 2021. The main drivers of tourism development in Ukraine are:

- increasing in the number of tourists. According to booking platforms, the number of bookings in Ukraine exceeded the pre-COVID-19 figures of 2019, which indicates the dynamic growth of the industry even in times of crisis;
- expanding the supply of travel services. The number of hotels, travel agencies and other businesses providing travel services has increased;
- improving the quality of services. Ukrainian tourism companies are actively working to improve the quality of services, adopting positive experience from other European countries, which attracts more and more tourists;
- government support. The government is currently taking a number of measures to support the tourism industry, which contributes to its development.

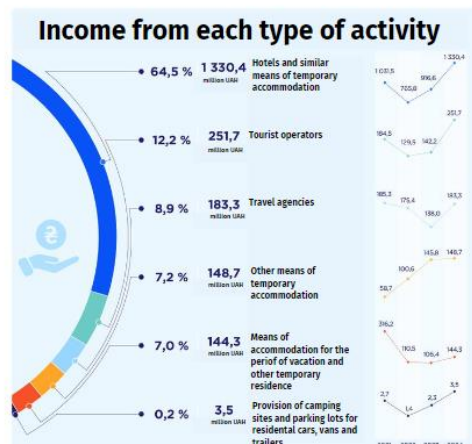
Despite the difficult conditions after the start of Russian full-scale aggression, the state budget received more than UAH 2 billion from the tourism industry in the first nine months of 2024. In the first three quarters of this year, representatives of the Ukrainian tourism industry paid 42% more taxes (UAH 2 billion 61 million 976 thousand) than in the same period in 2023, when the budget received UAH 1 billion 455 million 317 thousand. Compared to the same period in 2021, the amount of taxes increased by 16%. At that time, the state treasury received UAH 1 billion 778 million 924 thousand from the tourism industry. In 9 months of 2023, the total number of taxpayers engaged in tourism activities increased by 8% compared to the same period in 2023.

Figure 9. Taxes in tourism industry for the first 9 months of 2024

Taxes for 9 months of 2024

2021	1 778 924,0 thousand		
2022	1 283 179,7 thousand		
2023	1 455 317,4 thousand		
2024	2 061 975,8 thousand	+61%	+42%

Number of payers



Source: SATD, 2024 data

According to Figure 9, the number of legal entities increased by 1% and individuals by 10%. Compared to the same period in 2021, the overall decrease was 31%. The number of legal entities decreased by 51% and individuals by 22%. The largest share of state budget revenues - 64.5% - was paid by hotels, amounting to UAH 1 billion 330 million 413 thousand. In 2023, UAH 916 million 648 thousand was paid, and for the same period in 2021 - UAH 1 billion 31 million 472 thousand. In the first nine months of this year, there was an increase in the share of tax paid by tourist resorts and children's holiday camps. The budget received UAH 148.7 million from these accommodation facilities, compared to UAH 106.4 million last year. In 2021, these accommodation facilities paid UAH 316.2 million. The increase in taxes paid by campsites and caravan parks in the three quarters of this year more than doubled compared to the same period in 2023, amounting to UAH 3.5 million, compared to UAH 2.3 million last year. However, compared to 2021, when UAH 2.7 million was paid to the budget, taxes from these accommodation facilities decreased. According to Mariana Oleskiv (2024), Head of the State Agency for Tourism Development of Ukraine, the tourism sector is showing stability and growth and can become a reliable source of financial revenues for both regions and the country as a whole in the future.

The Ukrainian tourism sector had a strong regional and national resource potential and was severely affected by the outbreak of full-scale military aggression by the Russian Federation, so a number of measures will need to be taken to improve post-war recovery, some of which should be taken now. These include:

- establishment and improvement of military monuments to attract tourists;
- foreign investment;
- creating and maintaining decent and safe conditions for post-war tours;
- creation of travel agencies that will specialise in creating tour routes in the areas of hostilities;

- arranging and creating military recreational resources;
- organising a large-scale marketing campaign to attract the attention of tourists;
- maintaining the interest of modern tourists in Ukraine, maintaining decent conditions and creating healthy competition;
- construction of tourist complexes to meet the requirements of modern tourists, taking into account their interests;
- amending the Law of Ukraine "On Tourism".

Medical and recreational tourism in Ukraine will reach a new level, driven by the exchange of experience of Ukrainian doctors and rehabilitation specialists with foreign medical professionals who have set up hospitals and provided their own rehabilitation and recreational programmes for children and the military. Psychological tourism will be an effective aid for both the military and families who have seen the horrors of war. Psychological tourist trips combining comfortable rest, exciting tourism, the most diverse and effective methods of training (open-air therapy formats) in full contact with nature and culture (trips to 'places of power' and centres of spiritual traditions).

Drawing on the experience of Bosnia and Herzegovina and Croatia, attention should be paid to the creation of memorials, virtual museums, battlefields with war trophies, places of reflection and preserved buildings where heavy fighting took place, which will become the basis for ethnographic, dark and militaristic tourism in Ukraine. The creation of tourist sites of remembrance in Borodianka, Gostomel, Bucha, Chornobaivka, Izyum, Kherson, Lyman, and Mariupol will mark a new stage in the development of domestic tourism. It should be noted that the future of Ukrainian tourism industry will depend on a number of factors: how long the war will last, the extent of infrastructure damage and the speed of its reconstruction in the post-war period, the reorientation of the tourism industry during the war from external to internal tourism in the rear areas, the level of income of the population, the ability to successfully use marketing technologies to attract foreign tourists against the backdrop of increased interest of foreigners in Ukraine and its people, migration processes, and foreign investment. The key factor will be to determine the place of tourism in Ukraine's reconstruction strategy.

Conclusion

The full-scale war in Ukraine has caused serious damage to the tourism industry: domestic and international tourist flows have sharply declined, a significant amount of important infrastructure has been destroyed, and the investment attractiveness of the regions has generally decreased. Foreign tourists stopped travelling to the country due to security concerns, and domestic tourists refrained from travelling, not considering it advisable as early as 2022. However, despite this, the tourism industry demonstrates the potential for recovery and development, even now that domestic tourism is beginning to grow. After the war ends, the tourism industry will have great prospects for revival and improvement. Domestic tourism is expected to be the first area of recovery, as Ukrainians are increasingly interested in their country's cultural heritage now. Foreign tourists will be interested in visiting Ukraine not only for its rich history, architecture, gastronomy and natural landscapes, but also as a symbol of resilience and strength. One of the key elements will be the development of memorial tourism and

thematic routes dedicated to the events of the war. These routes will attract both foreign tourists and Ukrainians and will help preserve memory and promote cultural dialogue. Restoration of post-war infrastructure and government support for tourism will help create new jobs, restore cultural heritage and attract investment. Thus, tourism can become an important element of Ukraine's economic and social recovery and increase the country's international profile.

References

- BOYKO, et al.: *Tendentsii rozvytku turyzmu v Ukraini v umovakh voiennoho chasu*. In Ekonomika ta suspilstvo. č. 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-7>, 8.
- HONCHAROVA, K.: *Mariana Oleskiv: Pislia nashoi peremohy v Ukrainu poidut miliony turystiv*. In RBK-Ukraine. Retrieved from: <https://daily.rbc.ua/rus/show/mar-yana-oleskiv-pislya-nashoyi-peremogi-1671639812.html>.
- HRYHORCHUK, D.: *Tourism in Ukraine in the war conditions: the European integration aspect*. In Economics, Finance and Management Review. 2023, roč. 2, s.130-136.
- KVASNII, L., et al.: *Scenarios of the development of enterprises of the tourist industry of Ukraine in the conditions of the war and post-war periods*. In Financial and credit activity problems of theory and practice. 2023, roč. 2, č. 49, s. 313-325.
- LAKHANI, N.: *Russia's war with Ukraine accelerating global climate emergency, report shows*. In The Guardian. Retrieved from: <https://www.theguardian.com/environment/article/2024/jun/13/russia-war-with-ukraine-accelerating-global-climate-emergency-report-shows>.
- LEVYTSKA, I., KLYMCHUK, A., SHESTAKOVA, A. & Biletska, N.: *Tourist potential of Ukraine: Challenges and prospects of the post-war time*. In Journal of Environmental Management & Tourism. 2023, roč. 14, č. 2, s. 299-305.
- MARCHENKO et al.: *Trends and Characteristics of the Ukrainian Touristic Industry Development in War Conditions and the Prospects for Emerging from the Crisis*. In Revista de la Universidad del Zulia. 2024, roč. 15 č. 42, s. 407-427.
- MCSC: *1222 pamiatky kulturnoi spadshchyny postrazhdaly v Ukraini cherez rosijsku ahresiiu*. Retrieved from <https://mcsc.gov.ua/news/1222-pamyatky-kulturnoyi-spadshchyny-postrazhdaly-v-ukrayini-cherez-rosijsku-agresiyu/>.
- NATIONAL TOURIST ORGANIZATION OF UKRAINE.: *Stratehichna Dorozhnia karta. Vidnovlennia maloho ta serednoho biznesu u sektori turyzmu ta hostynnosti v 2023–2033 rokakh*. Retrieved from: <https://nto.ua/assets/files/ntou-library-small-and-medium-sized-businesses-recovery.pdf>.
- OLSHANKSA, O., et al.: *The tourist industry of Ukraine in the post-war period: key directions of recovery and factors of influence in the European vector of development*. In Журнал стратегічних економічних досліджень. 2023.
- PANDEY, D.K. & KUMAR, R.: *Russia-Ukraine War and the global tourism sector: A 13-day tale*. In Current Issues in Tourism. 2023, roč. 26, č. 5, s. 692-700.

- ROIK, O.R., et al.: *The assessment of tourist resources in Ukraine in the conditions of war*. In Journal of Geology, Geography and Geoecology. 2023, roč. 32, č. 3, s. 598-608.
- SATD.: *Za 9 misiatsiv 2024 roku do derzhavnoho biudzhetu vid turystychnoi haluzi nadiishlo ponad 2 mlrd hrn.* 2024. Retrieved from: <https://www.facebook.com/DARTUkraine/posts>.
- SATD: *4,2 mln inozemtsiv ta 14,7 mln ukraintsiv: dani pro peretyn derzhavnoho kordonu za 2021 rik.* 2021. Retrieved from <https://www.tourism.gov.ua/blog/4-2-mln-inozemciv-ta-14-7-mln-ukrayinciv-dani-pro-peretin-derzhavnogo-kordonu-za-2021-rik>.
- SATD: *Cherez viinu nadkhodzhennia do derzhbiudzhetu vid turhaluzi skorotylysia maizhe na 34%.* Retrieved from: <https://www.tourism.gov.ua/blog/cherez-viynu-nadhodzhennya-do-derzhbyudzhetu-vid-turgaluzi-skorotilisya-mayzhe-na-34>, 2022.
- TAN, J., CHENG, M.: *Tourism, War, and Media: The Russia-Ukraine War Narrative*. In Journal of Travel Research. 2024 Apr 20:00472875241245047.
- WILLIAMS, N. L., WASSLER, P., & FEDELI, G.: *Social representations of war tourism: A case of Ukraine*. In Journal of Travel Research, 2024, roč. 62, č. 4, s. 926-932.

Štátna podpora MSP v cestovnom ruchu počas pandémie ochorenia COVID-19 v krajinách V4 – vybrané aspekty¹

Adrián Čakanisín²

State support for SME's in tourism industry during COVID-19 pandemic in V4 countries – choosen aspects

Abstract

The COVID-19 pandemic significantly impacted small and medium-sized enterprises (SMEs), particularly in the tourism sector, which faced severe declines in demand and revenue. SMEs play a critical role in the European economy, accounting for 99% of businesses and contributing substantially to employment and economic growth. The aim of the article is to identify and compare the support measures adopted for SMEs in the tourism sector across the V4 countries during the COVID-19 pandemic. The analysis revealed that all V4 countries implemented a mix of financial and non-financial measures to alleviate the pandemic's effects on SMEs. These included wage subsidies, tax reliefs, financial grants, and targeted support programs to ensure business continuity. Differences in the scope and implementation of measures reflected the unique priorities and resources of each country. Overall, the adopted policies helped to stabilize SMEs, preserve employment, and mitigate financial distress in the tourism sector. The measures laid the groundwork for the gradual recovery and future resilience of the sector in the post-pandemic period.

Key words

COVID-19, V4 countries, SME's, state support, tourism

JEL Classification: Z31, Z32

Úvod

Definícia malého a stredného podnikania súvisí s ich veľkostnou kategóriou a dosiahnutým výkonom v podobe ročného obratu. Podľa Európskej komisie sa malé a stredné podniky definujú ako podniky, ktoré zamestnávajú menej ako 250 zamestnancov, pričom ich ročný obrat nepresahuje 50 mil. eur a/alebo súhrnná ročná bilancia nepresahuje 43 mil. eur (Komisia EÚ, 2003). SBA (2021a) uvádza, že metodika EK nerozlišuje vo veľkostnej kategórii malé podniky mikro a malé podniky separátne, ale identifikuje ich spoločne. Prehľadnú klasifikáciu MSP popisuje nasledujúca tabuľka.

Malé a stredné podniky na Slovensku tvoria významnú časť hospodárstva, podobne ako vo všetkých krajinách s rozvinutou trhovou ekonomikou a zároveň sú jedným zo základných predpokladov ekonomického rastu krajiny. (SBA, 2021b) Malé a stredné podniky zohrávajú v modernej ekonomike úlohu jedného z hlavných sektorov, ktorý určuje smerovanie hospodárskeho rastu krajiny. (Čulková, Gonos, Seňová, 2019) Malé

¹ VEGA 1/0271/23 Udržateľná obnova kúpeľného cestovného ruchu v SR v kontexte účinkov civilizačných kríz

² Ing. Adrián Čakanisín, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra cestovného ruchu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, e-mail: adrian.cakanisin@euba.sk

a stredné podniky tvoria 99 % podiel zo všetkých podnikov v rámci Európskej únie. (Fink, Kraus, 2009)

Tab. 1 Klasifikácia MSP podľa ich veľkostnej kategórie

Kategória	Počet zamestnancov	Ročný obrat	Ročná bilančná suma
Mikro p.	1-9	≤ 2 000 000	≤ 2 000 000
Malý p.	10-49	≤ 10 000 000	≤ 10 000 000
Stredný p.	50-249	≤ 50 000 000	≤ 43 000 000
Veľký p.	nad 250	nad 50 000 000,01	Nad 43 000 000,01

Zdroj: Odporúčanie Európskej komisie č. 2003/361/EC - kritériá pre klasifikáciu malých a stredných podnikov týkajúce sa obratu, hospodárskeho výsledku firmy a pod.

Mikropodniky a MSP sú hybnou silou európskeho hospodárstva. Prispievajú k tvorbe pracovných miest a hospodárskeho rastu a zabezpečujú sociálnu stabilitu. (Európska komisia, 2024) Význam MSP v Slovenskej republike je práve v tom, že ich podiel na počte všetkých podnikateľských subjektoch je 99% v slovenskom hospodárstve. Taktiež zohrávajú významnú úlohu na tvorbe zamestnanosti SR a podieľajú sa na jej tvorbe na úrovni dvoch tretín a tvoria polovicu celkovej pridanej hodnoty generovanej v hospodárstve Slovenska (SBA, 2021a).

Pandémia ochorenia COVID-19 spôsobila zastavenie úspešného pozitívneho rastu malého a stredného podnikania. Zmeny v spotrebiteľskom správaní spôsobili dva súbežné výkyvy – pozitívny a negatívny. Prieskum uskutočnený Euler Hermes (2021), ktorého zúčastnenými boli podnikatelia naprieč európskymi krajinami, zistil, že pandémia negatívne ovplyvnila 54% všetkých opýtaných podnikov. V rámci prieskumu sa identifikovalo, že až 57% zúčastnených slovenských spoločností zaznamenalo pokles dopytu po svojich tovaroch a službách. Tento znížený dopyt spôsobil v malých a stredných podnikoch problémy so splácaním svojich záväzkov. Predovšetkým išlo o záväzky voči bankám, dodávateľom alebo interným zamestnancom. (Kullová, 2021) Rast slovenskej ekonomiky je do určitej úrovne podmienený exportnými aktivitami podnikateľských subjektov. Reštriktívne opatrenia súvisiace s pandémiou ochorenia COVID-19 pozmenili odberateľsko-dodávateľské reťazce, čo sa prejavilo na aktivitách MSP. Najviac zasiahnutým odvetvím pandémiou ochorenia COVID-19 bol cestovný ruch. V tomto odvetví pôsobí niekoľko desiatok tisíc subjektov MSP. Nakoľko pandémia uzatvorila obyvateľov krajín v tuzemsku, narušilo to záujem spotrebiteľov o služby cestovného ruchu a znížilo tak aj tržby subjektov cestovného ruchu. (Benko, 2021)

Metodika práce

Cieľom príspevku je identifikovať a porovnať prijaté podporné opatrenia smerované na podporu malého a stredného podnikania v súvislosti s pandémiou ochorenia COVID-19 v krajinách V4. Na základe hlavného cieľa boli stanovené nasledujúce výskumné otázky:

RQ₁: Aké všeobecné podporné opatrenia prijali krajiny V4 na podporu MSP v cestovnom ruchu v súvislosti s pandémiou ochorenia COVID-19?

RQ2: Aké špecifické podporné opatrenia prijali krajiny V4 na podporu MSP v cestovnom ruchu v súvislosti s pandémiou ochorenia COVID-19?

RQ3: Aké boli rozdiely v prijatých opatreniach v týchto krajinách?

Príspevok je spracovaný na základe sekundárnych údajov, predovšetkým však z odborných a vedeckých článkov, odborných správ, webových stránok relevantných inštitúcií, ako aj právnych predpisov vybraných krajín a EÚ. Na spracovanie údajov bolo využitých niekoľko vedeckých metód. Metódou abstrakcie boli identifikované relevantné zdroje informácií a taktiež aj ich výber, ktoré boli následne pomocou analýzy a syntézy zovšeobecnené. Metóda konkretizácie bola použitá pri identifikovaní krajín V4 a ich podporných opatrení. Metódou komparácie boli tieto podporné opatrenia porovnané a ďalej diskutované. Grafické metódy boli použité pri prezentácii získaných údajov prostredníctvom tabuliek.

1. Výsledky a diskusia

V nasledujúcej kapitole prezentujeme výsledky analýzy sekundárnych údajov ohľadne prijatých podporných opatrení v krajinách V4.

1.4 Podpora MSP v Českej republike v súvislosti s pandémiou ochorenia COVID-19

Prehľadné zmapovanie podpory malého a stredného podnikania v Českej republike prezentujeme nasledujúcou tabuľkou, ktorá zhrňa identifikované podporné nástroje.

Tab. 2 Všeobecná podpora MSP v Českej republike spojená s pandémiou ochorenia COVID-19

Oblasť podpory	Česká republika – prijaté opatrenia
Poskytnutie finančného príspevku na mzdu zamestnanca	60-100 % mzdových nákladov v podnikoch, ktoré boli povinne uzatvorené, Poskytnutie 100% mzdy zamestnancom v karanténe
Nefinančná podpora zamestnanosti	Kurzarbeit – podľa podmienok definovaných v zákonníku práce
Príspevky SZČO	Príspevok pre SZČO do výšky 920 eur/mesačne
Odklad a odpustenie platieb do SP a ZP	Odklad platieb odvodov Odpustenie minimálnych preddavkov na ZP a SP
Opatrenia v oblasti daní	Odklad platby dane alebo možnosť platby v splátkach Odpustenie sankcií v prípade neskorého podania DP Predĺženie lehoty na podanie DP do 30.6.2020
Finančná podpora podnikov	Bezüročné úvery a bankové záruky po splnení podmienok
Podpora v oblasti nájomného	COVID Nájomné (50% výšky) júl-september 2020

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Csillag et al., 2020; ISSA, 2020; KPMG, 2020a; KPMG, 2020b; Lepsiezákony, 2020; MFSR, 2022; MMRČR, 2020a; MMRČR, 2020b; MPP, 2020; NCZI, 2023; SBA, 2020a SBA, 2020b; SBA, 2020c; SBA, 2020d; SBA, 2020f; Stríbrská, Kadeřábková, 2020, Zákon č. 91/2010

Tabuľka predstavuje prehľad opatrení, ktoré boli v Českej republike prijaté na podporu malých a stredných podnikov (MSP) počas pandémie COVID-19. Tieto opatrenia zahŕňali finančnú aj nefinančnú podporu, ktorá mala zmierniť negatívny dopad pandémie na podnikateľské subjekty a ich zamestnancov. V oblasti miezd zamestnancov poskytol štát finančný príspevok vo výške 60 až 100 % mzdových nákladov pre podniky, ktoré boli nútené svoje prevádzky uzavrieť. Pre zamestnancov v karanténe bola zabezpečená náhrada mzdy vo výške 100 %. Okrem toho bol zavedený systém kurzarbeitu podľa podmienok definovaných v zákonníku práce, čím sa zabezpečila podpora zamestnanosti. Samostatne zárobkovo činné osoby (SZČO) mohli požiadať o príspevok vo výške až 920 eur mesačne, čo im malo pomôcť prekonať obdobie s obmedzenými príjmami. V oblasti sociálneho a zdravotného poistenia došlo k odkladu platieb a odpusteniu minimálnych preddavkov. Česká republika tiež implementovala daňové opatrenia, ako odklad splatnosti daní, možnosť ich úhrady v splátkach a odpustenie sankcií v prípade neskorého podania daňového priznania. Termín na jeho podanie bol predĺžený do 30. júna 2020. Podnikom bola poskytnutá aj finančná podpora vo forme bezúročných úverov a bankových záruk, ktoré mohli získať po splnení stanovených podmienok. Na pokrytie nákladov na nájomné bola zavedená schéma COVID Nájomné, ktorá pokrývala 50 % nájomného za obdobie júl až september 2020.

Tab. 3 Podpora MSP v cestovnom ruchu v Českej republike spojená s pandemiou ochorenia COVID-19 – vybrané aspekty

Oblasť podpory	Česká republika – prijaté opatrenia
Finančná podpora podnikov cestovného ruchu	Program COVID Plus (možnosť využiť záruky po splnení podmienok) Program COVID Ubytování (príspevok na hotelovú izbu)
Zníženie daňových sadzieb pre podniky CR	X
Podpora cestovných kancelárií a agentúr	Bankové záruky pre cestovné kancelárie do výšky 75% z 30% limitu poistenia
Iná podpora	Zavedenie programu COVID Lázne nárok na zľavu 4000 CZK každý obyvateľ nad 18 rokov

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Csillag et al., 2020; ISSA, 2020; KPMG, 2020a; KPMG, 2020b; Lepsiezákony, 2020; MFSR, 2022; MMRČR, 2020a; MMRČR, 2020b; MPP, 2020; NCZI, 2023; SBA, 2020a SBA, 2020b; SBA, 2020c; SBA, 2020d; SBA, 2020f; Stříbrská, Kadeřábková, 2020, Zákon č. 91/2010

Tabuľka predstavuje prehľad vybraných opatrení, ktoré boli v Českej republike prijaté na podporu malých a stredných podnikov (MSP) v sektore cestovného ruchu počas pandémie COVID-19. Tieto opatrenia zahŕňali rôzne formy finančnej podpory a iné iniciatívy, ktoré mali za cieľ zmierniť negatívne dôsledky pandémie na toto odvetvie. Podnikom v cestovnom ruchu bola poskytnutá finančná podpora prostredníctvom programu COVID Plus, ktorý umožňoval získať štátne záruky na úvery po splnení stanovených podmienok. Hotelový sektor mohol využiť program COVID Ubytování, ktorý poskytoval príspevky na hotelové izby, čím sa zmierňoval výpadok príjmov v dôsledku poklesu cestovného ruchu. V oblasti daňových úľav nebolo identifikované zníženie daňových sadzieb pre podniky v cestovnom ruchu, preto je táto forma podpory označená

ako neexistujúca. Cestovným kanceláriám a agentúram boli poskytnuté bankové záruky do výšky 75 % z 30 % limitu poistenia, čím sa zabezpečila ich stabilita a dôvera klientov v prípade zrušených ciest. Medzi ďalšie opatrenia patrilo zavedenie programu COVID Lázne, ktorý umožňoval obyvateľom nad 18 rokov získať zľavu vo výške 4000 CZK na kúpeľné pobyty. Tento program podporil nielen podniky poskytujúce kúpeľné služby, ale aj domáci cestovný ruch a povzbudil obyvateľov k využívaniu domácich rekreačných možností.

1.5 Podpora MSP v Poľsku v súvislosti s pandémiou ochorenia COVID-19

Prehľadné zmapovanie podpory malého a stredného podnikania v Poľsku prezentujeme nasledujúcou tabuľkou, ktorá zhrňa identifikované podporné nástroje.

Tab. 4 Všeobecná podpora MSP v Poľsku spojená s pandémiou ochorenia COVID-19

Oblasť podpory	Poľsko – prijaté opatrenia
Poskytnutie finančného príspevku na mzdu zamestnanca	Možnosť požiadať o dofinancovanie mzdy zamestnanca vo výške 287 eur. 50%, 70%, 90% - v dôsledku zmeny pracovného času
Nefinančná podpora zamestnanosti	Flexibilnejšia pracovná doba
Príspevky SZČO	Dodatočná náhrada mzdových nákladov aj pre SZČO
Odklad a odpustenie platieb do SP a ZP	Odpustenie odvodov pre SZČO a mikrofirmy po dobu 3 mesiacov
Opatrenia v oblasti daní	Možnosť využitia daňových úľav a možnosť podať žiadosť o rozloženie platby, platbu na splátky alebo zrušenie povinnosti Odklad povinnosti zaplatiť preddavky na DzP Možnosť oslobodenia firiem od dane z nehnuteľností Možnosť odpočítania darov zo základu dane Možnosť využiť započítanie straty (po splnení podmienok)
Finančná podpora podnikov	Pôžičky pre mikropodniky a malé podniky vo výške 1 104 eur s úrokovou mierou 0,05% Finančná injekcia vo výške 100 miliárd PLN (3-ročné pôžičky pre podnikateľov, ktorý udržia pracovné miesta)
Podpora v oblasti nájomného	X

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Csillag et al., 2020; ISSA, 2020; KPMG, 2020a; KPMG, 2020b; Lepsie zákony, 2020; MFSR, 2022; MMRČR, 2020a; MMRČR, 2020b; MPP, 2020; NCZI, 2023; SBA, 2020a SBA, 2020b; SBA, 2020c; SBA, 2020d; SBA, 2020f; Stříbrská, Kadeřábková, 2020, Zákon č. 91/2010

Tabuľka obsahuje prehľad opatrení prijatých v Poľsku na podporu malých a stredných podnikov (MSP) počas pandémie COVID-19. Tieto opatrenia sa zameriavali na finančnú pomoc pre zamestnancov a samostatne zárobkovo činné osoby (SZČO), ako aj na úľavy v oblasti daní a úverové možnosti pre podniky. V oblasti miezd mohli podniky

požiadať o finančný príspevok na mzdu zamestnanca vo výške 287 eur, pričom sa poskytovalo krytie mzdy na 50 %, 70 % alebo 90 % v závislosti od zmeny pracovného času. Na podporu zamestnanosti bola umožnená flexibilnejšia pracovná doba, čo poskytovalo zamestnávateľom väčšiu flexibilitu v pracovných podmienkach. Samostatne zárobkovo činné osoby (SZČO) mali nárok na dodatočnú náhradu mzdových nákladov. V oblasti sociálneho a zdravotného poistenia sa zaviedlo odpustenie odvodov pre SZČO a mikrofirmy na obdobie troch mesiacov. V oblasti daní boli podnikateľom poskytnuté rôzne možnosti daňových úľav, vrátane možnosti požiadať o rozloženie daňovej povinnosti, platby v splátkach alebo úplné zrušenie povinnosti. Podniky tiež mohli odložiť platbu preddavkov na daň z príjmov, využívať oslobodenie od dane z nehnuteľností, a odpísať dary zo základu dane. Po splnení stanovených podmienok mali tiež možnosť započítať si straty do budúcich období. Podnikom bola poskytnutá finančná podpora formou pôžičiek pre mikropodniky a malé podniky vo výške 1 104 eur s veľmi nízkou úrokovou mierou 0,05 %. Okrem toho bola do ekonomiky vložená finančná injekcia vo výške 100 miliárd PLN, ktorá zahŕňala trojročné pôžičky pre podnikateľov pod podmienkou zachovania pracovných miest. Podpora v oblasti nájomného v tejto oblasti identifikovaná nebola, a preto je označená ako „X“.

Tab. 5 Podpora MSP v cestovnom ruchu v Poľsku spojená s pandémiou ochorenia COVID-19 – vybrané aspekty

Oblasť podpory	Poľsko – prijaté opatrenia
Finančná podpora podnikov cestovného ruchu	Refundácia garančného balíka zo sociálneho poistenia pre podniky cestovného ruchu
Zníženie daňových sadzieb pre podniky CR	X
Podpora cestovných kancelárií a agentúr	X
Iná podpora	Rodinný voucher v hodnote 500 PLN pre rodiny s deťmi do 18 rokov

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Csillag et al., 2020; ISSA, 2020; KPMG, 2020a; KPMG, 2020b; Lepsie zákony, 2020; MFSR, 2022; MMRČR, 2020a; MMRČR, 2020b; MPP, 2020; NCZI, 2023; SBA, 2020a SBA, 2020b; SBA, 2020c; SBA, 2020d; SBA, 2020f; Stříbrská, Kadeřábková, 2020, Zákon č. 91/2010

Tabuľka zobrazuje vybrané opatrenia prijaté v Poľsku na podporu malých a stredných podnikov (MSP) v sektore cestovného ruchu počas pandémie COVID-19. Tieto opatrenia zahŕňali finančnú pomoc a iné formy podpory, ktoré mali za cieľ zmierniť negatívne dôsledky pandémie na cestovný ruch. Finančná podpora pre podniky cestovného ruchu zahŕňala refundáciu garančného balíka zo sociálneho poistenia, ktorá bola určená špecificky pre podniky pôsobiace v tomto sektore. Toto opatrenie malo za cieľ pomôcť podnikom prekonať obdobie s obmedzenými príjmami a zabezpečiť ich finančnú stabilitu. V oblasti daňových sadzieb pre podniky cestovného ruchu a podpory cestovných kancelárií a agentúr neboli identifikované žiadne špecifické opatrenia, preto sú tieto položky označené ako „X“. Poľsko tiež zaviedlo formu nefinančnej podpory prostredníctvom rodinného poukazu v hodnote 500 PLN pre rodiny s deťmi do 18 rokov.

Tento voucher bol určený na podporu domáceho cestovného ruchu, pričom motivoval rodiny k využívaniu služieb v sektore cestovného ruchu na území Poľska.

1.6 Podpora MSP v Maďarsku v súvislosti s pandémiou ochorenia COVID-19

Prehľadné zmapovanie podpory malého a stredného podnikania v Maďarsku prezentujeme nasledujúcou tabuľkou, ktorá zhrňa identifikované podporné nástroje.

Tab. 6 Všeobecná podpora MSP v Maďarsku spojená s pandémiou ochorenia COVID-19

Oblasť podpory	Maďarsko – prijaté opatrenia
Poskytnutie finančného príspevku na mzdu zamestnanca	70 % mzdových nákladov v uzatvorených podnikoch
Nefinančná podpora zamestnanosti	Flexibilnejšie pravidlá zamestnávania Skrátenie pracovného času
Príspevky SZČO	Odpustenie platieb paušálov pre SZČO
Odklad a odpustenie platieb do SP a ZP	Zníženie sumy sociálneho poistenia o 2%
Opatrenia v oblasti daní	Daňové úľavy v najviac postihnutých odvetviach Odloženie daňových dlhov počas trvania krízy Predĺženie termínu na podanie DP do 30.6.2020 Pozastavenie sankciovania zabudnutej platby dane
Finančná podpora podnikov	Moratórium na splátky úverov podnikateľov Predĺženie splatnosti krátkodobých pôžičiek Navýšenie prostriedkov v programe podpory MSP (4mld. Eur) Grantové pôžičky (celkový obsah 5,5mld. Eur) Zriadenie programov na podporu podnikovej likvidity
Podpora v oblasti nájomného	V sektoroch najviac zasiahnutých COVID-19 nie je možné rušiť nájomné zmluvy

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Csillag et al., 2020; ISSA, 2020; KPMG, 2020a; KPMG, 2020b; Lepsiezákony, 2020; MFSR, 2022; MMRČR, 2020a; MMRČR, 2020b; MPP, 2020; NCZI, 2023; SBA, 2020a SBA, 2020b; SBA, 2020c; SBA, 2020d; SBA, 2020f; Stříbrská, Kadeřábková, 2020, Zákon č. 91/2010

Tabuľka predstavuje prehľad všeobecných opatrení prijatých v Maďarsku na podporu malých a stredných podnikov (MSP) počas pandémie COVID-19. V oblasti miezd bola poskytnutá finančná podpora vo výške 70 % mzdových nákladov pre podniky, ktoré museli zatvoriť. V rámci podpory zamestnanosti boli zavedené flexibilnejšie pravidlá zamestnávania a skrátenie pracovného času, čo malo umožniť prispôbiť pracovné podmienky aktuálnej situácii. Pre samostatne zárobkovo činné osoby (SZČO) sa zrušila povinnosť platieb paušálov. V oblasti sociálneho poistenia došlo k zníženiu sadzby o 2

%, čo malo zmierniť finančnú záťaž pre podnikateľov. Maďarsko poskytlo aj daňové úľavy v odvetviach, ktoré boli pandémiou najviac postihnuté. Okrem toho boli daňové dlhy odložené počas trvania krízy a termín na podanie daňového priznania bol predĺžený do 30. júna 2020. Sankcie za zabudnutú platbu dane boli dočasne pozastavené. Podnikom bola poskytnutá aj finančná podpora prostredníctvom moratória na splátky úverov, predĺženia splatnosti krátkodobých pôžičiek a zvýšenia prostriedkov v programe podpory MSP vo výške 4 miliárd eur. Okrem toho boli zavedené grantové pôžičky s celkovou hodnotou 5,5 miliardy eur a programy na podporu podnikovej likvidity, ktoré mali zabezpečiť dostatok finančných zdrojov na prekonanie krízy. V oblasti nájomného bolo v najviac zasiahnutých sektoroch zakázané rušenie nájomných zmlúv, čím sa podniky chránili pred stratou prevádzkových priestorov.

