

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

Evidenčné číslo: 102004/D/2023/36097107979158532

**SPOLUPRÁCA KRAJÍN VYŠEHRADSKEJ
ŠTVORKY (V4) V MARKETINGOVEJ PODPORE
CESTOVNÉHO RUCHU POD ZNAČKOU
„DISCOVER CENTRAL EUROPE“**

Dizertačná práca

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
Obchodná fakulta

**SPOLUPRÁCA KRAJÍN VYŠEHRADSKEJ
ŠTVORKY (V4) V MARKETINGOVEJ PODPORE
CESTOVNÉHO RUCHU POD ZNAČKOU
„DISCOVER CENTRAL EUROPE“**

Dizertačná práca

Študijný program: manažment medzinárodného podnikania

Študijný odbor: ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: Katedra cestovného ruchu

Školiteľ: doc. RNDr. Kvetoslava Matlovičová, PhD.

Bratislava 2023

Ing. Lenka Zemanová

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že som dizertačnú prácu vypracovala samostatne a že som v nej uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....

Ing. Lenka Zemanová

PodĎakovanie

Touto cestou by som sa chcela veľmi pekne poďakovať mojej školiteľke, doc. RNDr. Kvetoslave Matlovičovej, PhD. za všetok čas a energiu, ktorý venovala mojej práci a tiež za jej profesionálne vedenie, vysvetľovanie, cenné rady, pripomienky a neustálu motiváciu pri písaní práce. Veľká vďaka patrí tiež mojej predchádzajúcej školiteľke prof. JUDr. Ľudmile Novackej, PhD. za jej cenné pripomienky a odborné rady počas štúdia. Z akademických kruhov sa chcem poďakovať kolegovi Ing. Jakubovi Harmanovi z Katedry sociálneho rozvoja a práce, Národohospodárskej fakulty za jeho odborné rady a pomoc vo vedeckej činnosti a tiež spoluprácu v publikačnej činnosti. Z katedry Marketingu by som sa chcela poďakovať Ing. Martinovi Kuchtovi, PhD. za jeho odborné rady v oblasti digitálneho marketingu a sociálnych médií, Ing. Janke Kopaničovej za odbornú pomoc pri koncipovaní kvalitatívneho výskumu práce a Ing. Michalovi Vávrovi za neustálu motiváciu počas celého doktorandského štúdia a spoluprácu vo vede. Taktiež ďakujem kolegom z Katedry cestovného ruchu, predovšetkým vedúcemu katedry Ing. Jozefovi Gállovi, PhD. a Ing. Alexandrovi Fraschovi, PhD. za ich nielen odborné, ale aj priateľské rady a neustálu podporu. V neposlednom rade patrí veľká vďaka mojej rodine, môjmu priateľovi Marošovi a všetkým, ktorí mi verili a motivovali ma počas celého doktorandského štúdia.

Abstrakt

ZEMANOVÁ, Lenka: *Spolupráca krajín Vyšehradskej štvorky (V4) v marketingovej podpore cestovného ruchu pod značkou „Discover Central Europe“*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra cestovného ruchu. – Vedúci záverečnej práce: doc. RNDr. Kvetoslava Matlovičová, PhD. – Bratislava: OF EU, 2023, 200 s.

Hlavným cieľom dizertačnej práce je navrhnúť efektívne riešenia pre rovnocennú participáciu Slovenskej republiky v marketingových aktivitách krajín Vyšehradskej štvorky (V4) v cestovnom ruchu pod značkou Discover Central Europe. Úvodná časť práce mapuje súčasný stav rozpracovania problematiky politiky a spolupráce v rámci cestovného ruchu v domácej i v zahraničnej vedeckej literatúre. Teoretické aspekty konceptu manažmentu a marketingu destinácie sú v empirickej časti práce aplikované na krajiny V4. Vo výsledkovej časti je analyzované inštitucionálne zabezpečenie cestovného ruchu a nosné strategické dokumenty cestovného ruchu jednotlivých krajín V4. Práca ďalej prezentuje aktuálny stav rozvoja cestovného ruchu v skúmanom území prostredníctvom vybraných indikátorov ako je zamestnanosť, export, HDP či príjmy z cestovného ruchu. Pri analýze spoločných a rozdielových atribútov krajín V4 využívame kvantitatívne analýzy na základe Indexu konkurencieschopnosti cestovného ruchu (TTCI). Nosnú časť práce predstavuje skúmanie prístupov k marketingovej komunikácii národných destinačných organizácií (NTO) krajín V4 na vybraných sociálnych sieťach. Analýza sentimentu na sociálnej sieti Twitteri ukazuje, že aktivity spojené s cestovným ruchom vo Vyšehradskej regióne ako aj na Slovensku sú vnímané pozitívne. V práci sú ďalej prezentované výsledky prieskumu na sociálnej sieti Instagram ktoré ukazujú, že Slovensko je spomedzi všetkých krajín V4 najviac prezentované ako destinácia orientovaná na cestovanie spojené s prírodou. Rovnako ukazujeme, že sociálna sieť LinkedIn je jednotlivými národnými destinačnými organizáciami, v najväčšej miere vo vzťahu k ostatným krajinám V4 využívaná na prezentáciu PR aktivít a propagáciu domácich a zahraničných podujatí. V závere práce prezentujeme výsledky expertných rozhovorov s reprezentantmi slovenských incomingových cestovných kancelárií a agentúr zamerané na hodnotenie podmienok, predpokladov a možností budúcej spolupráce krajín V4, na základe ktorých navrhujeme odporúčania pre rovnocennú participáciu Slovenska v spoločných marketingových aktivitách krajín V4.

Kľúčové slová: cestovný ruch, destinačný marketing, sociálne siete, krajiny Vyšehradskej štvorky, Discover Central Europe.

Abstract

ZEMANOVÁ, Lenka: *Cooperation of Visegrad 4 Countries (V4) in the Marketing Support of Tourism under the Brand „Discover Central Europe“*. – University of Economics in Bratislava. The Faculty of Commerce; Department of tourism. – Supervisor: doc. RNDr. Kvetoslava Matlovičová, PhD. – Bratislava: OF EU, 2023, 200 p.

The main goal of dissertation is to propose effective recommendations for the equal participation of Slovak Republic in marketing activities of tourism in Visegrad countries (V4) under the brand Discover Central Europe. The theoretical framework provides the current issue of tourism policy and tourism cooperation through literature review of domestic and foreign scientific publications. Theoretical aspects related to the concept of destination management and marketing are applied into V4 countries in the empirical part of the thesis. The results reveal the issue of organisational part of tourism bodies and conceptual strategic documents in the examined area. The thesis continues with identifying the current state of tourism development through selected indicators such as employment, export, GDP or tourism income. When analyzing the common and different attributes of the V4 countries, a quantitative analysis is used based on the Tourism Competitiveness Index (TTCI). The main part of research describes the approaches of marketing communication in V4 countries through different social media platforms. The sentiment analysis on Twitter reveals that activities related to tourism in Visegrad region as well as in Slovakia are perceived positively. The thesis also presents the results of destination image in Instagram, which shows that, among all V4 countries, Slovakia is the most presented as a destination oriented towards nature-related travel. The Results on LinkedIn indicate that for the representation are PR activities and promotion of domestic & international events mostly used by national destination organizations. The findings also consists of expert interviews with representatives of Slovak incoming travel operators aimed at evaluating conditions, assumptions and possibilities of cooperation between Visegrad countries. Based on these results, several supporting recommendations for the equal participation of Slovakia in the joint marketing activities of V4 countries in tourism are proposed.

Key words: tourism, destination marketing, social media, Visegrad countries, Discover Central Europe.

Obsah

Úvod.....	12
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma i v zahraničí	14
1.1 Politika a spolupráca v cestovnom ruchu	14
1.1.1 Úloha verejného sektora pri tvorbe politiky cestovného ruchu	17
1.1.2 Nástroje politiky cestovného ruchu	19
1.1.3 Spolupráca v cestovnom ruchu	21
1.2 Destinácia ako predmet skúmania	24
1.2.1 Manažment destinácie cestovného ruchu	26
1.2.2 Marketing destinácie cestovného ruchu	29
1.2.3 Spolupráca v oblasti marketingu cezhraničných destinácií	31
1.2.4 Značka destinácie a možnosti jej formovania	35
1.2.5 Digitálny marketing destinácie	40
1.2.6 Marketing na sociálnych médiách.....	44
a) Charakteristika vybraných sociálnych sietí.....	46
b) Úloha sociálnych sietí v cestovnom ruchu	49
2 Cieľ práce.....	53
3 Metodika práce a metódy skúmania.....	55
3.1 Objekt a predmet skúmania	55
3.2 Výskumný prístup.....	56
3.3 Etapy riešenia dizertačnej práce	57
3.4 Spôsob získavania údajov a metodika práce	60
4 Výsledky práce.....	66
4.1 Cestovný ruch krajín Vyšehradskej štvorky	66
4.1.1 Vyšehradská štvorka – vznik, význam a ciele spoločenstva	66
4.1.2 Cestovný ruch v programoch predsedníctiev	69
4.1.3 Inštitucionálne zabezpečenie cestovného ruchu	73
4.1.4 Strategické plánovacie dokumenty rozvoja cestovného ruchu	78
4.1.5 Aktuálny stav rozvoja cestovného ruchu v krajinách Vyšehradskej štvorky	80
4.2 Destinačný marketing jednotlivých krajín V4 na sociálnych sieťach	94
4.2.1 Krajiny V4 na sociálnej sieti LinkedIn	96

4.2.2	<i>Krajiny V4 na sociálnej sieti Instagram</i>	99
1.1.1	<i>Influencer marketing krajín V4 na sociálnej sieti Instagram</i>	107
4.3	Možnosti spolupráce pri budovaní spoločnej značky Discover Central Europe	109
4.3.1	<i>Produktové portfólio značky Discover Central Europe</i>	114
4.3.2	<i>Zdrojové trhy značky Discover Central Europe</i>	116
4.3.3	<i>Značka Discover Central Europe na sociálnej sieti LinkedIn a Twitter</i>	120
4.3.4	<i>Percepcia marketingovej podpory značky DCE na Slovensku</i>	126
5	Diskusia.....	148
6	Prínosy dizertačnej práce	165
	Záver.....	168
	Zoznam použitej literatúry	173

Zoznam grafov, obrázkov, schém a tabuliek

Graf 1: Podiel príjazdov podľa regiónov sveta	82
Graf 2: Priemerný podiel cestovného ruchu na celkovom exporte krajín V4.....	85
Graf 3: Objem exportu v cestovnom ruchu v krajinách V4	86
Graf 4: Percentuálny podiel celkového príspevku CR na HDP v krajinách V4.....	86
Graf 5: Priemerná úroveň zamestnanosti v cestovnom ruchu v rámci krajín V4.....	87
Graf 6: Vývoj indexu konkurencieschopnosti v krajinách V4 v rokoch 2007-2021.....	89
Graf 7: Priemerné skóre subindexov konkurencieschopnosti cestovného ruchu krajín V4.....	90
Graf 8: Komparácia faktorov konkurencieschopnosti krajín V4 a svetovej TOP 3.....	91
Graf 9: Podiel obsahu príspevkov NTO krajín V4 podľa zamerania za rok 2022	98
Graf 10: Geotagging krajín V4 na Instagrame na základe hashtagov	101
Graf 11: Frekvencia príspevkov označených #visit krajiny a hlavných miest V4	102
Graf 12: Štruktúra instagramových príspevkov o krajinách V4 podľa obsahu.....	103
Graf 13: Štruktúra instagramových príspevkov o krajinách V4 podľa obsahu a krajín.....	103
Graf 14: Štruktúra obsahu príspevkov o krajinách V4 v kategórii „ARCHITEKTÚRA“	104
Graf 15: Štruktúra obsahu príspevkov o krajinách V4 v kategórii „LUDIA“	104
Graf 16: Štruktúra obsahu príspevkov o krajinách V4 v kategórii „PRÍRODA“	105
Graf 17: Štruktúra obsahu príspevkov o krajinách V4 v kategórii „DOPRAVA“	105
Graf 18: Počet príspevkov TOP influencerov v krajinách V4 v roku 2022	108
Graf 19: Podiel príspevkov TOP influencerov o krajinách V4	109
Graf 20: Štruktúra skúmaných príspevkov vymedzujúcich stredoeurópsky priestor podľa vedných disciplín (TOP 5 v r. 2022)	110
Graf 21: Podiel počtu prenocovaní turistov z USA, Číny a Ruska na celkovom počte prenocovaní turistov v krajinách vyšehradského regiónu	118
Graf 22: Podiel počtu prenocovaní turistov z USA, Číny a Ruska na celkovom počte prenocovaní turistov v krajinách V4 v rokoch 2012-2020.....	119
Graf 23: Vývoj počtu tweetov o sledovanom území.....	123
Graf 24: Vývoj počtu tweetov o značke <i>Discover Central Europe</i>	123
Graf 25: Vývoj počtu tweetov odkazujúcich na vyšehradský región.....	123
Graf 26: Tweety odkazujúce na cestovný ruch v krajinách V4	124
Graf 27: Podiel počtu prenocovaní turistov zo zdrojových trhov značky DCE.....	160
Graf 28: Počet prenocovaní turistov zo zdrojových trhoch značky DCE na Slovensku.....	161
Obrázok 1: Krajiny Vyšehradskej štvorky – Základné informácie.....	69
Obrázok 2: Obdobia trvania predsedníctiev krajín V4.....	69
Obrázok 3: Najfotografovanejšie miesta krajín V4 zverejnené na Instagrame v r. 2022	107
Obrázok 4: Vymedzovanie „Central Europe“ z akademickej perspektívy a ponuky zahraničných touroperátorov	112
Obrázok 5: Oficiálne logo značky <i>Discover Central Europe</i>	114

Schéma 1: Hlavné etapy postupu spracovávania dizertačnej práce	59
Schéma 2: Právne rámce upravujúce fungovanie cestovného ruchu v krajinách V4.....	78
Schéma 3: Vnútroštátne stratégie rozvoja cestovného ruchu krajín V4.....	80
Schéma 4: Kritériá konkurencieschopnosti v cestovnom ruchu na medzinárodnom trhu	89
Tabuľka 1: Najpoužívanéjšie sociálne siete na svete v roku 2022.....	47
Tabuľka 2: Počet užívateľov sociálnych sietí v krajinách V4 v roku 2022	47
Tabuľka 3: Štruktúra používateľov vybraných sietí podľa veku	47
Tabuľka 4: Zoznam participantov expertných rozhovorov	63
Tabuľka 5: Organizačná štruktúra riadenia cestovného ruchu v krajinách V4	76
Tabuľka 6: Strategické plánovacie dokumenty cestovného ruchu v krajinách V4	79
Tabuľka 7: Počet príjazdov zahraničných turistov podľa makroregiónov sveta.....	83
Tabuľka 8: Podiel turistických príjazdov do krajín V4 v rámci príslušných regiónov	84
Tabuľka 9: Objem príjmov z cestovného ruchu v krajinách V4	84
Tabuľka 10: Korelačná matica indexov konkurencieschopnosti CR v krajinách V4	92
Tabuľka 11: Národné destinačné organizácie (NTO) krajín V4	95
Tabuľka 12: Zriadenie oficiálneho účtu NTO a využívanie sociálnych sietí v komunikácii... 95	
Tabuľka 13: Počet sledovateľov účtov NTO v krajinách V4 na sociálnych sieťach	96
Tabuľka 14: Aktivita národných destinačných organizácií krajín V4 na sieti LinkedIn	97
Tabuľka 15: Štruktúra uverejňovania príspevkov NTO v krajinách V4 za rok 2022	99
Tabuľka 16: Národné destinačné organizácie na Instagrame.....	100
Tabuľka 17: Frekvencia príspevkov súvisiacich s cestovaním v krajinách V4	101
Tabuľka 18: Najvyhľadávanejšie lokality v krajinách V4 na Instagrame.....	106
Tabuľka 19: TOP 10 najsledovanejších influencerov v krajinách V4	108
Tabuľka 20: Vymedzenie priestoru strednej Európy v ponuke zahraničných touroperátorov v rámci balíčka „Central Europe“ v roku 2022	111
Tabuľka 21: Poznávacie zájazdy zahraničných touroperátorov do krajín V4 organizované celoročne (2022-2023)	115
Tabuľka 22: Najčastejšie zastúpené lokality v itinerároch zájazdov v rámci krajín V4.....	116
Tabuľka 23: Aktuálne letecké spojenia medzi cieľovými krajinami DCE a Slovenskom....	120
Tabuľka 24: Obsah príspevkov o spoločných aktivitách krajín V4 v cestovnom ruchu.....	121
Tabuľka 25: Komunikačný matrix DCE pre B2B segment - touroperátori	150
Tabuľka 26: Intenzita príspevkov odkazujúca na hlavné produktové línie značky DCE na Slovensku (Instagram v roku 2022)	157
Tabuľka 27: Návrhy zástupcov slovenských incomingových touroperátorov	162

Zoznam skratiek

- B2B** – business to business
- B2C** – business to customer
- CE** – stredoeurópsky priestor
- CR** – cestovný ruch
- EÚ** – Európska únia
- DCE** – Discover Central Europe
- ETC** – Európska komisia pre cestovný ruch (z angl. *European Travel Comission*)
- DMO** – organizácie destinačného manažmentu (z angl. *Destination Management Organisations*)
- MICE** – stretnutia, incentívy, kongresy/konferencie, podujatia (z angl. *Meetings, Incentives, Conferences-Congresses, Events-Exhibitions*)
- NTO** – národné destinačné organizácie (z angl. *national tourism organisations*)
- RVHP** – Rada vzájomnej hospodárskej pomoci
- SACKA**– Slovenská asociácia cestovných kancelárií a agentúr
- TTCI** – index konkurencieschopnosti cestovného ruchu
- V4** – vyšehradské krajiny

Úvod

Cestovný ruch (CR) má aj napriek vážnym dopadom posledných kríz stále dôležitú úlohu v medzinárodnom obchode. Hoci je toto odvetvie vzhľadom na jeho interdisciplinárny charakter citlivé na medzinárodné výkyvy, jeho ekonomický význam rastie. Mnohé vlády poháňané globálnym rastom považujú cestovný ruch dokonca za univerzálny generátor príjmov, nástroj na zvýšenie HDP, zlepšenie platobnej bilancie, podporu regionálneho rozvoja a generátora zamestnanosti.

Výsledky predchádzajúcich štúdií (napr. Orban, 2020; Buhalis, 2022) ukazujú, že medzi destinácie, ktoré dokážu najviac ekonomicky vyťažiť z CR, patria tie, ktoré si uvedomujú význam kvalitnej a úspešne implementovanej marketingovej stratégie na posilňovanie imidžu destinácie u potenciálnych návštevníkov. V aktivitách národných organizácií CR tak dochádza k presunu zamerania aktivít primárne na destinačný marketing a v jeho rámci najmä na branding destinácií. Dôležitosť budovania značky destinácie, ako aj potreba šetrenia finančných zdrojov stimulujú záujem hľadania úspor. Medzinárodná spolupráca v projektoch podpory tzv. cezhraničných destinácií, ktorá okrem iného umožňuje aj redukcii výdavkov na marketing sa ukazuje nielen ako zaujímavý spôsob redukcie nákladov na propagáciu, ale súčasne cesta k zvýšeniu konkurencieschopnosti predmetných území. Spojením potenciálov pre CR odlišných území získavajú nové produkty vyššiu mieru atraktivity pre potenciálnych návštevníkov.

Príkladom takejto medzinárodnej spolupráce v CR je aj kooperácia krajín Vyšehradskej štvorky (V4), Slovenska, Česka, Poľska a Maďarska pod označením *Discover Central Europe* (DCE). Cieľom spoločnej propagácie regiónu strednej Európy je podpora rozvoja príjazdového CR zo vzdialených trhov. Štvorica krajín sa od roku 2003 prezentuje ako jednotná turistická destinácia hlavne na mimoeurópskych trhoch. Hoci v regióne strednej Európy sú si krajiny V4 navzájom konkurentmi, na vzdialených trhoch vystupujú ako partneri, pričom medzi výhody destinačného partnerstva patrí najmä efektívnejšia propagácia a zdieľanie nákladov na spoločné marketingové aktivity.

Spoločné marketingové aktivity boli spočiatku realizované na zdrojových trhoch ako USA, Čína, Rusko, Japonsko. Vývoj spolupráce krajín V4 v oblasti cestovného ruchu značne ovplyvnili viaceré udalosti v dôsledku ktorých sa ich zameranie menilo. Prepuknutie pandémie, následné vynútené obmedzenia v cestovaní ako aj obava ľudí

cestovať spôsobili, že krajiny V4 začali svoje marketingové aktivity realizovať na geograficky bližších trhoch akými sú Rakúsko, Nemecko, Holandsko či krajiny Škandinávie. V dôsledku geopolitických zmien, najmä po roku 2022 sa spoločné marketingové aktivity na ruskom trhu pozastavili. V súčasnom období sa ich pozornosť sústreďuje na krajiny s dobrým príjazdovým potenciálom ako je Stredný Východ (Izrael, Spojené arabské emiráty) a krajiny Ázie (Južná Kórea). Výzvu spoločnej propagácie krajín V4 aktuálne predstavuje prebiehajúca vojna na Ukrajine, ktorá ohrozuje záujem turistov o región strednej Európy. Minuloročný prieskum merajúci senzitivitu trhu ukazuje, že až 60% turistov z USA prehodnotilo záujem navštíviť región strednej Európy kvôli blízkosti vojnového konfliktu.

Vyššie uvedené skutočnosti poskytujú zaujímavý potenciál pre výskum, ktorý však doposiaľ nebol dostatočne reflektovaný. Málopočetná skupina empirických prác venujúcich sa predmetnej problematike bola našou hlavnou motiváciou pre spracovanie uvedenej témy práce. Našou ambíciou je rozšíriť existujúce poznatky o možnostiach spolupráce v oblasti CR krajín V4 a v súlade s hlavným cieľom práce poskytnúť praktické odporúčania pre rovnocennú participáciu Slovenska v týchto aktivitách.

Tomuto cieľu sme prispôbili štruktúru práce so zámerom poskytnúť čitateľovi širší pohľad na možné perspektívy riešení a prístupov k rozvoju cezhraničnej destinačnej spolupráce. V úvodnej teoretickej časti práce sa venujeme prehľadu prístupov k nastaveniu štátnej politiky v CR, pričom osobitne skúmame úlohu verejného sektora pri tvorbe politiky cestovného ruchu a nástroje politiky cestovného ruchu. Taktiež sa venujeme teoretickým aspektom fungovania manažmentu a marketingu destinácie CR s dôrazom na digitálny marketing a možnosti využitia sociálnych sietí. Praktická časť práce skúma inštitucionálne zabezpečenie cestovného ruchu, porovnáva strategické plánovacie dokumenty a analyzuje postavenie CR v jednotlivých krajinách V4 prostredníctvom viacerých indikátorov, akými sú objem medzinárodných príjazdov, príjmy z CR, export a zamestnanosť v CR či podiel CR na HDP krajiny. Osobitnú pozornosť venujeme aj skúmaniu konkurencieschopnosti krajín V4 v CR. Nosnou časťou práce je analýza marketingovej komunikácie krajín V4 na vybraných sociálnych sieťach a možnosti spolupráce pri budovaní spoločnej značky DCE z perspektívy slovenských incomingových touroperátorov. Na ich základe následne formulujeme odporúčania pre rovnocenné zapojenie Slovenska v spoločných marketingových aktivitách krajín V4.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma i v zahraničí

Slovensko, Maďarsko, Česko a Poľsko sú v európskom priestore v oblasti cestovného ruchu konkurenčnými krajinami. Pokiaľ však ide o návštevníkov zo vzdialených destinácií, ich spolupráca sa ukazuje ako prospešnejšia, nakoľko povedomie o stredoeurópskom priestore v zámorských krajinách nie je dostatočné. Inšpiráciou v tomto smere by mohli byť viaceré dnes už úspešne fungujúce cezhraničné destinácie (napr. región Baltského mora, Čiernomorský región, región Škandinávie, Beneluxu). Príkladom destinačného partnerstva na ktorom participuje Slovensko je iniciatíva na vytvorenie značky *Discover Central Europe*, prostredníctvom ktorej sa krajiny V4 spoločne prezentujú na vzdialenejších trhoch. Potrebu kooperácie a koordinácie politiky rozvoja CR je potrebné vnímať ako nevyhnutnú aj s ohľadom na aktuálnu geopolitickú situáciu a dopady pretrvávajúceho rusko-ukrajinského konfliktu na percepciu bezpečnosti priestoru strednej Európy, ktorej sú krajiny V4 súčasťou.

1.1 Politika a spolupráca v cestovnom ruchu

Výskum politiky cestovného ruchu začal v roku 1975, kedy Mathews publikoval štúdiu pod názvom „*Medzinárodný turizmus a politický výskum.*” Následne sa počet vedeckých štúdií o výskume politiky cestovného ruchu začal zvyšovať.

Problematika *politiky cestovného ruchu* je v odbornej literatúre pomerne rozpracovaná. Napriek tomu, že sa jej venuje početná skupina domácich aj zahraničných odborníkov (napr. Ritchie a Crouch 2003; anglosaskí autori Hall a Jenkins, 2004; Sessa, 1976; Goeldner a Ritchie, 2007; Dredge a Jamal, 2015 a mnohí ďalší), doposiaľ sa nepodarilo dosiahnuť názorovú zhodu na jej vymedzenie. Rozsah výskumu politiky cestovného ruchu je pomerne široký, čo komplikuje vytvorenie konsenzu.

Guo, Jiang a Li (2019) uvádzajú, že neexistuje všeobecne akceptovateľná definícia politiky cestovného ruchu. Jenkins (1982) vysvetľuje politiku cestovného ruchu ako súhrn metód a nástrojov, ktorými štát a jeho orgány (nositelia) zasahujú do rozvoja cestovného ruchu v záujme naplnenia stanovených cieľov. Aj keď cestovný ruch vytvára dôležité ekonomické výhody pre destinácie, v mnohých prípadoch sú iné odvetvia vnímané ako dôležitejšie a cestovný ruch tak predstavuje sektor, ktorý si vyžaduje len malé zásahy vlád (Guo, Jiang, 2022). Ritchie a Crouch (2003) dodávajú, že v týchto prípadoch to môže byť hlavným dôvodom, prečo podpora rozvoja cestovného nie je prioritizovaná politická agenda. Zároveň vysvetľujú, že politika cestovného ruchu

pozostáva zo súboru predpisov, pravidiel, usmernení, smerníc, podporných cieľov a stratégií, ktoré poskytujú rámec, prostredníctvom ktorých sa prijímajú kolektívne a individuálne rozhodnutia priamo ovplyvňujúce rozvoj cestovného ruchu v danej destinácii.

Najdôležitejšou úlohou politiky cestovného ruchu je definovať, čo chce dosiahnuť destinácia v dlhodobom časovom horizonte a definovať stratégiu na toto dosiahnutie, resp. smer, ktorým by sa mal uberať rozvoj cestovného ruchu (Ritchie, Crouch, 2003). Navrhovanú stratégiu je následne potrebné zosúladiť na rôznych úrovniach vlády (miestne, regionálne a národné; Guo, Li, 2019). Politika cestovného ruchu predstavuje zároveň základný prvok konkurencieschopnosti cestovného ruchu, pričom jej implementácia by mala zabezpečiť vhodné prostredie a vytvoriť také podmienky, v ktorých sa bude cestovný ruch rozvíjať udržateľným spôsobom (Ritchie, Crouch, 2003). Sessa (1976) definuje politiku cestovného ruchu ako súbor opatrení, ktoré vytvárajú a prijímajú rôzne organizácie na dosiahnutie konkrétnych cieľov rozvoja cestovného ruchu. Hall a Jenkins (2004) dodávajú, že jej kľúčovým atribútom je prijímanie rozhodnutí v oblasti cestovného ruchu na rôznych úrovniach riadenia. Goeldner a Ritchie (2007) dopĺňajú, že ide o súbor usmernení ovplyvňujúcich dlhodobý rozvoj a každodennú prevádzku turistickú destináciu.

Dredge a Jamal (2015) považujú zvolené prístupy k riadeniu sietí verejno-súkromných partnerstiev za zásadné faktory vplyvu na rôzne zainteresované strany pri tvorbe politiky cestovného ruchu. Táto skutočnosť súvisí s neoliberálnou ideológiou, podľa ktorej vlády prenechávajú časť svojej kompetencie pri tvorbe politiky na súkromný a mimovládny sektor (Airey, 2015). Jej dôsledkom je podľa Aireyho (2015) silný vplyv lobistických skupín na ovplyvňovanie politiky cestovného ruchu, ktoré presadzujú svoje obchodné záujmy bez ohľadu na širšie dôsledky destinačného rozvoja. Z uvedených dôvodov je podľa neho riadenie cestovného ruchu závislé od politickej kultúry krajiny a uplatňovanej vládnej ideológie.