Tab. 7 Podpora MSP v cestovnom ruchu v Maďarsku spojená s pandémiou ochorenia COVID-19 – vybrané aspekty

Oblasť podpory	Maďarsko – prijaté opatrenia
Finančná podpora podnikov cestovného ruchu	Dotácia pre podniky cestovného ruchu vo výške 1,7 mld. eur
Zníženie daňových sadzieb pre podniky CR	Zavedenie daňových úľav
Podpora cestovných kancelárií a agentúr	X
Iná podpora	X

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Csillag et al., 2020; ISSA, 2020; KPMG, 2020a; KPMG, 2020b; Lepsiezákony, 2020; MFSR, 2022; MMRČR, 2020a; MMRČR, 2020b; MPP, 2020; NCZI, 2023; SBA, 2020a SBA, 2020b; SBA, 2020c; SBA, 2020d; SBA, 2020f; Stříbrská, Kadeřábková, 2020, Zákon č. 91/2010

Tabuľka poskytuje prehľad vybraných opatrení, ktoré Maďarsko prijalo na podporu malých a stredných podnikov (MSP) v sektore cestovného ruchu počas pandémie COVID-19. Podnikom cestovného ruchu bola poskytnutá finančná podpora vo forme dotácií v celkovej výške 1,7 miliardy eur. Tieto finančné prostriedky boli určené na stabilizáciu podnikov, ktoré čelili výraznému poklesu príjmov počas pandemických obmedzení. Maďarsko tiež zaviedlo daňové úľavy špecificky pre podniky v sektore cestovného ruchu, čo malo pomôcť znížiť ich finančné zaťaženie a podporiť ich ekonomické prežitie počas krízy. V oblasti podpory cestovných kancelárií a agentúr neboli identifikované žiadne špecifické opatrenia, rovnako ani iné formy podpory pre tento sektor, a preto sú tieto položky označené ako „X“.

1.7 Podpora MSP v Slovenskej republike v súvislosti s pandémiou ochorenia COVID-19

Prehľadné zmapovanie podpory malého a stredného podnikania v Slovenskej republike prezentujeme nasledujúcou tabuľkou, ktorá zhŕňa identifikované podporné nástroje.

Tabuľka poskytuje prehľad opatrení prijatých v Slovenskej republike na podporu malých a stredných podnikov (MSP) počas pandémie COVID-19. Podnikom, ktoré museli zatvoriť svoje prevádzky, bol poskytnutý príspevok na mzdy zamestnancov vo výške 80 % priemernej mzdy. Na podporu zamestnanosti boli zavedené opatrenia na zmenu organizácie práce a pracovného času, ktoré poskytovali väčšiu flexibilitu v pracovných podmienkach. Samostatne zárobkovo činné osoby (SZČO) mohli požiadať o príspevok vo výške až 540 eur v prípade poklesu tržieb. V oblasti sociálneho a zdravotného poistenia došlo k odkladu platieb odvodov pre zamestnávateľov a SZČO, pričom sa predĺžila aj lehota splatnosti preddavkov na zdravotné poistenie. V daňovej oblasti zaviedla Slovenská republika možnosť zániku daňového nedoplatku pri neskorom podaní daňového priznania a odklad platenia preddavkov na daň z príjmov v prípade poklesu tržieb o 40 %. Podniky mali tiež možnosť odpočítať celú daňovú stratu z predchádzajúcich období a lehota na podanie daňového priznania bola predĺžená do 1. júla 2020. Podnikom bola poskytnutá finančná podpora formou odkladu splátok úverov, pričom bola zavedená aj možnosť bankových záruk v hodnote až do 500 miliónov eur mesačne. EXIMBANKA a Slovenská záručná a rozvojová banka (SRZB) zaviedli výhodné úvery pre podnikateľov. V oblasti nájomného boli prijaté opatrenia na zníženie a kompenzáciu nájomného pre podnikateľov, čím sa podniky chránili pred vysokými nákladmi na prevádzkové priestory počas krízy.

Tab. 8 Všeobecná podpora MSP v Maďarsku spojená s pandemiou ochorenia COVID-19

Oblasť podpory	Slovenská republika – prijaté opatrenia
Poskytnutie finančného príspevku na mzdu zamestnanca	80 % priemernej mzdy zamestnanca v uzatvorených prevádzkach
Nefinančná podpora zamestnanosti	Zmena organizácie práce Zmena v organizovaní pracovného času
Príspevky SZČO	Príspevok pri poklese tržieb najviac 540 eur.
Odklad a odpustenie platieb do SP a ZP	Odklad platieb odvodov za zamestnávateľov a SZČO Predĺženie lehoty splatnosti preddavkov na ZP
Opatrenia v oblasti daní	Zánik daňového nedoplatku spojený s neskorým podaním DP Odklad platenia preddavkov na DzP (v prípade poklesu tržieb o 40%) Možnosť odpočtu celej daňovej straty z predchádzajúcich období Predĺženie lehoty na podanie DP do 1.7.2020
Finančná podpora podnikov	Odklad splátok úverov pre podnikateľov a MSP Bankové záruky v hodnote do 500 mil. eur. mesačne Zavedenie výhodných úverov pre podnikateľov (EXIMBANKA, SRZB)

Podpora v oblasti nájomného	Zníženie a kompenzácia ceny nájomného pre podnikateľov
-----------------------------	--

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Csillag et al., 2020; ISSA, 2020; KPMG, 2020a; KPMG, 2020b; Lepsiezákony, 2020; MFSR, 2022; MMRČR, 2020a; MMRČR, 2020b; MPP, 2020; NCZI, 2023; SBA, 2020a SBA, 2020b; SBA, 2020c; SBA, 2020d; SBA, 2020f; Stříbrská, Kadeřábková, 2020, Zákon č. 91/2010

Ďalej sme sa zamerali na identifikáciu vybraných aspektov podpory MSP v odvetví cestovného ruchu. V oblasti finančnej podpory boli zavedené rôzne schémy na kompenzáciu výpadku príjmov, ako je schéma DE MINIMIS, Veľká schéma pomoci a schéma minimálnej pomoci pre cestnú dopravu. Okrem toho bola poskytovaná podpora pre podniky pôsobiace v kultúre a kreatívnom priemysle, čím sa zabezpečilo, že aj tieto sektory dostanú potrebnú finančnú pomoc. Zníženie daňových sadzieb zahŕňalo zníženie sadzby DPH na 10 % pre gastro služby a športoviská, čo malo pomôcť týmto podnikateľským subjektom udržať konkurencieschopnosť a prežiť obdobie s obmedzeným dopytom. Cestovné kancelárie a agentúry mohli využiť zrušenie povinnosti zasielať vybrané tlačivá, čo znížilo administratívnu záťaž. Okrem toho boli zavedené poukazy ako náhrada za neuskutočnené zájazdy, čím sa zabezpečila flexibilita pre klientov a ochrana finančnej stability cestovných kancelárií. V kategórii inej podpory neboli identifikované žiadne špecifické opatrenia, preto je táto položka označená ako „X“. Jednotlivé podporné opatrenia popisuje nasledujúca tabuľka.

Tab. 9 Podpora MSP v cestovnom ruchu v Maďarsku spojená s pandémiou ochorenia COVID-19 – vybrané aspekty

Oblasť podpory	Slovenská republika – prijaté opatrenia
Finančná podpora podnikov cestovného ruchu	Kompenzácia výpadku príjmov prostredníctvom schémy DE MINIMIS Schéma pomoci tzv. Veľká schéma Schéma minimálnej pomoci pre cestnú dopravu Podpora podnikov v oblasti kultúry a kreatívneho priemyslu
Zníženie daňových sadzieb pre podniky CR	Zníženie sadzby DPH (na 10%) pre gastro služby a športoviská
Podpora cestovných kancelárií a agentúr	Zrušenie zasielania vybraných tlačív Zavedenie poukazov ako náhrady za neuskutočnený zájazd
Iná podpora	X

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Csillag et al., 2020; ISSA, 2020; KPMG, 2020a; KPMG, 2020b; Lepsiezákony, 2020; MFSR, 2022; MMRČR, 2020a; MMRČR, 2020b; MPP, 2020; NCZI, 2023; SBA, 2020c; SBA, 2020d; SBA, 2020e; SBA, 2020f; SBA, 2020g; SBA, 2020h; Stříbrská, Kadeřábková, 2020, Zákon č. 91/2010

Diskusia

Pandémia COVID-19 priniesla významné ekonomické výzvy, ktoré si vyžiadali zavedenie rôznych foriem podpory pre malé a stredné podniky (MSP) naprieč európskymi krajinami. Hoci každá krajina čelila podobným problémom, jednotlivé opatrenia sa líšili v závislosti od národných politík, ekonomických možností a štruktúry podnikateľského prostredia. V tejto časti porovnáme prijaté opatrenia v Českej

republike, Poľsku, Maďarsku a Slovenskej republike, pričom sa zameriame na formy finančnej a nefinančnej podpory poskytovanej MSP v rôznych sektoroch.

Podpora zamestnanosti a príspevky na mzdy boli základným pilierom opatrení vo všetkých štyroch krajinách, no ich rozsah a podmienky sa odlišovali. Česká republika poskytovala príspevok na mzdy zamestnancov vo výške 60-100 % pre podniky, ktoré museli zatvoriť, a tiež 100 % mzdy pre zamestnancov v karanténe. V Poľsku bolo možné získať príspevok na mzdy vo výške 287 eur s rôznou mierou podpory (50 %, 70 % alebo 90 %) podľa pracovného času. Maďarsko pokrývalo 70 % mzdových nákladov v uzavretých podnikoch, zatiaľ čo Slovenská republika poskytovala príspevok vo výške 80 % priemernej mzdy pre uzavreté prevádzky. Tento rozdiel v príspevkoch odrážal rôznu úroveň podpory zamestnanosti, pričom najvyšší príspevok zabezpečovala Slovenská republika, čo mohlo lepšie chrániť zamestnancov a znižovať ich riziko nezamestnanosti.

Podpora pre samostatne zárobkovo činné osoby (SZČO) bola taktiež riešená vo všetkých krajinách, hoci rozsah finančnej pomoci bol rozdielny. V Českej republike SZČO mohli získať príspevok až do výšky 920 eur mesačne, zatiaľ čo v Poľsku a Maďarsku sa zamerali viac na úľavy v povinných platbách, ako je odpustenie alebo odklad platieb sociálneho poistenia. Na Slovensku SZČO získali príspevok do výšky 540 eur, no taktiež mali možnosť odkladu platieb do zdravotného a sociálneho poistenia. Tento prístup odzrkadľuje rozdielne priority krajín, kde Česká republika poskytla priamu finančnú pomoc, zatiaľ čo Poľsko a Maďarsko sa viac sústredili na zníženie povinných nákladov.

Daňové úľavy a opatrenia v oblasti daní tvorili ďalšiu dôležitú zložku podpory. Česká republika a Poľsko umožnili odklady daňových platieb a zaviedli možnosť splátok či odpustenie sankcií. Maďarsko poskytlo daňové úľavy v najviac postihnutých odvetviach a odložilo povinnosť platenia daňových dlhov. Slovenská republika umožnila podnikateľom odpísať celú daňovú stratu z predchádzajúcich období a predĺžila lehotu na podanie daňového priznania. V rámci týchto opatrení sa prejavila snaha všetkých krajín zmierniť finančnú záťaž na podniky a poskytnúť im čas na stabilizáciu svojich finančných tokov počas pandémie.

Finančná podpora pre podniky v podobe úverov, záruk a moratórií na splátky úverov bola prijatá vo všetkých štyroch krajinách, pričom každý štát zaviedol určité špecifické mechanizmy. Česká republika poskytla bezúročné úvery a bankové záruky, Maďarsko zaviedlo programy na podporu podnikovej likvidity a uvoľnilo grantové pôžičky v hodnote 5,5 miliardy eur. Slovenská republika podporila podniky bankovými zárukami až do 500 miliónov eur mesačne a zvýhodnenými úvermi cez EXIMBANKU a SRZB. V Poľsku sa kladol dôraz na úvery pre mikropodniky a malé podniky s minimálnym úrokom. Tieto opatrenia pomohli podnikom získať prístup k likvidite a zvládnuť náročné obdobie s poklesom tržieb.

Špecifické opatrenia v cestovnom ruchu sa taktiež líšili podľa krajín. Česká republika poskytla programy ako COVID Ubytování a COVID Lázně na podporu hotelového sektora a kúpeľných pobytov, zatiaľ čo Poľsko zaviedlo rodinný voucher pre domáci cestovný ruch. Maďarsko ponúklo dotácie vo výške 1,7 miliardy eur pre podniky v cestovnom ruchu, Slovenská republika zaviedla schémy pomoci ako DE MINIMIS a znížila DPH na 10 % pre gastro služby a športoviská. Táto rozmanitosť opatrení odzrkadľuje rôzne prístupy a priority krajín pri podpore cestovného ruchu.

Záver

V rámci týchto komparatívnych opatrení možno konštatovať, že všetky krajiny poskytli podnikateľom významnú podporu, avšak s rôznymi prístupmi. Česká republika a Slovensko sa zamerali viac na priame finančné príspevky, zatiaľ čo Poľsko a Maďarsko sa orientovali na zníženie nákladov a dostupnosť úverov. Každá krajina prispôbila svoju podporu špecifickým potrebám svojich podnikov, pričom všetky tieto opatrenia prispeli k stabilizácii ekonomík počas krízového obdobia a umožnili MSP zvládnuť bezprecedentné výzvy spôsobené pandémiou.

Budúce smerovanie výskumu v tejto oblasti navrhujeme smerom k podporným opatreniam v post-pandemickom období a smerom do budúcnosti. Nakoľko podpora podnikania vo všeobecnosti predstavuje dôležitý faktor ekonomického rastu, tak aj podpora v súvislosti s krízovými situáciami a následne s opätovným oživením odvetví, predstavuje významný prvok v stabilizácii a postupného opätovného rastu ekonomiky. Limity v tomto príspevku vidíme predovšetkým v dostupnosti údajov, ich členení ako aj ich interpretácii, nakoľko mnoho zo získaných údajov bolo nekompletných, zmätočných a nebolo možné ich interpretovať ďalej.

Zoznam bibliografických odkazov

- BENKO, M. 2021. *Koronakríza ničí turizmus. Skôr ako v druhej polovici roka sa situácia nezlepší*. Dostupné 12.10.2024 na <https://www.webnoviny.sk/koronakriz-a-nici-turizmus-skor-ako-v-druhej-polovici-roka-sa-situacia-nezlepsi/> [
- CSILLAG, K. et al. 2020. *Opatrenia na boj so sociálno-ekonomickým dopadom pandémie ochorenia COVID-19 vo vybraných štátoch*. Bratislava: Kancelária NRSR. Dostupné 13. 10. 2024 na www.nrsr.sk
- ČULKOVÁ, K., GONOS, J., SEŇOVÁ, A. 2019. Vývoj malých a stredných podnikov na príklade Slovenskej republiky v porovnaní s Ruskou federatívnou republikou. In *Trvalo udržateľný rozvoj v krajinách Európskej únie*. 2019, s. 44-53.
- EULER HERMES. c2021. *Koronakríza negatívne ovplyvnila polovicu firiem*. Dostupné 12.10.2024 na https://www.eulerhermes.com/sk_SK/novinky-a-analyzy/aktualne-novinky/koronakriz-a-negativne-ovplyvnila-polovicu-firiem.html
- EUROPEAN COMMISSION. 2005. *Odporúčanie Európskej komisie č. 2003/361/EC - kritériá pre klasifikáciu malých a stredných podnikov týkajúce sa obratu, hospodárskeho výsledku firmy a pod.* Dostupné 13.10.2024 na www.ec.europa.eu
- EUROPEAN COMMISSION. 2024. *SME definition*. Dostupné 13.10.2024 na https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-fundamentals/sme-definition_en
- EURÓPSKA KOMISIA. (2003). *Odporúčanie Európskej komisie 2003/361/ES o definícii MSP*. Dostupné 11. 10. 2024 na <https://eur-lex.europa.eu/eli/reco/2003/361/oj>
- FINK, M., Kraus, S. 2009. *The managment of small and medium enterprises*. Routledge : New York.
- ISSA. 2020. *Handling the Polish Tourist Voucher*. Excellence in social security. Dostupné 12. 10. 2024 na <https://www.issa.int/gp/218029>

- KPMG. 2020a. *Hungary – Government and institution measures in response to COVID-19*. KPMG. 12. 10. 2024 na <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2020/04/hungary-government-and-institution-measures-in-response-to-covid.html>
- KPMG. 2020b. *Poland – Government and institution measures in response to COVID-19*. KPMG. Dostupné 12. 10. 2024 na <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2020/04/poland-government-and-institution-measures-in-response-to-covid.html>
- Kullová, Z. 2021. *Menšie firmy pandémie nezomlela. Mnohé urobili z krízy príležitosť a prežili*. Dostupné 12.10.2024 na <https://www.trend.sk/trend-archiv/mensie-podniky-pandemia-nezomlela-mnohe-urobili-krizy-prilezitost-prezili>
- Lepsiezákony. 2020. *Ekonomické opatrenia v čase koronakrízy – porovnanie krajín V4*. [online]. Dostupné 12. 10. 2024 na <http://lepsiezakony.sk/ekonomicke-opatrenia-proti-koronavirusu-porovnanie-krajin-v4/>
- MFSR. 2022. *Pomoc podnikateľom počas pandémie a v energetickej kríze*. In webová stránka Ministerstva financií SR. Dostupné 12. 10. 2024 na <https://www.mfsr.sk/sk/media/tlacove-spravy/szrb-poskytla-roku-2021-malym-strednym-podnikatelom-uvery-so-zvyhodnenym-urocenim-za-42-mil-eur.html>
- MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. 2020a. *COVID - Lázně*. Informácie o podpore. Dostupné 12. 10. 2024 na <https://mmr.gov.cz/cs/narodni-dotace/covid-prehled-programu/covid-lazne>
- MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. 2020b. *COVID- Ubytování*. Výzva na predkladanie žiadostí o dotáciu. Dostupné 12. 10. 2024 na <https://mmr.gov.cz/cs/narodni-dotace/covid-prehled-programu/covid-ubytovani>
- MPP. 2020. *Akým výzvam čelia MSP v oblasti cestovného ruchu? In Monitoring podnikateľského prostredia*. Dostupné 12. 10. 2024 na <https://monitoringmsp.sk/2020/11/03/akym-vyzvam-celia-msp-v-oblasti-cestovneho-ruchu/>
- NCZI. 2023. *Pomoc pre firmy a SZČO*. Dostupné 12. 10. 2024 na <https://korona.gov.sk/pomoc-pre-firmy-a-szco/>
- SBA. 2021a. *Atlas MSP na Slovensku – Mapovanie vývoja MSP v priestore a čase*. Dostupné 11. 10. 2024 na <http://www.sbagency.sk/sites/default/files/atlas-msp.pdf>
- SBA. 2021b. *Správa o stave malého a stredného podnikania v SR*. Dostupné 12. 10. 2022 na http://www.sbagency.sk/sites/default/files/sprava_o_stave_msp_2020_final.pdf
- SBA. 2020c. *Súhrn opatrení pre podnikateľov prijatých na zmiernenie negatívnych dopadov krízovej situácie vyvolanej COVID-19*. Dostupné 12. 10. 2024 na <https://monitoringmsp.sk/wp-content/uploads/2020/04/Súhrn-opatren%C3%AD-pre-podnikateľov-COVID-19.pdf>
- SBA. 2020d. *Súhrn opatrení pre podnikateľov prijatých na zmiernenie negatívnych dopadov krízovej situácie vyvolanej COVID-19*. Tretie prepracované vydanie. Dostupné 12. 10. 2024 na <https://monitoringmsp.sk/wp->

content/uploads/2020/07/Suhrn- opatreni-pre-podnikatelov-prijatych-na-
zmiernenie-negativnych-dopadov-krizovej- situacie-vyvolanej-COVID19-aktualizacia-
k-06.07.2020.pdf

SBA. 2020e. *Súhrn opatrení pre podnikateľov prijatých na zmiernenie negatívnych dopadov krízovej situácie vyvolanej COVID-19*. Štvrté prepracované vydanie. Dostupné 12. 10. 2024 na <https://monitoringmsp.sk/wp-content/uploads/2020/11/Suhrn-opatreni-pre-podnikatelov-prijatych-na-zmiernenie-negativnych-dopadov-krizovej-situacie-vyvolanej-COVID19-aktualizacia-k-20.11.2020-1.pdf>

SBA. 2020f. *Podpora zamestnanosti v období koronakrízy v SR a v okolitých krajinách*. Dostupné 12. 10. 2024 na <https://monitoringmsp.sk/wp-content/uploads/2020/08/Podpora-zamestnanosti-v-obdob%C3%AD-koronakr%C3%ADzy-v-SR-a-v-okolitych-krajinach.pdf>

SBA. 2020g. *Postavenie MSP v cestovnom ruchu s ohľadom na súčasný vývoj odvetví*. Dostupné 12. 10. 2024 na https://monitoringmsp.sk/wp-content/uploads/2020/10/Postavenie-MSP-v-cestovnom-ruchu_final.pdf

SBA. 2020h. *Prehľad a porovnanie opatrení prijatých pre MSP v dôsledku pandémie COVID-19 v SR a vo svete*. Dostupné 12. 10. 2024 na <https://monitoringmsp.sk/wp-content/uploads/2020/06/Prehľad-a-porovnanie-opatren%C3%AD-prijatých-pre-MSP-v-dôsledku-pandémie-COVID-19-v-SR-a-vo-svete.pdf>

STRÍBRSKÁ, K. – KADEŘÁBKOVÁ, R. 2020. *Záruky COVID Plus a prodloužení termínu pro žádosti o dotace*. KPMG. Dostupné 12. 10. 2024 na <https://danovky.cz/cs/zaruky-covid-plus-a-prodlouzeni-terminu-pro-zadosti-o-dotace>

ZÁKON č. 91/2010 Z. z. o podpore cestovného ruchu v znení neskorších predpisov

Tvorba a manažment nových cestovných produktov: Vývoj zájazdu ako nástroja konkurenčnej výhody¹

Henrieta Harcsová²

Abstract

Cieľom tohto článku je preskúmať proces tvorby a manažmentu nových produktov v cestovnom ruchu, pričom osobitný dôraz kladieme na vývoj zájazdu ako strategického nástroja pre získanie konkurenčnej výhody. Článok analyzuje prípadovú štúdiu zájazdu do talianskych Dolomitov, ktorý bol vytvorený na základe princípov slow travel, jedného z moderných trendov v cestovaní. Diskutuje sa o prístupoch k analýze trhového prostredia, tvorbe marketingového plánu a finančnému plánovaniu, ktoré sú nevyhnutné pre úspešné zavedenie nového produktu na trh. Ďalším kľúčovým aspektom je metodika testovania záujmu o produkt, ktorou bol v tomto prípade internetový dotazník, ktorý odhalil vysoký potenciálny záujem o zájazd. Výsledky ukazujú, že efektívne manažovanie produktov cestovných kancelárií, vrátane správneho finančného a marketingového nastavenia, môže výrazne zvýšiť konkurencieschopnosť na trhu. Tento článok tak poskytuje cenné poznatky pre cestovné kancelárie pri vývoji nových produktov zameraných na zvýšenie ich atraktívnosti pre zákazníkov a rozvoj konkurenčnej výhody.

Key words

cestovný ruch, cestovné kancelárie, konkurencieschopnosť, slow travel

JEL Classification:

Úvod

Po náročnom období pandémie COVID-19 sa cestovný ruch výrazne zotavuje, pričom v roku 2023 zaznamenali cestovné kancelárie na Slovensku aj v zahraničí rekordné tržby. Spoločnosti ako DER Touristik SK, zahŕňajúce značky Kartago Tours a Fischer, vykázali nárast ziskov o milióny eur a predpokladajú ďalšie zvýšenie o 12 až 15 % v roku 2024. Tento úspech pripisujú aj otvoreniu nových exotických destinácií, ako sú Kuba, Dominikánska republika či Vietnam, ktoré sa tešia veľkému záujmu turistov. V tomto trende hrá dôležitú úlohu aj bratislavské letisko, ktoré teraz obsluhuje lietadlá kategórie E, čím sa rozširujú možnosti odletov do vzdialených destinácií (Miškerík, 2024).

S obnovou cestovného ruchu prichádza aj nový impulz na slovenskom trhu – vznik Ministerstva cestovného ruchu a športu SR, ktoré má za cieľ efektívnejšie využívanie verejných zdrojov a zlepšenie prezentácie Slovenska ako bezpečnej a atraktívnej destinácie pre zahraničných návštevníkov (Miškerík, 2023). Význam cestovných kancelárií spočíva v ich schopnosti poskytovať pohodlie, bezpečnosť a dobre zorganizované zážitky, čo oceňuje klientela hľadajúca komplexné balíčky služieb, ktoré

¹ VEGA 1/0271/23 Udržateľná obnova kúpeľného cestovného ruchu v SR v kontexte účinkov civilizačných kríz

² Ing. Henrieta Harcsová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra služieb a cestovného ruchu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, henrieta.harcsova@euba.sk

zabezpečujú komfort pri jazykovej bariére a nedostatku skúseností s cestovaním (Agentúra pre štrukturálne fondy EÚ, 2024).

Z historického hľadiska sa cestovné kancelárie vyvíjali ako reakcia na potrebu organizovaného cestovania. Prvú cestovnú kanceláriu založil Thomas Cook v roku 1845, pričom ako jeden z pionierov začal ponúkať nielen dopravu, ale aj komplexné zájazdy s poznávacím programom. Tento model sa neskôr rozšíril po celom svete. Dnes najstaršia fungujúca cestovná kancelária, Cox & Kings, vznikla už v roku 1758 v Indii a stále ponúka vysokokvalitné zájazdy so širokou ponukou služieb (Tourism Notes, 2023). Moderné cestovné kancelárie ako Abreu Agency či Nippon Travel Agency z Japonska prispeli k rozvoju cestovania vo svojich krajinách a prispôbili sa aj meniacim sa technologickým a trhovým podmienkam (Stainton, 2023).

Zájazd predstavuje hlavný produkt cestovných kancelárií, ktorý kombinuje aspoň dve služby cestovného ruchu poskytované viac ako 24 hodín alebo obsahuje aspoň jedno prenocovanie. Tento produkt môže zahŕňať pobyty trvajúce viac ako tri noci na rovnakom mieste alebo organizované trasy s itinerárom, ktorý pokrýva celú dĺžku pobytu (Novacká et al., 2011). Podobné definície zájazdov sa uvádzajú aj v iných európskych kontextoch a sú dôležitým pilierom pre služby cestovného ruchu (Stainton, 2023).

Rozdelenie zájazdov podľa rôznych kritérií umožňuje prispôbenie produktov rôznym segmentom cestovateľov. Štandardné zájazdy sú pevne naplánované a propagované na webových stránkach cestovných kancelárií, zatiaľ čo forfaitové zájazdy sú prispôbené individuálnym požiadavkám klientov (Novacká et al., 2011). Význam rôznych typov zájazdov a ich adaptácia na individuálne potreby klientov bola skúmaná aj vo vzťahu k rastúcemu záujmu o personalizované cestovné služby (Tourism Notes, 2023).

Podľa dopravného prostriedku sa zájazdy často rozdeľujú na autokarové, vlakové, letecké, lodné a kombinované. Autokarové zájazdy sú populárne na kratšie trasy a tematické cesty, zatiaľ čo vlakové zájazdy, ktoré ponúkajú väčší komfort, sa využívajú pre dlhšie trasy. Kombinovaná preprava, zahŕňajúca rôzne typy dopravy, môže zvýšiť atraktivitu zájazdu a vylepšiť celkový zážitok (Novacká et al., 2011); (Stainton, 2023).

Tematické zameranie zájazdov je prispôbené aktuálnym trendom a preferenciám turistov. Okrem klasických dovolenkových a kultúrno-poznávacích zájazdov sa rozvíjajú špecializované druhy, ako je gastronomický turizmus, ktorý sa zameriava na lokálne kulinárske špeciality, alebo kúpeľné zájazdy, ktoré poskytujú relaxačné a liečebné procedúry (Novacká et al., 2011); (Satur, 2022). Podobné zameranie má aj náboženský turizmus, kde turisti navštevujú miesta spojené s ich vierovyznaním (Agentúra pre štrukturálne fondy EÚ, 2024).

Tvorba zájazdu zahŕňa analýzu potrieb zákazníkov, rozhodnutie o cieľovom segmente, trasovanie, plánovanie itinerára, zabezpečenie potrebných služieb a kalkuláciu ceny zájazdu (Agentúra pre štrukturálne fondy EÚ, 2024). Tento proces bol analyzovaný aj z pohľadu nákladovej efektívnosti a flexibility pri tvorbe forfaitových zájazdov (Novacká et al., 2011). Význam správneho plánovania a organizácie zájazdov pre dosiahnutie vysokej spokojnosti zákazníkov potvrdzujú aj ďalšie štúdie (Stainton, 2023).

Pandémia COVID-19 priniesla výrazné zmeny do cestovného ruchu a zvýšila záujem o netradičné formy zájazdov. Slow travel, ktoré podporuje pomalé a ekologické cestovanie, sa v posledných rokoch rozvinulo ako reakcia na preplnené turistické destinácie a zameriava sa na hlboké spoznanie lokálnej kultúry (Hubeňáková, 2019); (Tourism Notes, 2023). Ďalšie trendy zahŕňajú filmový turizmus, ktorý priťahuje turistov na miesta, kde sa natáčali známe filmy a seriály (Korytárová, 2023), a temný turizmus, zameraný na miesta spojené s tragédiami a historickými udalosťami (TASR, 2013).

Ďalším populárnym prístupom je cestovanie zamerané na udržateľnosť. Podľa prieskumu od spoločnosti Virtuoso je väčšina turistov ochotná zaplatiť viac za ekologické a udržateľné možnosti cestovania. Tento trend zahŕňa preferenciu dopravných prostriedkov s nižšou uhlíkovou stopou, ako sú vlaky, a uprednostňovanie služieb od miestnych poskytovateľov (Korytárová, 2023); (Satur, 2022).

Nové technológie transformujú spôsob, akým cestovné kancelárie oslovujú zákazníkov a propagujú svoje služby. Rast online rezervácií a rozvoj digitálnych nástrojov, ako sú aplikácie pre plánovanie ciest a virtuálne prehliadky, umožňuje zákazníkovi lepší prístup k informáciám a flexibilitu pri plánovaní zájazdov. Internetový predaj dovolenkových zájazdov má stúpajúci trend a umožňuje zákazníkovi prístup k aktuálnym ponukám a last-minute rezerváciám (Miškerík, 2023); (Eurostat, 2024).

Metodológia

Tento výskum sa zameriava na praktický proces tvorby originálneho produktu v cestovnom ruchu, konkrétne návrh zájazdu do destinácie ako nástroja na posilnenie konkurenčnej výhody cestovnej kancelárie.

Metodika zahŕňa analýzu trhu, návrh organizačnej štruktúry, marketingový plán a finančný plán. Cieľom je vytvoriť efektívny produkt, ktorý reflektuje aktuálne preferencie zákazníkov a úspešne sa prispôsobuje trhu.

Prvý krok tvorby zájazdu spočíval v detailnom prieskume trhu, ktorý poskytol údaje o súčasných trendoch, preferenciách cieľových zákazníkov a konkurenčných produktoch. Táto analýza zahŕňala zber sekundárnych údajov z odborných zdrojov, trhových správ a štatistík. Hlavným cieľom bolo identifikovať potenciál produktu v duchu slow travel, čo reflektuje rastúci záujem o autentické a udržateľné cestovné zážitky. Výsledky prieskumu poskytli informácie o cieľovom trhu a preferenciách potenciálnych zákazníkov, čo umožnilo efektívnejšie prispôbenie ponuky produktu aktuálnym požiadavkám.

Finančný plán bol vytvorený s cieľom presne stanoviť náklady na realizáciu zájazdu, vrátane položiek ako doprava, ubytovanie, stravovanie a programové aktivity v destinácii. Pri výpočte ceny zájazdu sme zohľadnili nielen náklady, ale aj primeranú maržu, ktorá umožňuje dosiahnutie ziskovosti a konkurencieschopnosti produktu na trhu.

Na základe údajov získaných z dotazníkového prieskumu sme zostavili marketingový plán, ktorý zahŕňa identifikáciu komunikačných kanálov, kde klienti najčastejšie vyhľadávajú informácie o zájazdoch.

Aby sme získali dáta o záujme o navrhovaný produkt, realizovali sme elektronický dotazníkový prieskum, do ktorého sa zapojilo 75 respondentov. Dotazník obsahoval otázky týkajúce sa preferencií v rámci slow travel a záujmu o konkrétny zájazd, čím sa overil potenciál produktu na trhu.

Výsledky a diskusia

SWOT analýza bola vykonaná s cieľom preskúmať vnútorné a vonkajšie faktory, ktoré môžu ovplyvniť úspech nového zájazdu. Tento typ analýzy je kľúčovým nástrojom na identifikáciu silných a slabých stránok produktu a umožňuje odhaliť príležitosti a hrozby v trhovom prostredí. Výsledky SWOT analýzy poskytujú hlbší pohľad na konkurenčnú pozíciu a potenciál produktu a umožňujú stanoviť vhodné strategické opatrenia na optimalizáciu zájazdu.

Tabuľka 1 Swot analýza slow travel zájazdu

SILNÉ STRÁNKY			SLABÉ STRÁNKY		
	FAKTOR	VÁHA		FAKTOR	VÁHA
1.	Kvalifikovaný sprievodca k dispozícii	5	1.	Nový, nevyskúšaný typ zájazdu	-4
2.	Flexibilný časový harmonogram	5	2.	Začínajúci projekt	-3
3.	Ekologické spôsoby dopravy	3	3.	Časovo náročnejšia doprava	-5
4.	Cenová dostupnosť	3	4.	Obmedzený marketing	-4
5.	Spoznávanie miestnych ľudí a gastronómie	4	5.	Nízky stupeň personalizácie zájazdu	-2
6.	Originálne, nezaľudnené lokality	5	6.	Nevhodnosť zájazdu pre fyzicky znevýhodnených ľudí	-3
7.	Malá skupina účastníkov, individuálny prístup	5	7.	Jednoduché ubytovanie bez zbytočného luxusu	-3
SPOLU		30	SPOLU		-24
PRÍLEŽITOSTI			HROZBY		

	FAKTOR	VÁHA		FAKTOR	VÁHA
1.	Návšteva nových miest na základe odporúčania miestnych	4	1.	Nezáujem ľudí cestovať s cestovnou kanceláriou	-5
2.	Prispôsobenie zájazdu na základe ročného obdobia	5	2.	Vznik novej konkurencie	-4
3.	Vytvorenie viacerých verzií zájazdu pre rôzne vekové kategórie a preferencie klienta	5	3.	Zvýšenie cien služieb	-4
4.	Personalizácia zájazdu pre konkrétneho zákazníka	5	4.	Nové reštrikcie týkajúce sa alpských národných parkov	-2
5.	Využívanie ekologických dopravných prostriedkov	4	5.	Potenciálna pandémia	-4
6.	Potenciálna spolupráca s miestnymi aktérmi (ubytovanie, služby, doprava)	4	6.	Nezáujem zákazníkov o tento druh zájazdu	-4
7.	Podpora trvalo udržateľného cestovného ruchu	3	7.	Jazyková bariéra	-4
SPOLU		30	SPOLU		-27

Zdroj: Vlastné spracovanie

Medzi najvýznamnejšie silné stránky zájazdu patrí flexibilný harmonogram, ktorý je vysoko prispôbovateľný požiadavkám klientov. Možnosť prispôbiť program podľa individuálnych potrieb a záujmov účastníkov zvyšuje spokojnosť klientov a zároveň poskytuje zážitok, ktorý je autentickjší a jedinečný. Z analýzy vyplýva, že táto flexibilita je jedným z najatraktívnejších aspektov zájazdu, ktorý zaujal respondentov v dotazníku, a podporuje konkurencieschopnosť produktu voči tradičným, štandardizovaným zájazdom.

Ďalším kľúčovým faktorom je limitovaný počet účastníkov. Zájazd je koncipovaný pre malé skupiny, čo umožňuje lepší individuálny prístup a vytvára priateľskú, takmer rodinnú atmosféru. Takáto štruktúra skupiny nielenže uľahčuje logistiku, ale aj podporuje hlbšie zapojenie a interakciu medzi účastníkmi a miestnou komunitou. Tento prístup je zároveň výhodný pri uplatňovaní princípov slow travel, kde je kladený dôraz na autentický zážitok a kvalitu pred kvantitou.

Produkt ďalej ťaží z ekologického zamerania, ktoré je dôležitou súčasťou celkového konceptu. Ekologické spôsoby dopravy, vrátane možnosti využiť alternatívne formy cestovania, oslovujú čoraz viac klientov zameraných na udržateľné a environmentálne zodpovedné cestovanie. Zájazd tiež podporuje lokálnu kultúru a gastronomické zážitky,

čo prispieva k zvýšeniu atraktivity produktu medzi turistami, ktorí preferujú skúsenosti spojené s miestnymi tradíciami a kuchyňou.

Napriek mnohým výhodám, ktoré zájazd ponúka, existujú aj určité slabé stránky, ktoré je potrebné zohľadniť pri jeho implementácii. Jednou z hlavných slabín je fakt, že ide o začínajúci projekt. Absencia predošlej skúsenosti s podobnými typmi zájazdov predstavuje výzvu, najmä v oblasti marketingu a prilákania prvých zákazníkov. Nový projekt môže byť ťažšie akceptovaný a môže si vyžadovať vyššiu investíciu do reklamy a prezentácie, aby si získal dôveru potenciálnych klientov.

Ďalšou nevýhodou sú vyššie nároky na organizáciu a logistiku, ktoré sú nevyhnutné pre zabezpečenie kvality zážitku. Tento typ zájazdu, so svojou orientáciou na flexibilitu a malé skupiny, vyžaduje starostlivú prípravu a zvýšené náklady na manažment. Vyššia logistická náročnosť a potreba vyškoleného personálu môžu znamenať zvýšené výdavky, čo môže mať vplyv na výslednú cenu zájazdu a jeho konkurencieschopnosť. Takisto nároky na flexibilitu môžu v niektorých prípadoch viesť k neočakávaným zmenám, ktoré môžu narušiť plynulosť harmonogramu a vyžadujú schopnosť adaptácie personálu.

Z pohľadu príležitostí predstavuje produkt atraktívnu alternatívu pre cestovateľov, ktorí čoraz viac uprednostňujú ekologické a udržateľné formy cestovania. S nárastom povedomia o klimatických zmenách a udržateľnosti cestovania, tento zájazd odpovedá na potreby a hodnoty modernej klientely. Ekologický prístup zvyšuje atraktivitu produktu medzi mladšími generáciami a cestovateľmi s ekologickým zmýšľaním, ktorí uprednostňujú zájazdy s nižšou uhlíkovou stopou a podporou miestnych komunít.

Ďalšou príležitosťou je spolupráca s miestnymi podnikateľmi a poskytovateľmi služieb, ako sú reštaurácie, ubytovacie zariadenia či miestni sprievodcovia. Týmto spôsobom sa nielen zvyšuje kvalita ponuky, ale tiež sa vytvára pozitívny vzťah s miestnymi komunitami, čo môže posilniť reputáciu cestovnej kancelárie. Rozšírenie ponuky o sezónne zájazdy, prispôbené aktuálnym podmienkam v destinácii, môže prilákať klientov aj mimo hlavnej turistickej sezóny a optimalizovať využitie zdrojov.

Medzi najväčšie hrozby patrí nízka lojalita zákazníkov voči cestovným kanceláriám, ktorá môže byť ovplyvnená dostupnosťou alternatívnych spôsobov cestovania, ako je napríklad individuálne plánovanie výletov prostredníctvom online platforiem. Vzhľadom na to, že mnohí cestovatelia dnes preferujú organizovať si cestu sami, môže byť náročné presvedčiť ich o hodnote organizovaného zájazdu.

Ďalším rizikom je potenciálna ekonomická nestabilita, ktorá môže spôsobiť nárast cien služieb a znížiť dostupnosť zájazdu pre širšiu verejnosť. Ekonomické faktory, ako je rast cien pohonných hmôt alebo zvyšovanie nákladov na ubytovanie, môžu ohroziť finančnú stabilitu zájazdu a zároveň znížiť jeho konkurencieschopnosť.

Výsledky SWOT analýzy potvrdzujú, že zájazd má silné stránky a príležitosti na trhu, avšak vyžaduje si pozornosť pri riešení identifikovaných slabých stránok a potenciálnych hrozieb.

Prieskum medzi potenciálnymi zákazníkmi poskytol dôležité informácie o súčasných preferenciách v oblasti cestovného ruchu. Ukázalo sa, že až 77 % respondentov uprednostňuje individuálne plánovanie ciest a cestovanie na vlastnú päsť, čo reflektuje trend nezávislého cestovania, ktorý sa čoraz viac rozmáha. Tento trend naznačuje, že

zákazníci kladú dôraz na autonómiu, osobné rozhodovanie o trase a aktivitách, ako aj na možnosť prispôsobiť si dovolenku podľa vlastných potrieb a záujmov.

Napriek tejto preferencii individuálneho cestovania však prieskum ukázal, že koncept zájazdu zameraného na "**slow travel**" je pre respondentov vysoko atraktívny. Tento prístup, ktorý kladie dôraz na spomalenie tempa cestovania, pobyt na jednom mieste dlhší čas a hlbšie spoznávanie miestnej kultúry, zarezonoval najmä kvôli konkrétnym charakteristikám zájazdu. Medzi najviac preferované atribúty patrila malá skupina účastníkov, ktorá umožňuje osobnejší prístup a vytvára priestor pre individuálne interakcie s ostatnými členmi zájazdu aj miestnymi obyvateľmi. Tento aspekt je mimoriadne atraktívny pre klientov, ktorí hľadajú komunitné zážitky v intímnejšej atmosfére.

Ďalším významným faktorom bola **flexibilita programu**, ktorá umožňuje prispôsobiť plán zájazdu podľa preferencií účastníkov. Táto flexibilita zvyšuje spokojnosť klientov a je pre nich veľkou výhodou, keďže kombinuje výhody organizovaného zájazdu s možnosťou osobného prispôsobenia jednotlivých činností. Táto kombinácia je v súlade s trendom personalizácie zážitkov, ktorý sa stáva stále dôležitejším prvkom v cestovnom ruchu.

Medzi ďalšie atraktívne atribúty patrili zážitkové aktivity, ktoré zahŕňajú **ochutnávku lokálnych potravín**, turistiku a autentické skúsenosti s miestnou kultúrou. Tieto aktivity boli ohodnotené najvyššou známku, pričom práve dôraz na lokálne prvky a autentické zážitky patrí medzi dôležité faktory pri rozhodovaní klientov o výbere zájazdu. Z prieskumu vyplynulo, že respondenti oceňujú príležitosti na spoznávanie miestnych tradícií a kuchyne, čo výrazne prispieva k celkovej atraktivite produktu.

V rámci prieskumu boli respondenti požiadaní, aby hodnotili jednotlivé aspekty zájazdu na škále od 1 do 5, pričom číslo 5 znamenalo najvyššiu atraktivitu. Väčšina atribútov dosiahla priemerné hodnotenie medzi 4 až 5 bodmi, čo jasne naznačuje, že koncept slow travel zájazdu zameraného na autenticitu a zážitky je v súlade so súčasnými preferenciami klientov a odpovedá na dopyt po hlbších, udržateľnejších zážitkoch.

Tieto zistenia potvrdzujú, že produkt typu slow travel môže zaujať širšiu skupinu zákazníkov a predstavuje atraktívnu alternatívu k tradičným cestovným balíkom. Flexibilita, autentické zážitky a osobnejší prístup k cestovaniu sú faktory, ktoré môžu zabezpečiť úspešné umiestnenie tohto produktu na trhu a prilákať klientov z rôznych demografických skupín.

Cena zájazdu bola stanovená na 1 188,25 eur na osobu, pričom sú v tejto sume zahrnuté všetky náklady, ako aj marža. Táto cena spadá do cenového rozpätia 800–1 500 eur, ktoré 56,2 % respondentov označilo ako prijateľné.

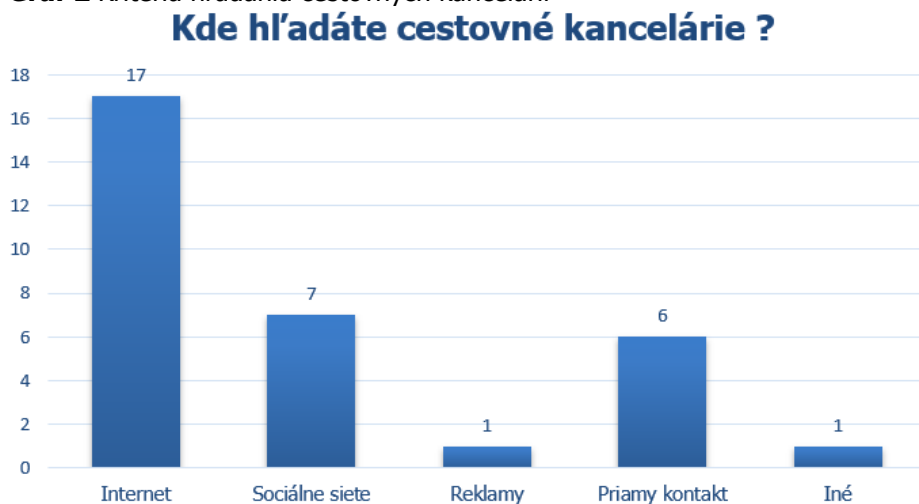
Graf 1 Cenové preferencie respondentov



Zdroj: Vlastné spracovanie

Výsledky prieskumu naznačujú, že tento cenový rozsah je pre väčšinu potenciálnych klientov dostupný a zodpovedá ich finančným očakávaniam. Vďaka tomu je zájazd konkurencieschopný na trhu a prispieva k pozitívnej reakcii cieľovej skupiny. Okrem toho, cenová dostupnosť v porovnaní s hodnotou zážitkov a flexibilitou programu zvyšuje celkovú atraktivitu zájazdu a môže byť kľúčovým faktorom pri rozhodovaní klientov. Prieskum ukázal, že najčastejšie využívaným kanálom na vyhľadávanie cestovných kancelárií je internet, pričom respondenti uvádzajú predovšetkým online platformy a sociálne siete.

Graf 2 Kritériá hľadania cestovných kancelárií



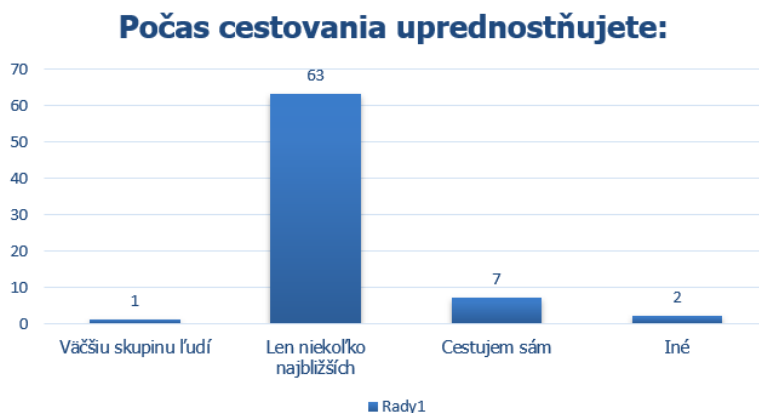
Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe týchto zistení bol navrhnutý marketingový plán, ktorý sa zameriava na digitálne kanály ako hlavnú platformu na komunikáciu so zákazníkmi. Kľúčovými sú tu sociálne siete, ako sú Facebook a Instagram, kde možno efektívne prezentovať fotografie, videá a príbehy z lokality Trento a talianskych Dolomitov, čím sa posilňuje

osobná angažovanosť a záujem zákazníkov o destináciu. Súčasťou stratégie je aj investícia do optimalizácie webovej stránky a jej viditeľnosti prostredníctvom SEO a PPC kampaní, aby bol produkt viditeľný a ľahko prístupný pre potenciálnych klientov. Internetový marketing teda predstavuje nielen najprístupnejší, ale aj najefektívnejší spôsob, ako osloviť cieľovú skupinu a vytvoriť tak trvalý záujem o produkt.

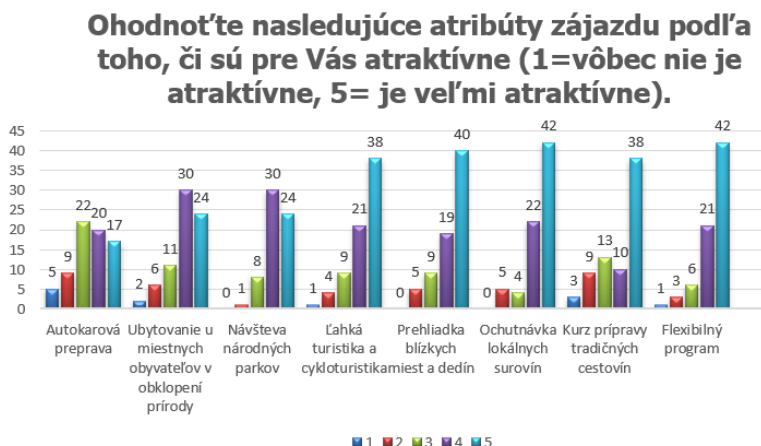
Prieskum preferencií jasne poukázal na vysokú atraktivitu prvkov slow travel medzi respondentmi.

Graf 3 Preferencie klienta o cestovaní so skupinou



Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 4 Hodnotenie atraktivity slow travel cestovania



Zdroj: vlastné spracovanie

Kľúčové atribúty zájazdu, ako sú malá skupina účastníkov, zážitkové aktivity s dôrazom na lokálnu gastronómiu a autentické poznávanie kultúry, ako aj flexibilný harmonogram, dosiahli najvyššie hodnotenie atraktivity. Takéto vlastnosti zájazdu sú

vysoko v súlade so súčasnými trendmi na trhu, kde zákazníci uprednostňujú hlbší a autentickjší kontakt s destináciou, ako aj osobnejší a individualizovaný prístup k cestovaniu. Výsledky teda naznačujú, že produkt založený na princípoch slow travel je nielen preferovaný, ale má potenciál konkurovať tradičným formám organizovaného cestovania. S ohľadom na tieto zistenia sa slow travel javí ako moderná a udržateľná alternatíva, ktorá dokáže prilákať nových klientov a uspokojiť ich požiadavky na jedinečné a hlboké cestovateľské zážitky.

Záver

V závere možno konštatovať, že hoci je dnes trendom cestovať individuálne, cestovné kancelárie majú stále potenciál zaujať klientov ponukou špecializovaných zájazdov, ktoré reflektujú súčasné trendy v cestovaní a dokážu uspokojiť meniace sa potreby zákazníkov. Návrh slow travel zájazdu v tejto práci reaguje práve na tieto zmeny preferencií – zájazd kladie dôraz na malé skupiny, udržateľnosť, autentické zážitky a flexibilitu, čo sú hodnoty, ktoré sú pre dnešných cestovateľov čoraz dôležitejšie.

Navrhnutý slow travel zájazd, umiestnený do malebného prostredia talianskych Dolomitov, zahŕňa prehliadku prírodných krás, ako je jazero Lago di Garda, údolie Val di Fiemme a národný park Biotopo Brozin. K tomu pridáva aj kultúrne zážitky v historických mestách, ako sú Trento a Cavalese. Okrem objavovania miestnej histórie a kultúry je pre zájazd kľúčová aj gastronómia – účastníci majú možnosť zúčastniť sa kurzu výroby cestovín, ochutnávok vín a navštíviť miestne trhy. Autenticitu zážitku podčiarkuje ubytovanie na ranči Maso Pertica, kde budú mať účastníci k dispozícii aj možnosti aktívneho odpočinku, ako je cyklistika a wellness. Cena zájazdu je stanovená na 1 188,25 eur na osobu, čo je v súlade s cenovými preferenciami viac než polovice respondentov nášho prieskumu, ktorí uviedli, že sú ochotní zaplatiť za dovolenku v rozmedzí 800 až 1 500 eur. Prieskum ďalej ukázal, že koncept slow travel je pre väčšinu respondentov veľmi atraktívny, pričom vysoké hodnotenie získali najmä flexibilný program, kurz prípravy cestovín a návšteva blízkych dedín. Celkovo hodnotíme zájazd ako cenovo dostupný a perspektívny produkt, ktorý má potenciál zaujať klientov a úspešne sa uplatniť na trhu. Práca tak splnila svoj cieľ – vytvorili sme koncept zájazdu, ktorý spĺňa aktuálne preferencie a očakávania cestovateľov, a zároveň sme prostredníctvom prieskumu potvrdili jeho atraktivitu a potenciál na trhu.

Zoznam bibliografických odkazov

Agentúra pre štrukturálne fondy EÚ. 2024. Cestovný ruch. Služby cestovných kancelárií. [online] Dostupné na internete: https://oadk.edupage.org/files/Sluzby_cestovnych_kancelarii.ppt

EUROSTAT, 2024.

HUBEŇÁKOVÁ, Rozália, 2019. Filozofia slow travel? Ide o zodpovedné a uvedoméle cestovanie, ktoré rozvíja [online]. Dostupné na: <https://www.forbes.sk/slow-travel-she-makes-me-travel/>

- KORYTÁROVÁ, Katarína, 2023. Výlety v znamení šetrenia, pracovné dovolenky aj inšpirácia popkultúrou. Trendy v cestovaní pre rok 2023. [online]. Dostupné na: <https://www.aktuality.sk/clanok/1Z3ucli/vylety-v-znameni-setrenia-pracovne-dovolenky-aj-inspiracia-popkultuou-trendy-v-cestovani-pre-rok-2023/>
- MIŠKERÍK, Martin, 2023. Cestovky vrážajú do svojich webov státisíce ročne. Na internete však operujú aj podvodníci. [online]. Dostupné na: https://www.trend.sk/biznis/cestovky-vrazaju-svojich-webov-statisice-rocne-internete-vsak-operuju-aj-podvodnici?itm_brand=trend&itm_template=other&itm_modul=topic-articles&itm_position=2
- MIŠKERÍK, Martin, 2023. Cestovné kancelárie zaznamenali zvýšený záujem o cestovanie do zahraničia najmä z dôvodu skončených pandemických reštrikcií. Rebríček najnavštevovanejších krajín sa nemenil [online]. Dostupné na: https://www.trend.sk/biznis/cestovky-maju-sebou-zlaty-rok-trzby-im-rastli-desiatky-milionov-vacsina-bude-zisku?itm_brand=trend&itm_template=other&itm_modul=topic-articles&itm_position=2
- MIŠKERÍK, Martin, 2023. Ministerstvo cestovného ruchu majú najmä krajiny, pre ktoré je cestovný ruch doménou, a teda patrí medzi hlavné komodity. Ide napríklad o Grécko či Turecko [online]. Dostupné na: https://www.trend.sk/biznis/sef-cestoviek-ministerstvo-pre-cestovny-ruch-vitame-pre-svet-sme-totiz-neobjavenou-krajinou?itm_brand=trend&itm_template=other&itm_modul=topic-articles&itm_position=6
- NOVACKÁ, Ľudmila- a kol. 2011. Cestovný ruch, technika služieb, delegát a sprievodca. Bratislava : EKONÓM, 2011. 471 s. ISBN 978-80-225-3237.
- SATUR, 2022. Aké budú trendy v cestovaní 2022? [online]. Dostupné na: <https://www.satur.sk/blog/ake-budu-trendy-v-cestovani-2022/>
- STANTON, Hayley, 2023. What does a travel agency do? [online]. Tourism teacher, 2023. Last updated 2023-08-19 Dostupné na: <https://tourismteacher.com/what-does-a-travel-agency-do/>
- TASR, 2013. Nezvyčajné druhy turizmu, ľudí čoraz viac láka smrť a katastrofy [online]. Dostupné na: <https://webmagazin.teraz.sk/cestovanie/turizmus-cestovanie-smrt-svet/733-clanok.html>
- TOURISM, NOTES, 2023. Travel agency [online]. Dostupné na: https://tourismnotes.com/travel-agency/?utm_content=cmp-true

Členstvo kúpeľov v oblastných organizáciách cestovného ruchu: Analýza a perspektívy¹

Jerguš Horský², Henrieta Harcsová³

Membership of Slovak Spas in Regional Tourism Organizations: Analysis and Perspectives

Abstract

The aim of this article is to analyze and evaluate the current state of membership of Slovak spas in regional tourism organizations (OOCR). Spas in Slovakia represent a significant component of tourism, contributing to regional development and supporting both domestic and international tourism. Despite these advantages, it has been found that as many as 66% of spa enterprises, which are members of the Slovak Spa Association, are not involved in OOCR. This article provides a detailed assessment of membership by administrative region and examines the factors that may influence spas' decisions not to join these organizations. The article also presents recommendations for OOCR and spa enterprises to enhance collaboration, which could contribute to strengthening tourism and promoting the sustainable development of the spa industry in Slovakia.

Key words

Tourism, SPA, regional tourism organisations, membership

JEL Classification: M31, R11

Úvod

Kúpeľníctvo a zdravotný turizmus sa v Európe tešia dlhodobej popularite a významu, pričom tento sektor neustále rastie a prispieva k rozvoju ekonomiky a wellness služieb na celom kontinente. V rámci moderných trendov sa európske kúpele postupne transformujú od tradičných liečebných procedúr k širšiemu spektru wellness aktivít, ktoré podporujú zdravý životný štýl a prevenciu chorôb. Ako uvádzajú Smith a Puczkó (2010), tento posun odzrkadľuje narastajúci záujem európskych návštevníkov o vlastnú zodpovednosť za zdravie a celkovú pohodu. Kúpeľný turizmus je rýchlo rastúcim odvetvím v rámci wellness ekonomiky, pričom sa stáva kľúčovým pilierom pre mnohé európske regióny. Výskumy taktiež ukazujú, že v prostredí silnej konkurencie musia tradičné kúpele prehodnocovať svoje stratégie, aby si udržali konkurencieschopnosť a prilákali nových návštevníkov (Papadopoulou, 2020).

¹ VEGA 1/0271/23 Udržateľná obnova kúpeľného cestovného ruchu v SR v kontexte účinkov civilizačných kríz

² Ing. Jerguš Horský, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra služieb a cestovného ruchu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, jergus.horsky@euba.sk

³ Ing. Henrieta Harcsová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra služieb a cestovného ruchu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, henrieta.harcsova@euba.sk

V rámci strednej Európy zohrávajú významnú úlohu aj environmentálne a regionálne faktory, ktoré ovplyvňujú úspešnosť zdravotného a wellness turizmu. Plizáková a Stupková (2019) zistili, že kľúčovými faktormi úspechu kúpeľných destinácií v Európe sú kvalitné zdravotnícke služby, prírodné podmienky a efektívna správa destinácií. Tieto faktory sú rozhodujúce pre udržanie konkurencieschopnosti kúpeľných destinácií na európskom trhu.

Na Slovensku má kúpeľníctvo hlboké korene a je významným segmentom v rámci cestovného ruchu. Slovenské kúpele, ktoré čerpajú z prírodných minerálnych a termálnych zdrojov, sú nielen súčasťou zdravotného systému, ale aj dôležitým prispievateľom k regionálnemu rozvoju a ekonomickému rastu. Ako uvádzajú Derco a Pavlisinová (2017), slovenské kúpele sú výrazne závislé od financovania prostredníctvom verejného zdravotného poistenia, čo im poskytuje stabilitu, ale zároveň ich obmedzuje v rozširovaní služieb pre zahraničných návštevníkov.

Kúpeľný a wellness turizmus je neoddeliteľnou súčasťou slovenskej štruktúry cestovného ruchu, pričom významne prispieva k ekonomike a turistickej atraktivite jednotlivých regiónov. Kúpele v jednotlivých krajoch sa však líšia, pokiaľ ide o návštevnosť a ekonomický prínos, čo poukazuje na silné regionálne rozdiely. V niektorých regiónoch Slovenska, kde sú kúpeľné zariadenia dobre etablované a podporované regionálnymi organizáciami, majú kúpele zásadný význam pre miestnu ekonomiku, a to nielen z hľadiska počtu návštevníkov, ale aj vplyvom na zamestnanosť a rozvoj infraštruktúry (Kasagrandá a Gurňák, 2017).

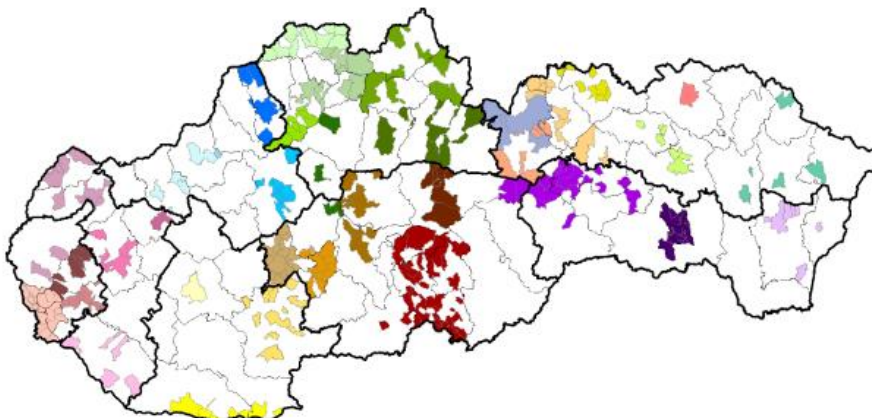
Napriek týmto pozitívam však väčšina slovenských kúpeľných podnikov nie je členmi oblastných organizácií cestovného ruchu (OOCR), ktoré by mohli posilniť ich propagáciu a koordináciu s inými regionálnymi aktérmi cestovného ruchu. Táto situácia naznačuje potrebu hlbšieho skúmania prekážok a faktorov, ktoré bránia kúpeľom aktívnejšie sa zapájať do OOCR. Oblastné organizácie cestovného ruchu (OOCR), ktoré vznikli s cieľom podporiť regionálny rozvoj a posilniť spoluprácu medzi turistickými subjektmi, hrajú dôležitú úlohu v propagácii a manažmente destinácií na Slovensku. Napriek prínosom, ktoré môžu tieto organizácie ponúknuť, však väčšina slovenských kúpeľných podnikov nie je ich členmi. Táto nízka miera členstva môže byť výsledkom finančných nákladov na členstvo, vnímania nedostatočných výhod alebo nízkej návratnosti investícií, ako aj nezáujmu o spoluprácu zo strany kúpeľných zariadení.

Oblastné organizácie cestovného ruchu (OOCR) na Slovensku boli založené s cieľom podporiť rozvoj turizmu v jednotlivých regiónoch a posilniť spoluprácu medzi lokálnymi aktérmi cestovného ruchu. Ich úloha spočíva v rozvoji infraštruktúry, koordinácii marketingových aktivít a v propagácii turistických destinácií na domacom aj zahraničnom trhu. Ako uvádzajú Gajdošíková a kol. (2016), financovanie OOCR však závisí prevažne od štátnych dotácií, ktoré sú často pridelené regiónom s lepšie rozvinutou infraštruktúrou a vyšším turistickým potenciálom. Zákon č. 91/2010 o podpore cestovného ruchu tým neúmyselne prehľbuje rozdiely medzi jednotlivými regiónmi, keďže oblasti s menšou infraštruktúrou a nižším počtom turistov získavajú menej finančných prostriedkov.

Cieľom tohto článku je analyzovať aktuálny stav členstva slovenských kúpeľov v OOCR, identifikovať hlavné dôvody ich nečlenstva a navrhnúť riešenia, ktoré by mohli zlepšiť spoluprácu medzi kúpeľnými podnikmi a regionálnymi organizáciami cestovného ruchu. Analýza sa zameriava na rozdelenie členstva podľa jednotlivých samosprávnych

krajov, čo poskytne podrobnejší obraz o regionálnych rozdieloch v zapojení kúpeľov do aktivít OOCR.

Obr. 1 Územia oblastných organizácií na území Slovenskej republiky



Zdroj: OOCR Stredné Slovensko.

Metodológia

V rámci metodiky pri tomto článku boli na analýzu členstva slovenských kúpeľných zariadení uplatnené viaceré prístupy. Zber údajov a spracovanie dát boli realizované v niekoľkých krokoch, pričom cieľom bolo získať prehľad o súčasnom stave členstva, identifikovať regionálne rozdiely a analyzovať faktory, ktoré ovplyvňujú rozhodnutie kúpeľov o členstve v OOCR.

Na začiatok bol zostavený zoznam kúpeľných zariadení, ktoré sú členmi Asociácie slovenských kúpeľov. Tento zoznam obsahoval základné informácie o jednotlivých kúpeľoch, ako názov, lokalitu a typ poskytovaných služieb. Zoznam bol následne rozdelený podľa jednotlivých samosprávnych krajov, aby bolo možné získať regionálny pohľad na kúpeľníctvo. Ďalej boli identifikované kúpeľné zariadenia, ktoré sú členmi oblastných organizácií cestovného ruchu. Tieto údaje boli získané priamo z dostupných verejných zdrojov OOCR, ako sú webové stránky a ročné správy jednotlivých organizácií. Údaje o členstve boli následne porovnané so zoznamom kúpeľných zariadení, čo umožnilo identifikovať kúpele, ktoré nie sú členmi OOCR. Na základe zhromaždených údajov bol vykonaný výpočet percentuálneho podielu kúpeľných zariadení, ktoré sú členmi OOCR v každom samosprávnom kraji. Percentuálne hodnoty umožnili lepšie porovnať jednotlivé regióny a poskytnúť prehľad o geografických rozdieloch v členstve kúpeľov v OOCR. Údaje o členstve boli spracované pomocou základných štatistických metód, pričom hlavnými ukazovateľmi boli počet členov OOCR v jednotlivých regiónoch a celkový podiel kúpeľov, ktoré nie sú zapojené do OOCR (v prípade, že až 66 % kúpeľných zariadení nie je členmi OOCR). Na lepšie znázornenie rozdielov medzi regiónmi boli použité grafy a tabuľky. Tieto vizualizácie zahŕňali percentuálne rozdelenie kúpeľných zariadení v rámci OOCR v jednotlivých krajoch a porovnanie členstva medzi

nimi. Po kvantitatívnej analýze nasledovala kvalitatívna analýza, ktorej cieľom bolo identifikovať faktory, ktoré môžu ovplyvňovať rozhodnutie kúpeľných zariadení nepridať sa k OOCR. Informácie o dôvodoch nečlenstva boli získané z odborných štúdií, správ OOCR a dostupných článkov o slovenskom kúpeľníctve. Medzi skúmané faktory patrili napríklad finančné náklady na členstvo, nedostatočné výhody spolupráce, geografická vzdialenosť alebo zameranie kúpeľov na zahraničný trh, čo môže znížiť potrebu členstva v lokálnych organizáciách.

Na zabezpečenie spoľahlivosti a presnosti údajov boli všetky zozbierané informácie overené skrížením s viacerými zdrojmi. Údaje o členstve v OOCR boli porovnávané s verejnými zoznamami a dostupnými výročnými správami jednotlivých organizácií cestovného ruchu. Tento postup zabezpečil, že informácie o členstve a nečlenstve sú aktuálne a spoľahlivé. Použitá metodika umožnila komplexný prístup k analýze členstva kúpeľných zariadení v OOCR, pričom zohľadnila regionálne rozdiely a širšie faktory ovplyvňujúce rozhodovanie kúpeľných podnikov (Fontanari a Kern, 2003).

Výsledky a diskusia

V roku 2023 sa v kúpeľných ubytovacích zariadeniach na Slovensku ubytovalo viac ako 325 tisíc hostí, čo znamená medziročný nárast o 1,3 %. Počet domácich hostí bol však nižší o 1 % (2 327 osôb), zatiaľ čo počet zahraničných návštevníkov vzrástol o 14 % (6 378 osôb). Z celkového počtu tvorili domáci návštevníci 84 % a zahraniční návštevníci 16 % (Slovakia travel, 2024).