V tejto súvislosti Holešinská (2012) dopĺňa, že politika cestovného ruchu vychádza z hospodárskej politiky štátu, pričom prístupy k politike cestovného ruchu sa odvíjajú od hospodársko-politických koncepcií vychádzajúcich z rôznych myšlienkových prúdov. Je ovplyvňovaná rôznymi faktormi akými sú politický systém, kultúra krajiny, historický vývoj či podpora malého a stredného podnikania alebo proces globalizácie

(Holešinská, 2012). Jej výsledný charakter má následne dopad na riadenie a hospodárenie štátu, t.j. na výber a stanovenie cieľov a nástrojov na ich dosiahnutie. Buhalis (2022) zdôrazňuje, že ide predovšetkým o typ verejnej politiky, nakoľko ju obvykle vytvárajú predstavitelia vlád, resp. rôzne organizácie verejného sektora a je reflexiou na vybrané problémy cestovného ruchu. Zohráva tiež dôležitú úlohu pri identifikácii príležitostí pre rozvoj cestovného ruchu v destinácii (Buhalis, 2022). Nositelia politiky sú následne tvorcami vízií, stratégií a plánov či konkrétnych usmernení, ktoré majú povahu dlhodobých zámerov vzhľadom na zadané ciele (Buhalis, 2022). Čajková (2019) upozorňuje, že tvorcovia politiky cestovného ruchu by mali zastávať zodpovedný prístup, ktorý je spojený s rešpektovaním potrieb, tradícií a spôsobu života miestnych komún a zároveň neohrozuje životné prostredie.

V slovenskom priestore sa politikou cestovného ruchu zaoberajú viacerí autori (Gúčík, 2011; Novacká, 2013; Jarábková, Majstříková, 2016; Piláriková, Michalík, 2010; Novacká, Kočan, 2014; Čajková, 2019). Podľa Gúčíka (2011) predstavuje politika cestovného ruchu *„cieľavedomé ovplyvňovanie vývoja cestovného ruchu prostredníctvom zainteresovaných subjektov (nositeľov politiky) a pomocou špecifických nástrojov.“* Jarábková a Majstříková (2016) vysvetľujú, že politika cestovného ruchu je realizovaná na troch úrovniach, a to na národnej, regionálnej a lokálnej, pričom v rámci jednotlivých úrovní vystupujú rôzne skupiny aktérov s rôznymi očakávaniami a väzbami. Piláriková a Michalík (2010) zdôrazňujú, že úlohou verejného sektora je formulovať stratégie a definovať nástroje na zabezpečenie rozvoja súkromného sektora v cestovnom ruchu. Práve z tohto dôvodu je dôležitá politika štátu v cestovnom ruchu, pričom upozorňujú na nevyhnutnosť aktualizácie jej orientácie ako reakciu na súčasné zmeny v sektore hospodárstva.

Tvorba politiky cestovného ruchu na Slovensku spadá do kompetencie Ministerstva dopravy SR. V slovenskom priestore bola štátna politika cestovného ruchu prvýkrát vypracovaná v roku 2007 v súvislosti so stratégiou rozvoja cestovného ruchu na roky 2007-2013. (Novacká, 2013; viac sa jej budeme venovať v ďalších častiach práce). Novacká a Kočan uvádzajú (2014), že štátna politika krajín vytvára predpoklady pre politiku cestovného ruchu, pričom sa následne odráža v aktivitách regiónov a podnikateľských subjektov (Novacká, Kočan, 2014).

1.1.1 Úloha verejného sektora pri tvorbe politiky cestovného ruchu

Predmetom politiky cestovného ruchu nie je iba politické plánovanie foriem a spôsob podpory cestovného ruchu. Dôležitá je účinnosť politiky cestovného ruchu, ktorú možno zhodnotiť prostredníctvom ukazovateľov ako napr. rast regionálneho HDP, počet nových pracovných miest alebo vývoj návštevnosti v skúmanom regióne. Aj keď sa zdá, že rozhodujúcu úlohu pri rozvoji cestovného ruchu majú predstavitelia súkromného sektora, úloha verejného sektora je v súčasnosti zásadná. Máme na mysli najmä formulovanie stratégie rozvoja cestovného ruchu a identifikovanie nástrojov na jej zabezpečenie (Ministerstvo dopravy SR, 2020). Z vyššie uvedených dôvodov je úloha štátu v cestovnom ruchu kľúčová. Na dôležitosť štátnej politiky v cestovnom ruchu poukazovali v minulosti viacerí autori (napr. Jenkins, 1982; Dwyer, Forsyth, 1993; Bieger, 1997; Hartley, Hooper 2000; Michael, 2001; Jeffries, 2007; Michael, 2001). Medzi najčastejšie uvádzané faktory vyžadujúce si zásahy štátu do oblasti cestovného ruchu patria verejné statky, nedostupnosť technológií, existencia prirodzených monopolov či nedokonalé informácie (Hartley, Hooper, 2000). Vyústením problematiky podpory cestovného ruchu zo strany štátu a tým vytvorenie politiky cestovného ruchu je definovanie úlohy štátu (Jeffries, 2007; Bieger, 2001). Choy (1993) na základe štúdie Svetovej obchodnej organizácie WTO z roku 1982 uvádza, že vláda by mala cestovný ruch podporovať v štyroch základných funkciách, a to koordinácia, legislatíva, plánovanie a financovanie. Keller (1999) prisudzuje štátu úlohu koordinátora, producenta, katalyzátora a plánovača. Dodáva, že spoločným znakom politiky cestovného ruchu na akejkoľvek úrovni (medzinárodnej, národnej, regionálnej, lokálnej) je realizácia cestovného ruchu v podobe začlenenia do stratégie plánovania a ekonomického rozvoja.

V súvislosti s úlohou štátu v oblasti politiky cestovného ruchu je potrebné podotknúť, že táto oblasť sa nedotýka len oblasti samotnej politiky spojenej s národným hospodárstvom, ale aj životného prostredia a spoločnosti, čo sú základné piliere princípu udržateľnosti rozvoja. Keller (1999) prisudzuje štátu nasledujúce štyri funkcie prostredníctvom ktorých by mal naplňovať politiku cestovného ruchu, a to funkciu:

- *koordinátora* – štát ako koordinátor ovplyvňuje cestovný ruch podpornými a regulačnými zásahmi, čím zaisťuje priaznivé podmienky pre realizáciu cestovného ruchu vrátane legislatívy; kľúčové oblasti realizácie predstavujú trh práce, infraštruktúra, vzdelávanie a doprava,

- *producenta* – štát ako vlastník dôležitých zdrojov cestovného ruchu a verejných služieb, ktoré tvoria ponuku cestovného ruchu; kľúčové oblasti predstavuje dopravný systém a zaistenie bezpečnosti,
- *katalyzátora* – štát plní iniciačnú funkciu prostredníctvom podporovaných investícií, pričom podnecuje vývoj a uvádzanie nových produktov cestovného ruchu na trh; kľúčové oblasti predstavuje zaistenie konkurencieschopnosti a rast odvetvia,
- *plánovača* – štát sa angažuje v zaistovaní dlhodobej konkurencieschopnosti; kľúčovú oblasť predstavuje územné plánovanie (Keller, 1999).

Podľa Gúčika (2011) má vzhľadom na interdisciplinárnu povahu cestovného ruchu aj jeho politika prierezový charakter, pričom je ovplyvňovaný politikami vo viacerých oblastiach:

- *„hospodárska politika - menový kurz, cenová politika, daňová politika, colná politika,*
- *sociálna politika - dĺžka pracovného času, dĺžka dovolenky, politika zamestnanosti, sociálne a zdravotné zabezpečenie,*
- *zahraničná politika - medzištátne dohody o vízovej povinnosti, medzištátne dohody o uľahčení cestovania, uznávanie cestovných dokladov,*
- *vnútorná politika - politika vnútornej bezpečnosti, ochrana bezpečnosti turistov a ich majetku, kvalita života, využívanie voľného času,*
- *kultúrna politika - ochrana kultúrneho dedičstva, využívanie kultúrnych pamiatok v cestovnom ruchu, regulovanie návštevnosti pamiatok,*
- *politika životného prostredia - ochrana prírodného dedičstva, zonácia chráneného územia,*
- *vedecko-technická politika - príprava absolventov pre profesie v cestovnom ruchu, zásady vedeckého výskumu,*
- *politika štátu v oblasti propagácie krajiny, marketingová a propagačná politika - propagácia cestovného ruchu SR, marketingové aktivity, koordinácia aktivít doma i v zahraničí“ (Gúčík, 2011).*

Hlavnými nositeľmi štátnej politiky pri vytváraní rozhodovacích procesov v krajinách sú rôzne inštitúcie a organizácie vrátane predstaviteľov vlád, ministerstiev,

organizácií regionálneho manažmentu a tiež rôznych neziskových organizácií. Ako marketingový nástroj štátnej podpory odvetvia cestovného ruchu majú krajiny zriadené marketingové organizácie špecializované na marketing a štátnu propagáciu cestovného ruchu. Východiskami štátnej politiky v cestovnom ruchu sú strategické dokumenty, marketingové dokumenty či programové vyhlásenia jednotlivých vlád.

1.1.2 *Nástroje politiky cestovného ruchu*

Medzi kľúčové prvky politiky cestovného ruchu zaraďujú Slaný a Franc (2004) všetky nástroje, ktoré sa uplatňujú na presadzovanie stanovených cieľov. Základným predpokladom úspechu je ich primeraná selekcia podmienená konformitou cieľov a nástrojov, tak aby dopady vládnych opatrení vyvolávali dôveru hospodárskych subjektov (Slaný, Franc, 2004). Inými slovami v zmysle Euckenovho pravidla, zabezpečiť čo možno najvyššiu mieru stability a predvídateľnosti hospodárskej politiky a v rámci nej aj politiky cestovného ruchu.

Nástroje politiky cestovného ruchu možno členiť podľa rôznych kritérií, napríklad podľa úrovne pôsobenia (mikro, makro), podľa spôsobu ovplyvňovania (plošné, fiškálne) alebo podľa obsahu zamerania (ekonomické, legislatívne, informačné, inštitucionálne, administratívne, nástroje strategického plánovania, medzinárodná spolupráca, výskum a vývoj, vzdelávanie; Šauer, 2009). Medzi najčastejšie využívané nástroje pri hodnotení účinkov politiky cestovného ruchu patria merateľné ekonomické nástroje (Holešinská, 2012). Medzi takýto typ nástrojov radí dotácie, granty, subvencie či záruky za bankové kredity. Z hľadiska efektivity patria medzi často využívané aj administratívne a inštitucionálne nástroje. Inštitucionálne nástroje sú spojené predovšetkým s riadením cestovného ruchu (príkladom môžu byť destinačné spoločnosti, tzv. DMO – *Destination Management Organisations*). Administratívne nástroje sa spájajú s reguláciou politiky prostredníctvom zavádzania štandardov či udeľovaní koncesíí, pričom ide o najúčinnnejšie regulátory ponuky služieb cestovného ruchu (Holešinská, 2012; Slaný, Franc, 2004). Strategické nástroje predstavujú rôzne strategické a programové dokumenty, ktoré špecifikujú, akým spôsobom sa má politika cestovného ruchu zamerať, aby boli dosiahnuté stanovené ciele (Holešinská, 2012; Slaný, Franc, 2004). Tieto nástroje predstavujú navyše prostriedok k získaniu zdrojov (najčastejšie finančných prostriedkov) na realizáciu daných opatrení. Uvedené nástroje možno označiť aj za verejnú podporu cestovného ruchu, ktorá sa uskutočňuje prostredníctvom politiky cestovného ruchu.

„Politika v oblasti cestovného ruchu predstavuje zároveň aj nástroj EÚ na podporu všeobecných cieľov zamestnanosti a rastu. Významný prelom nastal v roku 2001, kedy Európska komisia v oznámení pod názvom: *Spolupráca v záujme budúcnosti európskeho cestovného ruchu* (2001) navrhla akčný rámec a opatrenia na podporu odvetvia cestovného ruchu v EÚ“ (Európsky parlament, 2022). O rok neskôr bola určená vízia: Európa ako špičková destinácia cestovného ruchu. Od roku 2001 vydala Komisia niekoľko oznámení o usmerneniach pre politiku rozvoja cestovného ruchu:

- „Oznámenie z 19. októbra 2007 – *Agenda pre udržateľný a konkurencieschopný európsky cestovný ruch*“ (Európsky parlament, 2022);
- „Oznámenie z 30. júna 2010 – *Európa ako popredná svetová destinácia cestovného ruchu – nový politický rámec pre európsky cestovný ruch*“ (Európsky parlament, 2022);
- „Oznámenie zo 7. novembra 2012 – *Implementácia a rozvoj spoločnej vízovej politiky v záujme podnietenia rastu v EÚ*“ (Európsky parlament, 2022);
- „Oznámenie z 20. februára 2014 – *Európska stratégia posilnenia rastu a zamestnanosti v odvetví pobrežného a námorného cestovného ruchu*“ (Európsky parlament, 2022).

V súčasnosti zostáva výzvou pre vývoj cestovného ruchu vplyv celosvetovej zdravotnej krízy spôsobenej pandémiou COVID-19, pričom predikcia pre rast cestovného ruchu v priestore EÚ signalizuje, že jeho hodnota zostane do roku 2023 pod úrovňami roku 2019 (Európsky parlament, 2022). V máji 2020 Komisia zverejnila oznámenie pod názvom *Cestovný ruch a doprava v roku 2020* (Európsky parlament, 2022). Obsahom tohto dokumentu sú usmernenia a odporúčania smerujúce k „bezpečnému obnoveniu neobmedzeného voľného pohybu, znovuotvoreniu vnútorných hraníc, bezpečnej obnovy dopravy, konektivity a služieb cestovného ruchu, predovšetkým v sektore gastro a ubytovacích služieb“ (Európsky parlament, 2022). Účelom týchto usmernení má byť riešenie nedostatku likvidity a obnovy dôveryhodnosti spotrebiteľov. V roku 2021 prijal Európsky parlament správu s názvom „*Vytvorenie stratégie EÚ pre udržateľný cestovný ruch*“, v ktorej žiada členské štáty EÚ, aby okamžite uplatňovali spoločné a koordinované kritériá pre bezpečné cestovanie (Európsky parlament, 2022).

Európska únia (EÚ) poskytuje širokú škálu finančných zdrojov s cieľom podporovať cestovný ruch a prispievať k regionálnemu rozvoju a zamestnanosti. Tieto zdroje zahŕňajú Európsky fond regionálneho rozvoja, ktorý financuje udržateľné projekty súvisiace s cestovným ruchom, program Interreg, ktorý podporuje cezhraničnú spoluprácu, Kohézny fond, ktorý poskytuje financie „*pre infraštruktúru v oblasti životného prostredia a dopravy*, Európsky sociálny fond, ktorý sa zameriava na podporu zamestnanosti, program Leonardo da Vinci, ktorý podporuje odborné vzdelávanie, Európsky poľnohospodársky fond pre rozvoj vidieka, ktorý sa snaží diverzifikovať vidiecke hospodárstvo, rámcový program pre konkurencieschopnosť a inovácie (CIP) a 7. rámcový program pre výskum“ (Európsky parlament, 2022). Tieto zdroje sú dostupné pre projekty a iniciatívy v oblasti cestovného ruchu s cieľom podporovať ich rozvoj a inovácie (Európsky parlament, 2022). Z vyššie uvedených skutočností tak možno konštatovať, že Európska komisia podporuje cestovný ruch na medzinárodnej úrovni vo všetkých štyroch základných funkciách.

1.1.3 Spolupráca v cestovnom ruchu

Napriek tomu, že doposiaľ bolo publikovaných mnoho štúdií skúmajúcich spoluprácu v cestovnom ruchu, medzinárodná spolupráca v cestovnom ruchu je stále relatívne zanedbávanou oblasťou výskumu (Yin, Cheng a Wang, 2020).

Samotný pojem *spolupráca* má svoj pôvod v latinčine (z lat. *cooperari*) a jeho význam odkazuje na prácu s niekým iným. Takéto chápanie predpokladá spoločné ciele pre strany, ktoré spolupracujú. V cestovnom ruchu tento pojem označuje dobrovoľný, interaktívny proces pozostávajúci zo spoločných akcií medzi autonómnymi zainteresovanými stranami, ktoré sa zapoja do využívania spoločných zdrojov a zároveň súhlasia s dodržiavaním spoločných pravidiel, noriem a štruktúr (Gray, Wood, 1991; Czernek, 2013). Definícia Graya a Wooda (1991) odkazuje na niekoľko zásad spolupráce v cestovnom ruchu: časti sú autonómne, majú dobrovoľný zámer spojiť sa a nasledujú spoločnú cestu pri zdieľaní definovaných pravidiel. Okrem toho by sila medzi partnermi mala byť rovnomerne rozdelená, pričom by mal byť zverejnený formálny plán aktivít spolu s vnútroprojektovou a záverečnou fázou kontroly na monitorovanie súladu s počiatočnými rozhodnutiami o spolupráci (Garbelli, 2014). Za výhody partnerstva v oblasti cestovného ruchu vyzdvihujú Bramwell a Lane (2000) vyššiu konkurenčnú výhodu participujúcich partnerov. Efektívna spolupráca predstavuje nevyhnutnú podmienku pre úspech cestovného ruchu vo vývoji a zdá sa, že má niektoré spoločné črty,

ako napríklad rôznorodosť partnerov (Wood, Gray, 2001). Naopak, medzi bariéry v destinačnom partnerstve možno považovať nerovnosť partnerov, vzájomnú rivalitu, nedostatočnú komunikáciu či prílišnú rozdielnosť v odvetví cestovného ruchu (Herget a kol., 2018).

Spolupráca v cestovnom ruchu sa ako taká považuje za efektívny spôsob udržateľného rozvoja cestovného ruchu (Czernek-Marszałek, 2018). Okrem toho posilňuje regionálne vzťahy a tiež poháňa hospodársky rozvoj krajiny (Yin, Bi, Yi, 2020). Morrison a kol. (2004) zdôrazňujú, že rôzne krajiny využívajú partnerstvá na rozvoj cestovného ruchu, čo naznačuje, že spolupráca v oblasti cestovného ruchu sa stáva dôležitou súčasťou organizácií. V súvislosti s faktormi ovplyvňujúcimi medzinárodnú spoluprácu v cestovnom ruchu Czernek (2013) zdôrazňuje vybrané problémy vrátane exogénnych faktorov (t. j. ekonomických, príjmových, politických zmien), endogénnych faktorov (t. j. nákladov, úrovne rozvoja cestovného ruchu, geografickej vzdialenosti a politických zmien) a globálnych faktorov (t. j. globálne prostredie). Garbeli (2014) vysvetľuje, že spolupráca môže prebiehať na rôznych úrovniach počnúc od vlád jednotlivých krajín, samospráv a verejným sektorom cez súkromný sektor ako sú napríklad prevádzkovatelia a podniky cestovného ruchu až po miestnu komunitu, čo predstavuje efektívny spôsob rozvoja cestovného ruchu. Okrem toho je dôležité spomenúť aj medzinárodnú spoluprácu, ktorá sa realizuje medzi viacerými krajinami.

V konkurenčnej atmosfére sa spolupráca v oblasti cestovného ruchu javí pre destinácie cestovného ruchu ako dôležitý prvok na získanie konkurenčnej výhody a tiež prináša destináciám obrovské ekonomické výhody. Hoci je spolupráca v cestovnom ruchu kľúčová, v skutočnosti si väčšina cezhraničných destinácií navzájom konkuruje (Kozak, Buhalis, 2019). Tosun a kol. (2005) spoluprácu v cestovnom ruchu považujú za dôležitý prístup k podpore udržateľného rozvoja cestovného ruchu. Aktéri v cestovnom ruchu navzájom spolupracujú s cieľom získať vzájomné výhody a obojstranne výhodné výsledky (Czernek, 2013; Barbini, Presutti, 2015).

Yin, Cheng a Wang (2020) skúmali štruktúru spolupráce medzi krajinami ASEAN a Čínou. Výsledky štúdie naznačujú, že rozsah spolupráce je malý a efektívnosť nie je vysoká, hoci obmedzenia spolupráce medzi krajinami sú znížené. Zistenia tiež naznačujú, že rozdiely v politickom systéme, bezpečnosti, hustote obyvateľstva a jazyku

môžu podporiť spoluprácu v cestovnom ruchu, zatiaľ čo rozdiely v správe, príjmoch a úrovni spotreby bránia spolupráci v oblasti cestovného ruchu.

Podobný výskum zrealizoval aj Yin, Cheng a Wang (2020) v regióne severovýchodnej Ázie, pričom použili rovnakú metodiku ako v predchádzajúcom výskume. Konkrétne išlo o meranie siete prostredníctvom gravitačného modelu a faktory ovplyvňujúce cezhraničnú spoluprácu boli testované na základe postupu kvadratického priradovania QAP. Výsledky zmienenej štúdie ukazujú, že zlepšenie spolupráce v oblasti cestovného ruchu v regióne severovýchodnej Ázie stabilizuje štruktúru spolupráce. Faktory ako rozdiely v príjmoch, bezpečnosti, správe a úrovni spotreby ovplyvňujú spoluprácu v oblasti cestovného ruchu (Yin, Bi a Yi, 2020). Tieto ovplyvňujúce faktory môžu pôsobiť na sieť spolupráce v oblasti cestovného ruchu negatívne, zatiaľ čo rozdiely v technologickom prostredí a jazyku môžu priniesť pozitívne účinky. Okrem toho sa účinky inštitucionálnych rozdielov menia z negatívneho obmedzenia na pozitívny účinok (Yin, Bi a Yi, 2020).

Podobný prieskum realizoval aj Vodeb (2006). Skúmal cezhraničnú spoluprácu medzi pohraničnými oblasťami Chorvátska a Slovinska prostredníctvom štandardizovaného dotazníka adresovaného marketingovým organizáciám cestovného ruchu. Výsledky prieskumu naznačujú, že existuje vysoký stupeň záujmu o cezhraničnú spoluprácu pozdĺž chorvátsko-slovinských štátnych hraníc. Autor preto navrhuje posilniť marketingové aktivity najmä v oblasti formulovania destinačných stratégií, starostlivosti o imidž destinácie, brandingu a zlepšovania predaja prostredníctvom rezervačných systémov, propagácie a poskytovania informácií pre potenciálnych hostí (Vodeb, 2006).

Buhalis a Kozak (2019) sa zasa zamerali na skúmanie príležitostí a výhod plynúcich z marketingovej spolupráce medzi Tureckom a Gréckom. Z metodologického hľadiska využili kvalitatívny výskum a expertné rozhovory zainteresovaných strán oboch krajín. Zistenia štúdie (podobne ako napr. Marrocu, Paci, Zara, 2015; Alegre, Cladera, Sard, 2011) potvrdzujú, že návštevníci s kratšou dĺžkou pobytu s väčšou pravdepodobnosťou minú na osobu za deň viac v porovnaní s návštevníkmi s dlhším pobytom. Buhalis a Kozak (2019) tieto zistenia používajú ako argument podporujúci spoluprácu oboch krajín a navrhujú spoločnú propagáciu krajín ako jednej destinácie v rámci ponuky jedného balíčka služieb cestovného ruchu. Keďže celý balík je možné rozdeliť na menšie časti (návštevníci môžu stráviť časť pobytu v tureckých alebo

gréckych destináciách), obe krajiny tak môžu získať vyšší príjem na osobu a stimulovať multiplikačné efekty cestovného ruchu. Tosun a kol. (2005) zároveň považujú spoluprácu medzi Tureckom a Gréckom za prostriedok podpory tolerance medzi moslimami a kresťanmi najmä po teroristických útokoch v USA z 11. septembra 2001.

Spolupráca v cestovnom ruchu bola predmetom vedeckých štúdií aplikovaných aj na vyšehradský región. Studzieniecki (2016) v tejto súvislosti skúmal či Vyšehradské krajiny plnia úlohu turistických destinácií. Prostredníctvom analýzy zdrojových dokumentov a komparatívnej analýzy geopolitických a ekonomických okolností ovplyvňujúcich rozvoj regiónu dospieva k názoru, že vyšehradský región predstavuje nadnárodnú destináciu cestovného ruchu. Po vstupe krajín V4 do schengenského priestoru sa koordinácia cestovného ruchu zlepšila. Spoločný destinačný marketing krajín V4 bol propagovaný využitím značky *Central Europe* (strednej Európy) ako označenia cezhraničnej destinácie. Marketingové aktivity pritom zahŕňali internetovú propagáciu, turistické veľtrhy, výstavy, podujatia či kampane. Inštitucionalizáciu spolupráce v oblasti cestovného ruchu tak možno vnímať ako perspektívnu oblasť medzinárodnej kooperácie podporujúcej zároveň budovanie spoločnej značky.

1.2 Destinácia ako predmet skúmania

V odbornej literatúre sa pojem *destinácia* ako terminus technicus začal používať niekedy začiatkom 70. rokov v súvislosti s leteckou dopravou (Echtner, Ritchie, 2003; Bucher, 2015). S rozvojom cestovného ruchu sa tento pojem postupne stal súčasťou zaužívaného pojmového aparátu v cestovnom ruchu.

Význam označenia môže byť odborníkmi vysvetľovaný rozlične v závislosti od zvolenej perspektívy. Napríklad Crompton (1979) vníma destináciu z perspektívy účastníka cestovného ruchu ako súbor presvedčení, predstáv a dojmov, ktoré má človek o celi svojej cesty. UNWTO (2008) označuje destináciou konečný cieľ cesty alebo pobytu návštevníka, pričom môže ísť o krajinu, región alebo lokalitu s atraktivitami a nadväznými službami cestovného ruchu, ktoré sú cieľom jeho návštevy. Holloway a Humpreys (2022) popisujú destináciu oveľa širšie, len ako konkrétne letovisko, mesto, región v krajine či celú rozsiahlejšiu oblasť.

Všetky destinácie majú určité osobité charakteristiky, špecifiká, ktoré spolu s ďalšími atribútmi ako kvalita vybavenosti, miera príťažlivosti atrakcií a dopravná dostupnosť determinujú ich úspešnosť (Buhalis, 2000). Konkurencieschopnosť destinácií je

predmetom skúmania už celé desaťročia. Medzi jedny z prvých detailných výskumov možno radiť vedecké práce Ritchie a Croucha (1993). Podľa týchto autorov je destinácia považovaná za konkurencieschopnú len vtedy, ak je schopná zvýšiť výdavky na cestovný ruch a prilákať vyšší počet návštevníkov, ktorí budú spokojní s poskytovanými službami. Zároveň by mala prispievať k zlepšeniu životnej úrovne miestnych obyvateľov a chrániť prírodné zdroje pre budúce generácie. Ritchie a Crouch (1993) popisujú podrobnejšie aj rôzne faktory, ktoré vplývajú na atraktivitu destinácie. Ide predovšetkým o infraštruktúru služieb vrátane dopravných, ubytovacích, stravovacích či rekreačných služieb, ktoré sa spolupodieľajú na vytváraní zážitku z turistickej destinácie.

Výber destinácie následne determinuje percepcia - vnímaná atraktivita u potenciálnych cieľových segmentov. V tejto súvislosti Risfandini a kol. (2022) vysvetľujú, že destinácia cestovného ruchu predstavuje subjektívny pojem založený na vnímaní turistov. Dôležitú úlohu tu bude zohrávať priaznivý imidž destinácie a vysoká miera diferenciácie od konkurenčných území (Pike, 2002, Blain a kol., 2005, Whitfield, 2005). Konkurencieschopnosť destinácie cestovného ruchu predstavuje schopnosť destinácie ponúknuť pridanú hodnotu pre turistov v porovnaní s inými destináciami a zároveň zlepšiť kvalitu života miestnych obyvateľov (El-Said, Aziz, 2019). Medzi kľúčové nástroje stimulácie dopytu k návšteve destinácie patria účelovo vytvárané produkty cestovného ruchu, ktorých premyslená marketingová komunikácia ovplyvňuje imidž destinácie, s ktorou sa spájajú (Rodríguez a kol., 2015). S ohľadom na narastajúcu intenzitu konkurencie medzi destináciami sa tak rozvoj značky destinácie a formovanie jej imidžu (podrobnejšie sa im venujeme v nasledujúcich kapitolách) stali dôležitými strategickými nástrojmi destinačného manažmentu (García, Gómez, Molina, 2012).

V odbornej literatúre existuje viacero prístupov ku klasifikácii destinácií. Napríklad na základe geografických atribútov možno rozlíšiť prímorské, vidiecke a mestské destinácie (Holloway, Humpreys, 2022). Tento prístup využíva napríklad Buhalis (2000), ktorý nabáda na vymedzovanie destinácie primárne na základe geografických znakov územia. Vysvetľuje, že častokrát sú destinácie vymedzené umelo na základe administratívnych hraníc, pričom nezohľadňujú percepciu predmetného územia účastníkmi cestovného ruchu. Geografickým vymedzením rozumie jedinečnosť lokality prírodnými predpokladmi, ale pri zohľadnení administratívneho vymedzenia ako nevyhnutného predpokladu pre realizáciu politiky rozvoja cestovného ruchu. Takéto

vymedzenie naznačuje isté komplikácie z dôvodu vysokej miery heterogenity územia, ktoré má byť manažované. Takto vymedzené destinácie sú totiž ťažko uchopiteľné z pohľadu koordinácie riadenia a regulácie rozvoja a tiež z dôvodu zložitej organizačnej štruktúry (Pike, 2002).

V závislosti od uvažovanej mierky územia, môžeme k destinácii na trhu cestovného ruchu pristupovať z lokálnej, národnej, medzinárodnej alebo globálnej perspektívy (Novacká, 2013; Matlovičová, Matlovič, 2017). Jedným z príkladov medzinárodnej spolupráce v cestovnom ruchu predstavujú krajiny Vyšehradskej štvorky, ktoré sa spoločnými aktivitami na svetovom trhu propagujú ako jedna destinácia pod značkou *Discover Central Europe*. Konkurencieschopnosť tejto destinácie na svetovom trhu je posilnená vďaka ich vzájomnej spolupráci. V konečnom dôsledku možno zhrnúť, že destinácie predstavujú špecifické územia, ktorých atribúty majú potenciál prilákať turistov ako cieľ ich návštevy.

1.2.1 *Manažment destinácie cestovného ruchu*

Jedným z najdôležitejších faktorov úspešnosti pri dosahovaní strategických cieľov v oblasti rozvoja cestovného ruchu v destinácii je schopnosť primeranej koordinácie prístupov k plánovaniu a manažmentu destinácie (Ritchie, Crouch, 2003). Zatiaľ čo politika cestovného ruchu stanovuje širšie rámce a podmienky rozvoja destinácie (zväčša vplývajú na konkurencieschopnosť z dlhodobej perspektívy), destinačný manažment reaguje skôr na miestne špecifiká a podnety v krátkodobom časovom horizonte s cieľom zabezpečiť ekonomickú ziskovosť (Ritchie, Crouch, 2003). Destinačný manažment predstavuje nevyhnutný základ pre koncepčný rozvoj destinácie na medzinárodnom trhu cestovného ruchu a pre tvorbu efektívnej a konkurencieschopnej ponuky (Novacká, 2009).

Počiatky teórie destinačného manažmentu siahajú do 90. rokov 20. storočia (Novacká, 2009). Početná z tohto obdobia je najmä rakúska a švajčiarska literatúra (Bratl a Schmidt, 1998; Bieger, 2008), ktorá je založená najmä na empirických štúdiách. Rakúsko a Švajčiarsko dnes známe ako dobre rozvinuté turistické destinácie, čelili v uvedenom období poklesu príjazdového turizmu. V 90. rokoch 20. storočia vznikali prvé organizácie destinačného manažmentu. Väčšina vtedajších prác skúma destinačný manažment v širších súvislostiach v rámci presne ohraničených území destinácií, pričom svoju pozornosť sústreďujú najmä na jej jednotlivé komponenty (Buhalis, 2000) a typy

destinácií (Buhalis, 2000, Laws, 1995). Bieger a Beritelli (2014) charakterizujú systém destinácie ako súbor vzájomne prepojených prvkov. Systém destinačného manažmentu má podľa nich spoločné vnútorné atribúty zahŕňajúci atraktívne turistické pamiatky, hotely, iných poskytovateľov služieb, infraštruktúry a pod., ktoré sú ale ovplyvňované prvkami vonkajšieho prostredia. Tie sú súčasťou ekonomického, prírodného, sociálneho a politického prostredia (Bieger, Beritelli, 2014).

Bratl a Schmidt (1998) identifikovali vo vývoji destinačného manažmentu tri fázy: fáza vývoja - 60. roky 20. storočia, fáza rastu - 70.-80. roky 20. storočia a fáza koncentrácie - 90. roky 20. storočia. Fáza vývoja je podľa nich charakterizovaná propagáciou činností vykonávanými rôznymi spolkami a združeniami. Fáza rastu predstavuje fázu budovania spolupráce medzi rôznymi subjektmi cestovného ruchu na základe strategického partnerstva a fáza koncentrácie je fázou strategického riadenia a spolupracujúcich subjektov, je to fáza destinačného manažmentu.

Podľa spôsobu prístupu k aktivitám a organizáciám destinačného manažmentu rozlišujeme dva prístupy, anglosaský a nemecký (Becková, Nováková, 2016). Nemecký prístup sa podľa Biegera (1997) sústreďuje najmä na funkciu plánovania, zásobovania, zastupovania záujmov a marketing. Ako príklad môže poslúžiť práca Biegera, Laessera a Beritelliho (2011), ktorí skúmali štruktúru švajčiarskych organizácií cestovného ruchu s cieľom nájsť najvhodnejšie štruktúry destinačného manažmentu. Anglosaský prístup má podobné znaky, avšak v mnohom sa odlišuje od nemeckého (napr. Jenkins 1999; Page 2007; Pearce 1992). Napríklad Pearce (1992) uvádza ako základné funkcie anglosaského systému marketing, poskytovanie služieb turistom, rozvoj, plánovanie, výskum, koordináciu a lobovanie. Jenkins (2000) ďalej zdôrazňuje, že organizácie destinačného manažmentu sa nemôžu sústrediť len na marketing a propagáciu bez zabezpečenia riadenia cestovného ruchu, náležitého vývoja produktov a infraštruktúry cestovného ruchu. Naopak, Page (2007) kladie dôraz na marketing, prevádzku manažmentu a riadenie ľudských zdrojov v destinácii, ale nepovažuje destinačný manažment za dôležitý. Venuje sa jednotlivým prvkom cestovného ruchu ako napr. doprava a ubytovanie. Vývoj v danej oblasti postupne posúva destinačný manažment smerom k jeho vedúcemu postaveniu v destináciách (Page, 2007).

Iní autori (napr. Bornhorst, Ritchie, Sheehan, 2010) sa zamerali na faktory vplyvajúce na úspech destinácií vo vzťahu k organizáciám destinačného manažmentu. Vo

svojich štúdiách rozvíjajú koncept destinačného manažmentu ako súčasť modelu konkurencieschopnosti destinácie. V modeloch riadenia úspešných turistických destinácií a organizácií destinačného manažmentu, ktoré analyzujú, našli určité podobné črty. Dôraz by sa tak mal podľa nich klásť na vzťahy s dodávateľmi služieb, ale aj na vzťahy s miestnymi obyvateľmi a miestnou samosprávou. Volgger, Pechlaner (2014) skúmali úlohu sieťovania v destinačnom manažmente. Tvrdia, že schopnosť vytvárať siete zvyšuje pravdepodobnosť úspechu organizácie destinačného manažmentu a presadenie sa destinácie v rastúcej konkurencii. Úspešnosť destinácie vo veľkej miere preto závisí od manažmentu destinácie, ktorý ovplyvňuje kreovanie a predaj produktov cestovného ruchu konkrétnej destinácie v podmienkach konkurenčného prostredia.

Bieger (2000) vníma destinačný manažment ako špecifickú formu riadenia, ktorá spočíva v koordinácii stakeholderov a tiež v plánovaní, organizovaní a rozhodovaní o smerovaní rozvoja destinácie, pričom za kľúčový faktor jej úspešnej realizácie pokladá vzájomnú komunikáciu. Cieľom destinačného manažmentu je nadviazať efektívnu spoluprácu medzi verejným, súkromným a mimovládny sektorom za účelom zabezpečenia efektívnych finančných tokov v cestovnom ruchu a koordináciu spolupráce všetkých poskytovateľov služieb (Bieger, 2000). Buhalis (2000) zdôrazňuje štyri všeobecné strategické ciele, na ktoré by sa mali destinácie v procese budovania destinačného manažmentu zamerať:

1. zvýšiť dlhodobú prosperitu miestnych obyvateľov,
2. maximalizovať spokojnosť návštevníkov,
3. maximalizovať zisky miestnych spoločností,
4. maximalizovať multiplikáciu a optimalizovať vplyvy cestovného ruchu zabezpečením udržateľnej rovnováhy medzi ekonomickými, sociálno-kultúrnymi a environmentálnymi nákladmi.

Jedným z pomerne častých problémov destinačného manažmentu je otázka kompetencií pri zabezpečovaní plnenia destinačných cieľov. Buhalis (2000) v tejto súvislosti poznamenáva, že na základe jeho výskumov je marketing a manažment destinácie častokrát zverený do kompetencie skúsených konzultantov a odborníkov. V praxi sú však pre tento účel vytvárané organizácie destinačného manažmentu (tzv. DMO). Ich základnou úlohou je prepájať právne samostatné subjekty cestovného ruchu (poskytovateľov jednotlivých služieb) a koordinovať ich vzájomnú spoluprácu v prospech destinácie (Novacká, 2009). Na národnej úrovni je zvyčajne destinačný

manažment koordinovaný príslušnými ministerstvami, pod ktoré spadá oblasť cestovného ruchu (Novacká, 2009).

Pri skúmaní riadenia organizácie je potrebné rozlišovať medzi destinačným marketingom a destinačným manažmentom (Matlovičová, Matlovič, 2017). V kontexte cestovného ruchu ide o dva vzájomne úzko prepojené koncepty. Oba koncepty v súčasnosti viac ako kedykoľvek predtým spája skutočnosť, že ide o základné nástroje riadenia udržateľného rozvoja (Buhalis, 2022). Destinačný marketing je pritom nutné vnímať ako súčasť a základnú zložku destinačného manažmentu (Buhalis, 2022). Morrison (2013) považuje destinačný marketing len za jednu z funkcií v rámci širšie vnímaného inkluzívneho konceptu destinačného manažmentu. Nevyhnutným predpokladom pre úspešné riadenie destinácie je vôľa a postoj kľúčových stakeholderov destinácie spolupracovať rovnako ako aj zhoda v strategických otázkach smerovania jej budúceho rozvoja, ktorá je zvyčajne vyjadrená v marketingovom pláne (Morrison, 2013).

1.2.2 Marketing destinácie cestovného ruchu

Podľa Gúčika (2019) zohráva v oblasti cestovného ruchu marketing dôležitú úlohu, nakoľko jeho úspešnosť závisí od schopnosti získať a zaujať potenciálnych zákazníkov - turistov. Gúčík (2019) pokladá marketing cestovného ruchu za aplikovaný marketing uplatňujúci „*poznatky, skúsenosti, metódy a koncepciu všeobecného marketingu v špecifických podmienkach cestovného ruchu*“. Z tohto dôvodu je marketingová podpora cestovného ruchu nenahraditeľná. V súčasnosti je podpora marketingových aktivít na Slovensku v gescii národnej destinačnej organizácie - *Slovakia Travel*, ktorá kladie veľký dôraz na marketingovo - propagačné aktivity, pričom ich význam spočíva v prezentácii Slovenska doma i v zahraničí (Orban, 2022).

Marketingová podpora cestovného ruchu tak predstavuje širokú škálu aktivít, pričom jej hlavným cieľom je osloviť potenciálneho klienta a následne uspokojiť jeho potreby prostredníctvom online médií a ich príťažlivosti či precízne vypracovanej komunikačnej stratégie produktu cestovného ruchu, ktoré prispievajú k úspechu cestovného ruchu (Orban, 2020). Marketing destinácie by mal v potenciálnych návštevníkoch vzbudzovať dôveru v to, čo destinácia ponúka, pokiaľ ide o vybavenie a služby, ako aj celkový emocionálny zážitok, ktorý môže návštevník očakávať (Griffin a kol., 2023).

Destinačný marketing je v súčasnosti považovaný za pilier budúceho rastu a udržateľnosti destinácií cestovného ruchu na čoraz globalizovanejšom trhu cestovného ruchu s neustále rastúcou konkurenciou (UNWTO, 2011). Je dôležitý pre strategický rozvoj cestovného ruchu. Ako uvádza Orban (2020) jeho primárnym cieľom je zvýšiť počet návštevníkov vybranej turistickej destinácie. Okrem toho je marketing a propagácia destinácií v súčasnosti všadeprítomnou činnosťou, ktorej napomáha nárast nových technologických inovácií ako sú sociálne médiá, ktoré destinácie v rôznej miere využívajú (Novacká, 2018).

Práve destinačný marketing pomáha vytvárať a implementovať úspešnú politiku cestovného ruchu, ktorá by mala byť v súlade s makro-strategickým plánom destinácie (Buhalis, 2000). Baker a Cameron (2008) v tejto súvislosti uvádzajú, že práve marketing cestovného ruchu môže byť využívaný na zlepšovanie holistického obrazu destinácie s cieľom prilákať podniky a priemysel a zlepšiť infraštruktúru, ktorá bude prínosom pre miestnu ekonomiku a komunity, čo prispieva k zvyšovaniu spokojnosti a hrdosti rezidentov na svoju oblasť. Interdisciplinárny charakter a rozmanitosť aktivít cestovného ruchu však predstavuje výzvu pre nastavenie procesov marketingového manažmentu. Ich cieľom je zosúladiť a skoordinať všetky procesy smerujúce k úspešnej ponuke cestovného ruchu (Novacká, 2018).

Počiatky aplikácie marketingových prístupov na územia turistických destinácií sa spájajú s nemecky hovoriacimi krajinami, kde boli aktivity v tejto oblasti predmetom akademickej diskusie a následných analýz (napr. Gilbert, 1989). Jednu z prvých definícií destinačného marketingu uvádzajú Wahab, Crampon a Rothfield (1976), ktorí ho popisujú ako proces riadenia, ktorým národné turistické organizácie a turistické podniky identifikujú svojich vybraných potenciálnych a skutočných turistov, komunikujú s nimi s cieľom zistiť a ovplyvniť ich prania, potreby, motivácie, záľuby na miestnej, regionálnej, národnej a medzinárodnej úrovni a podľa toho formulovať a prispôbovať svoje produkty cestovného ruchu za účelom dosiahnutia maximálnej spokojnosti turistov a splnenia ich cieľov. Táto definícia sa však v praxi ukázala ako idealistická (Wahab a kol., 1976). Organizácie destinačného manažmentu (DMO) majú výrazne obmedzené možnosti ako dosiahnuť mnohé potrebné zmeny, ktoré spadajú do kompetencie iných subjektov (napr. služby riadené miestnymi samosprávami ako parkovanie, čistenie ulíc, odvoz odpadu, kontrola návštevníkov počas špeciálnych udalostí a environmentálne problémy a pod.; Baker, Cameron, 2008).

V destinačnom marketingu existuje v súčasnosti viacero výziev najmä preto, že produkt a destinácia predstavujú veľmi komplexný systém, do ktorého vstupuje množstvo zainteresovaných strán s rôznymi cieľmi a úrovňami kompetencií - od miestnych obyvateľov cez podnikateľov, neziskové spoločnosti, miestne správy až po národné vlády (Buhalis, 2000). Organizácie destinačného manažmentu majú preto za úlohu marketing svojich destinácií orientovať v rámci marketingového mixu predovšetkým na propagáciu (Baker, Cameron, 2008). Okrem prilákania vyššieho počtu turistov by mala byť ich úlohou aj snaha o uspokojenie potrieb všetkých zainteresovaných strán destinácie. Organizácie musia úzko spolupracovať so všetkými zainteresovanými stranami a snažiť sa dosiahnuť udržanie konkurenčnej výhody destinácie (Buhalis, 2000).

1.2.3 Spolupráca v oblasti marketingu cezhraničných destinácií

Súčasný trendy na strane ponuky aj dopytu v cestovnom ruchu stimulujú destinácie hľadať rôzne spôsoby spolupráce a integrácie produktov. Cezhraničná spolupráca viacerých krajín v oblasti marketingových aktivít je dnes už bežná. Predaj spoločných produktov cestovného ruchu (najmä pre cestujúcich zo vzdialených krajín pôvodu) prináša mnohé benefity - zvyšuje rôznorodosť ponúkaných zážitkov a posilňuje konkurencieschopnosť destinácií (Novacká, 2018). Odborná literatúra označuje uvedený typ marketingu ako tzv. "spoločný", resp. "cezhraničný" destinačný marketing (z angl. *cross-border destination marketing, joint destination marketing*; Pearce, Nguyen, 2015). Napríklad krajiny Vyšehradskej štvorky sa v cestovnom ruchu aktivizujú v spoločných marketingových aktivitách za účelom zviditeľnenia vyšehradskeho regiónu na vzdialených trhoch (viac sa téme venujeme v empirickej časti práce).

Spoločný destinačný marketing predstavuje dnes bežnú prax pre mnohé rozvinuté krajiny. Najčastejšie bývajú iniciované a manažované organizáciami destinačného manažmentu (Pearce, 1992). Už v polovici 80. rokov 20. storočia boli napríklad v USA federálnym *Úradom pre cestovanie a cestovný ruch Spojených štátov (United States Travel and Tourism Administration, USTTA)* organizované rôzne podporné regionálne marketingové programy zamerané na spoluprácu kancelárií na podporu cestovného ruchu na úrovni jednotlivých štátov USA. Medzi výhody spolupráce patrilo posilnenie imidžu jednotlivých štátov, čo im umožnilo ľahšie osloviť cieľové skupiny návštevníkov. Prepájanie ponuky zvýšilo atraktivitu ponuky – umožnilo im to demonštrovať rozmanitosť krajiny ako celku a rozšíriť portfólio produktov a prilákať tak väčšie

množstvo diferencovaných skupín turistov (pričom niektoré z produktov boli schopné preniknúť aj na medzinárodné trhy; Pearce, Nguyen, 2015).

Uvedený príklad a mnohé iné (napr. Blasco, Guia, Prats, 2014) poukazujú aj na ďalšie výhody cezhraničnej spolupráce. Napríklad uľahčujú cestujúcim mobilitu v rámci siete kooperujúcich krajín, zároveň zvyšujú rozmanitosť ponuky a tým aj hodnotu cezhraničných produktov (Blasco, Guia, Prats, 2014). Cesty medzi participujúcimi krajinami využívajú širšie možnosti dostupných dopravných sietí, čo zjednodušuje procesy organizačného zabezpečenia ponúkaných cezhraničných produktov (Alegre, Mateo, Pou, 2011). Kombinácia rôznych destinácií alebo turistických atrakcií navyše umocňuje zážitok z cestovania. Predchádzajúce výskumy (napr. Gronau, 1970) ukazujú, že existuje pozitívna korelácia medzi vzdialenosťou krajiny pôvodu návštevníkov a priemernou dĺžkou pobytu. Čím je vzdialenosť do cieľa cesty väčšia, tým viac stimuluje cestujúcich predĺžiť si svoj pobyt, čo vytvára priestor na rozšírenie cieľov cesty o ďalšie destinácie a atrakcie počas plánovaného pobytu (Alegre, Mateo, Pou, 2011). Návšteva viacerých krajín umožňuje návštevníkom maximalizovať zážitky a do istej miery kompenzovať vysoké cestovné náklady na veľké vzdialenosti ako aj alternatívne náklady spojené s dlhším pobytom. Napríklad turisti z Ázie prichádzajúci do Európy majú tendenciu navštevovať viaceré krajiny v rámci jednej cesty (podobne ako Európania navštevujúci Ameriku alebo Austráliu, pričom ich cieľom sú viaceré krajiny v rámci týchto svetadielov (Alegre, Mateo, Pou, 2011).

Cezhraničné destinácie ponúkajú pre návštevníkov pridanú hodnotu založenú na možnosti využívať výhody viacerých destinácií (Blasco, Guia, Prats, 2014). Či už ide o cestovanie na krátke alebo dlhé vzdialenosti, kombinácia destinácií je turistami vnímaná ako efektívnejšia z pohľadu miery obsiahnutého územia vo vzťahu k využitiu času a v konečnom dôsledku môže mať pre nich aj vyššiu hodnotu vo vzťahu k vynaloženým prostriedkom (Alegre, Mateo, Pou, 2011).

Návštevníci citliví na hmotné a nehmotné atribúty prostredia zvažujú pri výbere destinácií jeho charakter jednotlivo – porovnávajú jednotlivé krajiny, ktoré plánujú navštíviť počas jednej cesty (Blasco, Guia, Pratz, 2014). Snaha uspokojiť takýto dopyt a dosiahnuť zvýšenú mieru atraktivity založenú na synergii ponúkaných atraktivít zapojených krajín núti cezhraničné destinácie k hľadaniu možností cezhraničnej spolupráce s cieľom vytvoriť jednotný balík vyvážených atribútov prostredia (Blasco,

Guia, Pratz, 2014). Ako príklad môžeme uviesť rastúci dopyt ázijských turistov po spoznávaní západných destinácií. Jedným z podporných opatrení v tomto prípade je prakticky neobmedzené cestovanie a prekračovanie hraníc v rámci Schengenského priestoru, ktoré môže byť podporené napríklad uľahčením vydávania víz pre vybrané cieľové krajiny. Ešte výraznejšie efekty prináša spolupráca medzi destináciami, ktoré dokázali prekonať historicky problémové vzájomné vzťahy a našli cestu ako ponúkať spoločný produkt (Cho, 2007; Farmaki, Antoniou, Christou, 2019; Kim, Prideaux, 2007). V takýchto prípadoch je medzinárodná kooperácia v rámci cestovného ruchu cenným stabilizátorom medzinárodných vzťahov a všeobecne stimuluje hľadanie mierových riešení (Buhalis, 2019).

Podľa Buhalisa (2019) doposiaľ nebolo publikovaných dostatok empirických štúdií zameraných na cezhraničnú spoluprácu v oblasti destinačného marketingu. Väčšina publikovaných prác skúma rozdiely v prístupoch medzi destináciami len v rámci jednej krajiny (D'Angella, Go, 2009; Wang a kol., 2013; Žemla, 2014). Analýzy cezhraničných presahov kooperácie sú zriedkavé. Spomedzi publikovaných prác uvedieme napr. štúdie zamerané na branding spoločných značiek zastrešujúcich viaceré destinácie (napr. Semone, Kozak, 2012; Farmaki a kol., 2019), koordináciu aktivít verejnej správy v cezhraničných destináciách (napr. Blasco, Guia a Pratz, 2014) alebo manažment cezhraničnej spolupráce a tvorby spoločných marketingových stratégií (napr. Lovelock, Boyd, 2006; Tosun a kol., 2005).

Pri koncipovaní spoločných produktov a ich marketingovej stratégie je potrebné uvažovať dve možné skupiny produktov: *komplementárne* a *substitučné* (Kotler, 2022). Komplementárne produkty sú zamerané na uspokojovanie odlišných potrieb. Ide o situáciu, keď si destinácie ponukou produktov vzájomne nekonkurujú, ale dopĺňajú sa. Takto je možné dosiahnuť zvýšenie hodnoty cezhraničného priestoru pre cestovný ruch, keďže zapojené destinácie dokážu uspokojiť širšie spektrum potenciálnych návštevníkov (s rozličnými cieľmi a motiváciami, niekedy aj antagonistickými; Matlovičová, 2015). Kategória substitučných produktov naopak ponúka produkty s rovnakým charakterom (primárne uspokojujú rovnaké potreby, napr. ponuka spa a wellness vo všetkých zapojených destináciách), pričom tieto môžu byť situované do odlišného národného kontextu (napr. z perspektívy odlišnej lokálnej kultúry) a tým poskytnúť turistom relevantný diferenciatívny aspekt (Matlovičová, 2015). Uvedené poznámky teda jasne ukazujú, že bez ohľadu na typ produktov, ktorými krajiny disponujú, vo väčšine prípadov

existuje priestor pre produktívnu cezhraničnú spoluprácu v oblasti spoločných marketingových aktivít krajín prospešnú pre všetky zapojené destinácie.

Vyššie zmienené argumenty uvádza aj Svetová organizácia pre cestovný ruch (UNWTO, 2018), ktorá odporúča jednotlivým krajinám cezhraničnú spoluprácu a podnecuje ich ku kooperácii v oblasti spoločných marketingových aktivít. Podporu spolupráce je podľa uvedených odporúčaní možné realizovať napríklad koordináciou vízových politík zapojených štátov ako aj zjednodušením cezhraničných formalít. Podľa UNWTO (2018) majú tieto opatrenia potenciál zvýšiť intenzitu cezhraničných turistických tokov. Dobrým príkladom eliminácie bariér cestovania medzi krajinami je Schengenský priestor. Európska komisia pre cestovný ruch (ETC) využíva tento fakt a propaguje európske členské krajiny na vzdialených trhoch (napríklad v Číne) spoločne, čím vytvára priestor pre marketingovú spoluprácu v cestovnom ruchu na supranárodnej úrovni. Mimoeurópski návštevníci môžu získať turistické víza za účelom cestovania v rámci všetkých krajín schengenského priestoru po dobu neprekračujúcu 90 dní v priebehu 6-mesačného obdobia. V iných regiónoch sveta, najmä v Ázii alebo v krajinách Blízkeho Východu môžu geopolitické bariéry brániť nadväzovaniu podobných spoluprác. Európska únia však podporuje spoluprácu aj na nižších úrovniach. Napríklad na mezoregionálnej úrovni sú využívané rôzne finančné schémy podpory (napr. program cezhraničnej spolupráce Interreg) umožňujúce vytvárať spoločné cezhraničné produkty, resp. ponúkať balíčky služieb a osloviť tak aj potenciálnych zahraničných návštevníkov.

Koordinácia cezhraničných marketingových aktivít poskytuje destináciám viacero príležitostí a výhod (Buhalis, 2019). Destinácie zapojené do spoločných marketingových aktivít môžu získať konkurenčnú výhodu tým, že dosiahnu vyššiu mieru diferenciácie na báze medzinárodného spájania produktov a rovnako tým zväčšujú svoj inovačný potenciál vo vývoji nových produktov (Tosun a kol., 2005; Weidenfeld, 2013). Medzi ďalšie výhody cezhraničnej marketingovej spolupráce patria úspory nákladov (napr. zdieľané náklady na propagáciu rozdelené medzi viacero krajín; Buhalis, 2019). Následne zo širšej ekonomickej perspektívy má prírlev nových návštevníkov a ich interná výmena medzi destináciami potenciál prispieť k zvýšeniu celkového objemu príjazdov a tým aj príjmov z cestovného ruchu v každej z destinácií (Tosun a kol., 2005). Napokon, vzájomná spolupráca v oblasti medzinárodného cestovného ruchu a koordinovaný postup pri ochrane spoločných ekonomických záujmov zvyšuje vzájomnú dôveru a prispieva k

udržiavaniu dobrých vzťahov medzi zapojenými krajinami (Farmaki a kol., 2019; Del Barrio-Garcia, Prados-Peña, 2019).

Pre rozvoj cestovného ruchu je nevyhnutné pokojné a priateľské prostredie (Jafari, a kol., 1989; Kim, Prideaux, 2007). Akékoľvek politické a spoločenské problémy, resp. zvýšená miera neistoty, bezpečnosti či stability v turistickej destinácii vedú k znižovaniu hodnoty ponúkaných produktov v danom území (Chen a kol., 2016), poškodzujú imidž destinácie a oslabujú tak jej konkurencieschopnosť (Kani a kol., 2017). Na druhej strane, spoločné marketingové aktivity destinácií prinášajú aj viaceré výzvy a hrozby. Napríklad rozdiely v kultúre manažmentu, schopnosti vedenia a podnikania a zvyklostí zapojených krajín (Blasco a kol., 2014; Lovelock, Boyd, 2006) môžu byť vážnymi bariérami dosahovania konsenzu pri presadzovaní spoločných postupov. Nedostatok odhodlania v dôsledku nestabilných politických vzťahov môže brániť implementácii profesionálnych organizačných štruktúr (Sofield, 2006; Hartman, 2016). Problémom môže byť aj zosúladenie záujmov, cieľov a konkurenčných vzťahov početných miestnych stakeholderov tak, aby prioritizovali kooperáciu a hľadali spoločné riešenia reálnych aj potenciálnych problémov (Hadinejad a kol., 2019). V neposlednom rade, nedostatok finančných zdrojov, resp. ich nerovnomerné rozdelenie medzi členské štáty alebo destinácie možno považovať za ďalšiu prekážku takýchto iniciatív (Sofield, 2006). Práve z uvedených dôvodov je organizácia cezhraničného marketingu destinácií cestovného ruchu považovaná za výzvu pre zapojené krajiny.