V nasledujúcej tabuľke je uvedený počet návštevníkov kúpeľných zariadení v priebehu rokov 2019 až 2023 slovenských kúpeľných zariadení za roky 2019 až 2023 a percentuálne vyjadrená zmena počtu návštevníkov medzi jednotlivými rokmi 2023/2022 a 2023/2019:

Tab. 1 Počet návštevníkov kúpeľných zariadení v priebehu rokov 2019 až 2023

	2019	2020	2021	2022	2023	Zmena 2023/2022	Zmena 2023/2019
Mesiace 01 až 12	345 329	218 203	232 535	321 286	325 337	1,3%	-5,8%
domáci	277 999	194 182	210 777	275 542	273 215	-0,8%	-1,7%
cudzinci	67 330	24 021	21 758	45 744	52 122	13,9%	-22,6%

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa SLOVAKIA TRAVEL

Na základe daných údajov môžeme vidieť že čísla návštevnosti sú v roku 2023 nižšie ako čísla návštevnosti pred obdobia pandémie, čo bolo v roku 2019. Avšak od prepadu v roku 2020 nastáva stúpajúci trend, pričom sa očakáva že v roku 2024 bude návštevnosť kúpeľných zariadení vyššia ako v roku 2019. V prípade domácich návštevníkov si môžeme všimnúť mierny prepád návštevnosti v roku 2023 oproti roku 2022.

Ak sa pozrieme za rovnaké obdobie na počet prenocovaní je stav nasledovný:

Tab. 2 Počet prenocovaní návštevníkov kúpeľných zariadení

	2019	2020	2021	2022	2023	Zmena 2023/20 22	Zmena 2023/20 19
Mesia ce 01 až 12	29245 73	18884 12	18910 76	24475 09	25075 01	2,5%	-14,3%
Domác i	24769 73	17623 3	17622 33	21901 00	22225 07	1,5%	-10,3%
Cudzín ci	44760 0	12679	12617 9	25740 9	28499 4	10,7%	-36,3%

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa SLOVAKIA TRAVEL

Zoznam kúpeľov zapísaných v Asociácii slovenských kúpeľov

Asociácia slovenských kúpeľov združuje významné kúpeľné zariadenia na Slovensku, ktoré poskytujú liečebné a rekreačné služby v rôznych častiach krajiny. Tieto kúpele sa nachádzajú vo viacerých samosprávnych krajoch, pričom každá lokalita má svoje špecifiká a ponúka rôzne formy kúpeľnej starostlivosti. Nasledujúca tabuľka poskytuje prehľad kúpeľov, ktoré sú členmi tejto asociácie, s rozdelením podľa jednotlivých krajov a ich percentuálneho zastúpenia v rámci celkového počtu kúpeľov.

Tab. 3 Zoznam kúpeľov zapísaných v Asociácii slovenských kúpeľov podľa samosprávnych krajov

Názov samosprávneho kraja	Zoznam kúpeľov zapísaných v asociácii slovenských kúpeľov	Percentuálny podiel počtu kúpeľov
Banskobystrický kraj	Prírodné jódové kúpele Číž; Kúpeľno-rehabilitačný ústav MV SR Bystrá; Liečebné termálne kúpele Sklené Teplice; Kúpele Brusno; Špecializovaný liečebný ústav Marína; Kúpele Sliač; Kúpele Kováčová; Kúpele Dudince. Slovthermae, Kúpele Diamant Dudince;	30,00%
Bratislavský kraj	Nevyskytujú sa.	0,00%
Košický kraj	Kúpele Štós.	3,33%
Nitriansky kraj	Nevyskytujú sa.	0,00%
Prešovský kraj	Bardejovské kúpele; Hotel Granit Nová Polianka - Klimatické kúpele; Hotel Granit Tatranské Zruby - Klimatické kúpele; Kúpele Červený Kláštor Šmerďžonka; Kúpele Horný Smokovec; Kúpele Lúčivná; Sanatórium Tatranská Kotlina. Kúpeľno-liečebný ústav MV SR Družba; Kúpele Vyšné Ružbachy; Kúpele Nový Smokovec.	33,33%
Trenčiansky kraj	Kúpele Bojnice; Kúpeľno - Liečebný ústav MV SR ARCO; Kúpele Trenčianske Teplice; Kúpele Nimnica.	13,33%
Trnavský kraj	Prírodné liečebné kúpele Smrdáky; Slovenské liečebné kúpele Piešťany; Hotel Granit Piešťany - Kúpeľný ústav.	10,00%
Žilinský kraj	Kúpele Lúčky; Slovenské Liečebné kúpele Rajecké Teplice; Slovenské liečebné kúpele Turčianske Teplice	10,00%

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Tabuľka ukazuje, že najvyššie percentuálne zastúpenie kúpeľov v rámci Asociácie slovenských kúpeľov má Prešovský kraj s podielom 33,33 %. Tento kraj zahrňuje početné kúpele v oblasti Vysokých Tatier a okolitých regiónov, ako sú Bardejovské kúpele, Kúpele Vyšné Ružbachy či Tatranské klimatické kúpele. Druhý najvyšší podiel predstavuje Banskobystrický kraj s 30 %, kde nájdeme kúpele ako Kúpele Dudince, Kúpele Sliač a Kúpele Brusno. Trenčiansky kraj dosahuje 13,33 % celkového zastúpenia, pričom medzi významné kúpele v tejto oblasti patria Kúpele Bojnice a Kúpele Trenčianske Teplice. Nasleduje Trnavský a Žilinský kraj, každý s podielom 10 %, s kúpeľmi v Piešťanoch, Smrdákoch, Rajeckých a Turčianskych Tepliciach. Košický kraj má v asociácii iba jedného zástupcu, a to Kúpele Štós, ktoré predstavujú 3,33 % z celkového počtu. Na druhej strane **Bratislavský a Nitriansky kraj** nemajú v Asociácii slovenských kúpeľov zapísané žiadne kúpele, čo je spôsobené iným zameraním regiónov a minimálnym, alebo žiadnym výskytom termálnych a minerálnych prameňov vhodných na kúpeľnú starostlivosť v danom území.

Kúpele a ich členstvo v organizáciách cestovného ruchu

Kúpeľníctvo v rámci Slovenska zohráva významnú úlohu v oblasti cestovného ruchu, a preto členstvo kúpeľných podnikov v oblastných organizáciách cestovného ruchu (OOCR) a krajských organizáciách cestovného ruchu (KOCR) prispieva k lepšej koordinácii a propagácii ich služieb. Avšak, ako ukazujú zistenia tejto kapitoly, nie všetky kúpele, ktoré sú členmi Asociácie slovenských kúpeľov, sú zároveň súčasťou týchto organizácií cestovného ruchu. Z kúpeľov zapísaných v asociácii je len 66 % zaradených do oblastných alebo krajských organizácií cestovného ruchu. Nasledujúca tabuľka zobrazuje kúpeľné podniky, ktoré sú súčasťou oblastných organizácií cestovného ruchu.

Tab. 4 Kúpele a ich členstvo v organizáciách cestovného ruchu

KOCR	OOCR	Kúpele
Turizmus regiónu Bratislava	Oblastná organizácia cestovného ruchu Záhorie a Kopanice	Slovenské liečebné kúpele Piešťany
Severovýchod Slovenska	Severný Spiš - Pieniny	Kúpele Vyšné Ružbachy
	Oblastná organizácia cestovného ruchu „ŠARIŠ“ - BARDEJOV	Bardejovské kúpele
Košice Región Turizmus	Nie je	Nie je

KOCR	OOCR	Kúpele
Trenčín región	Oblasťná organizácia cestovného ruchu Trenčianske Teplice	Kúpele Trenčianske Teplice
	Región Horné Považie	Kúpele Nimnica
Banskobystrický kraj Turizmus	Stredné Slovensko	Kúpele Sliač
	Slniečny Hont	Kúpele Dudince
		Slovthermae, Kúpele Diamant Dudince
Žilinský turistický kraj	Rajecká dolina	Slovenské liečebné kúpele Rajecké Teplice
	REGION LIPTOV	Kúpele Lúčky
Krajská organizácia cestovného ruchu Nitriansky kraj	Nie je	Nie je
Trnavský kraj	REZORT PIEŠŤANY	Slovenské liečebné kúpele Piešťany

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Z tabuľky je zrejmé, že členstvo kúpeľov v organizáciách cestovného ruchu nie je jednotné naprieč jednotlivými regiónmi. Zatiaľ čo niektoré kraje, ako Prešovský kraj a Trenčiansky kraj, majú kúpele aktívne zapojené do regionálnych organizácií cestovného ruchu, iné oblasti, ako napríklad Košický kraj a Nitriansky kraj, nemajú žiadne kúpele registrované v oblastných organizáciách cestovného ruchu. Z celkového počtu kúpeľov, ktoré sú členmi

Asociácie slovenských kúpeľov, je 66 % zároveň členmi oblastných organizácií cestovného ruchu. Dôvody tohto nízkeho zapojenia môžu byť rôznorodé. Prekážky môžu existovať na strane manažmentu jednotlivých kúpeľov, ktorý sa môže zameriavať skôr na interné operácie a tradičné formy propagácie než na spoluprácu s regionálnymi organizáciami. Manažéri kúpeľov môžu uprednostňovať samostatnú marketingovú stratégiu a nemusí sa im zdať potrebné zapájať sa do aktivít OOCR alebo KOCR. Ďalším možným dôvodom môže byť nedostatočné chápanie zmyslu a prínosu týchto organizácií pre cestovný ruch. Niektoré kúpele môžu vnímať členstvo v oblastných organizáciách skôr ako administratívnu záťaž než ako pridanú hodnotu, čo môže obmedziť ich ochotu

participovať na spoločných aktivitách. Medzi kúpeľmi však existujú aj výnimky. Slovenské liečebné kúpele Piešťany sú špecifické tým, že sú členom dvoch oblastných organizácií cestovného ruchu: Rezort Piešťany a Oblastná organizácia cestovného ruchu Záhorie a Kopanice. Toto dvojité členstvo môže kúpeľom v Piešťanoch poskytovať širšie možnosti propagácie a spolupráce s viacerými regionálnymi partnermi, čo im umožňuje efektívnejšie oslovovať rôzne cieľové skupiny a podporovať rozvoj cestovného ruchu vo viacerých oblastiach. Prešovský kraj napríklad zahŕňa kúpele ako Kúpele Vyšné Ružbachy a Bardejovské kúpele, ktoré sú členmi OOCR Severný Spiš - Pieniny a OOCR „ŠARIŠ“ - BARDEJOV. V Banskobystrickom kraji sú kúpele Sliač a Dudince zapojené v organizáciách Stredné Slovensko a Slnecný Hont.

Z danej tabuľky vyplýva, že existujú príležitosti na rozšírenie členstva kúpeľov v oblastných organizáciách cestovného ruchu, čo by mohlo podporiť efektívnejšiu propagáciu kúpeľných zariadení a zvýšiť ich prínos pre regionálny cestovný ruch. Pre zlepšenie spolupráce by mohli organizácie cestovného ruchu efektívnejšie komunikovať výhody členstva a poskytovať kúpeľom konkrétnu podporu, ktorá by ich motivovala zapojiť sa do spoločných aktivít.

Záver

Výsledky analýzy kúpeľných zariadení na Slovensku a ich členstva v organizáciách cestovného ruchu prinášajú cenné poznatky o súčasnej úrovni spolupráce medzi kúpeľmi a regionálnymi organizáciami, ktoré sa podieľajú na rozvoji a propagácii cestovného ruchu. Zistenia naznačujú, že napriek významu kúpeľov pre slovenský cestovný ruch nie sú všetky kúpeľné zariadenia členmi oblastných či krajských organizácií cestovného ruchu. Len približne 66 % kúpeľov zapísaných v Asociácii slovenských kúpeľov je zároveň členmi OOCR alebo KOČR, čo môže naznačovať prekážky v efektívnej a prínosnej spolupráci. Jedným z kľúčových faktorov, ktoré môžu ovplyvňovať toto nízke zapojenie, sú organizačné a manažérske prekážky na strane kúpeľných zariadení. Manažment niektorých kúpeľov môže uprednostňovať samostatný prístup k propagácii a rozvoju, pričom sa nevidí potreba zapojiť sa do regionálnych organizácií. Navyše, z pohľadu niektorých kúpeľov môže existovať nedostatočné pochopenie prínosu a výhod, ktoré OOCR a KOČR môžu ponúknuť. Tento nedostatok vnímania prínosov môže mať za následok obmedzené členstvo v týchto organizáciách. Pozitívnym príkladom výnimky sú Slovenské liečebné kúpele Piešťany, ktoré sú členom dvoch oblastných organizácií cestovného ruchu – Rezort Piešťany a Oblastná organizácia cestovného ruchu Záhorie a Kopanice. Tento prístup umožňuje kúpeľom v Piešťanoch rozšíriť svoje pôsobenie na viaceré regióny a efektívnejšie využívať možnosti propagácie a spolupráce s rôznymi partnermi.

Na základe daných výsledkov by bolo vhodné zvážiť určité opatrenia na podporu spolupráce medzi kúpeľmi a organizáciami cestovného ruchu medzi ktoré patrí ako prvý príklad zlepšenie komunikácie o prínosoch členstva. Oblastné organizácie cestovného ruchu by mali posilniť komunikáciu o výhodách členstva pre kúpeľné zariadenia, aby manažment kúpeľov lepšie chápal prínosy z participácie. Ďalším prínosným návrhom je podpora spolupráce cez príklady dobrej praxe. Prezentácia úspešných príkladov spolupráce medzi kúpeľmi a organizáciami cestovného ruchu, ako sú napríklad Slovenské liečebné kúpele Piešťany, môže inšpirovať ďalšie kúpele, aby sa zapojili do

OOCR a KOOCR. Takéto príklady by mohli byť využité na ukázanie konkrétnych výhod spolupráce a posilnenie dôvery.

Celkovo, efektívnejšia spolupráca medzi kúpeľmi a regionálnymi organizáciami cestovného ruchu môže priniesť obojstranný prospech. Kúpeľné zariadenia môžu získať väčšiu viditeľnosť a prístup k novým formám propagácie, zatiaľ čo OOCR a KOOCR môžu posilniť svoju pozíciu a zlepšiť ponuku cestovného ruchu v regióne. Tieto kroky môžu zároveň prispieť k dlhodobému a udržateľnému rozvoju cestovného ruchu na Slovensku, posilniť regionálne ekonomiky a zvýšiť atraktivitu Slovenska ako kúpeľnej destinácie.

Zoznam bibliografických odkazov

- Derco, J., & Pavlisinova, D. (2017). Financial position of medical spas – The case of Slovakia. *Tourism Economics*, 23(4), 867-873. <https://doi.org/10.5367/te.2016.0553>
- Fontanari, M., & Kern, A. (2003). The "Comparative Analysis of Spas" — An instrument for the re-positioning of spas in the context of competition in spa and health tourism. *Tourism Review*, 58(1), 20-28. <https://doi.org/10.1108/eb058413>
- Gajdosikova, Z., Gajdosik, T., Kucerova, J., & Magátová, I. (2016). Reengineering of tourism organization structure: The case of Slovakia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 405-412. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.051>
- Kasagrande, A., & Gurňák, D. (2017). Spa and wellness tourism in Slovakia (A geographical analysis). *Czech Journal of Tourism*, 6(1), 27-53. <https://doi.org/10.1515/cjot-2017-0002>
- OOCR Stredné Slovensko. (2017). Činnosť OOCR Stredné Slovensko 2017. Dostupné 10.11.2024 na http://materialy.banskabystrica.sk/mestske_zastupitelstvo/2017/2017_11_07/13%20-%20Prezent%C3%A1cia%20%C4%8Dinnosti%20OOCR%20Stredn%C3%A9%20Slovensko/%C4%8Cinnos%C5%A5_OOCR_Stredn%C3%A9_Slovensko_2017.pdf
- Papadopoulou, G. (2020). Spa tourism in Europe: An economic approach. *Athens Journal of Tourism*, 7(3), 141-158. <https://doi.org/10.30958/ajt.7-3-1>
- Plzáková, L., & Crespo Stupková, L. (2019). Environment as a key factor of health and well-being tourism destinations in five European countries. *IBIMA Business Review*, 2019, 1-11. <https://doi.org/10.5171/2019.611983>
- Slovakia Travel. (2024). Štatistika kúpeľný cestovný ruch na Slovensku za rok 2023. Bratislava: Slovakia Travel.
- Smith, M., & Puczkó, L. (2010). Taking your life into your own hands? New trends in European health tourism. *Tourism Recreation Research*, 35(2), 161-172. <https://doi.org/10.1080/02508281.2010.11081631>

Generácia Z v podnikoch služieb: Manažment starostlivosti o zamestnancov ako základ úspechu

Lenka Pekarovičová¹

Generation Z in Service Companies: Employee Care Management as the Foundation of Success

Abstract

Employees in service companies play a key role, facing specific demands that directly influence the success of the business. This paper focuses on identifying and analysing the key elements of employee care systems in service enterprises that are applicable to Generation Z. Generation Z represents a growing part of the workforce, with attitudes and preferences that differ in certain areas from previous generations. To achieve this goal, a quantitative study was conducted using a survey method among members of Generation Z. The results revealed that the most important factor for job satisfaction for Generation Z is financial compensation, while work-life balance and increased attention to mental health are also gaining prominence. The contribution of the article lies in providing an overview of the specific preferences of Generation Z, which can serve as a foundation for designing measures to improve the work environment and enhance employee motivation and satisfaction.

Key words

service company, generation Z, human resources management

JEL Classification: J28, O15

Úvod

Úspech podnikov poskytujúcich služby vo veľkej miere závisí od zamestnancov, ktorí sú zodpovední za priamu interakciu so zákazníkmi a formovanie ich zážitkov, čím zohrávajú kľúčovú úlohu v budovaní konkurenčnej výhody podniku. Preto za väčšinou úspešných podnikov služieb stojí záväzok manažmentu zabezpečiť efektívne riadenie ľudských zdrojov, ktoré sú si taktiež vedomé toho, že do vysokokvalifikovaných a vzdelaných ľudí sa oplatí investovať (Lovelock – Wirtz, 2011).

Manažment ľudských zdrojov je definovaný ako strategický, integrovaný a koherentný prístup k zamestnaniu, rozvoju a blahu ľudí pracujúcich v podnikoch (Armstrong – Taylor, 2014) a je tvorený personálnymi činnosťami, medzi ktoré patrí aj starostlivosť o zamestnancov (Kravčáková, 2014). V súčasnosti je starostlivosť o zamestnancov považovaná za kľúčovú činnosť personálneho manažmentu, nakoľko k dosahovaniu požadovaných výkonov je potrebné, aby sa podnik postaral o spokojnosť

¹ Ing. Lenka Pekarovičová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra cestovného ruchu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, lenka.pekarovicova@euba.sk

svojich zamestnancov, ktorú môže dosiahnuť motiváciou a zabezpečením vhodných podmienok.

Starostlivosť o zamestnancov sa delí na povinnú a nepovinnú (Kravčáková, 2014), pričom autor Koubek (2015) predstavil tri skupiny – povinnú, zmluvnú a dobrovoľnú starostlivosť. Zároveň starostlivosť o zamestnancov zahŕňa prvky, ktoré v konečnom dôsledku vplyvajú na spokojnosť, znižujú absenciu a fluktuáciu (Rožman – Treven – Čančer, 2017), a sú nimi: pracovná doba a pracovný režim, pracovné prostredie, bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci, personálny rozvoj, služby poskytované na pracovisku, služby poskytované rodinám zamestnancov a starostlivosť o životné prostredie (Koubek, 2015).

S neustále sa vyvíjajúcim digitálnym svetom a nástupom generácie Z na trh práce boli predstavené nové očakávania a charakteristiky, ktoré majú potenciál zásadne zmeniť podobu moderného pracovného prostredia (Lazar et al., 2023). Existujúce výskumy poukazujú na charakteristiky, ktorými je generácia Z známa, a to svojím dôrazom na spoluprácu, túžbou po osobnom raste a rozvoji, ako aj preferenciou technologicky orientovaných a flexibilných pracovných podmienok (Meret et al., 2017). Pri nástupe generácie Z na trh práce je preto dôležité, aby podniky služieb boli pripravené prispôbiť svoje manažérske praktiky tak, aby zodpovedali ich jedinečným potrebám a očakávaniam.

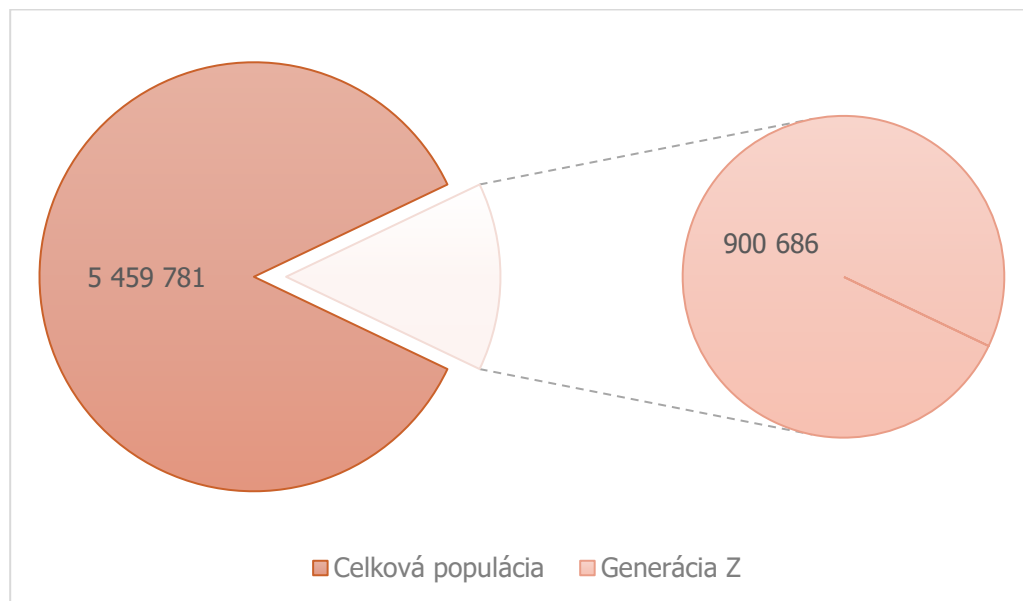
Metodológia

Cieľom príspevku je navrhnúť kľúčové prvky starostlivosti o zamestnancov uplatniteľné pre generáciu Z. K naplneniu cieľa bol uskutočnený kvantitatívny výskum metódou dopytovania, pričom zber dát bol realizovaný formou dotazníka. Na dotazník odpovedalo 106 respondentov, pričom odpovede jedného z respondentov museli byť odstránené z dôvodu nerelevantných odpovedí. Spomedzi respondentov bolo 95 ľudí predstavujúcich generáciu Z, ktorí disponujú pracovnými skúsenosťami a 10 respondentov bez pracovných skúseností. Vyhodnocovanie dát bolo realizované prostredníctvom grafického znázornenia a tabuliek v programe MS Excel.

Objektom skúmania je generácia Z a postoje jej členov k systémom starostlivosti o zamestnancov v podnikoch služieb, ktoré sú v podnikoch aktuálne aplikované. Generácia Z je taktiež známa ako "iGeneration", nakoľko väčšina vyrastala so smartfónmi, tabletmi či s prístupom na internet. Ďalším charakteristickým znakom spomínanej generácie je, že jej predstavitelia sú často považovaní za vytrvalých, sebestačných, realistických a inovatívnych, zatiaľ čo dbajú o svoje zdravie a pohodu, ale taktiež zdravie planéty (European Parliamentary Research Service, 2020). Vekové vymedzenie generácie Z sa môže odlišovať v závislosti od zdroja. Podľa Európskeho parlamentu je generácia Z narodená od roku 1995. Tento rok uvádza aj agentúra Ipsos, ktorá zároveň ohraničuje generáciu Z po rok 2014, avšak viaceré zdroje uvádzajú ohraničenie po rok 2010, a ľudí narodených od roku 2011 označujú ako generáciu alfa. Na účely tohto výskumu boli zbierané odpovede od ľudí narodených v rokoch 1995 – 2006, nakoľko budú v priebehu najbližších rokov tvoriť významnú časť pracovnej sily a zároveň mnohí už disponujú pracovnými skúsenosťami.

Na základe sčítania obyvateľov, domov a bytov realizovaným v roku 2021 je vyhotovené grafické zobrazenie podielu generácie Z na celkovej populácii Slovenska. Generácia Z tvorila v roku 2021 16,5 % populácie Slovenskej republiky, konkrétne sa jednalo o 900 686 ľudí narodených v rokoch 1995 – 2010.

Graf 1 Podiel generácie Z na celkovej populácii Slovenska v roku 2021



Zdroj: vlastné spracovanie podľa SODB, 2021

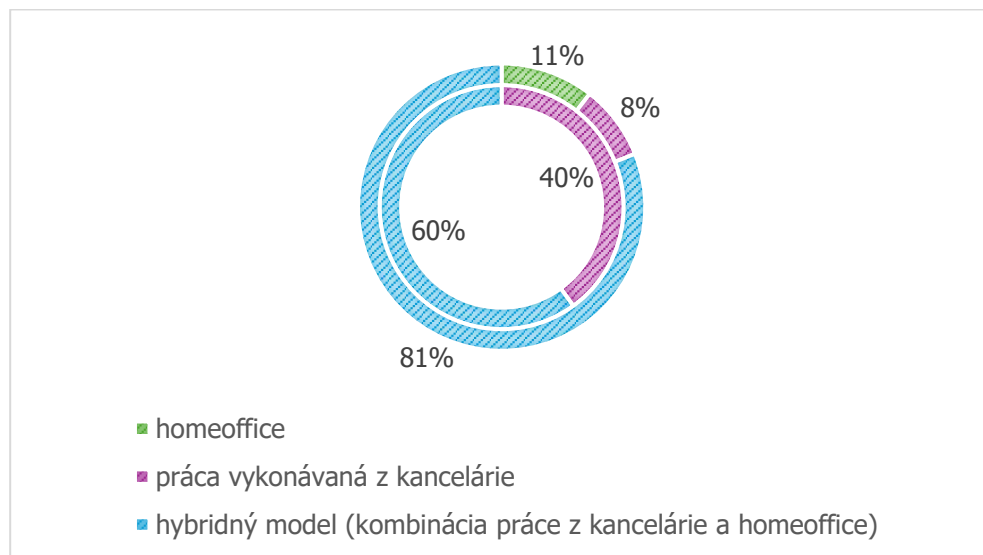
Výsledky práce

Nakoľko generácia Z bude tvoriť významnú časť ekonomicky aktívneho obyvateľstva v najbližších rokoch, je dôležité, aby manažment ľudských zdrojov venoval dostatočnú pozornosť tvorbe systému starostlivosti o zamestnancov práve generácie Z.

Väčšina ľudí predstavujúcich generáciu Z preferuje flexibilný pracovný čas (82 %), zatiaľ čo 18 % preferuje fixný pracovný čas.

Respondenti volili pracovný model, ktorý by im najviac vyhovoval. Na základe grafu 2 možno hodnotiť, že za najatraktívnejší volia práve hybridný model, čiže kombináciu práce z kancelárie a homeoffice. Prácu vykonávanú iba z priestorov kancelárie by si zvolilo 8 respondentov so skúsenosťami (vonkajší prstenec) a 4 respondenti bez skúseností (vnútorný prstenec). Zatiaľ čo medzi respondentmi, ktorí už nadobudli pracovné skúsenosti je 11 % tých, ktorí si zvolili homeoffice, medzi respondentmi bez pracovných skúseností nebol ani jeden, ktorý by si daný pracovný model vybral.

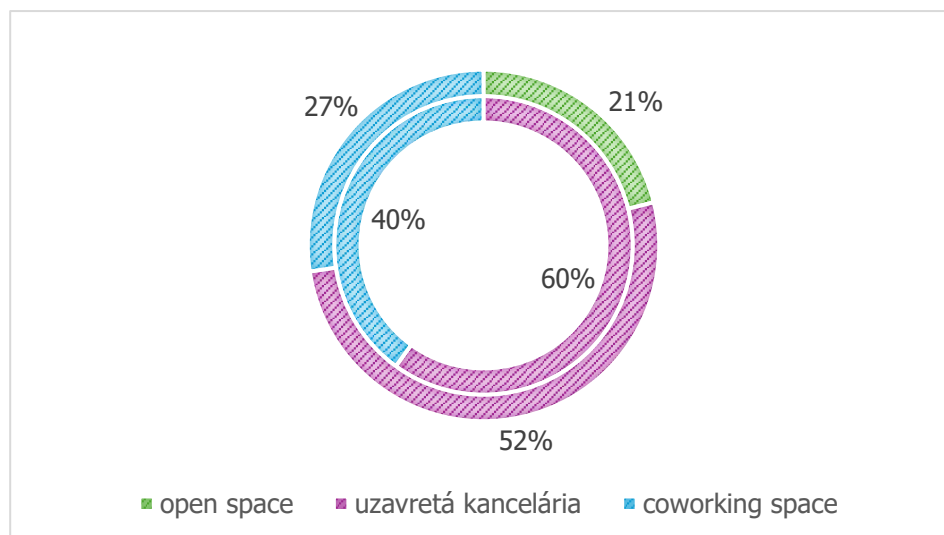
Graf 2 Pracovný model



Zdroj: vlastné spracovanie

Za ideálne pracovné prostredie považuje dokopy 55 respondentov práve uzavretú kanceláriu, coworking space je atraktívnym prostredím pre 30 respondentov, zatiaľ čo open space by volilo 20 respondentov s pracovnými skúsenosťami (vonkajší prstenec), pričom pri respondentoch bez pracovných skúseností (vnútorný prstenec) nebola táto možnosť zvolená.

Graf 3 Pracovné prostredie



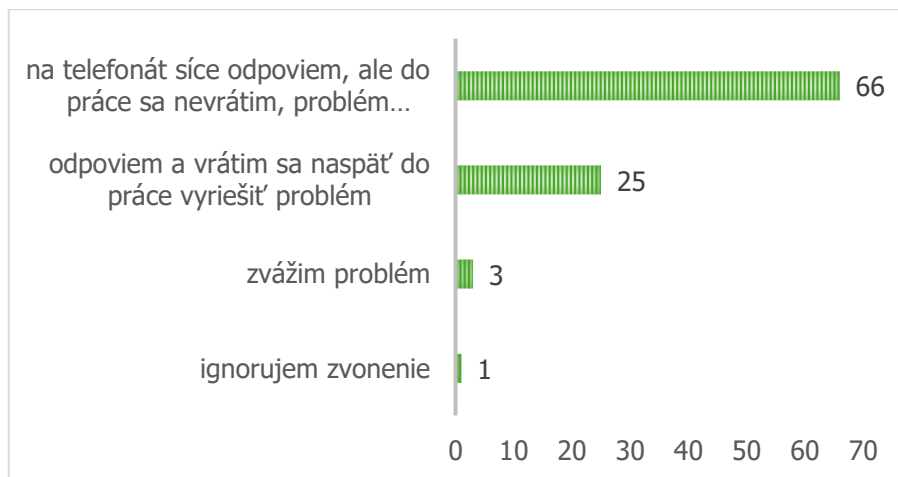
Zdroj: vlastné spracovanie

V tabuľke 1 sú uvedené jednotlivé faktory, ktoré vplyvajú na generáciu Z, zoradené sú podľa dôležitosti pridelenou respondentmi. Generácia Z disponujúca pracovnými skúsenosťami považuje za najdôležitejší faktor ovplyvňujúci ich spokojnosť v práci práve finančné ohodnotenie, pre generáciu Z bez pracovných skúseností je tento faktor na 3. mieste. Práve preto je dôležité poskytnúť také finančné ohodnotenie pre svojich zamestnancov, ktoré bude na trhu práce konkurencieschopné. Ďalším prvkom je pracovný kolektív a práve z dobrých vzťahov na pracovisku profituje aj celý podnik. Keďže budovanie dobrých vzťahov medzi zamestnancami a zároveň aj zamestnancami a zamestnávateľom dokáže byť náročné, je úlohou manažmentu spraviť potrebné kroky, ktoré vedú k udržiavaniu tých správnych pracovných vzťahov. Medzi tieto kroky patrí napríklad spoznávať jednotlivcov v rámci kolektívu, zisťovať ich názory, a taktiež ich aj aktívne počúvať. Dávať a prijímať spätnú väzbu zlepšuje výkony zamestnancov, znižuje ich fluktuáciu a pozitívne vplyva na úprimné vzťahy v pracovnom kolektíve, ktoré generácia Z preferuje.

Ľudia predstavujúci generáciu Z sú považovaní za ambiciózných a chcú pracovať na pozíciách, kde im je poskytovaná možnosť kariérneho rastu. S tým súvisí aj vzdelávanie, ktoré je dôležité či už pre ľudí s pracovnými skúsenosťami, ale aj bez nich. Uvedomujú si, že vzdelávanie je dôležité počas celého života a s vývojom nových technológií a postupov je potrebné sa danej situácii prispôbiť, preto by mal manažment poskytovať pre svojich zamestnancov dostatočné príležitosti na rast a vzdelávanie.

Dôležitosť balansu medzi súkromným a pracovným životom dostáva v spoločnosti významnú pozornosť, ktorú vníma aj generácia Z a taktiež jej predstavitelia bez pracovných skúseností, ktorí balans považujú za dôležitejší ako finančné ohodnotenie. Generácia Z dostáva viac informácií o tzv. vyhorení, problém po pracovnej dobe riešia len v prípade, že ide o urgentný prípad (viď. graf 4) a práve preto je možné tvrdiť, že work-life balance je pre nich jedným z najviac kľúčových aspektov pri hodnotení spokojnosti so zamestnaním.