1.2.4 Značka destinácie a možnosti jej formovania

Ako sme už naznačili v predošlých kapitolách, turistické destinácie predstavujú veľmi komplexné entity. Jednoduché projekcie produktového marketingu obchodných spoločností na územia zvyčajne práve preto narážajú na celý rad problémov. Vysokú mieru ich vnútornej heterogenity možno vnímať z jednej strany ako využiteľný potenciál zaujímavý pre tvorbu pestrého portfólia produktov, avšak z pohľadu destinačného marketingu predstavuje výzvu. Dosiahnutie stanovených cieľov si neraz vyžaduje nesmiernu dávku trpezlivosti a dostatok zdrojov (Matlovičová, 2015). Problémy spojené s manažmentom marketingu destinácií ako celku veľmi často vedú k obmedzeniu cieľov len na oblasť propagácie a formovanie značky destinácie. Paradoxne, na druhej strane koncentrácia plánovacích skupín na branding destinácií viedla k situácii, že koncept destinačného marketingu je v praxi nahrádzaný destinačným brandingom (Matlovičová, 2015). Dôvodom vysokej miery prepracovania a rozširovania konceptu je nutnosť

holistického prístupu k značke destinácie, ktorá je z podstaty multidimenzionálny fenomén (Matlovičová, 2015). Zjednodušený pohľad na destinačný branding vedie k častej chybe, keď sa jeho podstata zužuje len na vizuálne atribúty značky destinácie ako sú: logo, meno a slogan. Ako však v tomto prípade poznamenáva Ashworth (2011), ich zmenou nie je možné docieľiť zmenu vnímania destinácie. Oveľa dôležitejší, náročnejší a zvyčajne aj niekoľko desaťročí trvajúci je proces formovania hodnotového jadra značky destinácie (Matlovičová, 2015). V kontexte uvedených úvah, môžeme *branding destinácie* charakterizovať ako:

“premyslený proces vyberania atribútov a asociovanie produktu s nimi takým spôsobom, že pridávajú generickému produktu hodnotu značky a preto mu jednak zlepšujú jeho konkurenčnú pozíciu ako aj zvyšujú výnosy z predaja. ... V prípade aplikácie konceptu brandingu na územia je potrebné chápať ho ako niečo viac než iba nástroj ... je to spôsob nazerania na manažment územia.” (Ashworth 2011 in Matlovičová 2015, s. 256).

Pri manažmente značky destinácie je podľa Matlovičovej (2015) nutné rozlišovať medzi identitou a imidžom značky destinácie. Boisen a kol. (2018) v tejto súvislosti vysvetľujú, že na rozdiel od propagácie a marketingu miesta je značka destinácie riadená identitou, pričom predstavuje prístup, ktorý sa snaží o vyjadrenie vybraných hodnôt a naratívov daného miesta. Fernández-Cavia, Kavaratzis a Morgan (2018) vysvetľujú, že značka územia ako komunikačný prostriedok a ako nástroj politiky ovplyvňuje interné a externé zainteresované strany a ich vzťah k miestu. Veľmi zjednodušene by sme mohli povedať, že identita značky je to, čím chceme aby značka bola - má skôr objektívny charakter, je teda daná (Kavaratzis, Ashworth, 2006 in Matlovičová 2015). Na druhej strane imidž značky destinácie je percepciou identity, a teda jej odrazom v mysli návštevníkov - má výrazne subjektívny charakter, líši sa u každého jednotlivca (Kavaratzis, Ashworth, 2006 in Matlovičová 2015). Inými slovami, zatiaľ čo imidž destinácie má individuálny charakter podmienený jedinečným súborom subjektívnych atribútov recipienta, identita územia je tvorená kolektívne. Je formovaná prostredníctvom interaktívnych procesov medzi ľuďmi a územím, ako aj medzi ľuďmi vzájomne (Matlovičová, 2015).

Identitu značky destinácie možno vo všeobecnosti chápať ako súbor atribútov, ktoré manažment destinácie chce dosiahnuť u cieľového publika. Ide teda o predom

stanovený súbor atribútov značky, ktoré sú predmetom vedomého formovania (Kavaratzis, Ashworth, 2015). Hatche a Schultze (2000) dopĺňajú, že identita značky predstavuje spôsob, akým je komunikovaná smerom k potenciálnym návštevníkom. Matlovičová (2015) vysvetľuje, že správne riadený systém identity značky má potenciál vytvoriť zo značky istú ochrannú bariéru voči konkurencii. V rámci nastavovania konceptu identity značky je potrebné prihliadať aj na tzv. *pozicionovanie* (pozicioning) *značky*. Ide o miesto, ktoré sa značka snaží dosiahnuť v mysliach zákazníkov. Kotler a Armstrong (2010) vysvetľujú pozicioning značky ako proces, akým sú u konečných zákazníkov definované konečné atribúty produktu turistickej destinácie, ktoré zaujímajú v mysliach zákazníkov v porovnaní s konkurenčnými miestami.

Imidž značky tvorí súbor atribútov, pocitov a očakávaní, ktoré sa vynoria v myslí jednotlivca v súvislosti s destináciou. Ako uvádza Keller (1993), najbežnejšou a široko akceptovanou definíciou imidžu značky je vnímanie značky ako odrazu produktu v myslí, resp. súbor asociácií existujúcich v pamäti spotrebiteľa. Imidž značky destinácie je predmetom akademických výskumov už celé desaťročia. Z mnohých možno uviesť napríklad štúdiu Hunta (1975) zameranú na skúmanie vplyvu imidžu značky destinácie na rozvoj cestovného ruchu. Baloglu a Brinberg (1997) uvádzajú, že výskum imidžu destinácie presahuje len rýdzo akademickú rovinu a je predmetom záujmu aj marketingových špecialistov destinácií. Veľká pozornosť pri analýzach imidžu značiek destinácií je venovaná jeho vplyvu na spotrebiteľské správanie a na spokojnosť návštevníkov (Chon, 1991). Fournier (1998) dodáva, že imidž značky destinácie ovplyvňuje procesy selekcie destinácie u turistov, rovnako ako aj jej hodnotenie a v neposlednom rade vplýva aj na budúce zámery návštevníka (či si zvolí rovnakú destináciu ako cieľ svojej cesty opäť aj v budúcnosti).

Podľa Sharmu (2013) sú síce faktory cestovného ruchu ako náklady na cestovanie, pohodlie a kvalita služieb dôležité, ale najsilnejším motivátorom pri výbere destinácie je podľa neho imidž značky destinácie. Ako ďalej uvádza, imidž destinácie je dôležitejší ako samotná realita. Emocionálna príťažlivosť destinácie bez ohľadu na to, či je podložená overenými faktami, zvyšuje šance na výber pred konkurenčnými destináciami, resp. ovplyvňuje to, či sa destinácia napokon ocitne na „nákupnom zozname“ zákazníka (Sharma, 2013). Ako príklad môžeme uviesť rozsiahly celosvetový výskum *Malajzijskej rady na podporu cestovného ruchu* z r. 1998, zameraný na percepciu národných značiek, ktorého sa zúčastnili cestovatelia a turistickí agenti z USA, Japonska, Indie, Nemecka,

Austrálie, Spojeného kráľovstva a Švédska. Singapur bol podľa nich vnímaný ako „čistý, moderný a bezpečný“, Malajzia ako „multikultúrna s množstvom pláží“, Thajsko ako krajina „exotických, zábavných a priateľských ľudí“ a Honkong ako „miesto zábavy“. Sharma (2013) odporúča popri štandardných propagačných aktivitách zamerať sa aj na podporu šírenia neformálnych informácií prostredníctvom osobných odporúčaní „word of mouth“.

Z uvedeného môžeme konštatovať, že branding krajín ako turistických destinácií má značný potenciál ovplyvniť nákupné správanie návštevníkov. Ak je imidž krajiny nejasný, pre krajinu bude oveľa ťažšie osloviť nových zákazníkov, resp. bude to znižovať jej konkurencieschopnosť vo vzťahu k iným destináciám so silnejším a výrazne diferencovaným imidžom značky. Naopak, viaceré štúdie naznačujú, že pozitívny imidž destinácie je spojený so zvýšeným záujmom potenciálnych návštevníkov navštíviť danú krajinu (Griffin a kol., 2023).

Samotný manažment značky destinácie predstavuje vysoko komplexnú činnosť. Murphy (1990), Aaker (1991, 2012), Crouch (2005), Najar, Rather a Jaziri (2021) zdôrazňujú, že pri budovaní značky by mala byť jedným z jej hlavných cieľov diferencácia od konkurenčných destinácií. Ide o premyslený proces vyberania atribútov a asociovanie produktu s nimi takým spôsobom, že pridávajú generickému produktu hodnotu značky a preto mu jednak zlepšujú jeho konkurenčnú pozíciu ako aj zvyšujú výnosy z predaja (Ashworth, 2011). Podľa Ritchieho (1998) značka destinácie predstavuje prísľub nezabudnuteľného zážitku, ktorý ostane v mysli turistu aj po návrate do domovskej krajiny. Preto imidž značky destinácie predstavuje kritický faktor ovplyvňujúci postoj turistu k vnímaniu destinácie (Jalilvand a kol., 2012; Veasna a kol., 2013). Destinačný branding ako ho definujú Morgan, Pritchard a Pride (2004) predstavuje proces zameraný na vytvorenie osobitnej identity značky destinácie vnímanej turistami odlišne ako podobné konkurenčné produkty cestovného ruchu.

V turistických destináciách je preto dôležité, aby stratégia budovania značky bola zameraná predovšetkým na odlíšenie a zdôraznenie jedinečných atribútov destinácie (Blain, Levy, Ritchie, 2005). Podľa Sharmu (2013) je budovanie značky destinácie zamerané na vytvorenie asociácií s územím destinácie prostredníctvom kombinácie atribútov (napr. prírodné špecifiká, história, klíma, turistické atrakcie, jedlo, gastronómia, šport, umenie, investície, technológie, nákupné možnosti, nočný život, dopravná

dostupnosť, kvalita služieb). Nogué a San-Eugenio (2018) a Reitsamer a Brunner (2021) vysvetľujú, že emocionálne zložky by mali byť ústredným prvkom akejkoľvek stratégie budovania značky, nakoľko ľudia si prirodzene budujú citové väzby k miestam, v ktorom žijú (Fernández-Cavia, Kavaratzis; Morgan, 2018).

Za jeden z atribútov budovania značky destinácie považuje Balakrishnan, Nekhili a Lewis (2011) aj samotnú krajinu – v prípade, že ide o územie rozsahom väčšie ako destinácia. Imidž značky krajiny ovplyvňuje aj imidž krajiny ako destinácie cestovného ruchu alebo destinácií na jej území. Ide dokonca aj o atribúty, ktoré nemusia bezprostredne súvisieť s cestovným ruchom, ale premietajú sa do jeho percepcie návštevníkmi: napr. politická a ekonomická situácia krajiny (Martin, Eroglu, 1993), úroveň technologického pokroku a industrializácie v krajine (Allred, Chakraborty, Miller 2000; Lin, Chen, 2006), životná úroveň krajiny (Lin, Chen, 2006), kvalita služieb cestovného ruchu (Martin a Eroglu, 1993) či vnímaná bezpečnosť (Marting a Eroglu, 1993; Chowdhury a kol., 2017). Dokazuje to aj výskum Krupku a kol. (2021) realizovaný na vzorke 409 respondentov z Chorvátska a USA. Autori v ňom zistili, že zásadný vplyv na dosiahnutie želaných výsledkov v procese brandingu značky destinácie má predovšetkým politická situácia a vnímaná bezpečnosť krajiny. Tieto výsledky potvrdzujú aj výskumy Samitasa a kol. (2018) ako aj Buda (2016). Na ich základe odporúčajú, aby marketingová komunikácia destinácie bola zameraná na prezentáciu destinácie ako politicky stabilnej a bezpečnej krajiny (resp. destinácie situovanej v bezpečnej krajine), mala by byť využívaná ako základný stavebný kameň pri budovaní značky destinácie (Uddin, Ali, Masih, 2017; Georgioua, Kyriazisb, Economouc, 2015).

Naopak, atribúty ako ekonomická situácia, úroveň technologického rozvoja a industrializácia či životná úroveň sa v ich výskumoch nepreukázali ako podstatné atribúty pri budovaní značky destinácie. Tento záver potvrdzujú aj mnohé destinácie rozvojových krajín a transformujúcich sa ekonomík, z ktorých sa postupne stali atraktívne turistické destinácie. Nečakaným zistením štúdie bolo aj to, že popularita destinácie nie je rozhodujúcim atribútom pri výbere destinácie. Uddin, Ali, Masih (2017) a Georgioua, Kyriazisb, Economouc (2015) toto zistenie vysvetľujú nadmernou globalizáciou a súčasne rastúcou túžbou spotrebiteľov po jedinečných zážitkoch. Vplyv globalizácie na znižovanie kultúrnych rozdielov medzi destináciami (napr. v gastronómii sa prejavuje tzv. gastronomickou homogenizáciou) potvrdzujú aj Tolkach, Pratt (2021) a Stalmirska (2020). Yu, Byun a Lee (2014) preukázali vplyv globalizácie a štandardizácie na

unifikáciu ponuky ubytovacích služieb, ktorá vedie k znižovaniu počtu špecifických hotelov odrážajúcich miestnu kultúru.

V posledných rokoch však dochádza k nárastu dopytu návštevníkov po jedinečných a neobvyklých zážitkoch v destinácii, ktoré stimulujú poskytovateľov služieb inovovať a diferencovať ponuku (Stalmirska, 2020; Tolkach, Pratt, 2021). Krupka a kol. (2021) v tejto súvislosti dodávajú, že popularita destinácie nemusí byť dôležitým atribútom pri budovaní jej značky. Výsledky ich výskumu ukázali, že pozitívny prístup k vnímaniu značky destinácie je ovplyvnený predchádzajúcimi skúsenosťami turistu. Z uvedeného dôvodu prvá skúsenosť turistu z návštevy destinácie bude mať rozhodujúci vplyv na imidž destinácie a zvyčajne rozhodne aj o tom, či sa návštevník rozhodne destináciu navštíviť opakovane (Park, Santos, 2017). Na rozhodnutie v tomto smere vplýva aj krajina pôvodu turistov, ktorá sa prejavuje v rozdielnych motiváciách pre cestovanie a zvyklostiach počas pobytu. Tieto sú determinované najmä ekonomickými, kultúrnymi, politickými a geografickými špecifikami krajiny pôvodu (Par, Santos, 2017).

1.2.5 Digitálny marketing destinácie

Nové technológie stále intenzívnejšie ovplyvňujú cestovný ruch a zohrávajú významnú úlohu v rozhodovacích procesoch, pri výbere destinácie či spôsobe cestovania (Stylos, 2020). Éra internetu priniesla nové možnosti aj v oblasti predaja produktov cestovného ruchu. Mnohé procesy výrazne skracuje, zjednodušuje a prináša aj pohodlie pre zákazníkov, ktorí dokážu takpovediac “na jeden klik” získať neporovnateľne väčšie množstvo informácií.

Z historického hľadiska bol pojem digitálny marketing prvýkrát použitý v 90. rokoch 20. storočia (Kingsnorth, 2022). Digitálne médiá sa stali súčasťou nášho každodenného života a postupne menia správanie nielen spotrebiteľov (Kotler, 2022), ale aj poskytovateľov služieb. Spoločnosti si uvedomujú zmeny v spotrebiteľskom správaní a prispôbujú sa im (Harris, Rae, 2009). Dôležitosť digitálneho marketingu pri získavaní nových zákazníkov, umiestňovaní produktov a formovaní destinačného imidžu tak narastá (Valencia a kol., 2014). Destinácie cestovného ruchu preto okrem tradičných marketingových postupov v čoraz väčšej miere využívajú aj digitálne nástroje, čím sa mení spôsob, akým oslovujú svojich zákazníkov. Vysoká miera konektivity bez ohľadu na vzdialenosť medzi komunikujúcimi, rýchly a pohodlný prístup k informáciám možno

považovať za hlavné výhody online komunikácie. Je preto pochopiteľné, že využívanie digitálneho marketingu v oblasti cestovného ruchu má rastúci trend.

Kľúčovým diferenciačným znakom digitálneho marketingu vo vzťahu k jeho klasickým alternatívam je *internet* ako nevyhnutný základný prostriedok komunikácie. Digitálny marketing tak môžeme definovať ako aplikáciu internetu a súvisiacich digitálnych technológií v kombinácii s tradičnými formami komunikácie zameranú na dosiahnutie marketingových cieľov (Chaffey, Patron, 2012). Alebo podobne podľa Kurtza a Booneho (2009) ako strategický proces, vytvárania, distribúcie a propagácie cien produktu alebo služby na internete alebo prostredníctvom digitálnych médií.

V tomto zmysle predstavuje digitálny marketing základnú súčasť elektronického podnikania vrátane politík a činností, ktoré majú byť bližšie k zákazníkom a pomôcť im lepšie pochopiť ich potreby, pridať hodnotu produktom, resp. službám, rozširovať distribučné kanály a zvyšovať predaj prostredníctvom kampaní využívajúcich rôzne digitálne médiá ako komunikačné kanály (napr. marketing na sociálnych sieťach, marketing vo vyhľadávačoch, online reklama, e-mail marketing, blogy atď.; Trejo, 2017). Zahŕňa aj používanie webových stránok uľahčujúcich predaj a správu popredajných služieb (Trejo, 2017). Vďaka digitálnemu marketingu je možné vybrať efektívne marketingové stratégie a taktiky.

Taiminen a Karlajuoto (2015) zdôrazňujú, že digitálne kanály možno klasifikovať rôznymi spôsobmi. Jedným zo spôsobov klasifikácie kanálov je klasifikovať ich z pohľadu toho, kto riadi komunikáciu - spoločnosť alebo cieľové publikum. Podľa smerovania komunikačných tokov rozlišujeme médiá umožňujúce jednosmernú alebo obojsmernú komunikáciu. Jednosmerná digitálna komunikácia zahŕňa webovú stránku, e-mailové informačné bulletin, online komunity, ako sú adresáre a reklamné bannery, nad ktorými majú spoločnosti vysokú mieru kontroly. Okrem nich sa v rovnakej skupine nachádzajú aj nástroje s nižšou mierou kontroly zo strany spoločnosti. Napríklad optimalizácia a reklama vo vyhľadávačoch (reklama pre vyhľadávače (SEM) a optimalizácia pre vyhľadávače (SEO). Obojsmernú digitálnu komunikáciu s väčšou kontrolou spoločnosti umožňujú okrem vlastných komunít alebo fór aj blogy vytvárané spoločnosťou (Trejo, 2017). Do tejto skupiny radíme aj sociálne siete, avšak v ich prípade ide o formu digitálnej komunikácie s nižšou mierou kontroly zo strany spoločností (Taiminen, Karlajuoto, 2015).

Digitálny marketing v súčasnosti umožňuje spoločnostiam alebo organizáciám informovať spotrebiteľov o produktoch alebo službách, ktoré ponúkajú. Hlavným rozdielom vo vzťahu k tradičným formám je, že digitálny marketing umožňuje sledovať údaje o správaní používateľov ako aj rôzne atribúty výkonnosti kampane v reálnom čase (Chaffey, Patron, 2012). Digitálny marketing zahŕňa sériu techník a nástrojov, ktoré umožňujú budovanie dôvery, prilákať nových zákazníkov, rozvíjať, udržiavať a podporovať vzťahy so zákazníkmi, ktoré generujú návratnosť investícií (Borja a kol., 2017). Za kľúčové v tomto smere považujú Borja a kol. (2017) webovú stránku, blogovanie, reklamu vo vyhľadávačoch (SEM), sociálne médiá, optimalizáciu pre vyhľadávače (SEO), e-mailový marketing a online vzťahy s verejnosťou.

Záverom možno konštatovať, že pre destinácie cestovného ruchu sú nástroje digitálnej komunikácie užitočným prostriedkom dosahovania stanovených marketingových cieľov. Pre zabezpečenie požadovaných výsledkov je dôležité venovať náležitú pozornosť ich manažmentu. Za najdôležitejšie faktory úspechu v tomto smere sú považované (podľa Kaur, 2017):

- *Kvalitná webová stránka* – v súčasnosti je už štandardným nástrojom marketingovej komunikácie, ale z pohľadu digitálneho marketingu je jej esenciálnym predpokladom. Predstavuje základný pilier digitálneho marketingu. Možno ju považovať za virtuálny priestor, kde destinácia ponúka, prípadne aj predáva svoje produkty. Jej výhodou je, že dokáže osloviť potenciálnych zákazníkov z geograficky prakticky neohraničeného priestoru (jediným limitom je dostupnosť internetu) a v neobmedzenom čase (prakticky nonstop prístup). Výhodou kvalitnej webovej stránky je schopnosť poskytnúť obrovský rozsah informácií, dokonca aj veľmi detailne imitovať väčšinu atribútov destinácie (predstaviť napríklad digitálnu repliku destinácie potenciálnym návštevníkom prostredníctvom 3D modelov, videí, interaktívnych máp a pod.). Kvalita webovej stránky má v mnohých prípadoch zásadný vplyv na nákupné rozhodovanie, spokojnosť a dôveru spotrebiteľov (Zhao, Morad, 2013). Vysoká kvalita webových stránok je determinovaná nielen vysokou úrovňou jej vizuálnych atribútov (grafický dizajn) ale aj kvalitou jej obsahu, funkčnosťou, intuitívnou navigáciou a bezpečnosťou. Obsah, ktorý je poskytovaný zákazníkovi predstavuje cenný zdroj informácií, ktoré by mali byť aktuálne, zrozumiteľné a presné (Zhao, Morad, 2013).

- *Využívanie sociálnych médií* – sociálne médiá predstavujú relatívne nový marketingový nástroj, ktorý poskytuje ďalší priestor pre oslovenie nových zákazníkov a zároveň s nimi priamo komunikuje. Prítomnosť na týchto platformách pomáha destináciám v budovaní dôveryhodnosti, umožňuje im získavať informácie potrebné pre zlepšovanie poskytovaných služieb, poskytuje im možnosť získavať informácie o správaní zákazníkov. Hlavným cieľom prítomnosti na sociálnych médiách nie je dokončenie obchodnej transakcie, ale skôr formovanie vzťahov s verejnosťou, najčastejšie prostredníctvom budovania siete lojálnych zákazníkov verných značke - budovanie značky destinácie (Piñeiro-Otero, Martínez-Rolán, 2016). Sociálne siete majú potenciál zabezpečiť, aby sa člen komunity stal jej spojencom, neskôr klientom a nakoniec propagátorom značky destinácie (Piñeiro-, Martínez-Rolán, 2016).
- *Optimalizácia pre vyhľadávače* – SEO (angl. *Search Engine Optimization*) je dnes neoddeliteľnou súčasťou digitálneho marketingu. Hlavným cieľom optimalizácie pre vyhľadávače je, aby sa produkt alebo služba ponúkaná spoločnosťou umiestnila vo výsledkoch vyhľadávania prostredníctvom vyhľadávacích nástrojov (ako napr. Google, Bing, Yahoo) ako prvá, resp. medzi prvými (Zgódka, 2011). Ide o jeden z najdôležitejších nástrojov zabezpečenia návštevnosti webovej stránky v digitálnom marketingu. Vyhľadávače ponúkajú tiež ďalšie funkcie, ktoré zlepšujú možnosti vyhľadávania, aby spotrebiteľom ponúkli najrelevantnejší výsledok. Vďaka IP adrese počítača môžu vyhľadávače optimalizovať výsledky vyhľadávania vzhľadom k aktuálnej polohe zákazníka. Ide o tzv. geolokáciu, t.j. zobrazované sú výsledky najbližšie k polohe používateľa (Zgódka, 2011).
- *E-mail marketing* - odosielanie personalizovaných e-mailov používateľom umožňuje poskytnúť aktuálne informácie podľa nastavených preferencií užívateľov o potenciálne zaujímavých a pre užívateľa relevantných ponukách destinácie, ktoré by inak nemusel zaregistrovať. Zároveň poskytuje istú príležitosť na získanie okamžitých odpovedí. Používatelia alebo potenciálni klienti vyhodnocujú, či sú pre nich zaslané informácie relevantné alebo zaujímavé. Výsledok rozhodne, či sa odhodlajú na kúpu produktu alebo služby (Gorman a kol., 2016). E-mailing by mal ponúkať zaujímavý obsah (môže mať podobu vhodne zostaveného newslettera). Spoločnosti ponúkajúce veľké množstvo informácií sú vnímané ako menej rizikové (Gorman a kol., 2016). Tento typ komunikácie má teda potenciál prilákať nových zákazníkov alebo posilniť lojalitu k destinácii u tých, ktorí už sú jej zákazníkmi (Piñeiro-Otero, Martínez-Rolán; 2016).

- *Pútavý obsah* - obsah používaný na rôznych online platformách by mal viesť k zvýšeniu miery zapojenia (Sorice a kol., 2017). Destinácie by mali zabezpečiť, aby zverejňovaný obsah na rôznych platformách bol relevantný a zverejňovaný v pravý čas. Obsah by mal poskytovať zákazníkovi informačne hodnotný a podľa možností aj zaujímavý, aktuálny, zrozumiteľný a presný zdroj informácií (Sorice a kol., 2017).
- *Optimalizácia pre mobilné zariadenia* - všetko, čo dnes destinácie a poskytovatelia služieb v ich území robia digitálne, by malo byť optimalizované pre mobilné zariadenia. Väčšina online používateľov dnes totiž pristupuje na internet prostredníctvom svojich mobilných telefónov, čo by malo byť reflektované v stratégiách online marketingu destinácií (Gorman a kol., 2016).

1.2.6 Marketing na sociálnych médiách

Neustále rastúca miera digitalizácie zasiahla takmer všetky oblasti nášho života. Priniesla mnohé zmeny, ktorým sa prispôsobujeme. S nástupom rôznych interaktívnych platforiem sociálnych médií sa dokonca objavil nový fenomén „digitalizácia spoločenských vzťahov“, ktorý poukazuje na závažné zmeny v správaní ich užívateľov.

Enormný rast počtu užívateľov sociálnych médií, akcelerovaný pandémiou COVID-19, pochopiteľne zvýšil ich hodnotu pre potenciálne využitie na obchodné účely. Okrem veľkého počtu užívateľov sú to aj relatívne nízke náklady, vysoká miera interaktivity a pomerne jednoduché a rýchle možnosti vyhodnocovania návštevnosti a správania používateľov, ktoré z uvedených platforiem robia silný marketingový nástroj aj v cestovnom ruchu. Destináciám poskytujú nové príležitosti ako komunikovať so zákazníkmi. Turistom umožňujú spoluvytvárať hodnoty cestovateľských zážitkov (Buhalis 2019; Zhang, 2020, 2021; Jiménez-Barreto, 2020). Vzhľadom k relatívne nízkym nákladom na ich prevádzku sú považované za silný nízkonákladový marketingový nástroj s globálnym dosahom (Uşaklı, Koç, Sönmez, 2017).

V roku 1954 profesor J.A. Barnes z londýnskej ekonomickej univerzity prvýkrát použil termín „sociálne siete“ (Edosomwan, 2011), pričom definoval sieť ako množinu bodov, ktoré sú vzájomne prepojené väzbami a vzťahmi (Dunbar, Hill, 2002). Prvé internetové portály, ktoré mali atribúty sociálnych sietí sa objavili v 70. rokoch 20. storočia. Konkrétne to boli BBS (*Bulletin Board System*) a MUD (*Multi-User Dungeon*), ktoré boli uvedené do prevádzky koncom 70. rokov, pričom spájali používateľov

internetu prostredníctvom jednoduchých *real-time chatov* (v prípade MUD) alebo prostredníctvom fór dostupných cez telefónnu linku (v prípade BBS; Edosomwan, 2011).

Dnes predstavujú sociálne siete online platformy, ktoré umožňujú vytvárať verejné profily a nadviazať virtuálne vzťahy medzi používateľmi. Týmto spôsobom vytvárajú prostredie na komunikáciu, zdieľanie informácií, fotografií a videí ako aj plánovanie ďalších aktivít v rámci danej siete (Havlová, 2003). Kingsnorth (2022) definuje sociálne siete ako webové stránky alebo aplikácie, ktoré umožňujú používateľom vytvárať, zdieľať alebo sledovať ich obsah v online priestore.

Marketing na sociálnych médiách môžeme definovať ako proces, v ktorom sa jednotlivé subjekty snažia o oslovenie používateľov platformy tak, aby stimulovali dopyt po produktoch, presmerovali ich na stránky poskytujúce ďalšie potrebné informácie a poskytli im možnosť zakúpiť si ich (Evans, 2010). As'ad a Alhadid (2014) dodávajú, že pri marketingu na sociálnych médiách je potrebné zamerať sa na päť esenciálnych dimenzií, ktoré ho určujú: a to online komunitu, interakciu, zdieľanie obsahu, dostupnosť a dôveryhodnosť. Posledný z prístupov, ktoré zmienime je jeho vymedzenie podľa Tutena a Solomona (2017) ako „*využívanie technológií sociálnych médií, kanálov a softvéru na vytváranie, komunikáciu, doručovanie a výmenu ponúk, ktoré majú hodnotu pre zainteresované strany*“. Vďaka marketingu na sociálnych sieťach môžu spoločnosti rozširovať svoju zákaznícku základňu (Khan, Jan, 2015) a osloviť nové trhy (Tsimonis, Dimitriadis, 2014). Spoločnosti tiež využívajú marketing na sociálnych sieťach, aby zvýšili povedomie zákazníkov o ich produktoch a tým posilnili ich lojalitu (Gamboa a Gonçalves, 2014). Jednoduchosť a pohodlie, s ktorými spotrebiteľia pristupujú na sociálne siete (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn a pod.) najmä z mobilných zariadení, otvorili nesmierne široké možnosti pre uplatnenie marketingu v tomto digitálnom priestore aj pre podniky cestovného ruchu (Öz, 2015).

Santos a kol. (2022) napríklad zistili, že súčasní cestovatelia vo výraznej miere preferujú internetový obsah pred tradičnými marketingovými médiami, čo naznačuje možnosti využitia marketingu sociálnych médií v odvetví cestovného ruchu. Koo a kol. (2016) svojim výskumom toto tvrdenie potvrdzujú a uvádzajú, že využitie sociálnych médií pre prezentáciu turistickú destináciu na sociálnych sieťach hrá dôležitú úlohu pri zvyšovaní zámeru navštíviť danú destináciu. Del Barrio-Garcia, Prados-Peña (2019), tvrdia, že kvalita informácií o cestovnom ruchu v sociálnych médiách má vplyv na

vytváranie imidžu destinácie. Koo a kol. (2016) dopĺňajú, že skúsenosť zo sociálnych médií je kľúčová pri formovaní imidžu destinácie. Gaffar a kol. (2022) vo svojom výskume dospeli k záveru, že marketing sociálnych médií plní dôležitú úlohu pri zvyšovaní motivácie navštíviť turistickú destináciu a má dosah aj na ovplyvňovanie jej imidžu. V tejto súvislosti Oliveira a Huertas-Roiga (2019) preukázali vplyv informácií zverejňovaných organizáciami destinačného marketingu prostredníctvom sociálnej siete Twitter na obnovu dôvery a zlepšenie imidžu destinácie po teroristickom útoku v krajine. Ako ďalší príklad môžeme uviesť vplyv informácií zverejňovaných na sociálnej sieti Facebook po ničivom zemetrasení v Nepále, ktoré zohrali dôležitú úlohu pri obnove imidžu tejto destinácie (Ketter, 2016). Ďalšie výskumy naznačujú, že proces formovania imidžu a stimulovania motivácie pre návštevu destinácie môže dosahovať rozdielne výsledky v závislosti od zvolenej platformy sociálnej siete (Molinillo a kol., 2018).

Podľa Wanga (2015) a Abubakara (2016) sociálne siete zohrávajú dôležitú úlohu pri šírení referencií od turistov, ktorí destináciu už navštívili a zdieľajú svoje zážitky a skúsenosti. Ide o tzv. eWOM, z angl. *Electronic Word of Mouth*. Toto označenie vzniklo ako modifikácia *Word of Mouth* (WOM), ktoré odkazuje na šírenie referencií ústnym podaním pri vzájomnom kontakte medzi samotnými návštevníkmi (Keller, 2011). Sociálne siete umožňujú nahradiť osobný kontakt elektronickým. Referencie je tak možné zdieľať prostredníctvom platforiem ako eWOM formy odporúčaní, ktorými dodávame reklamnému posolstvu na sociálnej sieti dôveryhodnosť (napr. zverejnením recenzie na produkt, ktorý zákazník využil). Podľa výskumu Kazmiho a Mehmooda (2016) sú eWOM považované za efektívnejšie a neraz vďaka vyššej početnosti referencií aj presvedčivejší nástroj v porovnaní s reklamou na iných jednosmerných digitálnych médiách.

a) Charakteristika vybraných sociálnych sietí

Celosvetovo najpoužívanéjšie sociálne siete za rok 2022 z pohľadu počtu používateľov podľa prieskumu Search Engine Journal (2022) boli Facebook, Youtube, WhatsApp, Instagram, TikTok, Snapchat, Pinterest, Reddit, LinkedIn (tabuľka 1).

Tabuľka 1: Najpoužívanéjšie sociálne siete na svete v roku 2022

	Názov siete	Rok založenia	Počet užívateľov (v miliónoch)	Sídlo spoločnosti
1.	Facebook	2004	2,9	Menlo Park, Kalifornia
2.	Youtube	2005	2,2	San Bruno, Kalifornia
3.	WhatsApp	2009	2	Menlo Park, Kalifornia
4.	Instagram	2010	2	Menlo Park, Kalifornia
5.	TikTok	2016	1	Culver City, Kalifornia
6.	Snapchat	2011	0,54	Los Angeles, Kalifornia
7.	Pinterest	2005	0,44	San Francisco, Kalifornia
8.	Reddit	2010	0,43	San Francisco, Kalifornia
9.	LinkedIn	2006	0,25	San Francisco, Kalifornia
10.	Twitter	2003	0,22	Mountain View, Kalifornia

Zdroj: vlastné spracovanie na základe Search Engine Journal (2022)

Z pohľadu možného cielenia propagácie podľa charakteru produktu (napr. rôzne formy turizmu) bude účinnosť kampane závislá od zvolenej siete. Celkový počet užívateľov (tabuľka 2) ako aj početnosť skupín v závislosti od sociodemografických ukazovateľov sa totiž značne líši (tabuľka 3).

Tabuľka 2: Počet užívateľov sociálnych sietí v krajinách V4 v roku 2022

	Svet	Slovensko	Česko	Poľsko	Maďarsko
Facebook	2 958 mil.	2,7 mil.	4,8 mil.	18,6 mil.	5,6 mil.
Instagram	1 390 mil.	1,6 mil.	3,6 mil.	10,7 mil.	2,8 mil.
LinkedIn	875 mil.	0,6 mil.	2,0 mil.	4,6 mil.	1,2 mil.

Zdroj: WorldPopulationReview, Datareportal (2022)

Tabuľka 3: Štruktúra používateľov vybraných sietí podľa veku

Vek používateľov	Facebook	Twitter	Instagram	LinkedIn
< 24 rokov	4,8 %	8%	0,1 %	6,6 %
18- 24 rokov	21,5 %	30,8%	21,7 %	17,1 %
25-34 rokov	29,9 %	30,3%	60 %	38,5 %
35-54 rokov	31 %	24,1%	15,4 %	20,7 %
55+ rokov	12,8 %	6,8%	2,8 %	17,1 %

Zdroj: Statista, 2022

Facebook patrí medzi celosvetovo najrozšírenejšiu sieť, o čom svedčí vysoké zastúpenie používateľov zo všetkých vekových skupín ľudí (tabuľka 3). Založil ho Mark Zuckerberg v roku 2004 ako študentskú sieť, ktorá bola pôvodne spustená na Cambridge univerzite (Khoros, 2022). O dva roky neskôr sa stala verejne prístupnou, čím sa rapídne zvýšil počet jej používateľov (Khoros, 2022). Facebook umožňuje svojim používateľom

publikovať príspevky v podobe textovej správy, obrázku či videa, sledovať profily firiem, značiek či obľúbených osobností, hodnotiť príspevky (prostredníctvom označenia funkcie „*páči sa mi to*“, resp. komentovať príspevky) či spájať sa v rôznych skupinách. Štruktúra používateľov v porovnaní s ostatnými platformami je relatívne vyvážená (napr. tabuľka 3), preto predstavuje pre väčšinu organizácií ideálne miesto, kde začať v prípade ak sa chcú pustiť do digitálneho marketingu. Pôvodne bola platforma vytvorená ako priestor na osobnú komunikáciu a zdieľanie informácií s vybranou skupinou ľudí, ktorí sa nemôžu stretnúť osobne. S nárastom počtu užívateľov na súčasných 2,93 miliárd aktívnych používateľov mesačne (Khoros, 2022) sa charakter zdieľaných informácií postupne zmenil. Z pôvodné osobných príspevkov je teraz väčšina aktivít na tejto sieti spojená s propagáciou (Clement, 2021).

Instagram predstavuje sociálnu sieť určenú hlavne na zdieľanie fotografií a videí. Instagram je optimalizovaný primárne pre mobilné telefóny, avšak v obmedzenom režime funguje aj na desktope. Špecifickým znakom Instagramu sú tzv. *hashtagy*. Ide o nástroj vyhľadávania v obsahu (kľúčové slová obsahu, ktoré uľahčujú používateľom rýchlo nájsť požadovaný obsah). Hlavné komunikačné formáty tejto siete predstavujú fotografie a videá (tzv. *reels*) vo forme príspevkov alebo v tzv. *stories*, ktoré majú obmedzený časový limit 24 hodín od doby zverejnenia. Od roku 2012, potom čo sieť kúpila spoločnosť Facebook, došlo k vzájomnému prepojeniu oboch sietí (Khoros, 2022). Aj táto sieť umožňuje zobrazovať reklamu. Organizácie alebo jednotlivci môžu využívať dve identity – osobnú aj firemnú. Firemný profil im umožní získať prístup do rozhrania správy reklám s rozšírenými možnosťami propagácie svojich príspevkov. Instagram má v súčasnosti 1 miliardu aktívnych používateľov mesačne (Khoros, 2022).

Twitter predstavuje mikrobloginovú platformu, ktorá je určená predovšetkým pre zdieľanie krátkych správ. Správy sú limitované počtom znakov, pričom maximálna dĺžka je 140, čo sú približne 2-3 vety označované ako „*tweety*“ (Khoros, 2022). Vo svojich začiatkoch bola táto sieť populárna najmä medzi politikmi a novinármi. Twitter umožňuje používateľom osloviť prakticky kohokoľvek na sieti (osobu alebo firmu) jednoduchým označením v tweete. Používateľom - zákazníkom umožňuje zverejniť referencie na produkty v reálnom čase a súčasne dáva priestor tímom zákazníckych služieb na reakciu. Vďaka vysokej miere interaktivity je Twitter obľúbenou platformou medzi marketingovými špecialistami, celebritami a IT profesionálmi. V súčasnosti má 2,93 miliárd aktívnych používateľov mesačne (Khoros, 2022).

LinkedIn predstavuje sieť orientovanú predovšetkým na používateľov, ktorí ju využívajú na odbornú komunikáciu. *LinkedIn* je využívaný pre budovanie osobnej siete, ale i povedomia o firme, zvlášť keď je jej orientácia zameraná na B2B zákazníkov. Vďaka svojej cieľovej skupine je obľúbený predovšetkým v náborových kampaniach alebo pri budovaní značky zamestnávateľa (tzv. employer branding). S viac ako 875 miliónmi registrovaných používateľov po celom svete predstavuje *LinkedIn* kanál na distribúciu obchodných informácií a je využívaným nástrojom pre manažerov na vyhľadávanie relevantného a kvalitného obsahu (*LinkedIn*, 2022). Platformu nevyužívajú len jednotlivci hľadajúci nové kariérne možnosti, ale tiež organizácie informujúce okrem nových pracovných pozíciách aj o aktivitách organizácie. Z pohľadu komunikačných formátov možno na tejto sieti zdieľať textové súbory, fotky, videá, resp. PDF príspevky. Zároveň predstavuje jedinú sociálnu sieť poskytujúcu prémiové účty, ktoré umožňujú používateľom dosiahnuť stanovené ciele (napr. získanie nových zákazníkov, novej pracovnej ponuky, nových obchodných informácií umožňujúcich rozšíriť podnikanie, a pod.). *LinkedIn* má v súčasnosti 89,7 miliónov aktívnych používateľov mesačne (*Khoros*, 2022).

b) Úloha sociálnych sietí v cestovnom ruchu

Platformy sociálnych sietí sú populárne nielen medzi cestovateľmi, ale aj medzi organizáciami destinačného marketingu a poskytovateľmi služieb v cestovnom ruchu, pre ktorých predstavujú ekonomický výhodný a veľmi flexibilný spôsob marketingovej komunikácie. Potenciálnym cestovateľom poskytujú širokú škálu multimediálnych informácií z rôznych zdrojov vrátane referencií, ktoré sú vyhľadávaným indikátorom dôveryhodnosti (*Roque, Raposo, 2016*). Organizácie destinačného manažmentu ako aj poskytovatelia služieb v odvetví cestovného ruchu využívajú na dosahovanie marketingových cieľov spravidla viacero platforiem. Ich výber ovplyvňujú špecifiká platforiem. Zatiaľ čo Facebook a *LinkedIn* umožňujú vyššiu mieru variability zobrazovaných informácií (obrazové, textové, video-správy a pod.), Twitter je orientovaný primárne textovo (*Hays, Page a Buhalis, 2013*), Instagram a YouTube zase skôr na vizuál než textový obsah (fotografie/videá). V cestovnom ruchu patria medzi najčastejšie využívané sociálne siete Facebook a Twitter (*Uşakli, Koç, Sönmez, 2017; Fu Tsang, Lai, Law 2010; Jani, Jang, Hwang, 2011*).

Výsledky početných výskumov (napr. Leung a kol. 2013; Hruška, Pásková, 2018; Fu Tsang, Lai, Law, 2010; Jani, Jang, Hwang, 2011) naznačujú strategický význam sociálnych médií pre konkurencieschopnosť cestovného ruchu. Využívajú sa na rôzne účely a v rôznych kontextoch, tak zákazníkmi ako aj organizáciami. Slúžia však najmä na vyhľadávanie informácií súvisiacich s cestovným ruchom (Zeng, Gerritsen, 2014; Mukherjee, Nagabhushana, 2016; Felix, Rauschnabel, Hinsch, 2017), zdieľanie vedomostí súvisiacich s cestovným ruchom (Nezakati a kol., 2015), v strategickom marketingu (Felix, Rauschnabel, Hinsch, 2017) v komunikácii medzi aktérmi cestovného ruchu (Alizadeh, Isa, 2015), v manažmente cestovného ruchu či v distribúcii produktov (Buhalis, 2013). Väčšina štúdií o sociálnych sieťach v cestovnom ruchu je zameraná na spotrebiteľov, čo naznačuje, že turisti používajú sociálne médiá.

Sociálne médiá predstavujú pre cestovný ruch megatrend, ktorý významne vplýva na rozhodovanie účastníkov cestovného ruchu, manažment cestovného ruchu a prebiehajúce aktivity (Leung a kol., 2013). Výskumy ukazujú, že používanie sociálnych sietí predstavuje dôležitú súčasť destinačného marketingu (Pike, Page, 2014; Alizadeh, Isa, 2014; 2016; Rahman, 2017). Využívanie sociálnych médií v destinačnom marketingu má rastúci trend. Pre porovnanie, v roku 2010 využívalo aspoň jednu sociálnu sieť 41,5 % národných destinačných organizácií vo svete (Dwivedi, Yadav a Venkatesh, 2011), pričom najčastejšie používané sociálne médiá boli Facebook (79 %), Twitter (62 %) a YouTube (59 %). Podobná štúdia vykonaná o štyri roky neskôr (Alizadeh, Isa, 2015), zistila, že v roku 2014 využívalo sociálne siete takmer 67 % národných destinačných organizácií vo svete. V Európe to bolo dokonca 95,5 % národných destinačných organizácií.

Ako uvádza Buhalis (2013) význam sociálnych médií v marketingových stratégiách organizácií destinačného marketingu (DMO) rastie aj vďaka škrtom v rozpočtoch na marketing a tlaku na hľadanie spôsobov zvýšenia efektivity vynakladaných prostriedkov. Práve sociálne siete ponúkajú pre destinačné organizácie zaujímavé riešenie, pretože dokážu osloviť globálne publikum pri relatívne nízkych nákladoch.

Samotná motivácia navštíviť destináciu môže byť založená nielen na cielenej komunikácii organizácií destinačného marketingu, ale aj na obsahu vytvorenom samotnými návštevníkmi - používateľmi sociálnych médií (tzv. *User Generated Content*). Ako príklady platforiem sociálnych sietí, na ktorých je obsah vytváraný priamo

používateľmi môžeme zaradiť Facebook, Instagram, LinkedIn či Twitter. Aplikácie týchto sietí poskytujú rôzne funkcie ako je aktualizácia príspevkov, označenia „páči sa mi to“, zdieľanie, retweetovanie či priamy chat (Fatanti, Suyadnya, 2015).

Podstata motivácie navštíviť destináciu spočíva nielen v samotnom zážitku z pobytu na danom mieste, ale aj túžbou „pochváliť sa“ a zverejniť príspevok (najmä vizuálny) na sociálnych sieťach (Munar, 2012; Hanan a Putit, 2013). Príkladom takejto propagácie je platforma Instagram. Fotografie a videá uverejňované na tejto platforme dokážu vytvoriť zo zachytených lokalít atrakcie, ktoré sa stanú cieľom „lovcov atraktívnych záberov“ (Fatanti, Suyadnya, 2015). Napríklad po zverejnení prvých fotografií z Preikestolenu (Kazateľnice) v Nórsku sa z miesta stala vyhľadávaná lokalita návštevníkov do takej miery, že na získanie vytúženej fotografie si musia turisti vystáť rad. To jasne ukazuje na silu vplyvu zverejňovaného obsahu na sociálnych sieťach. Používateľmi zverejňované informácie možno tak vnímať ako „tichú“ formu ústneho podania (eWOM).

Popularita zverejňovania cestovateľských zážitkov na sociálnych sieťach viedla platformy k vytvoreniu nástrojov, ktoré zjednodušujú zverejňovanie fotografií a videí, dokonca aj v reálnom čase. Vďaka funkcii pre označenie geografickej lokality, v ktorej bol príspevok vytvorený, môžu používatelia rýchlo zistiť polohu turistického cieľa bez toho, aby strácali čas jeho hľadaním. Príspevky používateľov sociálnych sietí majú preto veľký potenciál formovať imidž značky turistickej destinácie prostredníctvom eWOM (Bronner, de Hoog, 2011). Platformy sociálnych sietí preto môžu slúžiť ako nízkonákladový propagačný kanál na rozvoj turistickej destinácie a všeobecne sú považované za podporný nástroj pri budovaní značky turistickej destinácie (Mele a kol., 2021).

V súvislosti so sociálnymi sieťami je potrebné spomenúť aj relatívne nový fenomén, tzv. „influencer marketing“, ktorý definuje Carter (2016) ako rýchlo rastúce odvetvie, ktoré sa snaží propagovať produkty a zvyšovať povedomie o značke prostredníctvom obsahu šíreného používateľmi, ktorí sú označovaní ako „influenceri“. Influenceri sú ľudia, ktorí sa dostali do povedomia užívateľov sociálnych sietí a vybudovali si popularitu pravidelným prezentovaním príspevkov, ktorými dokážu vzbudiť záujem u obrovského množstva sledovateľov (Abidin, 2018). Ich popularita im dáva silu ovplyvňovať veľké skupiny obyvateľov, preto sú predmetom záujmu mnohých organizácií a spoločností, ktoré sa snažia využiť dôveru ich sledovateľov a ich osobné

odporúčania na konkrétne produkty (Carter, 2016). Vo všeobecnosti majú influenceri atribúty, ako je vysoký počet sledovateľov alebo cielené publikum, privilegované postavenie v sociálnych médiách a verejné uznanie, ktoré sa premieňa do vplyvu na rozhodnutia iných ľudí (Abidin, 2018). Kristen (2021) v tejto súvislosti rozlišuje rôzne typy influencerov ako sú mikroinfluenceri, celebrity, blogeri, mienkotvorní lídri a pod.

Influencer marketing tak predstavuje marketingovú prax, ktorá využíva influencerov, ktorí sú schopní ovplyvňovať postoje a rozhodovanie spotrebiteľov v prospech značiek alebo nápadov (Femenia-Serra, Gretzel, Alzuazabal, 2022). Ako uvádza Amalia a Hanika (2021), v prípade marketingu na instagrame eWOM nastane, keď niekto zanechá recenziu na produkt alebo službu, ktorú predtým spotreboval. Elektronické ústne vyjadrenie (eWOM) sa tiež prejavuje, keď používateľ dobrovoľne označí oficiálny účet spoločnosti. Podľa Sariho (2019) eWOM pozitívne koreluje so zámerom turistov navštíviť destináciu. Táto rýchlo sa rozvíjajúca metóda prenikla takmer do každej hospodárskej činnosti vrátane cestovného ruchu v rámci ktorého influenceri pomáhajú prilákať rôznych turistov do danej geografickej oblasti. V kontexte cestovného ruchu je účelom online fotografie vytvoriť pozitívne vnímanie destinácie u publika. Fotografie vytvorené používateľmi sa tak budú šíriť prostredníctvom eWOM, pričom zobrazujú realitu a cestovateľský zážitok používateľa (Fatanti, Suyadnya, 2015). Prostredníctvom influencer marketingu tak možno propagovať destináciu a naplno využiť silu eWOM na sociálnych sieťach. Medzi najpoužívanejšie platformy, na ktorých marketéri využívajú influencer marketing patrí Instagram (89 % marketérov), Facebook, Twitter (oba využíva 70% marketérov), Youtube (59 %) a tiež sú to blogy (48 %) (Gretzel, 2017).

Influencer marketing sa čoraz viac využíva v praxi, pričom jeho rozvoj vo veľkej miere podnietil technologický rozvoj a prispela k nemu aj koronakríza (Dimitriesk a Efremova, 2021). Femenia-Serra a Gretzel (2020) vysvetľujú, že influencer marketing ako jedna z marketingových stratégií cestovného ruchu, si získal pozornosť aj vďaka svojej efektívnosti pri propagácii a prilákaní turistov do destinácií. Spoločnosti profitujú prostredníctvom reklamy influencerov na sociálnych sieťach, čo im umožňuje znížiť náklady na oslovenie potenciálnych kupujúcich (Childers, Lemon a Hoy, 2019) a zvyšuje dôveru v značku vďaka odporúčaniam influencerov (Sesar, Hunjet a Kozina, 2021).

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom predkladanej dizertačnej práce je navrhnúť efektívne riešenia pre rovnocennú participáciu Slovenskej republiky v spoločnej marketingovej podpore krajín V4 v oblasti cestovného ruchu. Tento cieľ vychádza zo zadania práce, ktoré bolo koncipované na základe vízie spoločnej propagácie krajín V4 v cestovnom ruchu, ktorou je „*zviditeľniť sa na medzinárodnom trhu cestovného ruchu spoločnými aktivitami*“ (Marcela Lauková, CK Discover Slovakia Tours).

V nadväznosti na hlavný cieľ práce sme stanovili nasledujúce čiastkové ciele:

- komparácia prístupov k nastaveniu politiky rozvoja a organizačných modelov manažmentu cestovného ruchu v krajinách V4,
- zhodnotenie konkurencieschopnosti cestovného ruchu a postavenia krajín V4 z pohľadu vybraných indikátorov,
- preskúmať možné prístupy a mieru jednoznačnosti geografického vymedzovania priestoru krajín V4 ako *strednej Európy* (z angl. *Central Europe*) z perspektívy využitia označenia pre budovanie značky spoločnej cezhraničnej destinácie,
- zhodnotiť zmeny preferencií a potenciál zdrojových trhov značky Discover Central Europe,
- porovnať aktivitu národných destinačných organizácií a verejnosti v komunikácii odkazujúcej na krajiny V4 prostredníctvom vybraných sociálnych sietí,
- preskúmať názory na iniciatívu *Discover Central Europe* u slovenských incomingových cestovných touroperátorov, identifikovať problémové oblasti, ich návrhy a odporúčania pre rovnocennú participáciu Slovenska v spoločných marketingových aktivitách krajín V4.

Pre naplnenie hlavného cieľa dizertačnej práce a jej čiastkových cieľov sme formulovali nasledujúce výskumné otázky:

VO₁: V ktorých oblastiach hodnotených na základe indexu konkurencieschopnosti cestovného ruchu (*Travel & Tourism Competitiveness Index - TTCI*) má Slovensko najvyššie pozície a naopak, v ktorých zaostáva v porovnaní so zvyšnými krajinami V4?

VO₂: Akým spôsobom je využívaná sociálna sieť LinkedIn v marketingovej komunikácii jednotlivých národných destinačných organizácií krajín V4?

- VO₃: Ktoré atribúty značky Slovenska ako turistickej destinácie sú najčastejšie predmetom zverejňovaných príspevkov na sociálnej sieti Instagram?
- VO₄: Ktorá krajina V4 najviac profituje zo značky *Discover Central Europe* na zdrojových trhoch USA, Číny a Ruska?
- VO₆: Ako vnímajú reprezentanti incomingových cestovných kancelárií a agentúr pôsobiacich na území Slovenskej republiky aktivity na podporu spoločnej značky *Discover Central Europe*?

Analýzou dostupných dát overíme nasledujúcu hypotézu:

- H₁: Obsah tweetov na sociálnej sieti Twitter odkazujúcich na krajiny V4 má neutrálny sentiment.

3 Metodika práce a metody skúmania

3.1 Objekt a predmet skúmania

Objekt nášho skúmania predstavujú *krajiny Vyšehradskej štvorky (V4)*: Slovenská republika, Česká republika, Maďarská republika a Poľská republika. Územie ich štátov tvorí viac ako jednu desatinu územia EÚ a ich ekonomiky prispievajú takmer 6% k hospodárskej výkonnosti krajín EÚ z pohľadu HDP (Fenyves a kol., 2020).

Motiváciou pre vznik tohto neformálneho regionálneho zoskupenia bola solidarita a ochota spolupráce pri integrácii krajín do euroatlantických štruktúr a tiež zefektívnenie kontaktov pri spoločensko-politickej a ekonomickej transformácii (Demeš, 2021). Verejne deklarovaný cieľ skupiny je podpora pokroku a rozvoja v regióne (SITA, 2021). Za posledných 30 rokov existencie tohto zoskupenia krajiny V4 prežili viaceré zásadné zmeny od rozpadu RVHP, hospodárskej transformácie smerom k trhovej ekonomike až po vstup do spoločenstva EÚ (SITA, 2021).

Medzi dôležité oblasti spolupráce patrí „*koordinácia zahraničnopolitických vzťahov a presadzovanie spoločných záujmov v EÚ vo vzťahu k tretím krajinám. Spoluprácu krajín V4 koordinujú ministerstvá zahraničných vecí a národní vyšehradskí koordinátori*“ (Ministerstvo zahraničných vecí ČR, 2021). Na samitoch V4 predsedovia vlád schvaľujú program predsedníckej krajiny, ktorý tvorí základ ich aktivít (Ministerstvo zahraničných vecí ČR, 2021).

Predmetom skúmania je spolupráca krajín V4 v oblasti jednotnej marketingovej podpory cestovného ruchu pod označením Discover Central Europe (DCE) na vybraných zdrojových trhoch. Konkrétne je predmetom záujmu marketingová komunikácia jednotlivých národných destinačných organizácií krajín V4 a širokej verejnosti na vybraných sociálnych sieťach. V práci sa konkrétne zameriavame na preskúmanie postavenia cestovného ruchu v ekonomike krajín, ich organizačných modelov manažmentu cestovného ruchu, nosných strategických dokumentov a zamerania programov predsedníctiev v oblasti cestovného ruchu. Napokon je predmetom skúmania aj percepcia marketingovej podpory cestovného ruchu pod označením DCE odborníkmi z praxe (slovenskí incomingoví touroperátori).

3.2 Výskumný prístup

Rozhodovanie o voľbe výskumného prístupu bolo do značnej miery determinované interdisciplinárnym charakterom zadania, na prieniku viacerých spoločenskovedných disciplín (najmä z oblasti ekonomických vied, obchodu a socio-ekonomickej geografie). Pre samotný cestovný ruch je v kontexte podobných klasifikácií príznačná tzv. postdisciplinarita, resp. „nedisciplinarita výskumu“ (z angl. „*indiscipline of tourism research*“), ktorú niektorí autori (napr. Zuccoli a Korstanje, 2023; s. 35-54) dokonca posúvajú až do roviny epistemologickej nevyjasnenosti súvisiacej s prelínaním epistemologických optík a metodologických prístupov vo výskumoch. Uvedené dôvody mali hlavný vplyv na zvolený prístup, ktorý je kombináciou pozitivistických a antipozitivistických prístupov, v snahe objasniť a porozumieť rôznym aspektom medzinárodnej spolupráce krajín Vyšehradskej štvorky v rámci cestovného ruchu (Matlovič, Matlovičová, 2015).