Graf 4 Pracovné telefonáty po skončení pracovnej doby



Zdroj: vlastné spracovanie

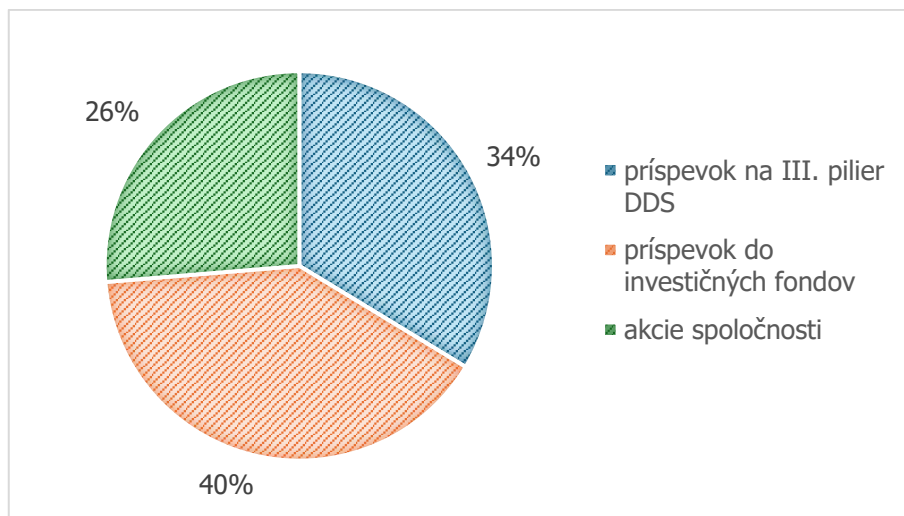
Manažment má viacero možností, ako pomôcť zamestnancom k dosiahnutiu správnej rovnováhy. Jednou z nich je práve flexibilita poskytovaním flexibilného pracovného času, zavedením skráteného pracovného času v piatky, či zriadenie hybridného modelu, kedy si zamestnanec môže vybrať dni, kedy bude pracovať priamo z kancelárie alebo z domu. Navyše viac atraktívne sa pre spomínanú generáciu stáva aj coworking a v prípade, že to povaha práce povoľuje, viacerí by preferovali pracovať práve z prostredia, kde majú možnosť stretnúť sa s novými a inšpiratívnymi ľuďmi. Ďalšími návrhmi v tejto oblasti možno považovať poskytovanie sick days či zadováženie občerstvenia na pracovisku.

Manažment by mal dbať na bezpečnosť a zdravie svojich zamestnancov a aj generácia Z si to dostatočne uvedomuje a považuje to za jeden z kľúčových faktorov. V prvom rade zamestnávateľ má určité povinnosti, no napriek tomu je vždy možnosť poskytovať viac. Nakoľko mnohí ľudia vykonávajú sedavé zamestnanie, riešením je zariadenie ergonomického prostredia. Okrem toho môžu zabezpečiť masáže priamo na pracovisku či poukážky, ktoré by mohli zamestnanci využiť. Pri téme zdravia sa nesmie zabudnúť ani na mentálne zdravie a špeciálne preto, že generácia Z je považovaná za najvystresovanejšiu generáciu. Manažment by sa mal aj vo vlastnom záujme starať o pohodu svojich zamestnancov a zabezpečiť poradenstvo v oblasti psychológie.

Každý jednotlivec sa môže zapojiť do starostlivosti o životné prostredie a výnimkou nie sú ani podniky, čoho si je generácia Z vedomá. Najjednoduchším spôsobom, ako sa o túto požiadavku dokážu podniky postarať, je zabezpečenie separácie jednotlivých materiálov priamo v priestoroch pracoviska.

Finančné benefity (napr. príspevok do investičných fondov, akcie spoločnosti...) patria medzi novšie benefity, ktoré sú poskytované a je na zvážení konkrétneho podniku, aké možnosti je schopný svojim zamestnancom ponúknuť. Na základe prieskumu je pre generáciu Z najatraktívnejším práve príspevok do investičných fondov (viď. graf 5).

Graf 5 Finančné benefity



Zdroj: vlastné spracovanie

Na uľahčenie presadzovania vlastných návrhov a riešení, s ktorými zamestnanci generácie Z prídu, je výhodnejšie, aby mal podnik plochú organizačnú štruktúru, a tak mali pracovníci možnosť komunikovať priamo s vrcholovým manažmentom spoločnosti.

Keďže generácia Z má počas svojho života mnoho príležitostí na cestovanie, a taktiež je už počas ich štúdia kladený dôraz na jazyky, jazykové kurzy a pracovné cesty do zahraničia nepovažujú za prioritu pri výbere zamestnania a spokojnosti s ním v porovnaní s ostatnými faktormi, ktoré na generáciu Z vplývajú. Avšak v prípade, že jazyk nie je nejakú dobu využívaný, práve jazykové kurzy môžu byť príležitosťou, aby jazykové znalosti neochabli a naďalej sa zlepšovali. Účasť na dobrovoľníckych aktivitách taktiež nie je prioritným prvkom starostlivosti o zamestnancov pre generáciu Z. Ak však chce podnik prispieť k tomu, aby mali zamestnanci pocit, že vykonávajú niečo zmysluplné a zároveň si chce vybudovať firemný imidž, môže tak spraviť zorganizovaním akcií, ako napríklad darovanie krvi, zbieranie odpadkov v prírode, zbierka oblečenia a jedla pre ľudí v núdzi a mnoho ďalších aktivít.

Tabuľka 1 Kľúčové prvky systému starostlivosti o zamestnancov generácie Z

Generácia Z s pracovnými skúsenosťami	Generácia Z bez pracovných skúseností
finančné ohodnotenie	náplň práce
pracovný kolektív	work-life balance
možnosť kariérneho rastu	finančné ohodnotenie
vzdialenosť pracoviska od bydliska	pracovný kolektív
vzdelávanie	vzdelávanie
sick days	bezpečnosť na pracovisku
bezpečnosť na pracovisku	flexibilná pracovná doba
benefity v oblasti zdravia	možnosť presadzovať vlastné návrhy a riešenia
príspevok na poistenie	príspevok na poistenie
environmentálne a udržateľné správanie	jazykové kurzy
poradenstvo z oblasti psychológie, koučing	účasť na dobrovoľníckych aktivitách
podriadenosť priamo vrcholovému manažmentu	príspevok na dopravu
jazykové kurzy	pracovné cesty do zahraničia
občerstvenie na pracovisku	
pracovné cesty do zahraničia	
účasť na dobrovoľníckych aktivitách	

Zdroj: vlastné spracovanie

Záver

Zamestnanci v podnikoch služieb zohrávajú kľúčovú rolu, pričom sú na nich kladené špecifické nároky, ktoré priamo ovplyvňujú úspešnosť podniku. Ich pracovný výkon a efektivita sú úzko späté s motiváciou a spokojnosťou v pracovnom prostredí, ktoré musí byť vytvorené cielene a premyslene. Pre dosiahnutie cieľa zohráva významnú úlohu manažment ľudských zdrojov, ktorý je zodpovedný za vytvorenie a uplatňovanie systému starostlivosti o zamestnancov, pričom osobitnú pozornosť si vyžadujú jednotlivé generácie a ich špecifické preferencie.

Predložený príspevok je zameraný na identifikáciu kľúčových prvkov systému starostlivosti o zamestnancov aplikovateľných pre generáciu Z, ktorá na základe údajov zo sčítania obyvateľov v roku 2021 tvorila 16,5 % celkovej populácie Slovenska. Výsledky ukázali, že generácia Z považuje za najdôležitejší faktor finančné ohodnotenie, ktoré sa objavuje na popredných priečkach preferencií bez ohľadu na pracovné skúsenosti jednotlivcov. Rovnako významným faktorom je rovnováha medzi pracovným a súkromným životom (work-life balance), čo naznačuje, že príslušníci tejto generácie reflektujú skúsenosti predchádzajúcich generácií a snažia sa predchádzať riziku syndrómu vyhorenia.

Dôležitým zistením je aj zvýšený dôraz na duševné zdravie a benefity v oblasti psychológie a koučingu, čo poukazuje na rastúcu potrebu komplexnej starostlivosti o zamestnancov. Výsledky taktiež ukázali, že generácia Z preferuje prostredie, ktoré podporuje ich osobný rast, ponúka flexibilitu a umožňuje realizáciu vlastných nápadov a riešení.

Z uvedeného vyplýva, že manažment podnikov služieb musí pružne reagovať na potreby generácie Z, ktorá svojím prístupom a postojmi predstavuje nové výzvy pre zamestnávateľov. Efektívna implementácia systému starostlivosti o zamestnancov, ktorý je v súlade s preferenciami tejto generácie, môže významne prispieť k ich motivácii, spokojnosti a dlhodobej lojalite voči podniku.

Praktický prínos príspevku spočíva v identifikácii konkrétnych preferencií generácie Z a ponúka základ pre ďalší výskum v oblasti adaptácie personálnych stratégií na dynamicky sa meniace potreby pracovného trhu, čo v konečnom dôsledku prispeje k vyššej konkurencieschopnosti podnikov služieb.

Zoznam bibliografických odkazov

ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2014. 842 s. ISBN 978-0-7494-6964-1.

EUROPEAN PARLIAMENTARY RESEARCH SERVICE. 2020. *Next generation or lost generation? Children, young people and the pandemic*. 12 s.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

- KRAVČÁKOVÁ, G. *Manažment ľudských zdrojov*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2014. 156 s. ISBN 978-80-8152-219-2.
- LAZAR, M. A. et al. The Emerging Generation Z Workforce in the Digital World: A Literature Review on Cooperation and Transformation. In *Proceeding of the International Conference on Business Excellence*. 2023, vol. 17, Is. 1, s. 1991 – 2001.
- LOVELOCK, C. H. – WIRTZ, J. *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. New Jersey: Pearson, 2011. 626 s. ISBN 978-0-13-610721-7.
- MERET, C. et al. The Digital Employee Experience: Discovering Generation Z. In *Lecture notes in Information Systems and Organisation*. 2017, vol. 23, s. 24 1 – 256.
- ROŽMAN, M. – TREVEN, S. – ČANČER, V. Motivation and Satisfaction of Employees in the Workplace. In *Business Systems Research*. 2017, vol. 8, no. 2, s. 14 – 25.
- ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY. 2021. *Sčítanie obyvateľov, domov a bytov 2021*.

Reserach of tourism crises communication: A bibliometric analysis of scientific papers ¹

Lukas Pichlik ²

Abstract

The COVID-19 pandemic, economic turbulence and other unexpected events have created the need for a radical rethinking of the marketing communication strategies of tourism entrepreneurs. Research on tourism crises is conditioned by the events that have occurred. A series of tourism crises around the world in the past motivated a large number of academics, scientists and managers to engage in various research activities. The main goal of this article is to conduct an in-depth analysis of the impact of current crises on marketing topics published in tourism. The research used bibliometric analysis of 612 papers of Web of Science database connected to topic of tourism, crises and communication. There has been a significant increase in the number of publications on this thematic focus over the last three years. Indeed, in such a manner that nearly 100 more publications (414) were published in the last 3 (incomplete) calendar years (2023, 2022, and 2021) than in the sum of the previous 11 years (2010-2020; 321).

Key words

Bibliometric analysis, Crises, Hospitality, Marketing communication

JEL Classification: Z3, M3

Introduction

The COVID-19 pandemic has affected the economy of all countries across various sectors. Tourism was significantly affected. Accommodation and catering establishments in particular had to respond flexibly to the hitherto unknown situation. For several months, the operation of hotels and other accommodation facilities was completely suspended, and if any of them maintained their activities, then in a completely limited mode. That is why the managements of these companies went to professional studies on how to set up their marketing strategy and how to react appropriately so as not to lose the favor of existing customers. These activities are understandably related to the change in hotel business process management. Managers and directors of collective accommodation facilities have had to carefully consider what steps they will take not to deepen the loss of their businesses, but instead to restart their business on the way up, at least to the situation they were in before the impact of the COVID-19 pandemic. The period from April to June in 2020 and 2021 affected the most hotels, while the autumn and winter period of 2020 was also affected by strict restrictions and limited operations.

¹ This article was supported by University of West Bohemia in the tourism and services sector

SGS-2024-031Current challenges and trends

² Ing. Lukáš Pichlik, MBA, University of West Bohemia, Faculty of Economics, Department of Marketing, Trade, and Services, Univerzitní 8, 301 00 Pilsen, lpichlik@fek.zcu.cz

In the past, the world has already faced a number of epidemic situations. In November 2002, for example, a new type of coronavirus SARS-CoV appeared. According to McKercher and Chon (2004), it caused more than 8,000 infections and almost 800 deaths related to this virus by July 2003. Within a few weeks, the virus spread from China to 37 countries around the world. Even then, the epidemic had an adverse impact on tourism and the economies of the states. The data (according to WHO) regarding today's SARS-CoV-19 coronavirus is all the more alarming because in an even shorter period than SARS-CoV, from December 2019 to mid-May 2020, it infected 4,013,728 people and caused 278,993 deaths in connection with infection. All the interventions mentioned in the paragraphs above, namely changes in the organizational rules of mass events, consumer behavior, government regulations and restrictions, have significantly affected the state's economy and forced representatives of the business sphere to respond flexibly both in their business strategies and in marketing communication. Epidemic measures and government interventions came so suddenly that it was necessary to almost immediately adopt some new trends, for example, to start using different communication methods and to make sufficient effort to prevent the situation from leading to the loss of consumers, or even the demise of the business. This was also associated with newly arising costs for organizations and businesses, which their managers had to deal with. And they also had to deal with new ways of running the business and managerial decision-making, which brings up questions of security, personnel, and of course, economic issues.

The situation in which tourism currently finds itself brings new challenges for entrepreneurs in the tourism sector. Losses due to travel restrictions, changes in consumer behavior, and safety concerns have affected marketing and communication strategies in this area. Moreover, crises are not merely temporary. They are rather a long-term factor that can permanently change the dynamics of tourism.

The main goal of this article is to conduct an in-depth analysis of the impact of current crises on marketing topics published in tourism. To achieve this main goal, specific objectives may also contribute. This article should serve as a significant basis for the scientific field – to present a theoretical framework and find out which authors among experts have already dealt with these topics in their studies. The contribution of the resulting future scientific work will be the linking of theoretical knowledge with practical applications in a specific regional context. This resulting work can serve as a useful source of information and guidance for entrepreneurs and all stakeholders looking for ways to successfully approach marketing communication in the field of tourism during times of crisis.

2 Crises in tourism and hospitality

Since the first confirmed cases of infection, many expert knowledge, articles and studies dealing with corporate management in the hotel industry have been published around the world. In connection with the ignorance of sudden crises, we can take a look at previous crises and disasters and take their agenda as a kind of precedent. For example, Zenker & Kock (2020) discusses six such examples. Loss of income for businesses and workers, closure of workplaces, restrictions on movement - business owners, hotels, restaurants and other entrepreneurs suddenly had to deal with all of this. The governments of the countries had to intervene flexibly to prevent the economic

system from collapsing, which is why they brought in a number of supporting mechanisms. A possible solution for businesses comes from a study by Catalin Cretu, et al. (2020) focusing on so-called Ecotourists. They are characterized by a high level of education, an above-average income and a willingness to spend more money in the destination. This study was conducted before the COVID-19 crisis, but it has taken on greater meaning in the post-Covid era. Strategic measures in the crisis management of business processes of hotels are investigated by Garrido-Moreno et al. (2021). Also in the US market, the pandemic has shown problems in the area of workplace safety management, staff skill gaps and work reorganization, which is pointed out by Huang et al. (2021).

With the pandemic, the attitude of consumers and their purchasing behavior has also changed, as the disease as such has a great impact on our daily lives. The number of online purchases has increased dramatically due to the need to stay at home and distance yourself (Safara, 2020). Chaowu Xie (e.g. 2018, 2022, 2023) deals directly with the crisis related to the COVID-19 pandemic in his studies. In one of them (2022), he examines how such important negative events affect the development of destinations. Crises in tourism are so significant that they reflect their distribution throughout the world. The impacts of tourism crises on destinations are at three levels: macro, meso and micro. Therefore, research into tourism crises will continue to play a very important role in the future. Pennington-Gray (2018) and Ritchie and Jiang (2019) present

future key directions of tourism crisis management using a traditional review approach. This method suggests a research agenda or framework according to the author's personal perspective for the development of a given topic.

Eger et al. (2021) tested and subsequently verified the hypothesis of the fact that fear of health significantly affects the purchasing behavior of individuals during a pandemic. Uncertainty and ignorance of the future situation significantly affects the purchasing behavior of consumers also in the field of tourism around the world, e.g. when choosing hotels. The situation regarding the hotel industry in Greece is described by Pappas & Glyptou (2021), who built a study based on 385 responses. The study generates 4 possible solutions in the areas of health and safety, the relationship between quality and price, risk aspects and the relationship of health and safety with quality. The results are designed based on the perception of hotel industry customers. A similar study, which deals with hotel crisis management procedures, was published by Pavlatos et al. (2021).

Just as the preferences of consumers and potential customers have changed, so have the perceptions and strategies of accommodation service providers. According to Heredia-Colaco and Rodrigues (2021), the focus shifted more to the perception of safety and hygiene.

Their study was conducted from April to June 2020 with hotel managers worldwide. Most of the respondents believed in the return of sales revenue by 2021 – at least to the same level of revenue that hoteliers recorded in 2019. Thus, the big question became how to motivate customers to visit hotels again. In several studies (e.g., Davras & Durgun, 2021; Heredia-Colaco & Rodrigues, 2021), the issue of hygiene and disinfection of hotel facilities as a means to motivate purchasing behavior or to evoke a sense of security against the virus itself is addressed. This topic is also explored by Jimenez-Barreto et al. (2021) and Pillai et al. (2021), who, in their study, further detail the impacts

of past global disasters and the degree of response from accommodation and catering service providers to the situation.

With current crises, which can include the war in Ukraine, rising energy and commodity prices, or the Israeli-Palestinian war conflict, financial issues also arise. Kunešová et al. (2006) discuss financial crises of businesses. The authors also address international migration, which is a very topical issue from today's perspective. Many migrants try to integrate into society in another country, including employment opportunities. Eger et al. (2009) write about how this change in the business can strategically affect social or personnel policy, or about how the subsequent education of migrants is conducted. Šefčík et al. (2017) deal with the financial-economic issues of a business providing services in the tourism sector.

Klein (2020) and Leta and Chan (2021) discuss how to manage a crisis in a business and, conversely, how to prevent it by setting preventive measures. Ritchie and Jiang (2021) identified key topics studied in the literature on tourism and hospitality management and marketing during a crisis and they compared them. To correctly understand the manager's perspective, not only in times of crisis, it is necessary to analyze the business environment and also to look, so to say, "under the hood" of managerial psychology. This is addressed in the publications by Mikuláščík (2015) or Pauknerová et al. (2012). To understand some of the most important skills and strategies that hospitality leaders can use to effectively manage the COVID-19 crisis, the study by Hahang et al. (2022) is helpful. Hanyuan et al. (2021) in their study deal with predictions for the recovery of the tourism market environment as a result of the devastating consequences of the pandemic. Using the Delphi method, they examined various market recovery scenarios in the field of tourism and also used these forecasts to assess the economic impacts of the pandemic. Mair et al. (2016) in their study describe the management of decision-making during crisis and post-crisis times. Their study focuses on a range of different disasters, including natural and weather-related events such as floods, hurricanes, earthquakes, or tsunamis, as well as other events (such as pandemics and terrorist attacks). Key themes that emerged included insufficient communication among stakeholders, sensationalism in the media, but also a lack of crisis management plans or changes in tourist behavior after crises and disasters. They identify ways to improve the speed and efficiency of crisis response, the importance of customer relationship marketing and building loyalty with them. In their study, they include the urgent need to encourage tourism operators to engage in crisis preparedness and disaster management strategies, and the importance of a better understanding of consumer reactions to catastrophic events. This study also gained the most attention during the coronavirus crisis and today is the most cited article in the Web of Science database when entering keywords related to crises in tourism.

The study by Duarte & Silva (2023) examined the intention of hotel employees to leave and the relationship to their job satisfaction and positive perception of internal communication. This study stems from the uncertainty of employees laid off during the coronavirus crisis and the fear of current employees about the possibility of the situation occurring again. The theoretical framework of the study assumed that internal communication contributes to the quality of relationships between employees and the organization by increasing perceived organizational support and job satisfaction, which in turn serves as a reduced motivation for hotel workers to leave their employer. Multiple regression analyses were performed using data collected from 12 Portuguese hotels

(370 workers). The results support the proposed model. There is a statistically significant negative relationship between employees' satisfaction with internal communication and their intention to leave. Viriya & Ake (2023) focused on the analysis of communication on social networks, specifically Twitter (now known as platform X). They examined a total of 250,979 tweets and 44,560 responses from 113 destination companies before and during the pandemic. The posts were carefully examined using descriptive analyses, time series analyses, topic modeling, sentiment analysis, and principal component analysis. The findings revealed patterns of changes in the use of Twitter (platform X). Content communication strategies – emotional, functional, informational, and experiential – additionally provided guidance and a competitive environment for destination companies, which can be used in planning and designing their marketing communication strategies. This study effectively addresses several gaps in research, including the lack of longitudinal, cross-national, and supply-side studies on crisis communication in tourism. The study by Zeqiri (2023) also explores modern trends (virtual reality, artificial intelligence) assessing the authenticity, enjoyment, and experience of tourism within virtual tourism, influencing the intensity of its use and evaluating whether it can be considered a real substitute for physical tourism.

As mentioned, tourism, and especially the hotel industry, is a very dynamic sector that follows current trends and situations. Piga et al. (2021) discuss managerial decision-making in crisis and the theoretical implication of knowledge in their article. Financial management in the hotel industry, including illustrative examples of price calculation and business financing, is addressed in their publication by Šefčík et al. (2017), similarly to Synek et al. (2011).

3 Methodology

This article presents a difficult situation in the business field of tourism at the time of the current crises, especially in the last 5 years. When selecting literary sources, the Web of Science and Scopus databases were used. When searching the databases, contributions were searched for by keywords in the English language (as mentioned in chapter Bibliometric analysis). The words were searched for in the title, abstract of the article and keywords. For the greater validity of this article, the number of results was subsequently selected based on the geographical similarity of the situation in the Czech Republic (authors from Germany, Poland, Slovakia, Austria, or other European countries). In order to compare the situation in more distant destinations, however, studies from, for example, China or the US, which are still the most in the aforementioned list, are also included. The articles and publications listed in the research of this article are of a tourism and non-tourism nature. Expert articles from the Web of Science databases come from various professional journals.

This article uses bibliometric methods and thematic models to assess the nature and course of tourism crises and disasters in the scientific literature. Data for the research sample were obtained from the Web of Science databases and were used to perform the analysis.

Bibliometric analysis is a method of quantitative research that deals with the measurement, analysis and interpretation of the publication activities of a scientific community or a researched scientific field. This analysis uses statistical and mathematical procedures to evaluate the distribution of publications, citations and

authors in a given scientific field. The goal of bibliometric analysis is to provide a quantitative view of scientific productivity, influence and relationships between different scientific knowledge. If the work aims to perform such an analysis, it is necessary to synthesize already published works and research articles. An overview of these works should be presented in a structured and clear form (Čadil, 2015). Bibliometric analysis mainly deals with the relationship between the authors of works and the scientific field in terms of references, citations, the relationship of the origin of the author to the relevance of the topic, etc.

This work has the potential to contribute to further research, outcomes, and benefits in the following areas: Identification of key challenges and opportunities that emerged during the pandemic and subsequent marketing of hotels, development of strategic frameworks for hotel chains and independent hotels on how to optimize their marketing communication in the new environment, recommendations for personalization and digitalization of marketing content, and comparison of successful case studies of hotels that effectively managed to restart marketing

This work includes Network maps by VOSViewer software. It was created by author of this article based on bibliographic data.

Key components of bibliometric analysis include:

Number of Publications - This assesses how many publications have been released in a given field within a specific time frame,

Citations - The number of citations indicates how often a publication from a given source or by a particular author has been cited by other authors and also serves as an indicator of scientific influence,

Hirsch Index (h-index) - Is a numerical indicator that combines the number of publications and the number of citations,

Citation Network Analysis - Studies the connections between different publications and authors, which can reveal key ideas or themes in a given scientific field,

Trend Development - Within bibliometric analysis, it is also determined how scientific publications evolve over time and what topics are currently at the forefront.

Bibliometric analysis has broad applications in evaluating scientific productivity, identifying key actors in a specific field, monitoring scientific trends, and providing information for strategic decision-making in research. It is often used for assessing research institutions, evaluating scientists, or for evaluating the scientific impact of specific journals.

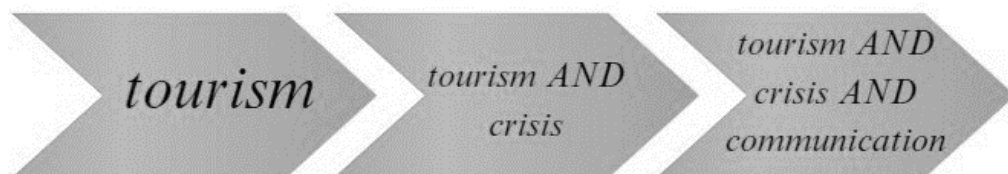
According to Agapito (2020), bibliometric analysis can be divided based on an evaluative or relational approach. While the evaluative approach primarily focuses on the number of article citations, the number of records, or the success of authors, the relational approach evaluates the responses between different publications, the frequency of citations among various authors, or the relationships between keywords. For the purposes of this work, a combination of these approaches was used.

Thanks to bibliometric analysis a very detailed and clear set of publications on a given topic can be obtained and evaluate significant authors of the issue, or even the geographical distribution and frequency of solutions to given themes. For such analysis, several databases can be used (e.g., Science Direct, Scopus, Google Scholar, or Web of

Science). Web of Science (hereinafter "WOS") is a trusted and most significant source of publication outputs (Kim & So, 2022).

It was necessary to gradually filter and narrow down the research area. Thus, we proceeded from entering the broadest keyword "tourism" through gradual specification of keywords "crisis," "communication," and adding a filter according to the year of publication from 2010 to 2023. A graphic representation of the process can be seen in the figure below.

Fig. 1: Initial procedure for searching for publications in Web of Science and Scopus databases



Source: Author's own processing, 2023

The literature review was initially conducted using keywords in the "Title" and "Author Keyword" categories. The author first chose the sequence of keywords "tourism AND crisis AND Communication" with the results used for the years 2010-2023. However, this approach did not produce the desired effect, as the database provided only 9 outputs based on the given parameters. Therefore, the same keywords were chosen but without specifying the category (selected "All Fields"). In searching for results, the author came to the following findings.

- All Fields: tourism (222 765) => tourism AND crisis (5 722) => tourism AND crisis AND Communication (612).

It was a goal of this paper to learn about number of publications by the year published, main keywords used, number of publication by category, by author's origin and affiliation, etc. In this analysis, there have been two hypothesis set (by author of this work).

H1: Since 2019, there has been a sharp increase in the number of published articles on the topic of Crisis communication in tourism.

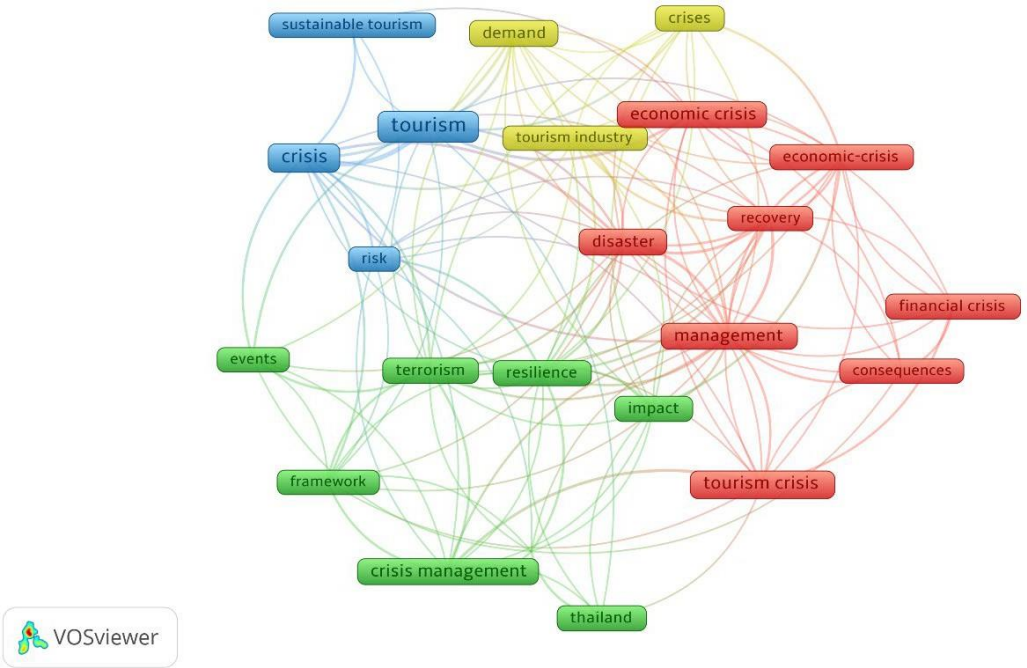
H2: It is possible to state that marketing communication in tourism during the crisis takes place more in the online environment.

4 Results

For illustration, the interconnectedness and relationship between the keywords of individual articles were also examined. For this purpose, VOSviewer software was used to create network maps. In the case of the first pair of entered words "tourism + crisis"

searched in the title, abstract, and keywords of the articles, 5,722 results were found. Using VOSviewer, a network of keywords was created, as shown in the figure below.

Fig. 2: Network Maps of Keywords (WoS)

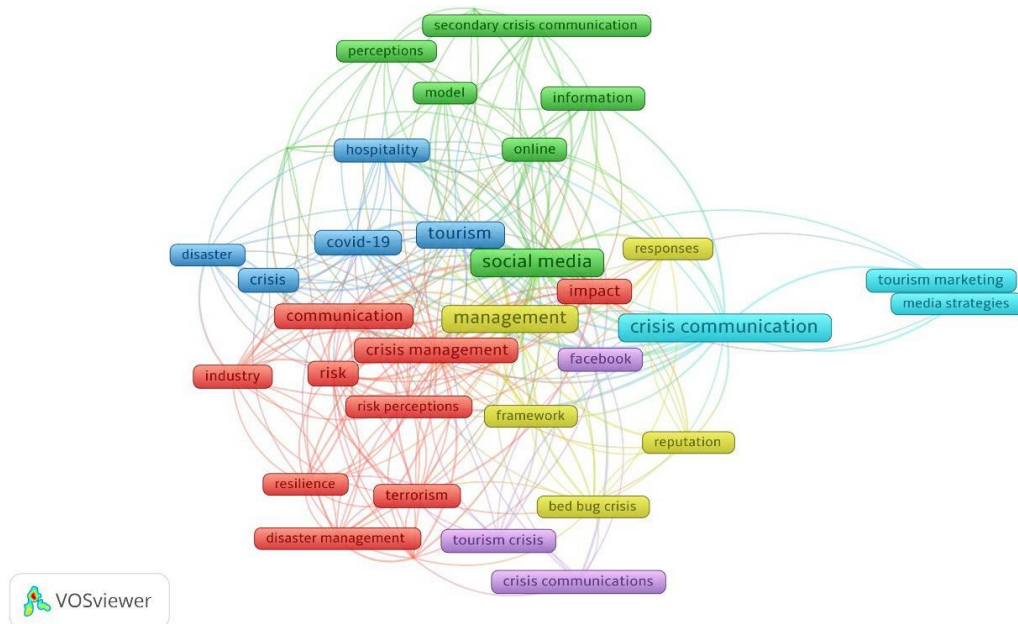


Source: Author's own processing using VOSviewer software, 2023

Based on the network map, the keywords are divided into 4 clusters. Cluster 1 (red) contains a total of 8 keywords, primarily related to tourism crisis (economic crisis, disaster, financial crisis, consequences, recovery, etc.). The strongest keyword here is "management" with 18 connections, a strength of 31, and 7 occurrences. Cluster 2 (green) includes 8 keywords mainly of crisis management, with crisis management also being the most strongly represented (11 connections with a strength of 17 and 8 occurrences). Cluster 3 (blue) – 4 words – focuses on sustainable tourism in times of crisis (post-crisis), with the word "crisis" being the strongest, indicating 14 connections with a total strength of 32 and 12 occurrences. And Cluster 4 (yellow) adds 3 keywords from the demand side perspective, generating 13 connections with a total strength of 17 and 5 occurrences in our dataset.

However, if we stick to the chosen search procedure, i.e., tourism => crisis => communication, the result will be the above-mentioned 612 outputs. The same process is carried out in VOSviewer software, focusing on Article Title, words in the abstract, and keywords. The results are shown in the following figure.

Fig. 3: Network Maps of Keywords (WoS) - expanded



Source: Author's own processing using VOSviewer software, 2023

By taking this step, a total of 34 keywords were obtained, divided into 6 clusters. In the first cluster (red), 10 keywords are included, with the strongest connections generated by the word crisis management (25 connections, connection strength 39, and 8 occurrences), followed by impact (22 connections, connection strength 32, also with 8 occurrences), and then the word risk (20 connections, connection strength 33, also with 8 occurrences) or terrorism (15 connections with a strength of 19 and 4 occurrences). In the second cluster (green), we find 8 keywords. Here, the unequivocally strongest word is social media (32 connections with a strength of 79 and 19 occurrences), followed by online (15 connections, strength 23, and 4 occurrences). The third cluster (blue) generated connections for 5 keywords, with the strongest being tourism (22 connections, connection strength 49, and 14 occurrences) followed by the word covid-19 (16 connections, connection strength 29, and 8 occurrences). In the fourth (yellow) cluster, we find 5 keywords with the strongest word being management (27 connections with a strength of 77 and 17 occurrences).

An interesting and unexpected result, but according to the author's opinion not so significant for this focus, is the strength of the term "bed bug crisis" (12 connections, connection strength 16, and 3 occurrences). Certainly, bed bugs are not a welcomed enhancement in the tourism sector, however, for the purposes of this research, they will not be included. In clusters 5 (purple) and 6 (light blue), there are respectively 3 keywords, with the strongest being "facebook" (11 connections with a strength of 18 and 4 occurrences) and "crisis communication" (22 connections with a strength of 50 and 18 occurrences). The table below lists the keywords according to the total connection strength based on the parameters set for this study.

Keywords sorted by Total Strength of Connections

Keyword	Total Connections	Strength Connections	of Occurrences
Social media	32	79	19
Management	27	77	17
Crisis communication	22	50	18
Tourism	22	49	14
Crisis management	25	39	8
Risk	20	33	8
Impact	22	32	8
Covid-19	16	29	8
Online	15	23	4
Terrorism	15	19	4
Facebook	11	18	4

Source: Author's own processing from VOSviewer results, 2023

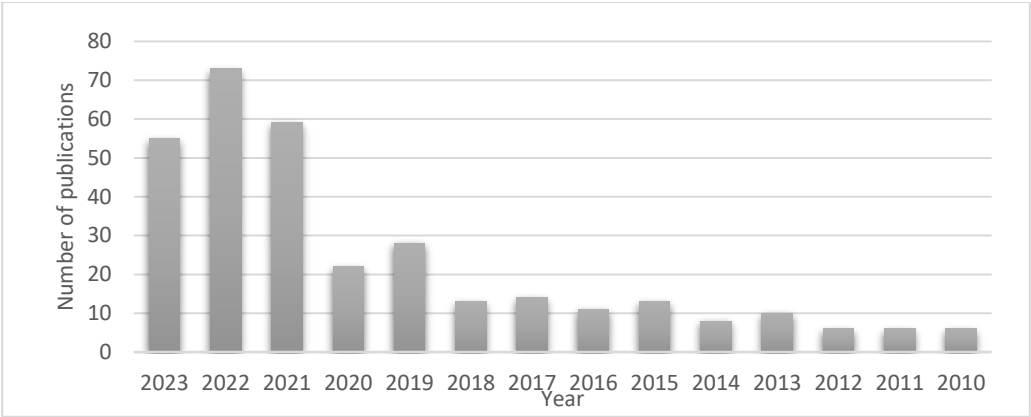
From the analysis using VOSviewer software, it's evident that the strongest connections are generated by the keywords social media, management, and crisis communication. Articles that address the COVID-19 pandemic are also widely represented, and terrorist attacks are not overlooked. According to the author of this work, this finding confirms that in further processing of the selected topic, it is necessary to primarily work with the online communication of entities in tourism during times of crisis (whether before the crisis, during it – the keyword crisis management, or after the crisis – the keyword impact) with the greatest emphasis on the COVID-19 pandemic, while also considering current war conflicts in Ukraine and Israel (keyword terrorism).

In the next step, back in the Web of Science database interface, thematic relevance of the results was filtered within the Web of Science Categories: Hospitality Leisure Sport Tourism, Management, Economics, Business, Communication, and Business Finance. The selection thus narrowed down to 427 publications. And as mentioned earlier, publications between the years 2010-2023 were analyzed. After entering these criteria, the result was 411 publications, with the greatest emphasis placed on publications from the years 2019-2023 (290). Table 2 illustrates the frequency of publications according to individual Web of Science categories.

As shown in the figure 4 below, publications on the selected parameters were most frequent in 2022 (97) and 2021 (74). The increase in the number of publication titles during 2020-2023 is primarily due to the crisis associated with the COVID-19 pandemic. While an average of 14 publications were issued annually in the years 2010-2019, from

2020 to 2023, the average was nearly 68 publications per year, which is almost five times more.

Fig 4: Number of Publications by Year of Release



Source: Author's own processing according to data from the Web of Science database, 2023

Number of Publications by Type

Type of Publication	Number of Publications
Article	353
Proceeding paper	44
Early Access	35
Review Article	11
Editorial Material	3
Letter	1

Source: Author's own processing according to data from the Web of Science database, 2023

In Table 2, the frequency of publications by type is shown. Scientific and professional articles (353) have the largest representation by a significant numerical majority.

Number of Publications by WoS Category

Web of Science category	Number of Publications
Hospitality Leisure Sport Tourism	294

Management	100
Economics	49
Business	40

Source: Author's own processing according to data from the Web of Science database, 2024

In Table 3, the frequency of publications according to Web of Science (WoS) categories is illustrated. The most publications are published in the category of Hospitality Leisure Sport Tourism (294), followed by Management (100), Economics (49), and Business (40).

Number of Publications by Journal

Journal	N. of Publications
Current Issues in Tourism	26
Tourism Management	21
Journal of Hospitality and Tourism Management	14
Journal of Travel Research	12
Annals of Tourism Research	10
Tourism Culture Communication	10
Tourism Management Perspectives	10
Tourism Review	10
Economic World Destiny Crisis and Globalization Section III Marketing Commerce and Toursim and A New Paradigm of Change	9
Journal of Hospitality and Tourism Insights	9

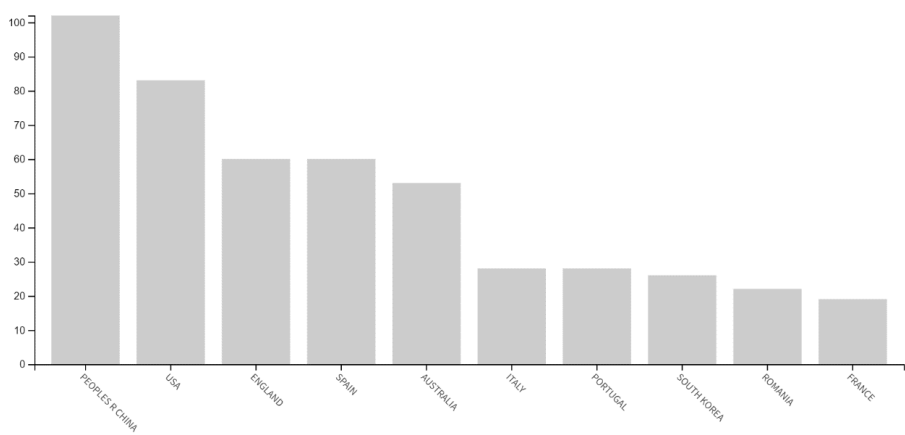
Source: Author's own processing according to data from the Web of Science database, 2023

From Table 4, which shows the 10 journals most frequently publishing publications focused according to our criteria, it is evident that the highest number of these publication outputs was represented in the journal Current Issues in Tourism (26). Current Issues in Tourism is a peer-reviewed academic journal that focuses on a wide range of topics predominantly related to tourism. The journal covers various areas such as innovations in tourism, sustainable tourism, marketing and management in tourism, tourism and culture, or tourism and the economy. This is followed by Tourism Management (21), which, in addition to the aforementioned topics, also addresses issues

like destination management, and the Journal of Hospitality and Tourism Management (14).

Publications are most frequently in English (393), published by authors from countries such as China (102), the USA (83), and England (60). Among countries neighboring the Czech Republic, Germany (16) is the most active, followed by Slovakia (14). Czech authors have so far published 7 publications meeting the aforementioned criteria.

Fig. 5: Number of Publications by Author’s Nationality



Source: Author's own processing according to data from the Web of Science database, 2024

From Chinese authors the most active are Chaowu Xie who released 9 publications since 2021 on this topic, same as Jiangchi Zhang (9) – both China Tourism Academy, Huaqiao University. In 7 out of 9 cases these authors release publication together as corresponding authors.

The most active author among the researched publications (a total of 18) was Lori Pennington-Gray from the University of South Carolina (Columbia, USA) followed by Eli Avraham (15 publications) University of Haifa and University of North Texas (Denton, USA) and Becky Liu-Lastres (10) Indiana University – Purdue University Indianapolis (USA).

Lori Pennington-Gray’s most cited publication, a case study from 2016 regarding the crisis in US tourism due to the Ebola outbreak, has been cited 234 times in other studies as of the analysis processing date (December 2023). Avraham’s most cited publication is Destination image repair during crisis: Attracting tourism during the Arab Spring uprisings released in 2015 in Tourism Management as the only author. It has been cited 217 times. Liu-Lastres’s most cited publication is Travellers' self-protections against health risks: An application of the full Protection Motivation Theory released in

2019 in Annals of Tourism Research as a corresponding author. It has been cited 150 times.

Fig. 6: Number of Publications by Author

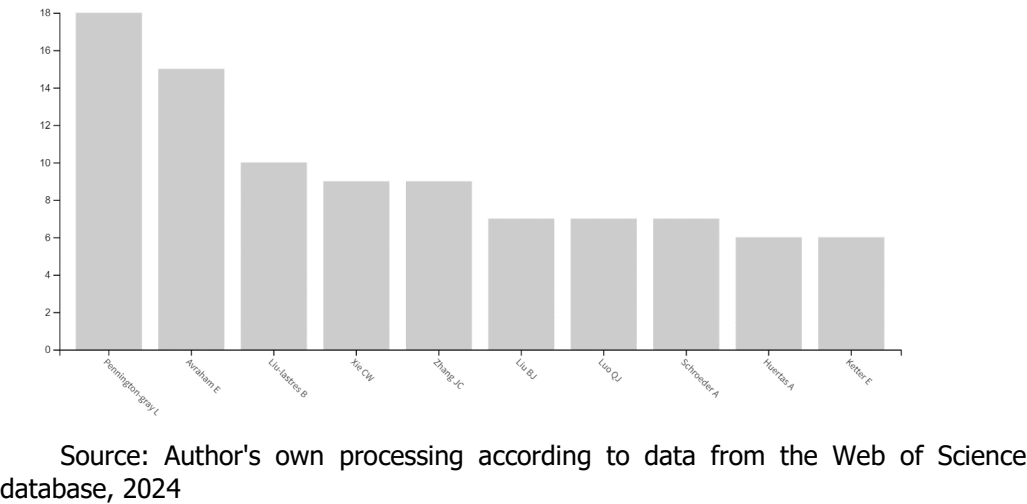
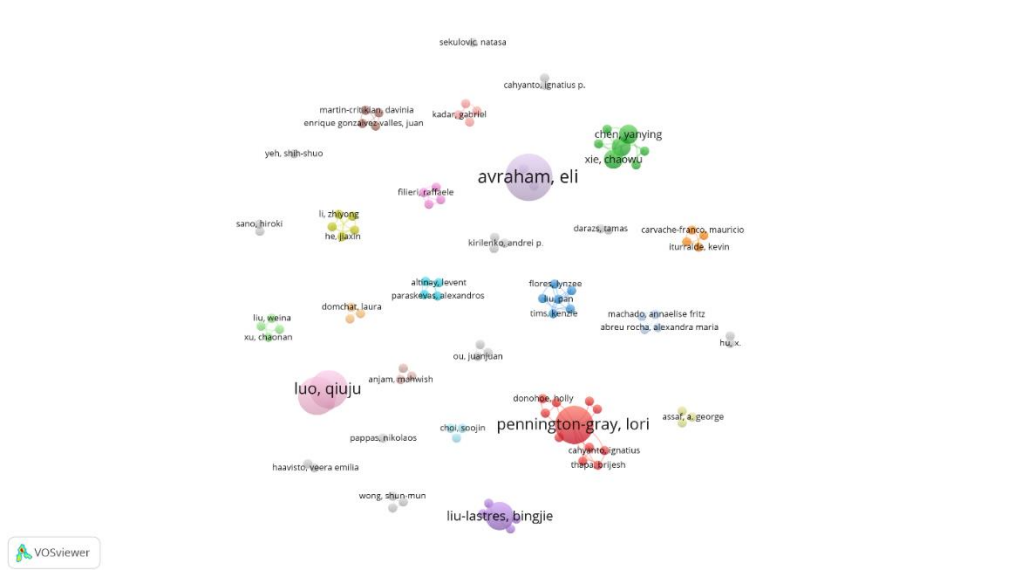


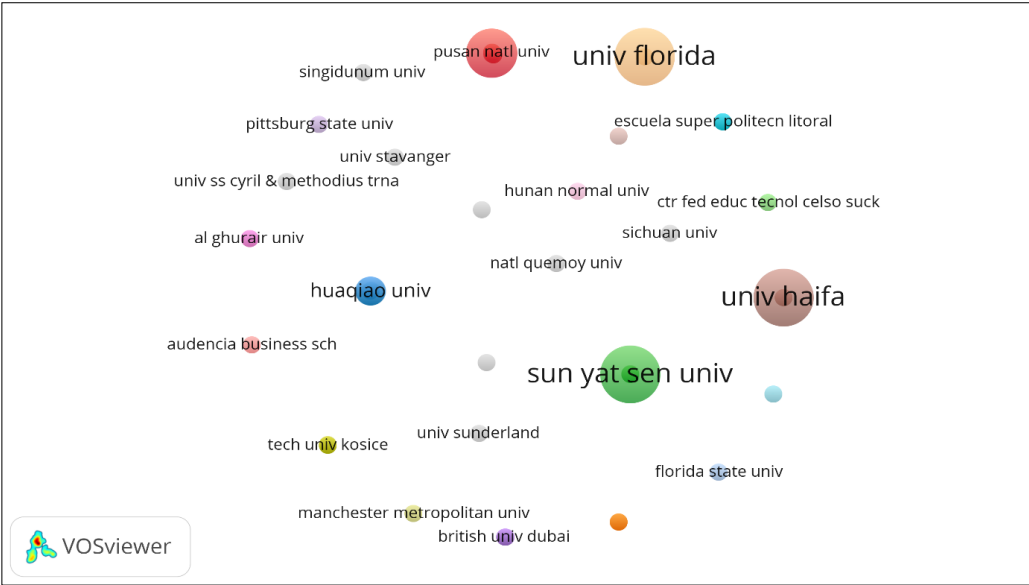
Fig. 7: Coauthorship by Authors cited (VOSviewer)



However, the publication with the highest number of citations from this list to date is "Towards a research agenda for post-disaster and post-crisis recovery strategies for

tourist destinations: a narrative review" (Mair et al., 2016), with a total of 286 citations. Regarding the total number of citations of the mentioned publications, for the selected period, the results of these searches and studies were cited a total of 6,250 times. Excluding "self-citations," the number is 5,352 times. On average, then, one publication is cited approximately 15 times. As for the H-Index, it is at 42 in the Web of Science database. This means that 42 publications have received at least 42 of their citations each. Co-authorship by authors cited (by the database Web of Science) has been shown below in Figure 7. There are also many affiliations of selected publications. The most frequent is State University System of Florida (28), University of Florida (22) followed by Hong Kong Polytechnic University (20) etc. Interesting thing is, that despite of the fact, Chinese authors release the most, only three out of these 10 affiliations are from China.

Fig. 8: Co-authorship by Organisation



Source: Author's own processing using VOSviewer software, 2024

On the other hand, as shown in the figure above, co-authorship of organisations of selected articles is little bit different. Most cooperative organisations are the University of Haifa, which released 5 documents in co-authorship, but only with 2 links of Total link strength (TLS = 2) and the University of Florida, which released 5 documents in co-authorship, but only with 1 link of Total link strength (TLS = 1). Therefore, the Sun Yat Sen University is most rated in this comparison, because it has 5 documents released with 3 links and TLS = 3, followed by Indiana University with 4 documents, 5 links and TLS = 5 and Huaqiao University with 2 documents, 3 links and TLS = 4.

5 Limitations

The main contribution of this article is a systematic review of the literature on tourism crises, with an emphasis on the year of publication, keywords, category of facility and topic, which was determined to reflect the study of crisis in tourism. A very significant year that should be further investigated is the period of the last five years (so in the range of 2019-2024). The Web of Science database was selected for this research. Therefore, articles and publications in databases such as Google Scholar, Science Direct and similar are not worked with. Crosses in tourism occur globally - that is, all over the world. Although we did not examine only English-language publications for the purposes of this article, it is clear that some regions will not be relevantly represented here (for example, Africa or South America). The study of tourism crises has high research potential for the future as well. Many studies still focus on individual crises and their individual impacts. But there is enough research space for investigating the effects of the coexistence of multiple crises, their concurrence and the diversity of impacts, whether on tourism as such or other sectors. Finally, it is possible to examine the interrelationships between crises and the overall impacts on the destination and their management.

Conclusion

There has been a significant increase in the number of publications on this thematic focus over the last three years. Indeed, in such a manner that nearly 100 more publications (414) were published in the last 3 (incomplete) calendar years (2023, 2022, and 2021) than in the sum of the previous 11 years (2010-2020; 321). We can thus confirm hypothesis H1. It is evident – and understandable from the perspective of the selected topic and the issues under investigation – that these articles most commonly appear in the issues of *Current Issues in Tourism* (38) and *Tourism Management* (35). This indicates the significant role these journals play in disseminating research findings related to tourism, especially in contexts involving crises or significant industry challenges. The most publishing authors are Americans, followed by Chinese and Spanish authors. For comparison, the frequency for Czech authors is also depicted in the bottom row of this table. This comparison illuminates the global distribution of contributions to the field, highlighting not only where the most active research communities are located but also showing the involvement of countries like the Czech Republic in the international discourse.

Research on tourism crises is conditioned by the events that have occurred. A series of tourism crises around the world in the past motivated a large number of academics, scientists and managers to engage in various research activities. The research topics mainly concern the types of tourism crises, the impacts of crises, risk perception, reaction and purchasing behavior of tourists and crisis management of destinations. There is no unified classification of tourism crises in academic circles. According to the existing literature on tourism crises, the types of crisis events include natural disasters, security crises, economic and financial crises, health security crises or environmental security crises. These types of crises have different meanings, and the share of research on security crises, natural disasters, and economic and financial crises is the largest.

As the conclusion of this work, it can be stated that many different studies, articles and research on the topic of the crisis in tourism have already been published. What the author of this article perceives as a research gap is the focus of research on the communication of specific sectors in the tourism industry, especially the hotel industry, which in recent years has suffered very significant shocks due to ongoing crises whether it is about COVID-19, the economic crisis due to rising inflation in previous years, or war conflicts, which, for example, were reflected in rising energy prices. Businesses not only in the hotel industry have to react flexibly to all of this, and the subsequent study, which will be carried out by the author of this work and will expand this pilot research, could be beneficial to them. Based on the performed analysis, we can confirm both established hypotheses. It was confirmed that since 2019, there has been a sharp increase in the number of published articles on the topic of Crisis communication in tourism (especially between years 2021-2023). And also we can state that marketing communication in tourism during the crisis takes place more in the online environment. This is logical, because during the pandemic crisis, online marketing tools were often the only possible communication tool available to companies in tourism.

Sources:

- Agapito, D. (2020). The senses in tourism design: A bibliometric review. *Annals of Tourism Research*, 83, 102934. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102934>
- Catalin Cretu, R., Hontus, A. C., Alecu, I. I., Smedescu, D., Stefan, P. (2020). Analysis of the ecotourist profile before the covid-19 crisis and post-crisis forecast. *Scientific papers-series management economic engineering in agriculture and rural development*, 20(2), 191-198
- Čadil, V. (2015). Bibliometrie jako nástroj hodnocení programů výzkumu a vývoje v České republice. *Evaluační teorie a praxe* 3(2), 1–27
- Duarte, A. P., Silva, V. H. (2023). Satisfaction with Internal Communication and Hospitality Employees' Turnover Intention: Exploring the Mediating Role of Organizational Support and Job Satisfaction. *Administrative Sciences*, 13(10), 216. DOI: 10.3390/admsci13100216
- Eger, L. et al. (2009). *Diverzity management*. Praha: Educa Service ve spolupráci s Českou andragogickou společností. ISBN 978-80-87306-03-1
- Eger, L., Komárková, L., Egerová, D., Mičík, M. (2021). The effect of COVID-19 on consumer shopping behaviour: Generational cohort perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*. doi: 10.1016/j.jretconser.2021.102542
- Garrido-Moreno, A., Garcia-Morales, V. J., Martin-Rojas, R. (2021). Going beyond the curve: Strategic measures to recover hotel activity in times of COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, (96). doi: 10.1016/j.ijhm.2021.102928
- Hahang, E., Bayraktar, S., Jimenez, A. (2022). Early evidence of leadership skills and strategies in managing the impact of COVID-19 pandemic in the hospitality industry. *Cross culture & Strategic Management*. doi:10.1108/CCSM-03-2021-0041

- Hanyuan, Z., Haiyan, S., Long, W., Chang, L. (2021). Forecasting tourism recovery amid COVID-19. *Annals of Tourism Research*, vol. 87, ISSN 0160-7383, DOI: 10.1016/j.annals.2021.103149
- Heredia-Colaco, V., Rodrigues, H. (2021). Hosting in turbulent times: Hoteliers' perceptions and strategies to recover from the Covid-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, (94). doi: 10.1016/j.ijhm.2020.102835
- Huang, A., De La Mora Velasco, E., Marsh, J., Workman, H. (2021). COVID-19 and the future of work in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, (97), doi: 10.1016/j.ijhm.2021.102986
- Kim, H., & So, K. K. F. (2022). Two decades of customer experience research in hospitality and tourism: A bibliometric analysis and thematic content analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 100, 103082. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103082>
- Kunešová, H., Cihelková, E. et al. (2006). *Světová ekonomika: Nové jevy a perspektivy*. Praha:
- C. H. Beck. 2. vyd, ISBN 80-7179-455-4
- Leta, S. D., Chan, I. C. C. (2021). Learn from the past and prepare for the future: A critical assessment of crisis management research in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*. 95. doi: 10.1016/j.ijhm.2021.102915
- Mair, J., Ritchie, B. W., Walters, G. (2016) Towards a research agenda for post-disaster and post-crisis recovery strategies for tourist destinations: a narrative review, *Current Issues in Tourism*, 19(1), 1-26, DOI: 10.1080/13683500.2014.932758
- McKercher B, Chon K. (2004), The Over-Reaction to SARS and the Collapse of Asian Tourism, *Annals of Tourism Research*. 31(3), pp. 716-719
- Mikuláščík, M. (2015). *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, a.s. 3.vyd. ISBN 978-80-247-4221-2
- Pappas, N., Glyptou K. (2021). Accommodation decision – making during the COVID-19 pandemic: Complexity insights from Greece. *International Journal of Hospitality Management*, (93), doi: 10.1016/j.ijhm.2020.102767
- Pauknerová, D., Hubinková, Z., Králová, T., Lorencová, H. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing. 3.vyd. ISBN 978-80-247-3809-3
- Pavlatos, O., Kostakis, H., Digkas, D. (2021). Crisis management in the Greek hotel industry in response to COVID-19 pandemic. *Anatolia-International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 32(1), 80-92. doi: 10.1080/13032917.2020.1850485
- Pennington-Gray, L. (2018). Reflections to move forward: Where destination crisis management research needs to go. *Tourism Management Perspectives*, 136-139. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.11.013>
- Pillai, S. G., Haldorai, K., Seo, W. S., Kim, W. G. (2021). COVID-19 and hospitality 5.0: Redefining hospitality operations. *International Journal of Hospitality Management*, (94). doi: 10.1016/j.ijhm.2021.102869
- Ritchie, B. W., Jiang, Y. (2019). A review of research on tourism risk, crisis and disaster management: Launching the annals of tourism research curated collection on tourism risk, crisis and disaster management. *Annals of Tourism Research*, 102812. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.102812>

- Ritchie, B. W., Jiang, Y. (2021). Risk, crisis and disaster management in hospitality and tourism: a comparative review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(10), pp. 3465-3493. doi: 10.1108/IJCHM-12-2020-1480
- Safara, F. (2020). A Computational Model to Predict Consumer Behaviour During COVID-19 Pandemic. *Computational Economics*. doi: 10.1007/s10614-020-10069-3
- Synek, M. et al. (2011). *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, a.s. 5.vyd. ISBN 978-80-247-3494-1
- Šefčík, V., Jeřábek, T., et al. (2017). *Management služeb hotelnictví a cestovního ruchu*. Český Těšín: Infiniti art, s.r.o. ISBN 978-80-86380-84-1
- Viriya T., Ake P. (2023). Responding to an unprecedented shock — Elucidating how 113 DMOs changed the marketing communications on Twitter during the COVID-19 crisis. *Journal of Destination Marketing & Management*, vol. 30, ISSN 2212-571X, DOI: 10.1016/j.jdmm.2023.100819
- Zenker, S., Kock, F. (2020). The coronavirus pandemic – A critical discussion of a tourism research agenda. *Tourism management*, (81). doi: 10.1016/j.tourman.2020.104164
- Zeqiri, A. (2023). Virtual tourism as a substitute for physical tourism during COVID-19 pandemic. *Environ Econ Policy Stud*. DOI: 10.1007/s10018-023-00382-0

Rozvoj cestovného ruchu v Slovenskej republike a v Rakúsku

Martin Schmidt¹

Tourism development in Slovak Republic and Austria

Abstract

The main aim of this paper is to identify the opinion level of tourism experts on the development of tourism industry in the Slovak Republic and Austria. To obtain experts' opinions, we used a questionnaire survey. Via this method of obtaining information, we gained personal opinions on several issues regarding tourism development. After comparing expert opinions, we can state that there are some fields where Slovak and Austrian experts in tourism have similar opinions. Experts from both countries think that the development of domestic tourism is essential for their countries. The same applies to perceiving the environmentally sustainable pillar as the most important among all pillars. We have identified the different opinions in the case of product lines and tourism strategic documents. In these cases, the experts from both countries focused on the specifics of their countries. To ensure the positive development of tourism industry, we recommend the creation of a financial instrument that would help entities with the implementation of innovations, or the creation of a competition that would award the best innovations in the tourism industry every year. This might significantly help in the case of tourism development in Slovakia.

Key words

tourism policy, development, Slovak republic, Austria, comparison

JEL Classification: Z32

Úvod

Rozvoj cestovného ruchu v destináciách sa odvíja od nastavenia správnej politiky. Existuje veľké množstvo spôsobov ako politiku cestovného ruchu zadefinovať. Možno najlepší prístup k počiatočnému porozumeniu politiky cestovného ruchu je práve ten najjednoduchší a najvšeobecnejší, ktorý hovorí, že politikou cestovného ruchu je všetko to, čo štát urobí alebo neurobí v oblasti cestovného ruchu (Hall a Jenkins, 1995). Politiku cestovného ruchu môžeme tiež definovať ako „*cieľavedomé (programové) ovplyvňovanie vývoja cestovného ruchu pomocou špecifických nástrojov a prostredníctvom zainteresovaných subjektov (nositeľov politiky)*“ (Gúčík, 2011).

Edgell a Swanson (2013) zdôrazňujú, že schopnosť vytvárať politiku a plány do budúcnosti závisí hlavne od solídneho výskumu, vďaka ktorému sme schopní lepšie porozumieť novým prístupom v cestovnom ruchu. Pre túto oblasť je preto výskum jeden

¹ Ing. Martin Schmidt, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra cestovného ruchu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovenská republika, martin.schmidt@euba.sk

z najdôležitejších zdrojov informácií, ktoré sú pre tvorbu politik cestovného ruchu nevyhnutné.

Politiku cestovného ruchu môžeme definovať aj ako „súbor regulácií, pravidiel, usmernení, smerníc, propagácie, cieľov a stratégií, ktoré poskytujú rámec, v ktorom kolektívne a individuálne rozhodnutia priamo ovplyvňujú dlhodobý rozvoj cestovného ruchu a každodenné aktivity v rámci destinácie“ (Ritchie, Goeldner, 2009).

Samotný cestovný ruch má prierezový charakter a zložitú medziorganizačnú spleť vzťahov a spoluprác (Andriotis et al., 2019). Gúčík (2011) dodáva, že politika cestovného ruchu je tiež konglomerátom politik rôznych odvetví, participujúcich na cestovnom ruchu. Hovorí o hospodárskej politike, sociálnej politike, zahraničnej politike, vnútornej politike, kultúrnej politike, školskej a vedecko-technickej politike, environmentálnej politike a v neposlednom rade zdravotnej politike. Podľa Holešinskej (2005), na základe tejto hlbkej previazanosti CR s rôznymi sférami hospodárstva nemôžeme konštatovať, že odvetvie CR je apolitické.

Na to, aby bol cestovný ruch udržateľný aj do budúcnosti, je nevyhnutné plánovanie a efektívna politika cestovného ruchu. Tvorcovia politik, vlády a iné zainteresované strany, ktoré majú na starosti plánovanie, musia identifikovať a zachytiť novovznikajúce trendy a nastaviť vhodné opatrenia, ktoré budú viesť k súvislému rastu a kvalitným produktom, z ktorých budú mať prospech nielen turisti ale aj lokálne komunity. Dôležitá je tiež spolupráca s miestnymi komunitami, pretože čím viac sú miestni obyvatelia zaangažovaní do procesu rozhodovania, tým pravdepodobnejšie sa vďaka cestovnému ruchu zvýši ich kvalita života, a tým viac bude cestovný ruch udržateľný v danej oblasti a krajine (Edgell, Swanson, 2013).

Strategické dokumenty politiky cestovného ruchu ovplyvňujú každodenné aktivity, ako napríklad marketing, či prevádzkovanie atrakcií, nejde preto iba o teoretický dokument, ktorý sa v praxi nevyužíva. Na to, aby bola destinácia úspešná, je nevyhnutné, aby bola konkurencieschopná, a zároveň musí byť v danej destinácii zabezpečený trvalo udržateľný rozvoj. Konkurencieschopnosť v CR môžeme definovať ako „schopnosť súťažiť efektívne a so ziskom na trhu cestovného ruchu.“ Udržateľnosť môžeme zase definovať ako „schopnosť destinácie udržať si kvalitu fyzických, sociálnych, kultúrnych a environmentálnych zdrojov, zatiaľ čo súťaží na trhu,“ (Ritchie, Goeldner, 2009). Novacká tvrdí, že destinácia musí byť schopná prezentovať na verejnosti výnimočnosť, dôveryhodnosť ako aj pravdivosť, či autenticnosť, aby bola táto destinácia s jej produktami konkurencieschopná voči iným destináciám (Novacká, 2013).

Novacká (2013) sa tiež vyjadruje aj konkrétne k úspešnosti politik CR Slovenska a Rakúska. Spomína, že postavenie Slovenskej republiky na medzinárodnom trhu CR v Európe nezodpovedá jej možnostiam. Slovenskú republiku porovnáva s ďalšími krajinami strednej Európy a zdôrazňuje, že aj napriek podobným prírodným danostiam majú tieto krajiny oproti Slovenskej republike významnejšie postavenie na medzinárodnom trhu CR, a zároveň zaznamenávajú vyššie príjmy v tomto hospodárskom odvetví. Malachovsky a Marceková (2019) sa stotožňujú s Novackou a dopĺňajú, že Slovensko a Rakúsko ponúkajú podobné produkty pre rovnaké cieľové

skupiny na stredoeurópskom trhu. Avšak Rakúsko má konkurenčnú výhodu, zatiaľ čo Slovensko postupne stráca podiely na trhu v dôsledku dlhodobej politiky Rakúska v oblasti cestovného ruchu. Je nevyhnutné, aby Slovensko zvýšilo úsilie o prilákanie návštevníkov zo susedných krajín, inak hrozí ďalšie oslabenie jeho konkurenčnej pozície.

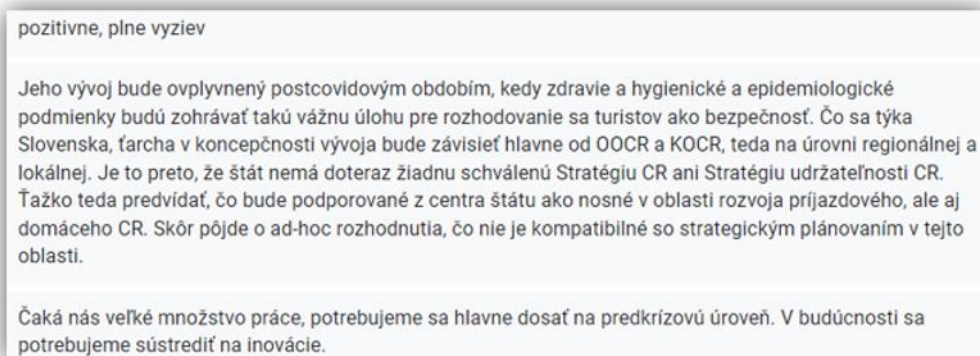
Výsledky a diskusia

Primárnym cieľom tohto článku je preskúmanie názorovej hladiny slovenských, ako aj rakúskych expertov na rozvoj cestovného ruchu v Slovenskej republike a Rakúsku. Primárny prieskum sme uskutočnili formou dotazníka v dvoch jazykových mutáciách. Do prieskumu sa zapojilo 6 expertov z oblasti cestovného ruchu, 3 z Rakúska a 3 zo Slovenskej republiky. Títo experti pôsobia v súkromnom, ako aj verejnom sektore. Dotazník obsahoval 6 otázok, pričom otvorené otázky sme formulovali s dôrazom na maximálne vyčerpávajúce individuálne odpovede expertov. Následne sme formulovali odporúčania a návrhy, ktoré vyplynuli z odpovedí slovenských, ale aj rakúskych expertov.

Hodnotenie cestovného ruchu slovenskými a rakúskymi expertami

Ako vnímate budúci vývoj a smerovanie cestovného ruchu vo Vašej krajine v rokoch 2022 – 2025?

Obr. 1 Odpovede slovenských expertov na otázku č. 1.



Zdroj: odpovede respondentov v dotazníkoch

Slovenskí experti majú rozdielny pohľad na to, ako by mal vyzerat' vývoj CR na Slovensku. Podľa nich by sa mala Slovenská republika sústrediť na vysporiadanie sa s následkami pandémie a venovať väčšiu pozornosť inováciám. Dôležitú úlohu pri rozvoji cestovného ruchu budú zohrávať aj OOCR a KOOR, pretože zatiaľ ešte nebol schválený strategický dokument, ktorý by určoval smer CR na Slovensku.

Obr. 2 Odpovede rakúskych expertov na otázku č. 1.

Hard to believe that, with the travel industry reeling from a coronavirus pandemic. It was hard, canceling flights, hotel reservations and cruises. But I believe that travel industry has a future in my country and in the whole world. In the next 3 or 5 years from now, look for even bigger changes. I think that the number of tourists will double and consumers will demand a faster and more efficient travel experience.

I personally perceive the future development in tourism as cautiously optimistic.

The crisis has shown that vacations and tourism are an important industry from the point of view of suppliers but also from the point of view of society and demand side. The crisis has brought a lot of attention to tourism in terms of its regional significance and importance (tour. infrastructure, jobs, added value, etc.). Furthermore, social and societal trends have often led to questioning or reorienting the previous tourism development (e.g. integration of residents in the development process, new strategies for sustainability in tourism).

Trends from the demand side that have been fostered by the crisis are the focus on local markets, outdoor activities, overnight stays in vacation apartments or camping are well compatible with the sustainability trend.

Furthermore, the communication regarding safety has changed a lot. Today, this is a central aspect that must also be communicated (e.g. safety and hygiene protocols).