Z týchto premís vyplývajúcu kombináciu kvantitatívnych a kvalitatívnych metód skúmania sme považovali za produktívnu vzhľadom k neustále meniacej sa povahe sociálnych javov, ktoré boli predmetom nášho záujmu. Cieľom využitia viacrozmerých štatistických metód bola explanácia (verifikácia, resp. refutácia hypotézy). Cieľom využitia prístupov vychádzajúcich z fenomenologickej filozofickej bázy na báze hĺbkových analýz percepcií iniciatívy DCE bolo porozumenie, pochopenie vzťahov a postojov vybraných zástupcov slovenských incomingových cestovných kancelárií a agentúr. Objekt nášho skúmania existuje v určitom kontexte, ktorý ho ovplyvňuje a vplýva tak aj na fungovanie spolupráce. Využili sme ontologický prístup, podľa ktorého neexistuje jediná daná objektívna realita, ale každý z aktérov na ktorých sme sa zamerali, žije v realite, ktorá je sociálne konštruovaná a je teda súborom jedinečných atribútov a na individuálnej báze ovplyvňovaná životnými situáciami, v ktorých žijú (Matlovič, Matlovičová, 2015). Výskumom zakotvenom vo fenomenológii sme sa snažili porozumieť uvažovaniu oslovených odborníkov z praxe, ktorí majú minimálne desaťročné skúsenosti so skúmaným fenoménom - incomingovým cestovným ruchom v podmienkach Slovenska. Tento fenomén, ktorý pre nich predstavuje každodennú realitu (prax) je skúmaný kriticky, aby sa dosiahlo jeho nové pochopenie – odkrytie nových vrstiev poznania, v snahe vyhnúť sa stereotypným predstavám o jeho fungovaní. Inými slovami, cieľom hĺbkových rozhovorov bolo skôr zistiť ako by mohla táto spolupráca fungovať – hľadali sme odpovede na kontextové otázky ako by iniciatíva DCE mohla

fungovať a nie čo by mohlo fungovať. Zaujímala nás situácia, v ktorej sa aktuálne kooperácia uskutočňuje a vysvetlenie podstaty jej fungovania so zámerom pochopiť kľúčové mechanizmy a limity jej fungovania. Následným cieľom bolo formulovať návrhy pre jej možnú optimalizáciu, zvýšenie efektívnosti a prínosov pre všetkých zúčastnených aktérov.

3.3 Etapy riešenia dizertačnej práce

Vypracovanie dizertačnej práce prebiehalo v nasledujúcich etapách:

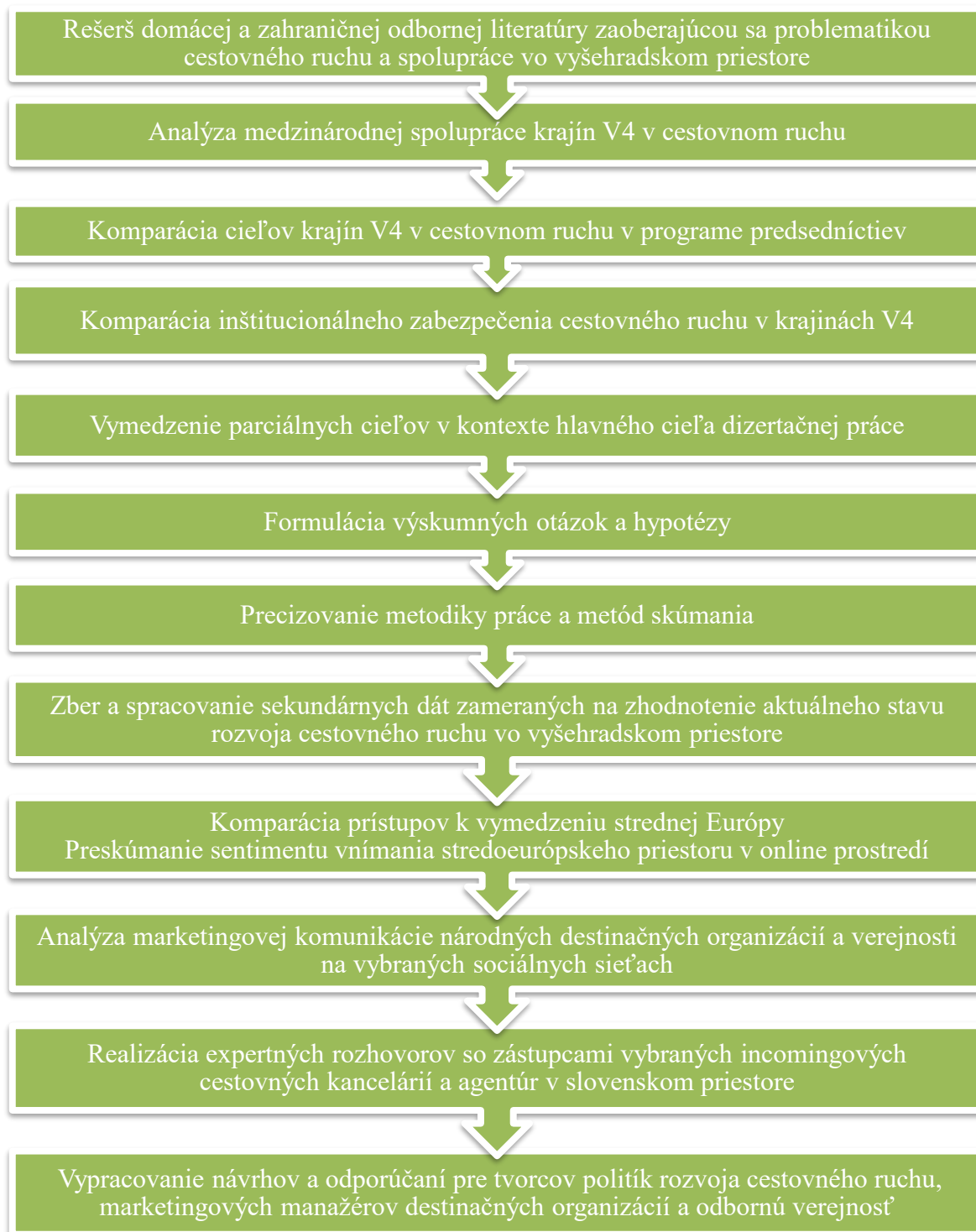
1. *Teoretický rámec dizertačnej práce* – úvodnú fázu zostavenia teoretickej časti práce predstavoval rešerš a analýza dostupnej domácej a zahraničnej vedeckej literatúry zameranej na problematiku spolupráce krajín Vyšehradskej štvorky (V4) v oblasti cestovného ruchu. Táto fáza prebiehala najmä v rokoch 2020 – 2021 a bola do značnej miery ovplyvnená reštrikciami spojenými s pandémiou COVID-19. Medzi podporné aktivity v tejto fáze výskumu patrila participácia na výskumnom projekte mladých doktorandov, vedeckých pracovníkov a učiteľov, ktorého ústrednou témou bolo riešenie MICE aktivít vo vyšehradskom priestore. Ďalej to bola zahraničná stáž v rámci programu Erasmus+ na Vysokej škole ekonomickej v Prahe v roku 2022, ktorá prispela k získaniu ďalších užitočných odborných rád zameraných na teoreticko-metodologické aspekty riešenej problematiky. Rozhovory s odborníkmi pomohli pri koncipovaní metodického postupu a spôsobu získavania a vyhodnotenia empirického materiálu.
2. *Stanovenie výskumných otázok a hypotézy* – na základe analýzy vedeckej literatúry a sekundárnych dát relevantných pre spracovanú tému sme precizovali zameranie práce do súboru čiastkových cieľov a formulovali výskumné otázky a hypotézu.
3. *Vymedzenie strednej Európy v kontexte možností marketingovej spolupráce* – v tomto prípade sme vychádzali z cieľa práce, podrobiť skúmaniu možností koordinácie spoločných marketingových aktivít v cezhraničnom destinačnom marketingu krajín V4. Pri úvahách o vytvorení značky „Central Europe“ (CE) sme sa zamerali na možné odlišnosti vo vymedzovaní stredoeurópskeho priestoru v odbornej literatúre. Cieľom analýzy bolo odhaliť mieru prienikov v percepcii stredoeurópskeho regiónu z perspektívy (a) akademickej aj (b) praktickej (aplikácia v praxi). Teda z pohľadu rôznych akademických disciplín, ktoré skúmajú cestovný ruch (potenciálne sa podieľajú na tvorbe strategických plánovacích dokumentov

a marketingového obsahu) ako aj z pohľadu aktuálnych ponúk zahraničných touroperatorov ponúkajúcich zájazdy do strednej Európy.

4. *Komparácia stavu rozvoja cestovného ruchu v krajinách V4 na základe sekundárnych údajov* – pre získanie uceleného pohľadu na význam cestovného ruchu v krajinách V4 sme identifikovali jeho postavenie prostredníctvom vybraných ukazovateľov cestovného ruchu (počet príjazdov zahraničných turistov, príjmy z medzinárodného cestovného ruchu). Následne sme skúmali výkonnosť cestovného ruchu v ekonomike krajín V4 prostredníctvom vybraných ukazovateľov (HDP, zamestnanosť a export). Okrem toho sme porovnávali priemerné skóre indexu konkurencieschopnosti cestovného ruchu krajín V4, nakoľko konkurencieschopnosť je príčinou, ale aj následkom opatrení v zlepšovaní marketingových procesov na národnej a nadnárodnej úrovni. Dôležitú súčasť výsledkov tvorí analýza zdrojových trhov značky DCE (Discover Central Europe), pričom sme kvantifikovali ich podiel na celkovom počte prenocovaní v jednotlivých krajinách V4.
5. *Analýza percepcie krajín V4 a marketingovej komunikácie národných destinačných organizácií na vybraných sociálnych sieťach* – bola zameraná na skúmanie štruktúry obsahu príspevkov národných destinačných organizácií V4 na sociálnej sieti LinkedIn v roku 2022 a na obsahovú analýzu príspevkov širokej verejnosti na sociálnej sieti Instagram v roku 2022. V prípade Instagramu sme identifikovali aj najnavštevovanejšie lokality v každej z krajín V4 prostredníctvom tzv. *geotaggingu* (označovanie polohy príspevku).
6. *Expertné rozhovory s pracovníkmi incomingových cestovných kancelárií* – v ďalšej fáze tvorby dizertačnej práce sme uskutočnili sériu rozhovorov s expertmi z praxe. Konkrétne sme prostredníctvom pološtruktúrovaných rozhovorov oslovili zástupcov 12 incomingových cestovných kancelárií a agentúr na Slovensku s cieľom zistiť ich skúsenosti, názory a postoje vo vzťahu k aktivitám na podporu rozvoja cestovného ruchu a zabezpečenia rovnocennej participácie Slovenska na aktivitách pod značkou Discover Central Europe.
7. *Vyhodnocovanie výsledkov a návrh odporúčaní* – získané dáta sme podrobili obsahovej analýze a ďalšiemu skúmaniu prostredníctvom relevantných štatistických metód. Jednotlivé informácie sme analyzovali a hľadali medzi nimi vzájomné súvislosti. Dosiahnuté výsledky sme vyhodnotili z pohľadu stanovených cieľov,

súboru výskumných otázok a overili sme stanovenú hypotézu. Obsah uskutočnených expertných rozhovorov nám na základe axiálneho a selektívneho kódovania umožnil formulovať isté teoretické zovšeobecnenia a návrhy možných odporúčaní využiteľných v praxi.

Schéma 1: Hlavné etapy postupu spracovávania dizertačnej práce



Zdroj: vlastné spracovanie

3.4 Spôsob získavania údajov a metodika práce

Pri vypracovaní práce sme sa v závislosti od zamerania výskumu opierali tak o primárne ako aj o sekundárne zdroje údajov.

V úvodnej fáze pri spracovaní súhrnného prehľadu existujúcich poznatkov o riešenej problematike a pri konceptualizácii výskumného problému sme sa opierali predovšetkým o literárne pramene (knižné aj časopisecké), rovnako aj o ďalšie zdroje informácií (najmä štatistické prehľady) tak v printovej ako aj elektronickej podobe. Na ich vyhľadávanie sme primárne využívali rôzne vedecké databázy ako: Web of Science, Scopus, ProQuest, EBSCO, ScienceDirect, ResearchGate, Google Scholar a mnohé ďalšie.

Koncipovanie empirickej časti práce vychádzalo z načrtnutých konceptuálnych rámcov s oporou v pôvodných (primárnych) aj sekundárnych dátových súboroch. Sekundárne dáta sme získali z oficiálnych verejne dostupných portálov o cestovnom ruchu. Využili sme zdroje, ktoré zverejňuje Svetová banka (WorldBank), Svetová organizácia pre cestovný ruch (UNWTO), údaje štatistického úradu Európskej únie (Eurostat), Svetovej rady pre cestovný ruch (WTTC), WorldData, reporty Svetového európskeho fóra o konkurencieschopnosti cestovného ruchu (TTCI) a databázu Trademap sprístupňujúcu dáta o exporte a medzinárodnom obchode. Pri uvedených zdrojoch dát sme skúmali aktuálne časové obdobie (sociálne siete, export v cestovnom ruchu) resp. ich vývoj v čase (medzinárodné príjazdy, podiel celkového príspevku cestovného ruchu na HDP, objem príjmov z cestovného ruchu, konkurencieschopnosť krajín v cestovnom ruchu).

Výskumná časť práce bola zameraná predovšetkým na získanie primárnych údajov, ktoré sme vo fáze interpretácie doplnili o sekundárne dáta. Primárne dáta sme získali vlastným prieskumom orientovaným na vybrané sociálne siete a na expertné rozhovory so zástupcami slovenských incomingových cestovných kancelárií.

Podľa vyjadrenia generálneho riaditeľa Slovakia Travel, Václava Miku, osloviť turistov zo vzdialených častí sveta vyžaduje iný prístup, aký je využívaný v prípade turistov z Európy (TASR, 2023). Digitálne formy marketingovej komunikácie prostredníctvom sociálnych sietí sa ukazujú ako efektívny, ekonomicky výhodný a niekedy aj jediný spôsob ako vysielat' informácie v reálnom čase (TASR, 2023). Navyše, sociálne médiá predstavujú podľa Sevina (2016) jedinečné a dôležité platformy

na monitorovanie a komunikáciu s cieľovým publikom a taktiež sa podieľajú na spoluvytváraní značky destinácie. V online prostredí sa tak značka destinácie stáva oveľa komunikovanejšia ako v minulosti a neobmedzuje sa len na tradičnú definíciu symbolu, názvu či loga (Sevina, 2016). Hlavná časť výskumu bola z uvedených dôvodov sústredená na sociálne siete.

Konkrétne sme sa zamerali na online platformy LinkedIn, Instagram a Twitter. V prípade LinkedInu a Instagramu prebiehal zber údajov počas novembra a decembra 2022. Analýza príspevkov na sociálnej sieti Twitter zahŕňala časové rozmedzie rokov 2009-2022.

Predmetom skúmania na platforme *LinkedIn* boli všetky príspevky, ktoré boli zverejnené na oficiálnych účtoch národných destinačných organizácií (NTO) počas celého roka 2022. NTO predstavujú zvyčajne strešné organizácie destinačného manažmentu v krajine. Okrem iného sa sústreďujú na destinačný marketing krajiny ako celku a na svojich účtoch poskytujú priestor aj pre hierarchicky nižšie úrovne organizácie riadenia cestovného ruchu. Keďže ako uvádza Rodríguez (2015), obsah správy môže ovplyvniť výsledný imidž, ktorý si turista o destinácii vytvára, v prieskume sme sa zamerali na obsah príspevkov na platforme LinkedIn. Predmetom skúmania boli všetky príspevky, ktoré boli zverejnené na oficiálnych účtoch destinačných marketingových organizácií počas celého roka 2022. Kľúčovými kvantitatívnymi ukazovateľmi boli:

- počet sledovateľov národných destinačných organizácií V4 v roku 2022,
- počet príspevkov národných destinačných organizácií V4 v roku 2022,
- počet zamestnancov pracujúcich pre národné destinačné organizácie v roku 2022.

Zozbierané príspevky boli následne podrobené analýze štruktúry a zamerania obsahu. Celkovo bolo predmetom analýzy 424 zverejnených príspevkov v sledovanom období.

Na sociálnej sieti *Instagram* bola selekcia príspevkov realizovaná na základe vyhľadávacieho nástroja hashtag (#). Výber skúmaných príspevkov na tejto sieti prebiehal vo všetkých krajinách V4 v rovnakom časovom intervale v čase od 28. novembra 2022 do 5. decembra 2022. Analyzované boli príspevky vo všetkých krajinách V4, pričom na ich selekciu sme využili príslušný hashtag v anglickom jazyku odkazujúci na danú krajinu: #slovakia, #hungary, #czech republic, #poland. Okrem lokalizácie príspevkov na území krajín V4 sme ako ďalšie kritérium selekcie využili hashtagy súvisiace s cestovaním - #travel, #trip, #visitslovakia, #visitczechia, #visitczechrepublic,

#visitpoland, #visithungary. Ďalším kritériom výberu bolo vyššie uvedené časové obdobie uverejneného príspevku, pričom počet skúmaných verejne dostupných príspevkov sme vzhľadom k osobným možnostiam obmedzili na 400 z každej krajiny v stanovenom časovom rámci. Identifikované príspevky sme najprv kódovali do kategórií a následne sme ich podrobili obsahovej analýze. Celkovo sme tak analyzovali 1600 príspevkov zo všetkých krajín V4.

Predmet nášho ďalšieho skúmania predstavovala percepcia krajín V4 ako jednotného vyšehradského regiónu, ako aj značky *Discover Central Europe* v kontexte cestovného ruchu na vybraných sociálnych sieťach. Pre tento účel sme zvolili sociálnu sieť Twitter. Konkrétne sme sa zamerali na analýzu sentimentu vo vzťahu k predmetnému územiu v online prostredí prostredníctvom tweetov. Analýza zahŕňala celkovo 4 655 tweetov v časovom rozmedzí 2009 – 2022, pričom na duplicitné tweety a retweety nebolo prihliadané (boli vylúčené v procese zberu a spracovania dát). Pre získanie komplexného pohľadu na región V4, jednotlivé krajiny a značku DCE sme skúmali prostredníctvom kombinácie viacerých tweetov súvisiacich s problematikou predkladanej práce.

Posledným zdrojom primárnych údajov zameraných na získanie informácií o percepcii aktivít na podporu DCE boli *expertné interview*. Metódu rozhovoru s odborníkmi z praxe, kde zúčastnení popisujú svoje skúsenosti, postoje a názory sme zvolili s cieľom porozumieť, ako sú existujúce aktivity NTO reflektované jednou z najdôležitejších skupín aktérov, ktorí prispievajú k formovaniu rovnocennej pozície Slovenska v procese budovania značky DCE - reprezentantmi incomingových cestovných kancelárií a agentúr.

Naším zámerom bolo zostaviť vyčerpávajúcu vzorku, a preto sme oslovili všetkých 20 incomingových touroperátorov, ktorí aktuálne pôsobia na Slovensku a ich skúsenosti v oblasti presahujú obdobie 10 rokov praxe (tabuľka 4). Kontakty sme získali z katalógu príjazdových cestovných kancelárií publikovanom Slovenskou asociáciou cestovných kancelárií a cestovných agentúr (SACKA, 2023). Napokon v dôsledku redukcie negatívnym samovýberom na úrovni 40%, sme získali pre účely nášho prieskumu 12 respondentov (tabuľka 4). Vzhľadom na použitú metódu považujeme tento počet za primeraný pre formuláciu zovšeobecňujúcich záverov vo vzťahu k cieľovej skupine expertov, ktorí sa venujú príjazdovému cestovnému ruchu.

Tabuľka 4: Zoznam participantov expertných rozhovorov

	Názov CK	Meno osoby	Orientácia na trhy
1.	TODAS	D. Sedlák	Nemecky hovoriaci trh, Izrael
2.	ESPRIT TRAVEL, s.r.o.	J. Obertová	Ruský hovoriaci trh
3.	EDEN	L. Grajcar	Izrael + EÚ
4.	VVIP TRAVEL	I. Kianičková	Thajsko
5.	TURANCAR	Z. Gajdošová	Necielia sa
6.	DOWINA	J. Spillerova	Záp. Európa
7.	ENJOY TATRAS	M. Hulej	Pobaltie, Rumunsko, Škandinávia, UK
8.	ETRAVEL	P. Staník	Rusko, Izrael
9.	BEST SLOVAKIA TOURS	P. Blažíček	Kanada, USA
10.	Ma3OSKA	E. Šandalová	Rusko
11.	DISCOVER SLOVAKIA TOURS	M. Lauková	USA
12.	ENJOY SLOVAKIA DMC	M. Farkaš	Necielia sa

Zdroj: vlastné spracovanie, 2023

Ako sme naznačili vyššie, v práci sme využili tak kvantitatívne ako aj kvalitatívne metódy zberu a spracovania dát, ktoré z pohľadu ich významu pre dosiahnutie stanovených cieľov považujeme za komplementárne, resp. rovnocenné, prispievajúce odlišným spôsobom k naplneniu stanovených cieľov. V zmysle naznačeného sme oba prístupy využívali tak vo fáze (a) *zberu* ako aj vo fáze (b) *spracovania* získaných údajov.

a) Využitie metódy zberu údajov:

- *metóda obsahovej analýzy* – využili sme ju jednak v prípade získavania informácií o skúmanej problematike z domácich a zahraničných zdrojov ako aj pri analýze obsahu príspevkov zverejnených na vybraných sociálnych platformách. Získané zdroje sme analyzovali na úrovni objektívneho a systematického opisu (kvalitatívny prístup) a súčasne sme využili aj kvantifikáciu (kvantitatívny prístup) s cieľom formulovať interpretačné aj vysvetľujúce závery (Švec, 1998). Metóda bola využitá nielen pre spracovanie teoretickej časti práce, ale aj pre výsledkovú časť práce,
- *metóda expertného rozhovoru* – išlo pološtruktúrované rozhovory s odborníkmi na problematiku incomingového cestovného ruchu na Slovensku, pri ktorom sme sa od bežného rozhovoru nesústredovali na individuálne charakteristiky skúmaných účastníkov, ale na ich expertízu skúmaného problému – identifikáciu možností spolupráce pri budovaní spoločnej značky DCE z pohľadu aktérov

komerčného sektora ako realizátorov marketingovej podpory značky DCE. Všetkým osloveným odborníkom sme položili vopred pripravenú batériu otázok, ktorú sme v priebehu rozhovoru modifikovali a podľa situácie aj dopĺňali. Priemerná dĺžka jedného rozhovoru bola 60 minút.

b) Metódy spracovania údajov

Pre spracovanie získaných primárnych, ale aj sekundárnych dát sme využili nasledujúce *kvantitatívne prístupy* a ich analýzy: *neparametrický test – jednovýberový Studentový t-test, tempo prírastku výkonov a Spearmanov koeficient korelácie*.

- V rámci analýzy sentimentu príspevkov zverejnených na sociálnej sieti Twitter sme využili *neparametrický test – jednovýberový Studentový t-test* na overenie štatistickej významnosti odchýlky strednej hodnoty súboru od zadanej konštanty – neutrálny charakter sentimentu:

$$T = \frac{\bar{X} - \mu}{s} \sqrt{n}, \quad (3-1)$$

kde:

X - predstavuje výberový priemer,

u - strednú hodnotu normálového rozptýlenia.

Hypotézu, že *obsah tweetov orientovaných na krajiny V4 na sociálnej sieti Twitter má neutrálny charakter* sme overovali *Studentovým párovým testom (3-1)* v štatistickom programe Stata.

- Ďalej sme skúmali *tempo prírastku výkonov* v počte príjazdov zahraničných turistov, ktoré sme vypočítali ako:

$$p (\%) = \frac{x_i - (x_{i-1})}{x_{i-1}} \times 100, \quad (3-2)$$

kde:

p - predstavuje tempo prírastku,

x_i - počet príjazdov zahraničných turistov;

x_{i-1} - počet príjazdov zahraničných turistov v čase.

- V rámci analýzy konkurencieschopnosti cestovného ruchu krajín V4 sme využili *Spearmanov koeficient korelácie*, neparametrickú metódu na určenie vzťahu medzi dvomi náhodnými veličinami, pričom sa používa v situáciách, v ktorých skúmané

náhodné veličiny majú ordinálny charakter (Budíková, Železnáková, 2018). Hodnoty blízke 0 ukazujú slabšiu závislosť premenných, hodnoty blížiac sa k 1, resp. -1 indikujú tesnejšiu závislosť (priamu, nepriamu; Budíková, Železnáková, 2018). Je vyjadrený vzťahom:

$$r_s = 1 - \frac{6}{n(n^2-1)} \sum_{i=1}^n (Rx_i - Qx_i)^2 \quad (3-3)$$

kde:

n – je rozsah výberu,

Rx_i – poradové číslo prvej veličiny,

Qx_i – poradové číslo druhej veličiny.

V našom prípade sme *Spearmanov korelačný koeficient* (3-3) využili preto, lebo pre hodnotenie štatisticky významnej závislosti sme mali k dispozícii iba poradie indexov konkurencieschopnosti cestovného ruchu v krajinách V4. Konkrétne išlo o skúmanie miery závislosti medzi jednotlivými subindexami konkurencieschopnosti cestovného ruchu, ktoré nadobudli hodnoty v intervale $\langle -1; 1 \rangle$. Predmetom vyhodnocovania bola korelačná matica premenných za roky 2007-2019;

- V tomto prípade sme pre porovnávanie dosiahnutého skóre krajín V4 za obdobie rokov 2015-2019 využili aj jednoduché štatistické metódy ako aritmetický priemer.
- Spracované výsledky sme pre prehľadnejšiu interpretáciu graficky vizualizovali prostredníctvom rôznych schém, obrázkov, grafov a tabuliek.

Pri spracovaní prezentovaných údajov sme využili viacero štatistických programov. Na testovanie stanovenej štatistickej hypotézy sme využili už spomínaný program *Stata*. Pre výpočet *Spearmanovho korelačného koeficientu* sme využili program *SPSS*. Pri analýze sentimentu sme využili cloudovú službu *Azure Learning Machine*, ktorá slúži na skúmanie textov sociálnych sietí či online recenzií. Algoritmus vytvára zložené skóre sentimentu každého tweetu na stupnici od 0 (najvyššia miera negativity) až po 1 (najvyššia miera positivity). Ostatné získané primárne a sekundárne údaje sme spracovali v MS Excel.

Z ostatných metód sme sa opierali o všeobecné postupy logického myslenia: indukciu, dedukciu, analýzu, syntézu, komparatívnu a obsahovú analýzu (pozri vyššie).

4 Výsledky práce

4.1 Cestovný ruch krajín Vyšehradskej štvorky

Cestovný ruch má široký dosah na hospodársky rast, zamestnanosť a sociálny rozvoj. Odvetvie cestovného ruchu v EÚ tvorí približne 2,3 milióna podnikov, pričom ide o prevažne malé a stredné podniky, ktoré podľa odhadov zamestnávajú 12,3 milióna ľudí. Európa predstavuje vedúcu svetovú turistickú destináciu. Odvetvie cestovného ruchu je dôležitou súčasťou hospodárstva EÚ a predstavuje 10% jej HDP, a preto sa EÚ zaviazala oživiť toto odvetvie po vzniku globálnej zdravotnej krízy (Európsky Parlament, 2022).

Prezentované výsledky práce pozostávajú z čiastkových analýz skúmajúcich spoluprácu a postavenie krajín Vyšehradskej štvorky (V4) v cestovnom ruchu z rôznych uhlov pohľadu. Komplexnosť výskumu zabezpečujú sekundárne a primárne zdroje údajov, ktorých zber, spracovanie a analýza prispieva k naplneniu stanoveného cieľa dizertačnej práce.

4.1.1 Vyšehradská štvorka – vznik, význam a ciele spoločenstva

Pod názvom Vyšehradská štvorka sa označujú štyri krajiny v strednej Európe, a to Česká republika, Slovenská republika, Maďarská republika a Poľská republika. Za začiatok spolupráce tohto zoskupenia sa považuje 15. február 1991, kedy sa v severomaďarskom meste Vyšehrad stretli hlavní predstavitelia krajín vtedajšieho Česko-Slovenska, Maďarska a Poľska s cieľom obnoviť spoluprácu (Studzienecki, 2016). Skupina sa pôvodne nazývala Vyšehradská trojka. Podpísaním Deklarácie o vzájomnej spolupráci vytvorili tzv. Vyšehradský trojuholník. Skupina vtedy mala za cieľ *„posilniť spoluprácu v rozvoji demokratických národných štruktúr a trhového hospodárstva a dlhodobo sa aktívne zapájať do európskeho integračného procesu“* (Studzienecki, 2016).