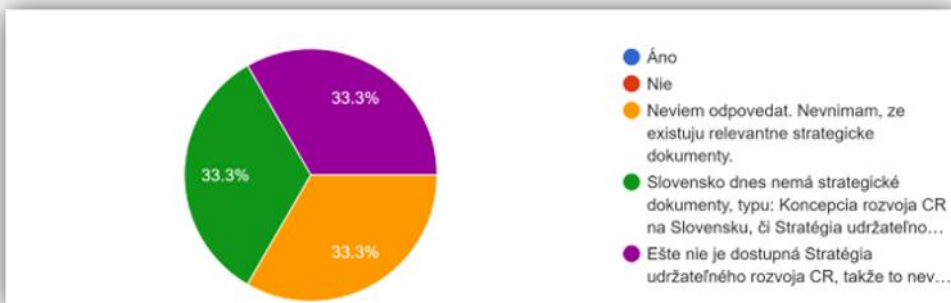
Companies/DMOs that take these aspects into account are also well prepared for the future and can overcome current social challenges, such as the financial hole of the crisis, the increasingly short-term

Zdroj: odpovede respondentov v dotazníkoch

Názory rakúskych expertov na to, ako vnímajú budúcnosť CR sú veľmi rozdielne. Niektorí vnímajú budúcnosť optimisticky, iní vidia veľké množstvo práce a zmien, ktoré možno v budúcnosti očakávať. Rakúsko by sa v budúcnosti malo viac zameriavať na lokálne trhy, počet prenocovaní, ako aj aktivity, ktoré sa dajú vykonávať vonku. Okrem toho musia byť firmy a DMO pripravené lepšie zvládať krízy a komunikáciu hygienických a bezpečnostných opatrení.

Sú Vaše názory na budúci vývoj a smerovanie CR podobné alebo totožné s ideami strategických dokumentov vo Vašej krajine ?

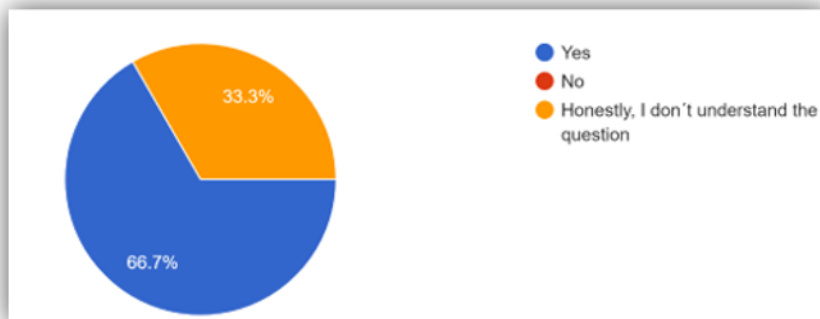
Graf 1 Odpovede slovenských expertov na otázku č. 2.



Zdroj: vlastné spracovanie

Všetkým dopytovaným expertom chýba na Slovensku strategický dokument do r. 2030, dvaja z nich zdôraznili jeho absenciu a jeden expert nevedel odpovedať, keďže nevníma, že existujú tieto strategické dokumenty.

Graf 2 Odpovede rakúskych expertov na otázku č. 2.

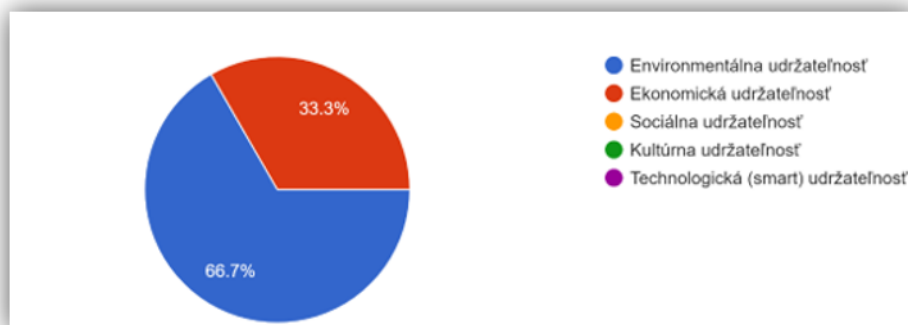


Zdroj: vlastné spracovanie

Medzi rakúskymi expertami prevláda názor, že ich videnie rozvoja CR sa zhoduje s ideami rakúskych strategických dokumentov.

Ktorý druh udržateľnosti považujete za najdôležitejší, prípadne ktorý sa snažíte naplňať vo vašej oblasti pôsobenia.

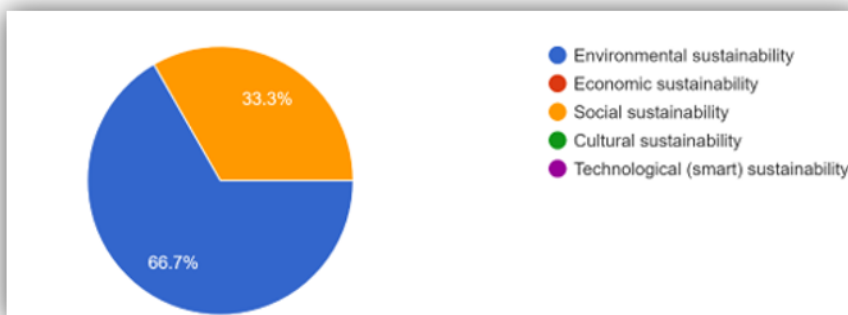
Graf 3 Odpovede slovenských expertov na otázku č. 3



Zdroj: vlastné spracovanie

Medzi respondentami prevláda názor, že environmentálny pilier je najdôležitejší.

Graf 4 Odpovede rakúskych expertov na otázku č. 3.



Zdroj: vlastné spracovanie

Medzi expertami v Rakúsku tiež prevláda názor, že z jednotlivých pilierov je najdôležitejší práve environmentálny pilier.

Považujete stimuláciu dopytu po domácom cestovnom ruchu za dlhodobu potrebnú úlohu zo strany vlády, krajov/ regionálnych vlád ?

Obr. 3 Odpovede slovenských expertov na otázku č. 4

Ano. Je to jednoduchý zdroj zaujímavých príjmov a zároveň vyzitia a uplatnenia obyvateľov.

určite áno, ak štát alebo územné samosprávy nerezignujú na strategické plánovanie v tejto oblasti a opatrenia v smere dopytu sú tak dôležité ako opatrenia v smere ponuky.

Áno, hlavne súčasnej situácii je dôležité udržanie si domácej klientely a diverzifikovať ďalšie zdrojové trhy.

Zdroj: odpovede respondentov v dotazníkoch

Experti zo Slovenska vyjadrili zhodný postoj k stimulácii dopytu po domácom CR. Stimulovanie dopytu po domácom CR je veľmi dôležité a prínosné pre CR kvôli potrebe diverzifikovania zdrojových trhov, či zaujímavému zdroju príjmov.

Obr. 4 Odpovede rakúskych expertov na otázku č. 4.

Yes, I do. The coronavirus pandemic has triggered an unprecedented crisis in the tourism industry, given the immediate and immense shock to the sector. The estimate of the COVID 19 impact point to 60 % decline in international tourism in 2020. This could rise to 80% if recovery is delayed until December 2022. The domestic tourism, which accounts for around 75% of the tourism economy is expected to recover more quickly. And it is a long term needed task for the government to develop the domestic tourism. It offers the main chance for driving recovery, particularly in my country, regions and cities where the sector supports many jobs and businesses.

Ideally, both the national tourism organization and the regional tourism organizations work hand in hand and coordinate their strategies with regard to the target groups. National tourism organizations probably have a greater reach in terms of internationality and visibility, while regional tourism organizations can usually attract visitors with specific products and services. Thus, both organizations should stimulate the demand for domestic tourism with the appropriate marketing tools.

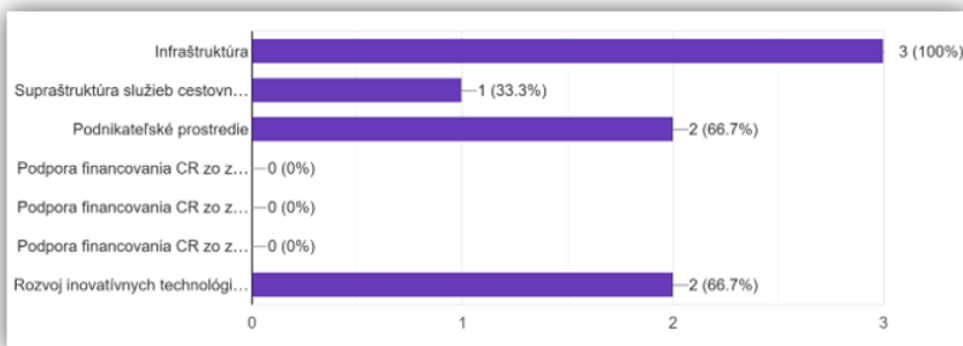
Absolutely - you always have to diversify.

Zdroj: odpovede respondentov v dotazníkoch

Názor všetkých dopytovaných rakúskych expertov je v oblasti podpory dopytu po domácom cestovnom ruchu totožný. Podpora domáceho CR je pre nich dôležitá, hlavne po období pandémie. Dôležité je pre nich aj diverzifikovanie zdrojových trhov, aby neprišlo k veľkým výpadkom v počtoch turistov.

Ktoré oblasti rozvoja považujete za prioritné vo Vašej krajine: Prosím vyberte maximálne 3 uvedené okruhy.

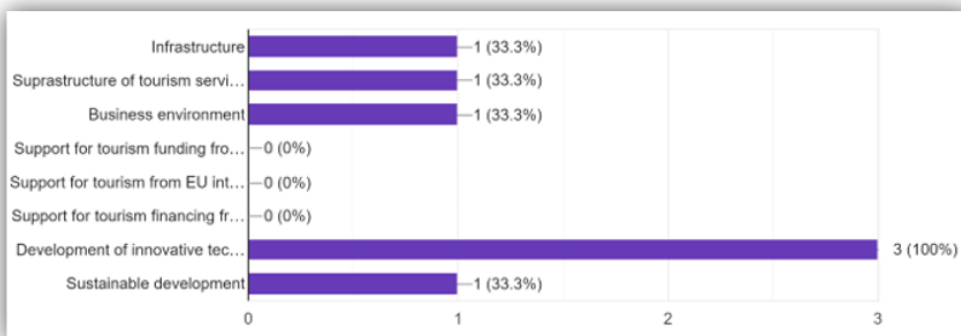
Graf 5 Odpovede slovenských expertov na otázku č. 5.



Zdroj: vlastné spracovanie

Z grafu vyplýva, že nastal konsenzus medzi všetkými dopytovanými expertami, pretože všetci považujú infraštruktúru ako najdôležitejšiu prioritu Slovenska. Zhodli sa tiež na tom, že nepovažujú podporu financovania za prioritnú oblasť pre Slovensko. Dôležitá je aj podpora podnikateľského prostredia a rozvoj inovatívnych technológií.

Graf 6 Odpovede rakúskych expertov na otázku č. 5.

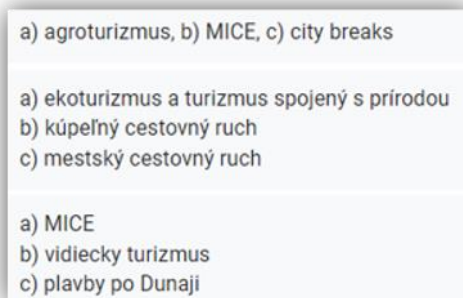


Zdroj: vlastné spracovanie

Jednoznačný konsenzus medzi expertami nastal pri identifikácii priorít v CR v Rakúsku. Jednoznačne prevládol názor, že podpora inovatívnych technológií by mala byť hlavnou prioritou pre Rakúsko. Zhodu môžeme tiež vidieť aj v tom, že experti na Slovensku, ako aj v Rakúsku nepovažujú podporu financovania za prioritnú oblasť.

Ktoré formy CR majú najväčší potenciál vo Vašej krajine. Prosíme uveďte 3 najdôležitejšie oblasti aktivít.

Obr. 5 Odpovede slovenských expertov na otázku č. 6.



Zdroj: odpovede respondentov v dotazníkoch

Medzi expertami prevažujú rozdielne názory na to, ktoré formy cestovného ruchu a s nimi spojené aktivity, majú najväčší potenciál na Slovensku. MICE, vidiecky a mestský cestovný ruch resp. kúpeľný CR, ekoturizmus a plavby po Dunaji považujú respondenti za najdôležitejšie.

Obr. 6 Odpovede rakúskych expertov na otázku č. 6.



Zdroj: odpovede respondentov v dotazníkoch

Aj medzi rakúskymi expertami panuje veľká diverzita názorov. Veľký potenciál má podľa expertov v Rakúsku športový CR, gastroturizmus, ale aj zdravotný CR.

Porovnanie názorov slovenských a rakúskych expertov na skúmané oblasti CR Slovenskej republiky a Rakúska

Z porovnania názorov slovenských a rakúskych expertov nám vyplynuli oblasti, v ktorých sa experti zo Slovenska a Rakúska zhodujú. Zhodujú sa napríklad v tom, že najdôležitejším pilierom udržateľnosti je environmentálny pilier. Experti z oboch krajín sa tiež zhodujú aj v tom, že v súčasnosti je dôležité, aby sa obe krajiny sústredili na podporu domáceho CR. Čiastočne sa experti zhodujú aj pri identifikovaní najdôležitejších priorít v ich domovských krajinách. V tomto prípade môžeme konštatovať, že medzi najdôležitejšie priority zaraďujú rozvoj inovatívnych technológií, ktoré sú následne aplikovateľné v cestovnom ruchu.

V niektorých oblastiach sa však názory expertov rozchádzali. Slovenskí experti sa napríklad nevedeli vyjadriť, či sú ich názory totožné s ideami strategických dokumentov, pretože očakávajú novú stratégiu CR na Slovensku. Medzi rakúskymi expertami však prevláda názor, že sa ich predstavy o budúcnosti CR zhodujú s ideami strategických dokumentov. Slovenskí experti si tiež myslia, že Slovenská republika by sa mala zameriavať na tvorbu produktov v rôznych oblastiach CR, ktoré by mohli podporiť rozvoj regiónov. Experti zdôraznili najmä vidiecky CR, agroturizmus a podporu ekologických foriem cestovného ruchu.

Tab. 1 Výstupy z porovnávania názorov slovenských a rakúskych expertov.

Skúmaná oblasť	Slovenskí experti	Rakúski experti	Zhoda/rozdiel
1. Vnímanie budúcnosti	Dôležité je vysporiadanie sa s následkami pandémie, podpora inovácií, bezpečnosť, dôležitá úloha OOCR a KOCR pre rozvoj CR.	Budúcnosť vnímajú pozitívne, avšak za dôležité považujú venovať väčšiu pozornosť zvyšovaniu počtu prenocovaní.	častočná zhoda
2. Zhoda názorov expertov so strategickými dokumentami	Expertom chýba strategický dokument CR do r. 2030, preto sa nevedeli presne vyjadriť k tejto otázke.	Prevláda názor, že videnie budúcnosti CR sa zhoduje s ideami rakúskych strategických dokumentov.	rozdiel
3. Najdôležitejší pilier udržateľnosti	Environmentálny, s presahom do ekonomického.	Environmentálny s presahom do sociálneho.	zhoda
5. Domáci CR	Súhlas s dôležitosťou stimulácie dopytu po domácom CR (diverzifikácia).	Súhlas s dôležitosťou stimulácie dopytu po domácom CR. Zdôraznená dôležitosť hlavne v období pandémie a nutnosť diverzifikácie zdrojových trhov.	zhoda
8. Produktové línie	Produkty zamerané na rozvoj regiónov, vyplývajúce z agroturizmu, vidieckeho CR, ekoturizmu, ale aj rozvoj MICE segmentu.	Športový, gastronomický, letný a zimný CR.	rozdiel
9. Najdôležitejšie priority	Infraštruktúra, ale aj podnikateľské prostredie a rozvoj inovatívnych technológií.	Konsenzus na podpore rozvoja inovatívnych technológií.	častočná zhoda

Zdroj: vlastné spracovanie na základe odpovedí expertov v primárnom prieskume

Rozvoj cestovného ruchu do budúcnosti je veľkou výzvou pre všetky zainteresované strany. Pre nastavenie správneho prístupu rozvoja cestovného ruchu je nesmierne dôležité brať do ohľadu aj názory a pripomienky expertov, ktorí pôsobia v tejto oblasti. Pri kreovaní politiky cestovného ruchu na lokálnej, regionálnej, ako aj národnej úrovni navrhujeme zapojenie expertov z cestovného ruchu. Experti, ale aj ďalšie zainteresované strany, by sa mali spolupodieľať na tvorbe strategických dokumentov, ktoré sú základným prvkom pre rozvoj cestovného ruchu. Odporúčame tiež prikladať zvýšenú pozornosť environmentálnemu pilieru udržateľnosti, ktorí do budúcnosti bude zohrávať kľúčovú úlohu pri rozvoji cestovného ruchu. Okrem toho, navrhujeme vytvoriť

lepšie podmienky pre implementovanie inovácií v podnikoch, ktoré zabezpečujú služby v rámci cestovného ruchu. Vytvorenie finančného nástroja, ktorý by pomáhal subjektom s implementáciou inovácií, alebo vytvorenie súťaže, ktorá by každý rok oceňovala najlepšie inovácie v cestovnom ruchu by mohlo význame dopomôcť k rozvoju cestovného ruchu na Slovensku.

Záver

Tento príspevok prináša bližší pohľad na vnímanie rozvoja cestovného ruchu expertami, ktorí pôsobia v tejto oblasti. V ich prezentovaných názoroch môžeme vidieť jasné ciele a problematiky, ktorým čelí cestovný ruch v Slovenskej republike, ako aj v Rakúsku. Pre zabezpečenie komplexného prístupu k rozvoju cestovného ruchu na Slovensku je nevyhnutné zabezpečenie národnej stratégie cestovného ruchu, ktorá by mala vziť z participatívneho procesu kreovania dokumentov. Expertami vnímaná absencia takéhoto strategického dokumentu je významným problémom pre budúci rozvoj tohto odvetvia.

Z primárneho prieskumu tiež vyplynulo, že sa v niektorých oblastiach slovenskí, ale aj rakúski zhodujú. Naopak, v niektorých oblastiach majú rozdielne názory. Názorové podobnosti sme identifikovali v prípade vnímania dôležitosti domáceho cestovného ruchu pre budúci rozvoj tohto odvetvia. Taktiež v prípade troch pilierov udržateľnosti mali slovenskí, ako aj rakúski expert rovnaký pohľad, a teda, že medzi týmito piliermi je v súčasnosti najdôležitejší práve environmentálny. Názory expertov sa naopak rozchádzali v prípade produktových línií, kde slovenskí experti pokladajú za najdôležitejšie produktové línie zamerané na agroturizmus, vidiecky cestovný ruch, ekoturizmus a MICE. Rakúski experti naopak zdôrazňovali produktové línie v rámci športového, gastronomického, letného a zimného cestovného ruchu. Môžeme však konštatovať, že rozvoj cestovného ruchu vnímajú experti z tejto oblasti pozitívne, avšak je nevyhnutné rozvíjať ho na základe strategických dokumentov a reflektovať v nich jednotlivé špecifiká krajiny.

Zoznam bibliografických odkazov

- ANDRIOTIS, K. - STYLIDIS, D. - WEIDENFELD, A.: *Tourism Policy and Planning Implementation : Issues and Challenges*. London : Routledge, 2019, ISBN 978-1-315-16292-8.
- EDGEELL, D. L. Sr. – SWANSON, J. R.: *Tourism policy and planning : Yesterday, today, and tomorrow*. London : Routledge, 2013, ISBN 978-0-415-53453-6.
- GÚČIK, M.: *Cestovný ruch : Politika a ekonómia*. Banská Bystrica : DALI-BB, 2011, 188 s. [cit. 2023-04-11]. ISBN 978-80-89090-98-3.
- HALL, C. M. - JENKINS, J. M.: *Tourism and public policy*. London : Cengage Learning EMEA, 1995, 116 s. ISBN 978-1-86152-998-5.
- HOLEŠINSKÁ, A. - MATELKOVÁ, P. - ŠAUER, M. - VYSTOUPIL, J.: *Základy cestovního ruchu*. 2005, 116 s. Dostupné na: https://is.muni.cz/do/econ/soubory/katedry/kres/3910085/MSMT_CR.pdf

- MALACHOVSKY, A. – MARCEKOVÁ, R.: Slovak and Austrian tourism strategies and products. 2019, ISBN 978-80-210-9268-6.
- NOVACKÁ, Ľ.: *Cestovný ruch, udržateľnosť a zodpovednosť na medzinárodnom trhu*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013, 145 s. ISBN 978-80-225-3475-8.
- RITCHIE, J. R. B. – GOELDNER, CH. R.: *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*. New Jersey : John Wiley & Sons, 2009, 624 s. [cit. 2023-03-11]. ISBN 978-0-470-08459-5.

Možnosti rozvoja gastroturizmu v Bratislavskom kraji

Lucia Uderianová¹

The possibilities of the development of gastro tourism in Bratislava region

Abstract

This article focuses on the development of gastronomic tourism in the Bratislava region, examining the potential and challenges of this sector. The primary aim was to evaluate the current state of the hospitality industry and its impact on regional tourism. The methodology involved two anonymous online surveys directed at both consumers and hospitality service providers. The main findings reveal that consumers prioritize local ingredients and authentic experiences, while providers face challenges such as a lack of qualified staff, fluctuating employment, and limited access to local products. A key result was the identification of a new concept, the "Tree Restaurant," which garnered high mutual interest among both groups. The article concludes with recommendations to improve the infrastructure, support local producers, and enhance marketing efforts to make Bratislava a competitive gastronomic tourism destination.

Key words

gastronomic tourism, Bratislava region, hospitality industry, thematic events, tourism development

JEL Classification: L83, M31, R58

Úvod

Gastroturizmus, tiež známy ako kulinársky cestovný ruch, je špecifická forma turizmu, kde jedlo a gastronómia zohrávajú kľúčovú úlohu. Tento typ cestovného ruchu zahŕňa rôzne aktivity, ako sú návštevy reštaurácií, ochutnávky lokálnych jedál a nápojov, kulinárske festivaly či vinárske podujatia. Cieľom je nielen uspokojenie základných potrieb, ale aj vytváranie zážitkov prepojených s miestnou kultúrou a tradíciami (Nistor & Dezsí, 2022; Karagiannis, 2016). Gastroturizmus prispieva k regionálnemu rozvoju tým, že podporuje miestne komunity, zvyšuje dopyt po lokálnych produktoch a zvyšuje atraktivitu destinácie. Spotrebitelia dnes vyhládávajú autentické a jedinečné kulinárske zážitky, ktoré reflektujú históriu a identitu daného regiónu. Takéto aktivity môžu tiež oživiť kultúrne dedičstvo a zabezpečiť jeho trvalú udržateľnosť (Frontiers in Nutrition, 2024; Kompasová, 2016). Medzi najvýraznejšie trendy patrí dôraz na autentickosť a udržateľnosť. Iniciatívy ako „Slow Food“ propagujú zachovanie tradičných chutí a podnecovanie záujmu o miestne suroviny. Ďalšie trendy zahŕňajú molekulárnu gastronómiu, koncept „farm-to-table“ a rozvoj gastronomických podujatí, ktoré oslovujú novú generáciu turistov (Karagiannis, 2016; Hall & Sharples, 2003). Okrem toho technologické inovácie, ako sú aplikácie na rezervácie a interaktívne mapy, uľahčujú prístup k gastronomickým zážitkom (Hjalager, 2010). Gastroturizmus je úzko prepojený

¹ Ing. Lucia Uderianová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra cestovného ruchu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovenská republika, lucia.uderianova@euba.sk

s udržateľnosťou, pretože podporuje využívanie lokálnych zdrojov, minimalizáciu odpadu a ekologické postupy. V kontexte Slovenska má potenciál vytvoriť silnú synergiu medzi ochranou kultúrneho dedičstva a rozvojom miestnych ekonomík. Investície do vzdelávania a technologických inovácií môžu prispieť k ekologickejšiemu turizmu (Frontiers in Nutrition, 2024; Stein & Santini, 2021). Bratislavský kraj ponúka ideálne podmienky na rozvoj gastroturizmu, od vinárskych ciest Malokarpatskej oblasti až po tradičné podujatia, ako sú husacie hody v Slovenskom Grobe. Výzvou však zostáva zlepšenie propagácie a modernizácia infraštruktúry, aby sa zlepšila konkurencieschopnosť regiónu na medzinárodnom trhu (Kompasová, 2016; Nistor & Dezi, 2022).

Gastroturistov možno rozdeliť do rôznych kategórií podľa ich motivácie a záujmov. Podľa Mitchell a Hall (2003) sa spotrebitelia klasifikujú na základe úrovne zapojenia a záujmu o miestnu gastronómiu, pričom ich delíme na:

- Gastronómov, ktorí vyhľadávajú hlboké a jedinečné kulinárske zážitky, často s cieľom spoznať miestne tradície.
- Domácich gurmánov, ktorí majú stredný až vysoký záujem o miestne jedlá.
- Bežných turistov, ktorých záujem je skôr povrchový, ale stále sú ochotní ochutnať miestne špeciality (Karagiannis, 2016).

Táto typológia pomáha destináciám lepšie prispôbiť svoje produkty a marketingové stratégie na rôzne skupiny návštevníkov (Hall, 2003; Kiralová & Hamarneh, 2017).

Gastroturizmus prináša viacero výhod, od podpory miestnych komunít až po oživovanie regionálnych tradícií. Ako uvádza Kompasová (2016), gastroturizmus prispieva k:

- Zvyšovaniu ekonomickej prosperity cez vyšší dopyt po lokálnych produktoch a službách.
- Posilňovaniu kultúrneho dedičstva tým, že propaguje a uchováva tradičné recepty a kulinárske postupy.
- Zlepšeniu atraktivity destinácií, čím zvyšuje počet návštevníkov a podporuje rozvoj infraštruktúry.

Tieto benefity však vyžadujú efektívnu koordináciu medzi verejným a súkromným sektorom a implementáciu inovatívnych prístupov (Stein & Santini, 2022).

Inovácie zohrávajú kľúčovú úlohu pri zvyšovaní kvality služieb a produktov v gastroturizme. Hjalager (2010) identifikuje päť typov inovácií relevantných pre tento sektor:

1. Produktové inovácie: Nové gastronomické produkty, napríklad zážitkové ochutnávky vína.
2. Procesné inovácie: Zlepšenie efektivity cez digitálne platformy na rezervácie.
3. Manažérske inovácie: Lepšie spôsoby organizácie a vedenia podnikov.
4. Marketingové inovácie: Využívanie sociálnych sietí na propagáciu jedinečných zážitkov.
5. Inštitucionálne inovácie: Zlepšenie spolupráce medzi destináciami a poskytovateľmi služieb (Hjalager, 2010; Rachão et al., 2019).

Gastroturizmus môže významne prispieť k trvalej udržateľnosti, no zároveň prináša výzvy, ako je zvyšovanie ekologickej záťaže a riziko „overturizmu“. Riešením môže byť implementácia princípov cirkulárnej ekonomiky, ktoré podporujú minimalizáciu odpadu a maximalizáciu využitia zdrojov (Frontiers in Nutrition, 2024). Okrem toho podpora

ekologického poľnohospodárstva a preferencia sezónnych potravín môžu znížiť negatívny dopad na životné prostredie (Nistor & Dezsí, 2022).

Moderné technológie zohrávajú významnú úlohu pri rozvoji gastroturizmu. Digitálne platformy, ako aplikácie na hodnotenie reštaurácií, interaktívne mapy a rezervačné systémy, umožňujú turistom jednoduchší prístup k jedinečným zážitkom. Sociálne siete slúžia nielen na propagáciu destinácií, ale aj na vytváranie komunity turistov, ktorí zdieľajú svoje skúsenosti (Stein & Santini, 2021; Hjalager, 2010).

Technológie tiež podporujú ekologickejšie prístupy, napríklad sledovaním dodávateľských reťazcov, čím umožňujú lepšie využívanie miestnych zdrojov a minimalizáciu odpadu (Frontiers in Nutrition, 2024).

Na Slovensku sa gastroturizmus čoraz viac stáva súčasťou regionálnych rozvojových stratégií. Koncepcia rozvoja cestovného ruchu Bratislavského kraja do roku 2030 zahŕňa kroky na podporu lokálnych producentov, vytváranie značiek regionálnych produktov a organizáciu gastronomických podujatí, ktoré zvyšujú atraktivitu regiónu (Koncepcia BSK, 2021). Príkladom úspešnej implementácie týchto stratégií je Malokarpatská vínná cesta, ktorá spája vinárske tradície regiónu s ponukou degustácií a kultúrnych zážitkov (Kompasová, 2016).

Lokálna gastronómia je často vnímaná ako súčasť kultúrnej identity destinácie. Propagácia regionálnych jedál a nápojov môže byť účinným nástrojom na prilákanie turistov a odlíšenie sa na globálnom trhu. Hall (2003) zdôrazňuje, že miestna kuchyňa nielen odráža históriu a kultúru, ale je aj dôležitým aspektom autentického turistického zážitku.

Napriek výhodám gastroturizmu čelia destinácie viacerým výzvam, ako je zabezpečenie kvality služieb, koordinácia medzi aktérmi v turizme a konkurencia na medzinárodnom trhu. Podľa Hjalagera (2010) a Rachãa et al. (2019) je kľúčom k prekonaniu týchto prekážok spolupráca medzi verejným a súkromným sektorom, podpora inovácií a posilnenie lokálnych značiek.

Destinácie, ako sú Toskánsko v Taliansku alebo Burgundsko vo Francúzsku, efektívne integrujú vinársku tradíciu do gastroturistickej ponuky. Tieto regióny sa zameriavajú na kombináciu vysokokvalitnej gastronómie, autentických zážitkov a udržateľných prístupov, čo z nich robí globálne uznávané destinácie (Hall & Sharples, 2003; Karagiannis, 2016).

Metodika práce

Cieľom tohto článku je analyzovať súčasný stav gastroturizmu v Bratislavskom kraji a na základe získaných zistení navrhnúť odporúčania na jeho ďalší rozvoj. Tento výskum sa zameriava na zhodnotenie preferencií spotrebiteľov, ako aj identifikáciu bariér a príležitostí v oblasti rozvoja gastroturizmu, s cieľom podporiť jeho udržateľný rast v regióne. Tento proces zahŕňa kombináciu primárnych a sekundárnych metód zberu dát, čo umožnilo získanie komplexného pohľadu na skúmanú problematiku.

Metódu dopytovania sme využili ako primárny zdroj zberu údajov, v praktickej časti nášho výskumu, sme využili formu elektronického dopytovania pomocou štandardizovaného dotazníka, prostredníctvom platformy Google dotazníky a jeho následným zhodnotením pomocou platformy Microsoft Excel. Primárny zber dát bol realizovaný prostredníctvom dvoch dotazníkových prieskumov. Prvý prieskum bol zameraný na spotrebiteľov, pričom cieľovou skupinou boli respondenti rôznych vekových

kategórií, prevažne z Bratislavského regiónu cestovného ruchu. Dotazník obsahoval otázky týkajúce sa preferencií spotrebiteľov v oblasti lokálnej gastronómie, ich motivácie na účasť na kulinárskych podujatiach a ochoty investovať do zážitkovej gastronómie. Druhý dotazník bol adresovaný poskytovateľom služieb v oblasti gastronómie, vrátane reštaurácií, vinárstiev a hotelov. Tento prieskum sa zameriaval na identifikáciu bariér a možností, ktoré ovplyvňujú rozvoj gastroturizmu, ako sú nedostatok lokálnych surovín, obmedzené marketingové aktivity alebo potenciál tematických podujatí.

Získané dáta boli analyzované deskriptívnymi štatistickými metódami. Výsledky dotazníkov od spotrebiteľov umožnili identifikovať preferencie a trendy, zatiaľ čo odpovede od poskytovateľov služieb boli spracované tematickou analýzou. Táto kombinácia kvantitatívnych a kvalitatívnych prístupov poskytla hlbší pohľad na aktuálny stav a potenciál gastroturizmu v Bratislavskom kraji.

Metodológia mala svoje obmedzenia, medzi ktoré patril obmedzený geografický rozsah. Napriek tomu výsledky výskumu priniesli relevantné poznatky, ktoré môžu byť užitočné pri plánovaní a implementácii opatrení na podporu rozvoja gastroturizmu v regióne.

Výsledky a diskusia

Výsledky výskumu ukazujú, že gastroturizmus v Bratislavskom kraji má veľký potenciál na ďalší rast. Väčšina spotrebiteľov považuje gastronomické zážitky, ako sú ochutnávky miestnych jedál a nápojov, za dôležitý faktor pri výbere destinácie. Preferencie sú zamerané na autentické tradičné jedlá a zážitky, ktoré sú spojené s regionálnou kultúrou. Spotrebiteľia sú ochotní investovať do týchto zážitkov, čo naznačuje, že gastroturizmus má silný potenciál v oblasti udržateľného rozvoja turistických produktov.

Na druhej strane, poskytovatelia služieb v regióne čelili viacerým výzvam, najmä s dostupnosťou kvalitných lokálnych surovín a nízkou úrovňou marketingovej podpory zo strany verejných inštitúcií. Tieto faktory obmedzujú ich schopnosť plne využiť potenciál gastroturizmu. Napriek tomu respondenti medzi podnikmi uviedli, že organizovanie tematických podujatí, ako sú festivaly a kulinárske kurzy, pomáha zvyšovať návštevnosť a posilniť konkurencieschopnosť.

K rozvoju gastroturizmu v Bratislavskom kraji je nevyhnutné zamerať sa najmä na zlepšenie infraštruktúry a posilnenie spolupráce medzi verejným a súkromným sektorom. Tieto kroky by mali prispieť k efektívnejšiemu využívaniu lokálnych produktov a k lepšiemu zviditeľneniu regiónu aj na medzinárodnom trhu.

Preferencie a správanie spotrebiteľov

Prieskum medzi spotrebiteľmi poskytol hlbší pohľad na ich správanie a motivácie v súvislosti s gastroturizmom v Bratislavskom kraji. Frekvencia návštev pohostinských zariadení ukázala vysokú mieru zapojenia respondentov do tohto segmentu služieb – takmer polovica (49 %) využíva tieto zariadenia niekoľkokrát týždenne, zatiaľ čo ďalších 25 % ich navštevuje niekoľkokrát mesačne. Tieto údaje naznačujú, že pohostinské služby sú pevne zakorenené v životnom štýle obyvateľov regiónu.