Po rozdelení Česko-slovenskej federatívnej republiky v roku 1993 bolo zoskupenie premenované na Vyšehradskú štvorku (zaužíval sa aj akronym V4; Vyšehradská skupina, 2020). Počas prvej dekády krajín V4 boli hlavnými cieľmi ukončenie procesu spoločensko-ekonomickej transformácie, posilnenie regionálnej spolupráce a začlenenie do štruktúr NATO a Európskej únie. Vyšehradské zoskupenie je výrazom úsilia krajín stredoeurópskeho priestoru o spoluprácu vo viacerých oblastiach spoločného záujmu

v procese európskej integrácie (Ministerstvo zahraničných vecí a európskych záležitostí SR, 2022).

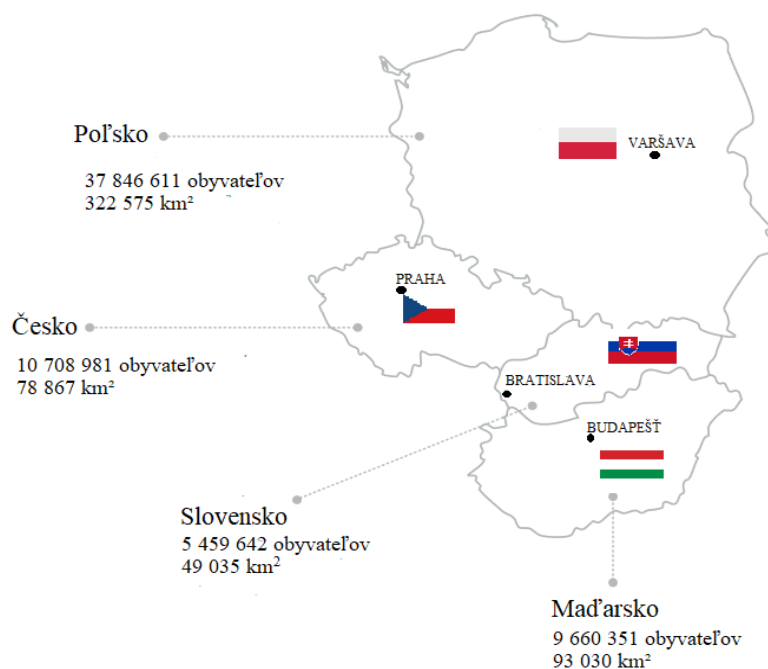
Spolupráca medzi týmito krajinami zohrávala dôležitú úlohu po páde komunistických režimov, kedy krajiny V4 prechádzali z totalitného režimu k demokratickej spoločnosti (Visegrad Group, 2023). Spolupráca krajín V4 sa postupne stala jednou z najúspešnejších iniciatív v regióne strednej Európy. Vybudovala si dobré renomé, poslúžila ako katalyzátor integračných procesov a ako jediná pragmaticky fungujúca forma multilaterálnej spolupráce v regióne sa stala symbolom stability v strednej Európe (na rozdiel od napr. nestabilného Balkánu). Zoskupenie krajín V4 sa tak stalo na medzinárodnej politickej scéne rešpektovaným subjektom.

Po vstupe Vyšehradských krajín do Európskej únie a NATO sa naplnili ciele stanovené Vyšehradskou deklaráciou z roku 1991, ktoré zahŕňali úplnú integráciu do najdôležitejších euroatlantických štruktúr (Ministerstvo zahraničných vecí a európskych záležitostí SR, 2022). V nasledujúcich rokoch zintenzívnili krajiny V4 svoje zahraničnopolitické aktivity. Kontinuálne prehľbovanie a zintenzívňovanie spolupráce prebiehalo na najrôznejších úrovniach od stretnutia prezidentov až po stretnutia rôznych pracovných skupín. Krajiny V4 využili svoj „*potenciál naplno a úspešne sa etablovali v európskom a transatlantickom prostredí počas svojho členstva v EÚ a NATO*“ (Visegrad Group, 2023). Napriek viacerým krízam (plynová, ekonomická, migračná) zaznamenali dynamický rozvoj a stabilný pokrok (Visegrad Group, 2021). Všetky ekonomiky krajín V4 sa za 30 rokov pôsobenia úspešne priblížili k priemeru životnej úrovne EÚ. „*Predstavitelia členských krajín sa spolu pravidelne stretávajú a rokujú o spoločnom postupe pri presadzovaní svojich európskych záujmov. Vyšehradské krajiny predstavujú úspešný model ekonomickej a sociálnej transformácie.*“ (Ministerstvo zahraničných vecí a európskych záležitostí SR, 2022). Slúžia ako príklad dobrej praxe pre iné krajiny, ktoré prechádzajú reformami, čím potvrdzujú opodstatnenosť pokračovania politiky rozširovania EÚ (Ministerstvo životného prostredia SR, 2021). Cieľom vzájomnej spolupráce je posilnenie súdržnosti a podpora spoločných postupov pri presadzovaní investičnej politiky EÚ, ktorá podporuje rast a tvorbu nových pracovných miest ako jeden z kľúčových pilierov rozpočtu EÚ po roku 2020 (Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie SR, 2021).

Táto spolupráca nebola nikdy plne inštitucionalizovaná. Založenie medzinárodnej organizácie známej ako *Medzinárodný vyšehradský fond* v roku 2000 predstavuje platformu spolupráce. Dohľad nad činnosťou fondu je v kompetencii členských štátov V4, ktoré vykonávajú rotujúce predsedníctva (Studzienecki, 2016). Spolupráca medzi krajinami V4 sa rozvíja aj v súčasnosti. Dôležité oblasti spolupráce predstavuje koordinácia zahraničnej politiky a „*presadzovanie spoločných záujmov v EÚ vo vzťahu k tretím krajinám. Koordináciu spolupráce V4 zabezpečujú ministerstvá zahraničných vecí a národní koordinátori z Vyšehradských krajín. Základ aktivít predstavuje program predsedníckej krajiny, ktorý schvaľujú predsedovia vlád na samitoch V4*“. (Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR, 2022).

Z ekonomického hľadiska možno skonštatovať, že krajiny Vyšehradskej štvorky v súčasnosti predstavujú trhové ekonomiky s relatívne vysokou životnou úrovňou, stabilnou cenovou hladinou a solídnym stavom pracovného trhu. Všetky tieto ekonomiky sú členmi EÚ, čo významne prispieva k ich otvorenosti a rozvoju zahraničného obchodu (Úrad vlády SR, 2019). Krajiny V4 predstavujú jeden z najdynamickejších sa rozvíjajúcich regiónov EÚ, ktorý je založený na vysokom hospodárskom raste a zamestnanosti, rýchlej digitálnej transformácii a rozsiahlych investíciách (Visegrad Group, 2021). V zásadných otázkach a výzvach, ktorým EÚ čelí majú podobný a jednotný postoj (Úrad vlády SR, 2019).

Obrázok 1: Krajiny Vyšehradskej štvorky – Základné informácie



Zdroj: vlastné spracovanie na základe Discover Central Europe, Worldmeter, 2022

4.1.2 Cestovný ruch v programoch predsedníctiev

Cestovný ruch patrí medzi dôležité súčasti programov predsedníctiev jednotlivých krajín V4. Ich spoločným cieľom je intenzívna spolupráca na budovaní a vytváraní jednotnej značky v oblasti cestovného ruchu.

V rámci každoročného predsedníctva si jednotlivé krajiny stanovujú ciele v určených prioritných oblastiach. Práve princíp rotujúcich predsedníctiev (obrázok 2) odzrkadľuje rovnocennú participáciu krajín V4 pri vytváraní spoločných propagačných a marketingových aktivít. V súčasnosti je predsedníckou krajinou Slovensko (Visegrad Group, 2021).

Obrázok 2: Obdobia trvania predsedníctiev krajín V4



Zdroj: Visegrad Group, 2021

České predsedníctvo (1. júl 2019 - 30. jún 2020)

Hlavným cieľom českého predsedníctva bolo upevniť postavenie krajín V4 v EÚ a v NATO a súčasne posilňovať jednotu a súdržnosť týchto organizácií (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2023). Motto českého predsedníctva *V4 pro rozumnou Evropu (Reasonable Europe)* odkazoval na racionálny, pragmatický a konštruktívny prístup, ktorý si Česká republika predsavzala presadzovať pri riešení aktuálnych výziev. V súvislosti s cestovným ruchom bolo prioritou posilnenie Vyšehradskej spolupráce pod značkou *Discover Central Europe* a tiež posilnenie spolupráce s komerčnými subjektmi a so zastupiteľskými úradmi krajín V4 pre efektívnejšiu propagáciu Vyšehradských krajín v zahraničí (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2023). Z časového hľadiska boli zrealizované 2 plánované aktivity v kontexte cestovného ruchu. Prvou bolo *Marketingové a finančné jednání krajín V4* v decembri 2019 a *Jednání V4 na vysoké úrovni* naplánované na február 2020 (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2023).

Program poľského predsedníctva (1. júl 2020 – 30. jún 2021)

Poľské predsedníctvo počas svojho trvania čelilo pretrvávajúcej pandemickej situácii počas ktorej krajiny V4 aktívne spolupracovali pri riešení jej dôsledkov, zmierňovaní socio-ekonomických dopadov na život vo vyšehradskom regióne a spoločnom úsilí opätovne naštartovať rozvoj regiónu. Nakoľko cestovný ruch bol extrémne zasiahnutý pandémiou COVID-19, počas poľského predsedníctva bolo kľúčové, aby všetci členovia V4 hľadali spôsoby a účinné opatrenia pre zabezpečenie potrebnej podpory subjektom pôsobiacim v tomto odvetví. Prioritou bolo získať zdroje na financovanie cestovného ruchu z EÚ. V rámci aktivít budovania spoločnej značky „*Discover Central Europe*“ bol kladený dôraz na európsky trh, ale zároveň bola poskytnutá podpora v predchádzajúcich rokoch už rozbehnutým aktivitám na vybraných vzdialených trhoch. V rámci propagačných aktivít boli prioritované nasledujúce vzdialené trhy: Čína, India, USA, Kórejská republika, Ruská federácia a krajiny blízkeho Východu (Visegrad Group, 2021). V rámci marketingovej podpory boli využité propagačné roadshow, prezentácie, workshopy, e-learningové platformy a online propagačné kampane (Visegrad Group, 2021). Odhliadnuc od samotnej značky mali krajiny za cieľ prijať opatrenia na podporu cezhraničného cestovného ruchu, pričom dôraz mal byť kladený na produkty kultúrneho cestovného ruchu (v rámci mestského CR na architektonické pamiatky, pamiatky UNESCO, hrady a zámky, kulinársky CR

zameraný na špecifiká miestnej gastronómie), prírodný CR, kúpeľný, wellness a zdravotný cestovný ruch (Visegrad Group, 2021).

Program maďarského predsedníctva (1. júl 2021 – 30. jún 2022)

Maďarsko taktiež prevzalo predsedníctvo v čase pretrvávajúcej pandémie, ktorá na jednej strane spôsobila vážnu krízu v celom odvetví cestovného ruchu, ale na strane druhej sa zvýšila dôležitosť formátu V4 ako platformy vzájomnej podpory a pomoci, ktorou smerom navonok členské krajiny demonštrujú silu regionálnej solidarity a spolupráce (Visegrad Group, 2021). Práve spolupráca počas pretrvávajúcej krízy a následné oživenie môžu byť pevným základom pre úspešnú spoluprácu v najbližších rokoch, k čomu sa zaviazali predstavitelia krajín V4 pri príležitosti 30. výročia Vyšehradskej skupiny (Visegrad Group, 2021).

Cieľom maďarského predsedníctva v stanovenom období bolo posilniť vzájomnú spoluprácu tak, aby prispela k spoločným európskym riešeniam, bezpečnosti a stabilite regiónu ako aj k rýchlemu obnoveniu postpandemického hospodárskeho a sociálneho priestoru regiónu. V kontexte cestovného ruchu bolo cieľom maďarského predsedníctva:

- koordinovať turistické aktivity krajín V4 počas opätovného otvorenia po pandémii,
- propagovať kultúrne dedičstvo regiónu medzi samotnými krajinami V4 a na tretích trhoch,
- aktualizovať obsah webového portálu *Discover Central Europe* ,
- zorganizovať stretnutie zodpovedných zástupcov na vysokej úrovni o cestovnom ruchu (z angl. *high-level meeting*) (Visegrad Group, 2021).

Propagácia regiónu v roku 2021 prebiehala na trhoch USA, Kanady, Rakúska, Nemecka, Holandska, Nórska, Švédska, Dánska, Ruskej federácie, Gruzínska, Azejbardžanu a Izraelu (Visegrad Group, 2021). Okrem spoločnej propagácie krajín V4 na tretích trhoch, kladie maďarské predsedníctvo dôraz na propagáciu kultúrnych hodnôt v rámci regiónu V4, spoluprácu krajín v kultúrnom a kreatívnom priemysle a na zdravotný cestovný ruch a MICE aktivity (Visegrad Group, 2021).

K marketingovým prioritám pre rok 2021 patrilo udržanie postavenia regiónu strednej Európy na trhoch v USA a v Kanade vďaka pokračovaniu dvoch komunikačných platforiem. Konkrétne ide o e-learningový program pre cestovné kancelárie *Destination Specialist Program*, ktorý je v gescii českej centrály cestovného ruchu *Czech Tourism*

a členstve v prestížnom konzorciu *Virtuoso* (Czech Tourism, 2021). Spoločná propagácia na európskych trhoch (napr. online B2B workshopy v Holandsku) sa zameriava na cykloturistiku a kempovanie v krajinách regiónu V4 a Rakúsku (Czech Tourism, 2021). Cieľ aktualizovať obsah webového portálu *Discover Central Europe* sa začal naplňovať začiatkom roka 2023.

Program slovenského predsedníctva (1. júl 2022 – 30. jún 2023)

Šieste predsedníctvo Vyšehradskej skupiny prebralo Slovensko v čase, kedy sa odvetviu cestovného ruchu ešte nepodarilo zotaviť z krízy spôsobenej pandémiou COVID-19, ale navyše pribudol aj nový problém súvisiaci s dôsledkami ruského-ukrajinského konfliktu. Spolupráca, vzájomná podpora a efektívnosť sú v súčasnom období kľúčové pri riešení rozsahu a komplexnosti výziev, ktorým čelíme v rôznych oblastiach, najmä však dôsledkami rastúcej inflácie a zabezpečením bezpečnosti. Priority slovenského predsedníctva sa orientujú na 4 oblasti, a to na:

1. prepojenia (energetika, doprava, obrana, hybridné hrozby a polícia),
2. ekonomika (financie, inovácie, malé a stredné podniky, cestovný ruch, poľnohospodárstvo, kohézia),
3. ľudia (kultúra, vzdelávanie mládeže, šport, kvalita života a sociálna oblasť),
4. udržateľnosť (klíma, obehové hospodárstvo, spravodlivé a udržateľné financovanie zelenej tranzície, geológia a prírodné zdroje, výskum vesmíru, migrácia, zdravotníctvo) (Ministerstvo zahraničných vecí a európskych záležitostí SR, 2022).

V súvislosti s cestovným ruchom sa krajiny V4 zaviazali pokračovať v posilňovaní spolupráce. Počas slovenského predsedníctva boli vymedzené nasledujúce ciele:

- zintenzívniť spoluprácu národných organizácií pre cestovný ruch pod spoločnou značkou „*Discover Central Europe*“,
- nájsť spoločné postupy v súvislosti so vzniknutou geopolitickou situáciou (rusko-ukrajinský konflikt) pre cestovný ruch v krajinách V4,
- zvýšiť intenzitu cezhraničného cestovného ruchu medzi susednými regiónmi, vytvorenie adekvátnych produktov, výmenu skúseností a hľadanie osvedčených postupov v euroregiónoch strednej Európy,
- reštartovať a prispôsobiť regionálny cestovný ruch po pandémii COVID-19 a jeho udržateľnosť (Ministerstvo zahraničných vecí a európskych záležitostí SR, 2022).

4.1.3 Inštitucionálne zabezpečenie cestovného ruchu

Existuje viacero perspektív, z ktorých je možné sa pozerat' na inštitucionálne zabezpečenie cestovného ruchu. „Rozumieme ním organizačné usporiadanie, resp. organizačnú štruktúru alebo tiež destinačnú spoločnosť, ktorá sa zaoberá rozvojom cestovného ruchu.“ (Združenie miest a obcí Slovenska, 2021). Organizačné zabezpečenie je zároveň rozhodujúcim kritériom pre fungovanie destinácie. Vlády jednotlivých krajín sa stále viac angažujú vo využívaní cestovného ruchu ako prostriedku pre rozvoj. Vytvárajú legislatívu a zohrávajú dôležitú úlohu v marketingu krajiny (Becková, Nováková, 2016). Z uvedeného vyplýva, že pozícia vlády v oblasti cestovného ruchu zahŕňa najrôznejšie oblasti riadenia (Becková, Nováková, 2016).

Rozsah vplyvov cestovného ruchu na ekonomiku krajiny predstavuje pre tvorcov politik „výzvy na pochopenie predpokladov konkurencieschopnosti krajiny a vhodného spôsobu jeho riadenia“ (Kancelária Národnej rady SR, 2018). Pre zabezpečenie dlhodobého rozvoja cestovného ruchu je potrebné sústrediť sa na tri základné oblasti - piliere udržateľného rozvoja - ekonomický, environmentálny, sociálny, ktoré sú obvykle precizované v stratégii jeho rozvoja (Slovak Business Agency, 2021). V neposlednom rade je potrebné podotknúť, že inštitucionálne zabezpečenie cestovného ruchu by malo mať dostatočne pokrytú aj oblasť marketingovej podpory tohto odvetvia.

V nadväznosti na uvedené skutočnosti Pearce (1992) vysvetľuje, že ideálny model organizácie (usporiadania) a manažmentu cestovného ruchu, ktorý by bol použiteľný vo všetkých štátoch sveta a zároveň by riešil otázku efektívneho manažmentu cestovného ruchu v destinácii neexistuje. Inšpiráciou však môžu byť zahraničné skúsenosti a príklady dobrej praxe aplikovateľné pre prax aj v iných krajinách.

a) Inštitucionálne zabezpečenie cestovného ruchu na Slovensku

Problematikou cestovného ruchu v slovenskom priestore na národnej úrovni sa zaoberá Ministerstvo dopravy SR, kde je zriadená *Sekcia cestovného ruchu*. Ďalším dôležitým orgánom štátnej správy, ktorý sa podieľa na propagácii Slovenska je *Ministerstvo zahraničných vecí a európskych záležitostí SR*, ktoré podporuje aktivity zamerané na propagáciu cestovného ruchu v zahraničí a tiež zastupuje Slovensko na medzinárodných podujatiach. V oblasti marketingu pôsobí na Slovensku od roku 2021 národná organizácia *Slovakia Travel*, ktorá sa zameriava na propagáciu a prezentáciu Slovenska. Do roku 2021 bola táto oblasť v gescii *Ministerstva dopravy SR*. Na

regionálnej úrovni sú zriadené pre oblasť manažmentu príslušných regiónov cestovného ruchu organizácie destinačného manažmentu, konkrétne oblastné a krajské organizácie cestovného ruchu. Z legislatívneho uhla pohľadu sa riadia súčasne platným *Zákonom o podpore cestovného ruchu č. 91/2010* (2010). V súčasnosti pôsobí na Slovensku 39 oblastných a 8 krajských organizácií cestovného ruchu (Ministerstvo dopravy SR, 2023).

b) Inštitucionálne zabezpečenie cestovného ruchu v Českej republike

Oblasť cestovného ruchu na národnej úrovni spadá v Českej republike pod Ministerstvo pre miestny rozvoj ČR, ktoré pôsobí ako koordinačný a metodický orgán pre všetky subjekty pôsobiace v oblasti cestovného ruchu (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2021). Hlavným nástrojom podpory cestovného ruchu je štátna príspevková organizácia *Czech Tourism*, ktorá zabezpečuje koordináciu propagácie cestovného ruchu v Českej republike. Na úrovni kraja či obce pôsobia *organizace destinačního manažmentu*, ktoré sú obdobou slovenských *organizácií cestovného ruchu*. Štandardne ide o príspevkové organizácie, ktorých úlohou je zabezpečovať marketingové kampane na nižšej úrovni (Slovak Business Agency, 2021). V Českej republike neexistujú osobitné legislatívne rámce stanovujúce štruktúru cestovného ruchu. Aktuálne platný *Zákon o cestovnom ruchu* (č. 159/1999) explicitne nedefinuje štruktúru riadenia cestovného ruchu v krajine. Základným strednodobým dokumentom ministerstva, ktorý „stanovuje jeho činnosť v oblasti cestovného ruchu, je *‘Konceptia štátnej politiky cestovného ruchu v ČR na obdobie 2014-2020.’ Táto koncepcia je zároveň prepojená s realizáciou národného marketingu, ktorý je podrobnejšie špecifikovaný v ‘Marketingovej koncepcii cestovného ruchu’.* K dosiahnutiu marketingového cieľa je Česko jednotne prezentované ako *‘krajina príbehov’.*“ (Kancelária Národnej Rady SR, 2018). Z legislatívneho zabezpečenia neexistuje žiaden špecifický zákon, ktorý by vyriešil pretrvávajúcu absenciu funkčného systému riadenia cestovného ruchu.

c) Inštitucionálne zabezpečenie cestovného ruchu v Maďarsku

Na štátnej úrovni bola zodpovednosť za cestovný ruch v Maďarsku presunutá z Ministerstva národného rozvoja na Úrad predsedu vlády (OECD, 2020). Kľúčovou inštitúciou v oblasti cestovného ruchu je vládou zriadená Maďarská agentúra pre cestovný ruch (*Magyar Turistika Ügyökség*), ktorej úlohou je definovať stratégie na rozvoj cestovného ruchu, spravovať značku cestovného ruchu Maďarska a propagovať krajinu ako turistickú destináciu v zahraničí. Zohráva tiež dôležitú úlohu z legislatívneho

hľadiska pri overovaní akéhokoľvek návrhu zákona z oblasti cestovného ruchu (Magyar Turistika Ügynökség, 2021).

Kľúčovým dokumentom z pohľadu rozvoja cestovného ruchu, ktorý maďarská vláda prijala je *Národná stratégia rozvoja cestovného ruchu 2030* (OECD, 2020). Víziou uvedenej stratégie je, že do roku 2030 sa cestovný ruch stane vedúcim sektorom ekonomického rastu Maďarska. Za rozvoj cestovného ruchu v Maďarsku na regionálnej úrovni zodpovedajú kraje-župy. Z legislatívneho uhla pohľadu upravuje oblasť cestovného ruchu „zákon CLVI o zodpovednosti štátu v súvislosti s rozvojom turistických regiónov z roku 2016 a vládný dekrét 1549/2017 o opatreniach pre implementáciu v oblasti cestovného ruchu“ (CMS Law- Now, 2021).

d) Inštitucionálne zabezpečenie cestovného ruchu v Poľsku

Odvetvie cestovného ruchu v Poľsku kompetenčne spadá pod Ministerstvo športu a turistiky. Poľsko má zriadenú vlastnú organizáciu na podporu cestovného ruchu, Poľskú turistickú organizáciu (*Polska Organizacja Turystyczna, POT*), ktorá sa zameriava na marketingové aktivity a propagáciu Poľska ako destinácie doma i v zahraničí, pričom organizuje marketingové kampane na podporu cestovného ruchu a tiež propaguje regióny UNESCO (Polish Tourism Organisation, 2021). V súčasnosti existuje viacero zahraničných zastúpení POT v podobe medzinárodných pobočiek v Európe, Ázii a Severnej Amerike, ktorých úlohou je publikovať a distribuovať informácie o Poľsku ako o turisticky atraktívnej destinácii, zúčastňovať sa veľtrhov, organizovať workshopy, študijné cesty a semináre do Poľska (Polish Tourism Organisation, 2021). Na úrovni regiónov sa propagácii a podpore cestovného ruchu venujú vojvodstvá (obdobu vyšších územných celkov). Kľúčovým dokumentom pre rozvoj cestovného ruchu, ktorý prijala vláda v roku 2015 je *Program rozvoja cestovného ruchu do roku 2020*. Jedným z jeho cieľov je efektívnejšie využívať potenciál cestovného ruchu v Poľsku a posilniť jeho úlohu v sociálnoekonomickom rozvoji krajiny a jej regiónov (OECD, 2020).

Tabuľka 5: Organizačná štruktúra riadenia cestovného ruchu v krajinách V4

Krajina V4	Národná úroveň					Regionálna úroveň
	Vláda	Parlament	Marketingová agentúra			Regionálny manažment (DMO)
			Názov	Počet zahraničných zastúpení	Slogan	
SR	Ministerstvo dopravy SR	Výbor pre hospodárske záležitosti	Slovakia Travel	4	Good Idea Slovakia	Krajské a oblasťné organizácie CR 8+ 39
ČR	Ministerstvo pre miestny rozvoj ČR	Komisia pre cestovný ruch	Czech Tourism	15+ 3 zastúpenia II. stupňa PR agentúr	Krajina príbehov	14 samosprávnych krajov
PL	Ministerstvo športu a turistiky	Výbor pre telesnú kultúru, šport a cestovný ruch	Poľská turistická organizácia	14	Move Your Imagination	16 regionálnych organizácií CR + 124 miestnych
MĎ	Úrad predsedu vlády	Hospodársky výbor	Visit Hungary	8	WOW Hungary – Wellspring of Wonders	88 Miestne a regionálne organizácie CR

Zdroj: vlastné spracovanie na základe OECD, 2020, Kancelária Národnej Rady SR, Slovak Business Agency, Európska Komisia, Polish Tourism Organization, Czech Tourism, Slovakia Travel, ISAP, 2022

Ako ukazuje vyššie uvedený prehľad (tabuľka 5), žiadna z krajín V4 nemá samostatné ministerstvo pre cestovný ruch. V prípade Poľska „je cestovný ruch začlenený do spoločného rezortu spolu s inými sektormi. V prípade Česka a Slovenska funguje cestovný ruch ako sekcia v rámci konkrétneho rezortu“ (Website of the Hungarian Government, 2019).

Rozmanitosť, zložitosť a meniaci sa charakter cestovného ruchu vedie k potrebe pravidelných zmien v organizačnej štruktúre manažmentu cestovného ruchu. Aj krajiny V4 reagujú na aktuálne potreby praxe a priebežne v tomto priestore dochádza k zmenám. Napríklad v Maďarsku prešiel v roku 2019 rezort cestovného ruchu z kompetencie Ministerstva národného rozvoja pod Úrad vlády predsedu vlády (Website of the Hungarian Government, 2019). V tomto prípade bola zmena reflexiou zvýšenia priorít Maďarska v oblasti rozvoja CR a potrebou jeho manažmentu na najvyššej štátnej úrovni. Táto zmena priniesla želané výsledky – výkony CR Maďarska sa v porovnaní s rokom 2010 niekoľkonásobne zvýšili (Website of the Hungarian Government, 2019). Aj na Slovensku došlo k istým zmenám v oblasti riadenia CR. Vytvorením samostatnej

marketingovej organizácie Slovakia Travel v r. 2021, ktorej hlavnou úlohou je „*priniest na Slovensko čo najviac turistov udržateľným spôsobom.*“ (Ministerstvo dopravy SR, 2023.) Dovtedy činnosť národnej organizácie fungovala v rámci sekcie cestovného ruchu na Ministerstve dopravy SR, nakoľko od r. 2016 bola národná organizácia pre cestovný ruch, Slovenská agentúra pre cestovný ruch (SACR), zrušená a jej kompetencie prebralo príslušné ministerstvo. Slovensko bolo dovtedy jedinou krajinou v Európe, ktorá od r. 2016 nedisponovala národnou organizáciou pre cestovný ruch.

Diferencie možno pozorovať v počte zahraničných zastúpení národných organizácií V4. Úlohou pobočiek týchto organizácií v zahraničí je predovšetkým sprostredkovať informácie o domovskej krajine a zviditeľňovať ju ako potenciálny cieľ návštevy turistov na území svojho pôsobenia. Predstavitelia medzinárodných pobočiek organizácií v zahraničí sa tiež zúčastňujú veľtrhov, organizujú workshopy, semináre či študijné cesty do krajiny, ktorú v zahraničí zastupujú aj prostredníctvom zúčastňovania sa veľtrhov cestovného ruchu. V súvislosti s vojenským konfliktom na Ukrajine došlo k pozastaveniu zahraničných zastúpení v Rusku. V rámci vyšehradského regiónu má Czech Tourism najvyšší počet zahraničných zastúpení. Okrem štandardných zahraničných zastúpení disponuje aj 3 zastúpeniami tzv. II. stupňa, čo znamená, že pobočka agentúry Czech Tourism je v gescii PR agentúry.