Z prieskumu vyplynulo, že reštaurácie dominujú ako najpreferovanejší typ zariadení, pričom až 94 % respondentov ich označilo za svoje obľúbené miesta. Táto vysoká popularita poukazuje na potrebu neustáleho zlepšovania kvality ponúkaných

jedál a celkového zážitku. Kaviarne, ktoré preferuje 61 % respondentov, slúžia ako obľúbené miesta na neformálne stretnutia, zatiaľ čo bistra (40 %) sú vyhľadávané najmä pre svoju rýchlosť a dostupnosť.

Kľúčové kritériá, podľa ktorých si spotrebitelia vyberajú pohostinské zariadenia, zahŕňajú kvalitu použitých surovín, ktorá je rozhodujúca pre 70 % respondentov. Tento faktor zdôrazňuje dôležitosť čerstvých, lokálnych surovín v ponuke pohostinských zariadení. Netradičné kombinácie jedál, ktoré zaujali 47 % respondentov, naznačujú, že moderné a inovatívne koncepty môžu prilákať milovníkov gastronómie, ktorí hľadajú niečo nové a jedinečné. Na druhej strane, 35 % respondentov preferuje tradičné jedlá, čo zdôrazňuje, že aj klasické recepty si zachovávajú stabilnú popularitu a dôležitosť.

Významným zistením je, že 55 % spotrebiteľov by bolo ochotných zaplatiť vyššiu cenu za tematické gastronomické zážitky, ako sú kulinárske festivaly, ochutnávky alebo kurzy varenia. Táto ochota platiť za zážitky naznačuje, že spotrebitelia vnímajú gastroturizmus ako niečo viac než len konzumáciu jedla – ide o aktívnu formu trávenia voľného času, ktorá kombinuje kultúrne a gastronomické zážitky.

Ďalším významným faktorom je dôležitosť zážitkov, ktoré spájajú gastronómiu s kultúrnymi alebo prírodnými atrakciami. Až 48 % respondentov uviedlo, že preferujú destinácie, kde môžu jedinečné kulinárske zážitky skombinovať s návštevou historických pamiatok alebo prírodných lokalít. Tento trend poukazuje na možnosť vytvárať komplexné turistické balíčky, ktoré oslovia široké spektrum návštevníkov.

Aj napriek vysokému záujmu o gastroturizmus sa objavilo niekoľko výziev, ktoré by mohli obmedziť jeho rozvoj. Medzi najčastejšie zmieňované faktory patria:

- Nedostatok tematických podujatí v regióne, ktoré by mohli rozšíriť ponuku.
- Obmedzená propagácia lokálnych špecialít na medzinárodnej úrovni, čo znižuje záujem zahraničných turistov.

Výzvy a bariéry poskytovateľov

Poskytovatelia služieb v prieskume zahŕňali rôzne typy zariadení, ako sú reštaurácie, vinárstva, hotely, kaviarne a bistra. 63 % respondentov reprezentovalo reštaurácie, 18 % vinárstva, 10 % hotely a zvyšných 9 % tvorili kaviarne a bistra. Väčšina poskytovateľov (72 %) pôsobí na trhu viac ako 5 rokov, čo naznačuje, že ide o stabilný segment podnikateľov v oblasti gastroturizmu. 57 % respondentov označilo svoju cieľovú skupinu ako domácich návštevníkov, zatiaľ čo 43 % sa orientuje aj na zahraničných návštevníkov, čo ukazuje rozmanitosť zákazníckej základne v tomto sektore.

Prieskum medzi 82 poskytovateľmi pohostinských služieb v Bratislavskom kraji odhalil viaceré prekážky, ktoré ovplyvňujú ich schopnosť naplno rozvíjať potenciál gastroturizmu. Hlavné zistenia ukazujú, že poskytovatelia vnímajú viacero problémov, ktoré súvisia s infraštruktúrou, pracovnou silou a dostupnosťou kvalitných surovín.

78 % poskytovateľov označilo nedostatok kvalifikovaného personálu za hlavnú výzvu. Tento problém je spôsobený nielen nízkou atraktivitou odvetvia pre mladých ľudí, ale aj vysokou fluktuáciou zamestnancov. Tento problém je podčiarknutý aj faktom, že 51 % respondentov uviedlo, že personál nie je dostatočne kvalifikovaný na to, aby splňal očakávania zákazníkov, čo znižuje kvalitu poskytovaných služieb. Tieto výzvy sú často spojené s nízkymi mzdami a nestabilitou pracovného trhu v oblasti pohostinstva, čo vedie k ťažkostiam pri zabezpečení kvality služieb na dlhodobom základe. Tento problém

poukazuje na potrebu lepšej edukácie a zvýšenia atraktivity sektora pre mladých pracovníkov. Situácia je dôsledkom nestability odvetvia, ktorú ešte viac prehĺbila pandémia COVID-19.

93 % poskytovateľov pravidelne využíva lokálne suroviny, pričom ako hlavné prekážky v tejto oblasti uviedli vyššie náklady na lokálne produkty a obmedzený prístup k dodávateľom. To poukazuje na potrebu lepšej koordinácie medzi regionálnymi farmármi a pohostinskými zariadeniami, aby sa zabezpečila dostupnosť kvalitných a čerstvých surovín. Zvyšných 7 % poskytovateľov uviedlo, že kvôli obmedzeným možnostiam nákupu lokálnych surovín majú tendenciu používať lacnejšie importované produkty, čo negatívne ovplyvňuje autenticitu a kvalitu ponúkaných jedál. Napriek tomu poskytovatelia uznávajú, že zapojenie lokálnych surovín zvyšuje kvalitu a atraktivitu ich ponuky pre turistov.

Až 50 % poskytovateľov uviedlo, že slabá marketingová podpora zo strany verejných inštitúcií je významným problémom. Tieto podniky sa často stretávajú s obmedzenými prostriedkami na propagáciu svojich služieb, čo výrazne znižuje ich schopnosť prilákať nových zákazníkov, najmä zo zahraničia. Tento problém je zhoršený aj absenciou koordinácie medzi verejnými a súkromnými subjektmi, ktorá by mohla poskytnúť väčšiu viditeľnosť regiónu na národnej i medzinárodnej úrovni. Poskytovatelia tiež uviedli, že napriek kvalitným produktom a službám často čelí problémom s propagáciou svojich špecialít a ponúk. Tento nedostatok spolupráce medzi verejnými a súkromnými subjektmi obmedzuje rast gastroturizmu ako celku.

Výsledky prieskumu ukazujú, že 70 % poskytovateľov považuje tematické podujatia (ako kulinárske festivaly, ochutnávky, workshopy) za kľúčové na zvýšenie návštevnosti. Poskytovatelia uviedli, že tieto podujatia im pomáhajú nielen zlepšiť imidž podniku, ale aj prilákať nových návštevníkov a posilniť konkurencieschopnosť v oblasti gastroturizmu. Tieto podujatia umožňujú lepšie spoznať miestnu gastronómiu a vytvárajú príležitosti na spoluprácu s miestnymi producentmi, čím podporujú lokálnu ekonomiku a zvyšujú záujem o regionálne produkty.

Ďalším problémom, ktorý ovplyvňuje rozvoj gastroturizmu, je nedostatok kvalitnej infraštruktúry. 45 % respondentov označilo túto oblasť za kritickú. Nedostatok kvalitných priestorov, obmedzená kapacita a zlá dopravná dostupnosť obmedzujú možnosti organizovania väčších podujatí a poskytovania špičkových služieb. To ovplyvňuje schopnosť podnikov organizovať eventy na vyššej úrovni, čo je kľúčové pre prilákanie náročnejších turistov a zvyšovanie atraktivity regiónu ako gastroturistickej destinácie.

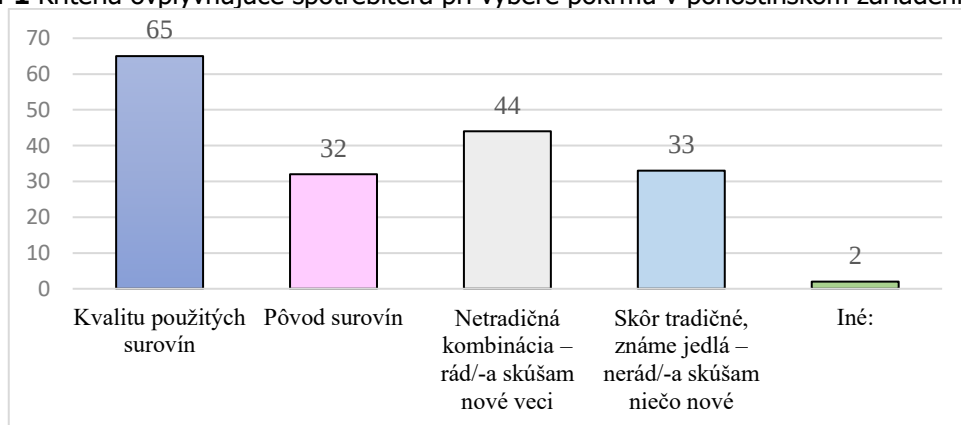
Poskytovatelia služieb sa zhodujú, že pre efektívny rozvoj gastroturizmu v Bratislavskom kraji je kľúčová intenzívnejšia spolupráca medzi podnikmi a verejnými inštitúciami. Zlepšenie podpory marketingových kampaní, zvýšenie dostupnosti regionálnych produktov a podpora edukácie zamestnancov by mohli výrazne prispieť k prekonaniu súčasných bariér. Zároveň je potrebné investovať do rozvoja infraštruktúry a vytvárať kvalitné podmienky pre organizovanie väčších podujatí, ktoré by pomohli pri prilákaní širšieho publika. Tieto kroky by mali podporiť udržateľný rast gastroturizmu v regióne a posilniť konkurencieschopnosť Bratislavského kraja ako významnej destinácie v oblasti gastroturizmu.

Gastronomický cestovný ruch v Bratislave

Gastronomický cestovný ruch v Bratislavskom kraji sa vyznačuje značným potenciálom, ktorý môže podporiť nielen ekonomický rozvoj, ale aj zvýšiť atraktivitu regiónu na domacom i zahraničnom trhu. Výsledky prieskumu medzi spotrebiteľmi a poskytovateľmi poukazujú na to, že napriek viacerým bariéram existuje v oblasti gastroturizmu priestor pre rast a inovácie. Na základe získaných údajov boli identifikované kľúčové faktory, ktoré môžu ovplyvniť ďalší rozvoj tohto odvetvia.

Spotrebiteľský prieskum potvrdil, že kvalita lokálnych surovín a autenticnosť ponúkaných služieb sú pre návštevníkov kľúčové. Viac ako 68 % respondentov považuje tieto faktory za rozhodujúce pri výbere gastronomických zážitkov. Tento trend podporuje aj ochota 55 % spotrebiteľov zaplatiť vyššiu cenu za unikátne podujatia, ako sú kulinárske festivaly alebo ochutnávky regionálnych špecialít. Výsledky zároveň poukázali na to, že 35 % respondentov stále uprednostňuje tradičné jedlá, čo zdôrazňuje význam zachovania a propagácie regionálnej identity prostredníctvom gastronómie. Tieto zistenia ilustruje nasledujúci Graf 1, ktorý zobrazuje preferencie návštevníkov a ich očakávania od gastronomických služieb.

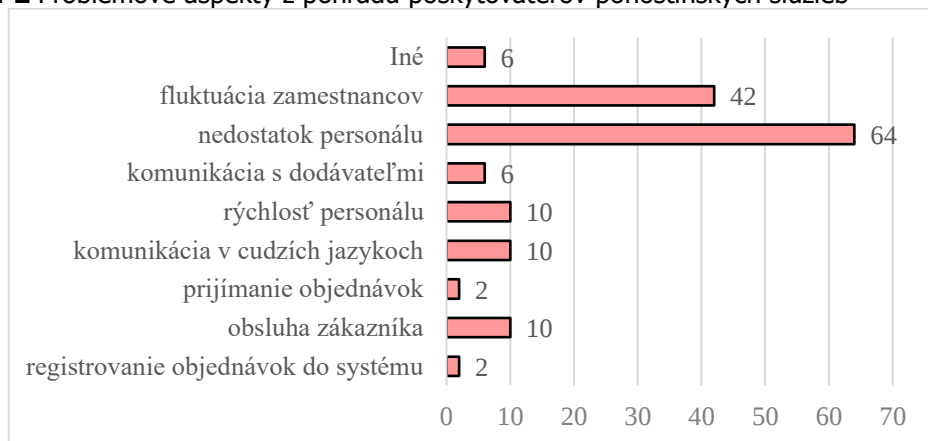
Graf 1 Kritéria ovplyvňujúce spotrebiteľa pri výbere pokrmu v pohostinskom zariadení



Zdroj: Vlastné spracovanie autora

Na strane poskytovateľov pohostinských služieb boli identifikované viaceré prekážky, ktoré obmedzujú schopnosť plne reagovať na dopyt spotrebiteľov. Medzi najväčšie problémy patrí nedostatok kvalifikovaného personálu, ktorý označilo až 78 % poskytovateľov. Tento problém súvisí s nízkou atraktivitou odvetvia pre pracovníkov, ale aj s vysokou fluktuáciou zamestnancov, ktorú uviedlo 51 % respondentov. Tieto bariéry sú znázornené na nasledujúcom grafe.

Graf 2 Problémové aspekty z pohľadu poskytovateľov pohostinských služieb



Zdroj: Vlastné spracovanie autora

Na prekonanie týchto bariér a podporu rozvoja gastroturizmu sú nevyhnutné viaceré opatrenia. Jedným z hlavných návrhov je podpora spolupráce medzi verejnými inštitúciami, podnikateľským sektorom a lokálnymi producentmi. Zvýšenie dostupnosti lokálnych produktov a zlepšenie ich distribúcie by mohlo nielen zvýšiť autenticitu gastronomických zážitkov, ale aj podporiť udržateľnosť miestnych komunít. Investície do kvalifikácie zamestnancov a vytváranie lepších pracovných podmienok by mohli znížiť fluktuáciu a zlepšiť kvalitu poskytovaných služieb. Rovnako dôležitá je organizácia tematických podujatí, ako sú kulinárske festivaly a ochutnávky, ktoré majú potenciál prilákať širšie publikum a zvýšiť atraktivitu Bratislavského kraja.

Záver

Najvýznamnejší výsledok prieskumu, ktorý by mohol slúžiť ako základ pre ďalší rozvoj gastroturizmu v regióne, je navrhnutý koncept reštaurácie „Reštaurácia na strome“, ktorý mal medzi respondentmi najvyšší obojstranný záujem. Tento koncept, ktorý pôvodne pochádza z Thajska, zaujme svojou unikátnosťou a zážitkovým charakterom. Hostia by sa mohli usadiť v špeciálne vytvorených „hniezdach“ na stromoch a zažiť tak jedinečný gastronomický zážitok, ktorý spája detskú hravosť s relaxačnou atmosférou. Reštaurácia by potenciálne využívala čerstvé lokálne suroviny a ponúkala by nielen kvalitné jedlo, ale aj originálny zážitok. Tento koncept by mohol byť úspešne implementovaný v lokalite Horského parku (lokalita vybraná na základe preferencií spotrebiteľov), ktorá sa nachádza v blízkosti centra a ponúka výbornú dopravnú dostupnosť a príjemné prostredie. Zároveň sa ukázalo, že pre ďalší rozvoj gastroturizmu v regióne je nevyhnutné zamerať sa na marketingové kampane, ktoré by podporili regionálnu identitu a zároveň propagovali Bratislavský kraj ako atraktívnu gastroturistickú destináciu. Využitie digitálnych nástrojov na zvýšenie viditeľnosti regiónu a jeho ponuky môže výrazne pomôcť pri prilákaní nových turistov, najmä zo zahraničia.

Na základe týchto zistení môžeme konštatovať, že gastroturizmus v Bratislavskom kraji má vysoký potenciál na rozvoj, avšak k jeho úspechu je potrebné zaviesť opatrenia, ktoré odstránia identifikované bariéry. Podpora lokálnych producentov, investície do vzdelávania personálu, zlepšenie infraštruktúry a inovatívny prístup k organizácii

tematických podujatí a gastronomických zážitkov môžu prispieť k udržateľnému rozvoju tohto sektora a získať tak dôležitú podporu pre ekonomiku regiónu. Tento sektor má potenciál stať sa príkladom udržateľného rozvoja, kde sa stretáva autenticita, kvalita a inovácia

Zoznam bibliografických odkazov

- C.M. Hall, L. Sharples, R. Mitchell, N. Macionis, B. Cambourne (Eds.), *Food Tourism Around the World: Development, Management and Markets*, Butterworth Heinemann, Oxford, ISBN 0-7506-5503-8, 2003 (392pp.)
- Hall, C. M. (2006). Introduction: Culinary tourism and regional development: From slow food to slow tourism?. *Tourism Review International*, 9(4), 303. DOI:10.3727/154427206776330580
- Hall, C.M., Sharples, E., Mitchell, R., Cambourne, B., & Macionis, N. (eds.) 2003, *Food Tourism Around the World: Development, Management and Markets*, Butterworth-Heinemann, Oxford. 373pp, ISBN 0750 65466 X
- Hjalager, A.-M. (2010) Progress in Tourism Management: A Review of Innovation Research in Tourism. *Tourism Management*, 31, 1-12. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.012>
- Karagiannis, D., & Metaxas, T. (2016). Culinary Tourism in Greece: Can the past define the future? A comparative analysis by using 10 case studies.
- Kiráľová, A. & Hamarneh, I. (2017). Local gastronomy as a prerequisite of food tourism development in the Czech Republic. *Marketing and Management of Innovations*, 2, 15-25. <https://doi.org/10.21272/mmi.2017.2-01>
- KOMPASOVÁ, Katarína. *Gastroturizmus na Slovensku. Príčiny a riešenia cestovného [ne]ruchu: zborník z medzinárodnej konferencie študentov, doktorandov a mladých vedeckých pracovníkov: Nitra 29. 9. 2015*. Nitra: Filozofická fakulta Univerzity Konštantína Filozofa v Nitre, 2016, 65-75. ISBN 978-80-558-0984-7.
- Koncepcia BSK. (2021). *Koncepcia rozvoja cestovného ruchu Bratislavského kraja do roku 2030*. Bratislava.
- Naderi N, Naderi N, Boo HC, Lee K-H and Chen P-J (2024) Editorial: Food tourism: culture, technology, and sustainability. *Front. Nutr.* 11:1390676. doi: 10.3389/fnut.2024.1390676
- Nistor, E.-L.; Dezs, S. An Insight into Gastronomic Tourism through the Literature Published between 2012 and 2022. *Sustainability*. 2022,14. 16954. <https://doi.org/10.3390/su142416954>
- Rachão, S., Z. Breda, C. Fernandes and V. Joukes(2019)Food tourism and regional development: Asystematic literature review. *European Journal of Tourism Research*21, pp. 33-49
- Stein, A. J., & Santini, F. (2021). The sustainability of "local" food: a review for policy-makers. *Review of Agricultural, Food and Environmental Studies*. doi:10.1007/s41130-021-00148-w

RECENZIA 1/ BOOK REVIEW 1:

HOUSEL, M. 2022. Psychológia peňazí. 2. vydanie. Bratislava : Vydavateľstvo AURORA. 256 s.

Ladislav Bažó¹

Morgan Housel vo svojej knihe *Psychológia peňazí* ukazuje, že úspech v oblasti financií nezávisí len od technických zručností či výnimočných investičných stratégií, ale predovšetkým od spôsobu, akým rozmyšľáme a cítime o peniazoch. Housel kombinuje svoje skúsenosti z oblasti financií s pozoruhodným naratívnym štýlom, aby čitateľovi priblížil koncepty, ktoré sú jednoduché na pochopenie, no hlboké vo svojom význame. Kniha nie je o tradičných finančných radách, ale o správaní sa jednotlivcov v súvislosti s peniazmi – o ich návykoch, postojoch a emocionálnych reakciách.

Kniha *Psychológia peňazí* ponúka nový pohľad na financie, zdôrazňujúc, že úspech závisí viac od psychologického nastavenia ako od schopnosti správne vypočítať investičné príležitosti. Medzi najvýznamnejšie posolstvá patria:

1. Hodnota správania nad znalosťami

Housel tvrdí, že peniaze sa často nesprávajú logicky, ale emocionálne. Je jedno, aké výborné máte finančné vedomosti, ak ich nedokážete uplatniť v praxi kvôli impulzívnym rozhodnutiam alebo nedostatku trpezlivosti. Autor uvádza príklady ľudí, ktorí dosiahli finančný úspech nie vďaka brilantným stratégiám, ale preto, že si osvojili pozitívne správanie, ako je konzistentné šetrenie alebo ochota čeliť neistote.

2. Príbeh individuality

Každý z nás má unikátny vzťah k peniazom, ktorý je formovaný našimi osobnými skúsenosťami. Housel poukazuje na to, že naše rozhodnutia ovplyvňujú faktory, ako sú výchova, kultúra či prostredie, v ktorom sme vyrastali. Ak ste napríklad vyrastali v období ekonomickej krízy, môžete byť opatrnejší a viac šetriť, zatiaľ čo niekto z obdobia hospodárskeho rastu môže byť viac riskantný.

3. Sila pokory a dlhodobého myslenia

Jedným z najsilnejších posolstiev knihy je potreba dlhodobého pohľadu na peniaze. Housel zdôrazňuje, že tajomstvom bohatstva nie je veľký príjem, ale schopnosť minúť menej, ako zarobíme, a nechať čas pracovať v náš prospech. Podčiarkuje význam skromnosti a vyhýbania sa prílišnej honbe za luxusom, ktorý môže byť finančne neudržateľný. Dlhodobé šetrenie a investovanie sú podľa neho silné nástroje na budovanie finančnej stability.

4. Neistota ako nevyhnutná súčasť

Finančné trhy sú podľa Housela nepredvídateľné, no to by nás nemalo odradiť od investovania. Dôležité je akceptovať neistotu ako prirodzenú súčasť hry a nastaviť si také finančné stratégie, ktoré dokážeme dodržiavať aj v náročných

¹ Ing. Ladislav Bažó, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra cestovného ruchu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, E-mail: ladislav.bazo@euba.sk

časoch. Toto myslenie je kľúčom k tomu, aby sme sa vyhli panike pri poklesoch trhov.

5. Radosť z finančnej slobody

Housel zdôrazňuje, že cieľom práce s peniazmi by nemalo byť hromadenie majetku, ale vytváranie možností a slobody. Byť schopný rozhodovať o svojom čase, práci alebo živote bez tlaku financií je podľa neho tým najväčším bohatstvom. Táto filozofia sa prelína celou knihou, pričom autor často pripomína, že peniaze by mali slúžiť nám, a nie naopak.

6. Príbeh Warrena Buffetta a časová hodnota bohatstva

Jedným z najsilnejších príkladov v knihe je príbeh investičnej legendy Warrena Buffetta. Housel upozorňuje, že Buffettovo bohatstvo nie je výsledkom výnimočne zložitej stratégie, ale skôr schopnosti investovať trpezlivo počas dlhého časového horizontu. Autor zdôrazňuje, že čím skôr začnete investovať a šetriť, tým väčšiu silu môže mať efekt zloženého úroku.

7. Rozdiel medzi bohatstvom a okázalosťou

Housel robí rozdiel medzi tým, byť skutočne bohatý (mať finančné rezervy a stabilitu) a pôsobiť bohatým (míňať na luxusné autá či nehnuteľnosti). Podľa neho je okázalý život často výsledkom túžby po uznaní, zatiaľ čo skutočne bohatí ľudia si peniaze nechávajú pracovať v súkromí.

Každá z týchto tém čitateľa vedie k zamysleniu nad vlastnými finančnými návykmi a rozhodnutiami.

Jedným z najväčších prínosov knihy je jej jazyková jednoduchosť. Housel píše priamo, bez zbytočnej technickej terminológie, čo robí knihu prístupnou nielen pre finančných odborníkov, ale aj pre čitateľov, ktorí s financiami nemajú veľké skúsenosti. Používa príklady zo skutočného života, historické anekdoty a osobné príbehy, čo dodáva knihe pútavosť a autenticnosť.

Napriek mnohým pozitívam môže kniha niektorým čitateľom pôsobiť príliš všeobecne. Autor sa zameriava skôr na princípy a psychológiu ako na konkrétne praktické rady či stratégie. Tí, ktorí hľadajú detailné finančné analýzy alebo konkrétne kroky k investovaniu, môžu zostať sklamaní.

Psychológia peňazí je osviežujúca vo svojom prístupe. Učí, že peniaze nie sú len o číslach, ale o ľudskosti – o našich hodnotách, ambíciách a vzťahoch. Je to kniha, ktorá vás prinúti zamyslieť sa nad tým, čo pre vás peniaze naozaj znamenajú a ako ich efektívne využívať.

Ak hľadáte hlbší pohľad na to, prečo sa s peniazmi správate tak, ako sa správate, a chcete získať praktické rady pre vytvorenie zdravého finančného myslenia, *Psychológia peňazí* je výnimočná voľba.

Zoznam bibliografických odkazov

HOUSEL, M. *Psychológia peňazí*. 2. vydanie. Bratislava : Vydavateľstvo AURORA, 2022, 256 s. ISBN 978-80-8250-049-6

RECENZIA 2/ BOOK REVIEW 2:

KELLER, G., PAPASAN, J. 2018. Jediná vec. Bratislava : Easton Books. 248 s.

Ladislav Bažó¹

Kniha „**Jediná vec**“ (The One Thing) patrí medzi bestsellery v oblasti osobného rozvoja, produktivity a efektívneho plánovania. Jej autori, Gary Keller a Jay Papasan, prinášajú jednoduchý, ale zásadný koncept, ktorý má potenciál zmeniť spôsob, akým uvažujeme o práci, prioritách a dosahovaní cieľov.

Základný princíp: Menej je viac

Jadrom knihy je myšlienka, že tajomstvo úspechu spočíva v sústredení sa na **jedinú vec**, ktorá je v danej chvíli najdôležitejšia. Tento princíp autori sumarizujú otázkou:

„Aká je jediná vec, ktorú môžem urobiť, aby všetko ostatné bolo ľahšie alebo nepotrebné?“

Táto otázka slúži ako kompas pri rozhodovaní, čo má byť našou prioritou, či už v práci, osobnom živote alebo v oblasti zdravia. Kniha tvrdí, že multitasking, nadmerné plánovanie či honba za rovnováhou medzi všetkým v skutočnosti vedie k stresu a nízkej efektivite. Namiesto toho odporúča radikálne zjednodušenie – sústrediť sa na jednu úlohu, ktorá prináša najväčší prínos.

Silné stránky knihy

Autori ponúkajú konkrétne nástroje a stratégie, ako identifikovať svoju „jedinú vec“, čo robí knihu praktickou pre každého, kto hľadá efektívne spôsoby, ako zlepšiť svoj časový manažment. Medzi najvýraznejšie prínosy knihy patrí jej schopnosť učiť čitateľov, ako si vytvárať zdravé návyky a odstraňovať rušivé elementy.

Kniha vysvetľuje, že skutočný význam priorít spočíva v ich obmedzení na to, čo má najväčšiu hodnotu. Tento princíp nie je iba teoretický – autori ho podkladajú príkladmi zo života úspešných podnikateľov, ako aj obyčajných ľudí, ktorí si aplikáciou tejto filozofie zlepšili život.

Jednou z kľúčových stratégií je vytváranie tzv. **ochrannej zóny pre hlbokú prácu**. Autori odporúčajú vyhradiť si každý deň čas, kedy sa budeme venovať jedinej veci bez rušenia, či už ide o dlhodobý projekt alebo kľúčovú úlohu dňa. Tento prístup zdôrazňuje dôležitosť disciplíny a schopnosti povedať „nie“ neurgentným, ale menej podstatným činnostiam.

Ďalším významným prínosom je kapitola o tzv. **domino efekte**. Autori vysvetľujú, že ak sa zameriame na správnu úlohu alebo činnosť, môže to spustiť reťaz pozitívnych následkov, ktoré uľahčia dosiahnutie ďalších cieľov. Tento princíp povzbudzuje čitateľov, aby si stanovili realistické a postupné kroky namiesto snahy riešiť všetko naraz.

¹ Ing. Ladislav Bažó, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra cestovného ruchu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, E-mail: ladislav.bazo@euba.sk

Práve táto jednoduchosť je jednou z najväčších predností knihy. V dobe pretlaku informácií a nekonečných zoznamov úloh kniha pripomína, že viac neznamená lepšie. Skutočný pokrok prichádza vďaka schopnosti robiť menej vecí, ale s vyššou kvalitou.

Autori tiež upozorňujú na dôležitosť **dlhodobého myslenia**, ktoré má podstatný vplyv na štruktúru našich cieľov. Dobrý návyk v práci alebo osobnom živote nie je otázkou náhody, ale systematického prístupu. Týmto spôsobom kniha motivuje čitateľov myslieť viac strategicky a sústrediť sa na zmysluplné ciele.

Kritické momenty a výzvy

Hoci je kniha pútavá, niektorí čitatelia môžu mať pocit, že myšlienka „jedinej veci“ sa opakuje príliš často. Autori ju rozoberajú z rôznych uhlov, čo môže pôsobiť redundantne. Navyše, pre ľudí, ktorí pracujú v dynamickom prostredí, kde je potrebné zvládať viacero úloh naraz, môže byť aplikácia tohto konceptu náročná.

Ďalším potenciálnym problémom je, že kniha má tendenciu zjednodušovať komplexné problémy. Nie každá životná či pracovná situácia sa dá zredukovať na jednu prioritnú úlohu. Pre čitateľov, ktorí očakávajú hlbšiu analýzu alebo vedecké dáta, môže kniha pôsobiť až príliš orientovaná na osobné príbehy a motivačné výzvy.

Kniha „Jediná vec“ **je ideálna** pre ľudí, ktorí:

cítia preťaženie z množstva úloh,
majú problémy so stanovovaním priorít,
túžia po väčšej jasnosti v pracovnom či osobnom živote,
hľadajú jednoduchý, no účinný systém na zlepšenie produktivity.

Autori zdôrazňujú, že koncept „jedinej veci“ nie je iba pracovným nástrojom. Môže sa aplikovať aj v iných oblastiach, ako sú vzťahy, zdravie, osobné financie alebo sebazdokonaľovanie.

Záver

„Jediná vec“ je kniha, ktorá vyniká svojou jednoduchosťou a praktickosťou. Hoci nemusí byť pre každého, jej hlavná myšlienka má univerzálnu platnosť – v chaose a zhone dnešnej doby nám pripomína, že úspech neprichádza z množstva, ale z kvality a sústredenia.

Pre tých, ktorí túžia zlepšiť svoj život prostredníctvom jednoduchších a sústredenejších rozhodnutí, môže byť táto kniha neoceniteľným sprievodcom. Aj keď si z nej čitateľ neodnesie všetky rady, už len aplikovanie otázky o „jedinej veci“ môže znamenať obrovský rozdiel.

Zoznam bibliografických odkazov

KELLER, G., PAPASAN, J. 2018. *Jediná vec*. Bratislava : Easton Books. 248 s. ISBN 978-80-8109-343-2

RECENZIA 3/ BOOK REVIEW 3:

ČVIRIK, M. 2024. *Etnocentrizmus a jeho úloha v spotrebiteľskom správaní generácie Z na Slovensku*, Vydavateľstvo Ekonóm.

Kristína Horváthová¹

Monografia predstavuje širokú škálu poznatkov o nákupných, hodnotových a iných aspektoch trhového správania kupujúcich. Autor vychádza z klasickej teórie a modelov nákupného správania a vymedzuje ich súvislosť s koncepciou spotrebiteľského etnocentrizmu.

Téma predloženej monografie je aktuálna z dôvodu rastúcej globalizácie a integrácie národných ekonomík a zároveň silného tlaku na podporu vnímania aspektu vlastnej krajiny ako motívu v nákupnom rozhodovaní. Monografia hodnotí význam krajiny pôvodu ako faktora, ktorý ovplyvňuje spotrebiteľov pri výbere produktov. Práca má jasne vymedzené ciele dokumentujúce komplexný prístup k riešeniu výskumného problému. Hlavný vedecký cieľ je formulovaný pomerne široko a orientuje sa na identifikáciu miery etnocentrizmu spotrebiteľov v SR v kohorte generácie Z. Ambíciou práce bolo posúdiť základné kategórie a dimenzie spotrebiteľského etnocentrizmu na báze využitia overeného výskumného nástroja CETSCALE a nástroja CEESCALE. Autor po špecifikovaní cieľa vytvoril parciálne ciele v troch oblastiach, pričom v rámci praktických cieľov sú formulované aj výskumné otázky a hypotézy.

Práca stavia na sekundárnom výskume využitom v teoretickej rovine a primárnom výskume využitom v praktickej rovine. Celkovo sa prieskumu zúčastnilo 500 respondentov z definovanej populácií. Možno očakávať reprezentativitu a pomerne nízku chybovosť výsledkov. Autor využíva rad matematických a štatistických metód na spracovanie výskumu.

Treba oceniť, že v hodnotení jednotlivých dimenzií etnocentrizmu autor nezostal iba pri popisnom spôsobe, ale kritickým a analytickým hodnotením prezentuje možnosti ich využitia v práci marketingových agentúr, domácich producentov, zahraničných producentov a dokonca aj vlády.

Práca predstavuje významný vedecký prínos v skúmanej oblasti. Systemizuje poznatky o problematike spotrebiteľského etnocentrizmu, faktorov ovplyvňujúcich etnocentrizmus a nástrojoch merania spotrebiteľského etnocentrizmu. Viaceré z

¹ Ing. Kristína Horváthová, PhD. Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, kristina.horvathova@euba.sk.

prezentovaných návrhov sú pozoruhodné a originálne. Pozitívne možno hodnotiť tiež prepojenie psychologickej a marketingovej roviny vo výskume etnocentrizmu.

Monografia predstavuje výstup z projektu I-24-105-00 „Strategické, intervenčné a adaptačné možnosti spotrebiteľského etnocentrizmu v kontexte digitálneho a medzinárodného marketingového manažmentu“.

Zoznam bibliografických odkazov

ČVIRIK, Marián. Etnocentrizmus a jeho úloha v spotrebiteľskom správaní generácie Z na Slovensku. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2024, 77 s. [4,84 AH]. ISBN 978-80-225-5148-9.