V súvislosti s inštitucionálnym zabezpečením v predmetnom území sme zmienili potrebu stanovenia legislatívnych rámcov pre rozvoj cestovného ruchu v krajinách V4. Vymedzujú nielen spôsob organizácie riadenia v cestovnom ruchu, ale tiež právne aspekty podnikania v cestovnom ruchu. Nasledujúca schéma (schéma 2) ponúka prehľad platných právnych predpisov v oblasti cestovného ruchu jednotlivých krajín V4.

Schéma 2: Právne rámce upravujúce fungovanie cestovného ruchu v krajinách V4



Zdroj spracovania: OECD, 2021

4.1.4 Strategické plánovacie dokumenty rozvoja cestovného ruchu

Strategické dokumenty, ktoré prijímajú kompetentné inštitúcie tvoria základ destinačného manažmentu. Ide o východiskové dokumenty, ktoré rámcovo stanovujú základné smery rozvoja cestovného ruchu v súlade so stanoveným strategickým cieľom (Novacká, 2013). Na vypracovaní strategických dokumentov sa podieľajú viacerí aktéri v cestovnom ruchu vzhľadom na jeho prierezový charakter spolu s tvorcami politiky cestovného ruchu. Tvorcovia politiky si v súčasnosti uvedomujú krehkosť ekosystému cestovného ruchu, a tak prvky udržateľnosti implementujú do tvorby nosných dokumentov. Pre dosiahnutie dlhodobého blahobytu turistov aj destinácií je potrebné uplatňovať inteligentné stratégie na zabezpečenie udržateľnosti všetkých zdrojov pre všetky zainteresované strany a komunity (Buhalis, 2022). Takýto koncept stratégie predstavilo napríklad Česko, ktorého víziou je prezentovať krajinu ako SMART inovatívnu destináciu. Česko je tak jedinou krajinou V4, ktorá má v súčasnom období aktuálny strategický plán pre činnosť národnej organizácie Czech Tourism (2021-2025). Spolu s Maďarskom sú jediné spomedzi krajín V4, ktoré majú aj aktuálne platnú Stratégiu rozvoja CR do r. 2030 (tabuľka 6).

Tabuľka 6: Strategické plánovacie dokumenty cestovného ruchu v krajinách V4

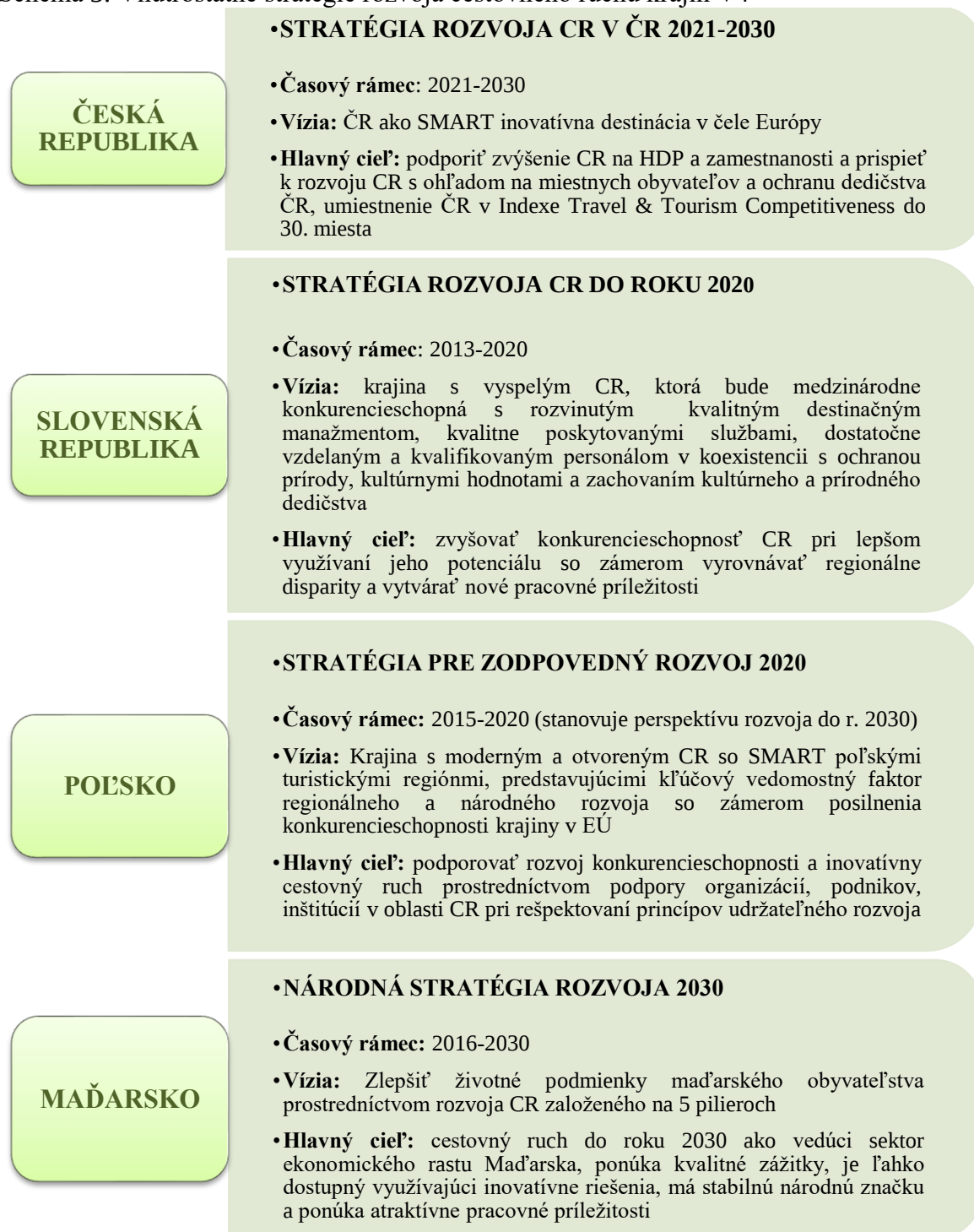
Krajina	Plánovacie dokumenty
Slovensko	Stratégia rozvoja cestovného ruchu do roku 2020 Marketingová stratégia Slovenskej agentúry pre CR na roky 2014-2020 Marketingová stratégia CR SR na roky 2021-2025 - pripravovaná
Česko	Stratégia rozvoja CR ČR 2021-2030 Marketingový plán a plán destinačného manažmentu 2022 (Czech Tourism) Stratégia agentúry Czech Tourism a ČR na roky 2021-2025
Poľsko	Program rozvoja CR do roku 2020 (s perspektívou rozvoja do r. 2030) Marketingová stratégia pre CR 2012-2020 (POT)
Maďarsko	Národná stratégia rozvoja cestovného ruchu 2030

Zdroj: spracované na základe Czech Tourism, 2021; Ministerstvo dopravy SR, 2021; Magyar Turisztikai Ügynökség, 2022; Ministerstwo Sportu a Turystyki, 2022

Výzvy a priority rozvoja cestovného ruchu v krajinách V4 sme analyzovali na základe rámcových strategických dokumentov v aktuálnom období (schéma 3). Odhliadnuc od identifikácie kľúčových priorít rozvoja cestovného ruchu, cieľov a hlavnej vízie o smerovaní rozvoja krajiny, tieto dokumenty tiež obsahujú odporúčania pre verejnú politiku.

V žiadnom z uvedených dokumentov nie sú uvedené špecifické spoločné marketingové aktivity krajín V4 v cestovnom ruchu. Stratégie Slovenska a Česka len všeobecne uvádzajú, že v spoločnej propagácii na vzdialených trhoch chcú pokračovať. V stratégii Poľska chýba akékoľvek vymedzenie spolupráce krajín V4. Pre budúce smerovanie spoločných marketingových aktivít krajín V4 by preto bolo vhodné do týchto dokumentov zahrnúť aj základnú víziu a ciele v rámci značky Discover Central Europe, pod ktorou krajiny realizujú svoje spoločné aktivity.

Schéma 3: Vnútroštátne stratégie rozvoja cestovného ruchu krajín V4



Zdroj: Ministerstvo pro místny rozvoj ČR, 2021; Ministerstvo dopravy SR, 2021; Magyar Turisztikai Ügynökség, 2022, Ministerstwo Sportu i Turystyki, 2022

4.1.5 Aktuálny stav rozvoja cestovného ruchu v krajinách Vyšehradskej štvorky

Cestovný ruch je všeobecne považovaný za dôležitú súčasť národného hospodárstva podieľajúceho sa nielen na raste prostredníctvom zvyšovania

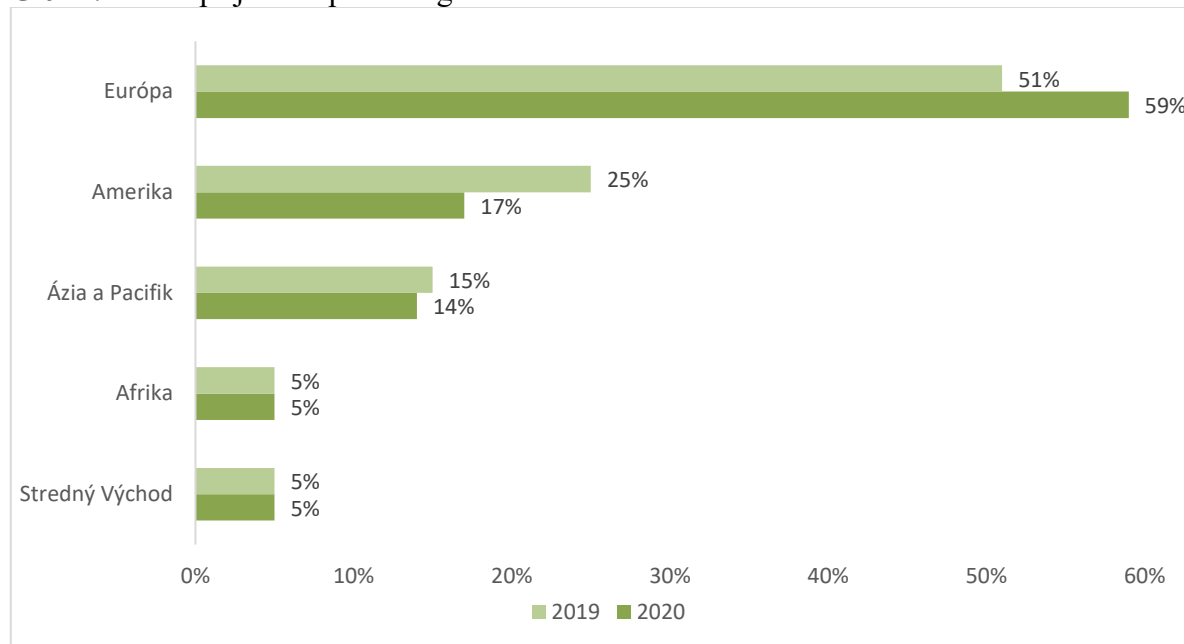
zamestnanosti, ale aj prostredníctvom multiplikačného efektu a tiež podielom príspevku k pozitívnej platobnej bilancii štátov (Purwomarwanto, Ramachandran, 2015). Krajiny Vyšehradskej štvorky si uvedomujú význam cestovného ruchu, preto je vzájomná spolupráca zaradená medzi priority. Z uvedeného dôvodu bola vytvorená platforma *Discover Central Europe* (DCE), ktorej cieľom je budovanie spoločnej značky a užšia spolupráca krajín V4 v oblasti cezhraničného destinačného marketingu (podrobnejšie sa jej venujeme v nasledujúcich kapitolách).

Konkurencieschopnosť cestovného ruchu krajín V4 je determinovaná predovšetkým meniacim sa dopytom na cieľových trhoch. Jeho podrobné a pravidelné analýzy a monitoring zmien v odvetví tvoria nevyhnutnú súčasť plánovania rozvoja destinácií. Ako sme už naznačili vyššie, potenciálni návštevníci cezhraničných destinácií vyhodnocujú v procese rozhodovania jednotlivé územia (krajiny) jednotlivo (Blasco, Guia, Pratz, 2014). Prípadné rozdiely v ponuke atrakcií sú nimi vnímané zväčša veľmi pozitívne, ale zásadné rozdiely v úrovni infraštruktúry môžu byť prekážkou (Blasco, Guia, Pratz, 2014), prípadne môžu viesť k vylúčeniu krajiny z ponuky spoločných balíčkov touroperátorov, aby neznižovali ich predajnosť.

Z uvedených dôvodov sme analyzovali aktuálny stav rozvoja cestovného ruchu v jednotlivých krajinách ako predpoklad pre kreovanie konkurencieschopných produktov cezhraničnej spolupráce nielen na európskych, ale aj vzdialených trhoch. Medzi základné ukazovatele výkonnosti cestovného ruchu krajiny patria kvantitatívne údaje, najmä o počte príjazdov a účastníkov. Vzhľadom k cieľu hodnotiť možnosti rozvoja cezhraničnej spolupráce, zameriame analýzu na hodnotenie ukazovateľov medzinárodného cestovného ruchu krajín V4.

Zohľadňujúc globálny kontext, je cestovný ruch v krajinách V4 súčasťou európskeho priestoru a využíva silu značky „Európa“ v tomto odvetví. Podľa dostupných údajov UNWTO z r. 2022, Európa ako územie regionálno-geograficky vyššej hierarchickej úrovne vo vzťahu k územiu krajín V4, bola v r. 2019 najnavštevovanejším regiónom sveta, pričom v r. 2020 svoj podiel na celosvetovom objeme príjazdov ešte zvýšila z 51% v r. 2019 na 59% v r. 2020 (UNWTO, 2020; graf 1).

Graf 1: Podiel príjazdov podľa regiónov sveta



Zdroj: UNWTO, 2022

Objem príjazdového cestovného ruchu sa od r. 2000 postupne zvyšoval vo všetkých regiónoch sveta. V roku 2019 dosiahol maximálne objemy z pohľadu počtu turistov vo všetkých subregiónoch.

Po roku 2019 však v dôsledku bezprecedentných opatrení súvisiacimi najmä s uzatvorením krajín pre medzinárodný cestovný ruch došlo k enormnému poklesu na úrovni vyše 72% (UNWTO, 2020; tabuľka 7). V absolútnom vyjadrení predstavoval počet príjazdov do *Európy* v r. 2020 takmer 242 miliónov, čo je napriek 68% poklesu oproti predošlému predpandemickému roku dvojnásobný objem oproti *Amerike*, ako druhému najnavštevovanejšiemu regiónu sveta (UNWTO Highlights 2011 Edition; UNWTO Highlights 2017 Edition; UNWTO Highlights 2020 Edition). V roku 2019 bol druhým najnavštevovanejším regiónom *Ázia a Pacifik* s počtom príjazdov na úrovni 360 miliónov (v prípade Európy to bolo 746 mil. v r. 2019; UNWTO Highlights 2011 Edition; UNWTO Highlights 2017 Edition; UNWTO Highlights 2020 Edition; tabuľka 7).

Tabuľka 7: Počet príjazdov zahraničných turistov podľa makroregiónov sveta

REGIÓN	2000 (v mil.)	2005 (v mil.)	2010 (v mil.)	2015 (v mil.)	2019 (v mil.)	2020 (v mil.)	Saldo 2020-2019 (%)
SVET	680	809	952	1195	1466	409	72,1
EURÓPA	392,9	452,7	487,7	605,1	746	241,9	-67,6
Severná Európa	44,8	54,7	56,6	69,8	82,1	24,2	-70,5
Západná Európa	139,7	141,7	154,4	181,5	201,4	84,6	-58
Str. a Vých. Európa (vrátane krajín V4)	69,6	95,3	98,6	122,4	156,1	46,1	-70,5
Južná Európa	139	161,1	178,1	231,4	306,4	87,3	-71,5
ÁZIA A PACIFIK	110,4	154,1	208,2	284,1	359,5	59,2	-83,5
SV Ázia	58,4	85,9	111,5	142,1	168,9	20,1	-88,1
JV Ázia	36,3	49,0	70,5	104,2	136,9	25,5	-81,4
Oceánia	9,6	10,9	11,5	14,3	18,1	3,5	-80,7
Južná Ázia	6,1	8,3	14,7	23,5	35,6	9,5	-73,3
AMERIKA	128,2	133,3	150,4	194,1	219,3	69,8	-68,2
Sev. Amerika	91,5	89,9	99,5	127,8	146,7	46,8	-68,1
Karibik	17,1	18,8	19,5	24,1	26,3	10,5	-60,1
Str. Amerika	4,3	6,3	7,8	10,2	11,3	2,7	-76,1
J. Amerika	15,3	18,3	23,6	31,9	35	9,8	-72
AFRIKA	26,2	34,8	50,4	53,6	68,1	18,8	-72,5
Sev. Afrika	10,2	13,9	19,7	18,0	25,9	5,6	-78,4
Subsah. Afrika	16	20,9	30,7	35,6	42,2	13,2	- 68,7
STR. VÝCHOD	22,4	33,7	55,4	58,1	73	19,8	-72,9

Zdroj: UNWTO Highlights 2011 Edition, UNWTO Highlights 2017 Edition, UNWTO Highlights 2020 Edition

Krajiny V4 sú v uvedených prehľadoch súčasťou subregiónu Strednej a Východnej Európy, do ktorej patrí celkovo 21 krajín. Zaujímavosťou vývoja cestovného ruchu v posledných dvadsiatich rokoch je, že od roku 2000 zaznamenávali krajiny V4 pravidelný medziročný pokles podielu na medzinárodných príjazdoch nielen v rámci makroregiónu strednej a východnej Európy, ale aj vo vzťahu k územno-hierarchicky vyšším regiónom (tabuľka 8). Výnimkou bol len rok 2015, kedy došlo k vyše 7% nárastu oproti roku 2014. Napriek všeobecným tendenciám poklesu v dôsledku pandémie však

región V4 zaznamenal v r. 2020 výrazný nárast na úrovni takmer 12% (UNWTO 2011; 2017; 2020).

Tabuľka 8: Podiel turistických príjazdov do krajín V4 v rámci príslušných regiónov

Podiel príjazdov do krajín V4 z celkového objemu príjazdov:	2000	2005	2010	2015	2019	2020	Ø
- vo svete	6,1%	4,4%	3,8%	3,9%	4,0%	5,6%	4,6%
- v Európe	10,4%	7,9%	7,4%	7,9%	7,9%	9,4%	8,5%
- v makroregióne strednej a východnej Európy	58,9%	37,5%	32,3%	39,2%	37,9%	49,7%	42,6%

Zdroj: vlastné výpočty na základe UNWTO Highlights 2011, 2017, 2020

Ako sme už naznačili v úvode, cestovný ruch ako hospodárske odvetvie zastáva dôležitú úlohu v ekonomike krajín. Plní dôležité hospodárske funkcie vrátane funkcie príjmov a svojou interdisciplinárnou povahou vytvára multiplikačný efekt. Prispieva k tvorbe HDP, podieľa sa na vytváraní nových pracovných miest a je tiež faktorom regionálneho rozvoja a platobnej bilancie. Postavenie cestovného ruchu v ekonomike krajín V4 kvantifikujeme prostredníctvom generovaných príjmov z aktívneho cestovného ruchu. Vývoj objemu príjmov v týchto krajinách ukazuje kontinuálny rast od r. 2005 (tabuľka 9; UNWTO 2011, 2017, 2020). V absolútnom vyjadrení predstavuje nárast o 7,6 miliárd EUR oproti roku 2015 (tabuľka 9; UNWTO 2011, 2017, 2020).

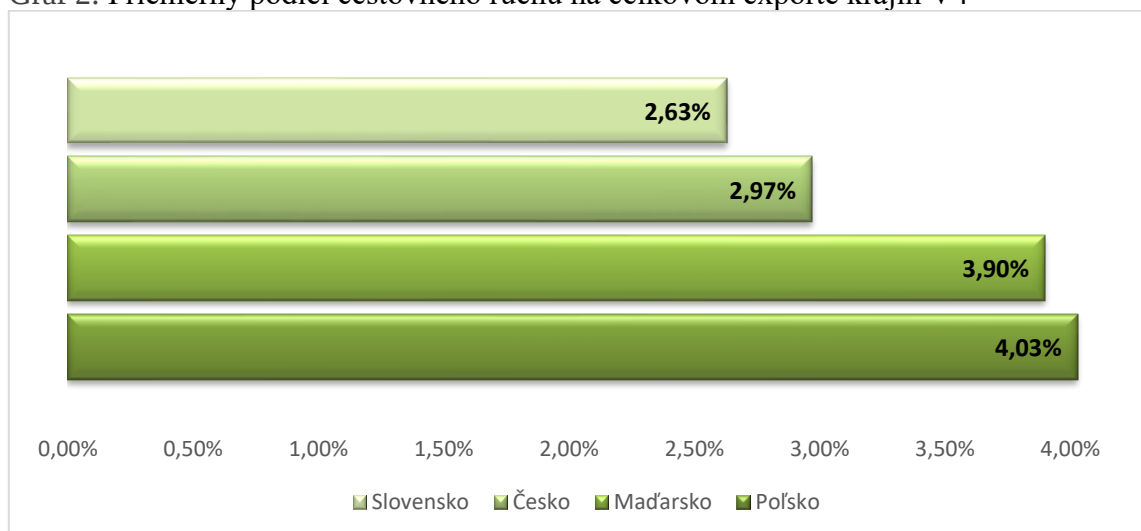
Tabuľka 9: Objem príjmov z cestovného ruchu v krajinách V4

UKAZOVATEĽ	rok 2005	rok 2010	rok 2015	rok 2019
Absolútna hodnota príjmov z CR vo svete	544 mld €	739 mld €	1 101 mld €	1 323 mld €
Percentuálny podiel príjmov V4 na celkovom objeme príjmov z CR vo svete	3,08	2,3%	1,8%	2,1%
Absolútna hodnota príjmov z CR vo Európe	280,4 mld €	322,4 mld €	421,8 mld €	514,9 mld €
Percentuálny podiel príjmov V4 na celkovom objeme príjmov z CR v Európe	6%	5,3%	4,7%	5,34%
Absolútna hodnota príjmov z CR v strednej a východnej Európe	26,1 mld €	36 mld €	45,5 mld €	61 mld €
Percentuálny podiel príjmov V4 na celkovom objeme príjmov z CR v strednej a východnej Európe	64,4%	47,5%	43,7%	45,1%
Absolútna hodnota príjmov z CR v krajinách V4	16,8 mld €	17,1 mld €	19,9 mld €	27,5 mld €

Zdroj: vlastné výpočty na základe UNWTO Tourism Highlights 2011, 2017, 2020, prepočítané podľa kurzu ECB

„Zahraničný cestovný ruch sa vo významnej miere podieľa aj na exporte služieb, ktorý má rovnaký účinok ako vývoz tovaru. V aktívnom zahraničnom cestovnom ruchu predstavuje export výdavky zahraničných návštevníkov v podobe spotrebovaných tovarov a služieb na území krajiny, ktorú navštevujú“ (Gúčik, 2011). Najvyšší priemerný percentuálny podiel cestovného ruchu na celkovom exporte za roky 2018-2020 spomedzi krajín V4 dosahuje Poľsko (na úrovni 4,03% priemeru; UNWTO, 2020). Slovensko v tomto smere dosahuje len niečo vyše polovicu – 2,63% (graf 2).

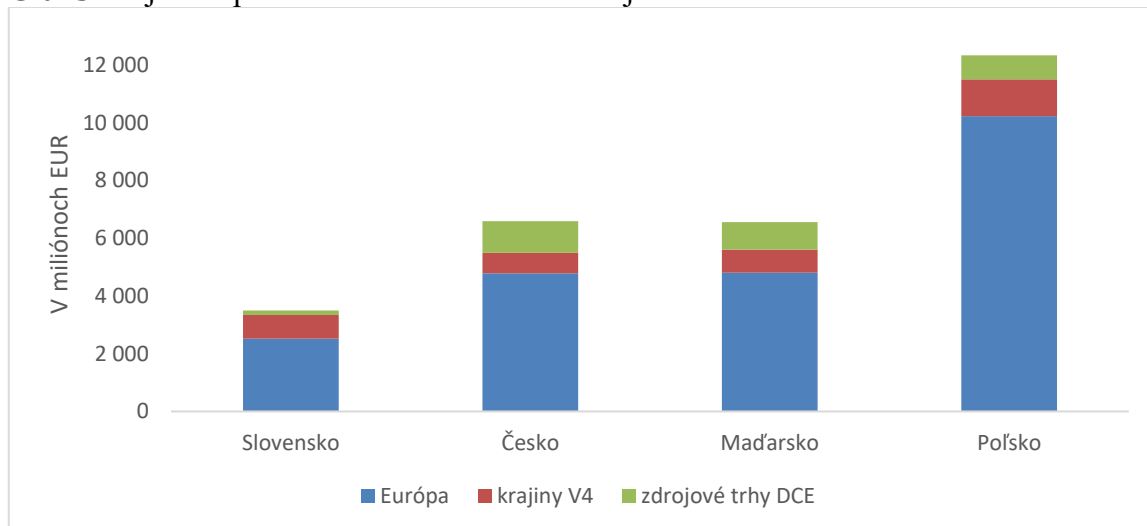
Graf 2: Priemerný podiel cestovného ruchu na celkovom exporte krajín V4



Zdroj: vlastné výpočty na základe Tourism Dashboard UNWTO, 2018, 2019, 2020

Z pohľadu stanovených cieľov v oblasti prehlbovania spolupráce pri rozvoji cezhraničného cestovného ruchu na území krajín V4 bola vytvorená platforma *Discover Central Europe* (DCE). Jej cieľom je posilniť pozíciu značky „Central Europe“ s primárnou orientáciou na trhy USA, Číny a Ruska (tieto prioritizované zdrojové trhy boli neskôr zmenené – viac sa téme venujeme v nasledujúcich kapitolách). Pri analýze objemu exportu cestovného ruchu na uvedených zdrojových trhoch sa ukazujú isté rozdiely (graf 3). Z našich výpočtov vyplýva, že najviac profituje na zdrojových trhoch značky *Discover Central Europe* Česko, ktorého export sa podieľa až na 18% z celkového objemu exportu cestovného ruchu krajiny (Trademap 2016, 2017, 2018, 2019). Za ním nasleduje Poľsko, Maďarsko a najnižší podiel má Slovensko. Značka DCE tak predstavuje pre Slovensko príležitosť využiť spoločné cezhraničné produkty s Českom, Poľskom a Maďarskom na výraznejšie zviditeľnenie sa na zdrojových trhoch a prilákanie väčšieho počtu zahraničných turistov z týchto krajín k nám.

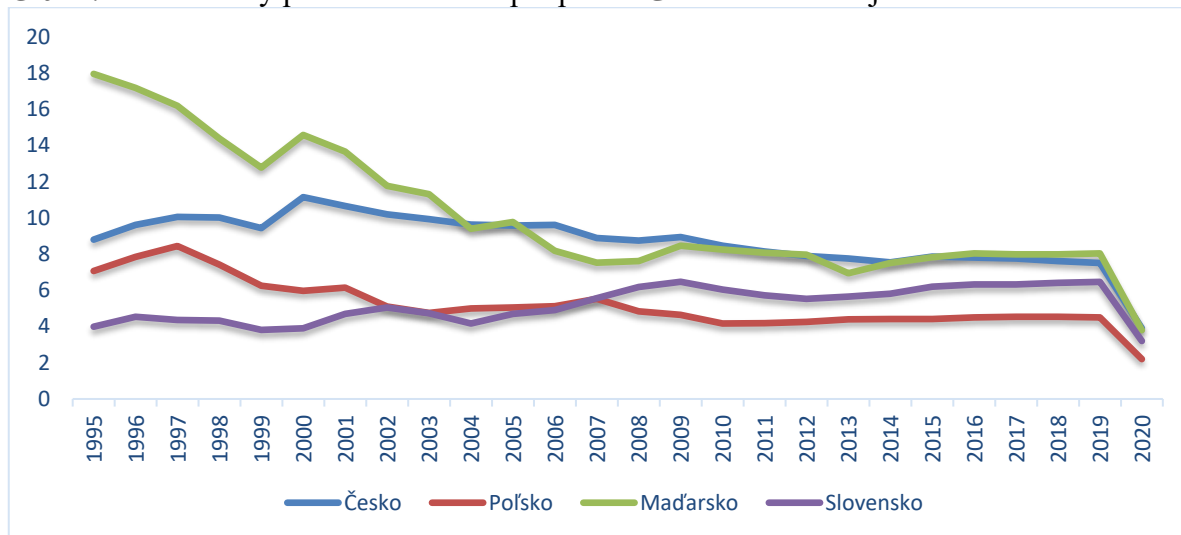
Graf 3: Objem exportu v cestovnom ruchu v krajinách V4



Zdroj: vlastné výpočty na základe Trademap (2016, 2017, 2018, 2019)

O niečo lepšiu pozíciu (veľmi miernym kontinuálnym nárastom od r. 2004) v rámci krajín V4 dosahuje Slovensko vo vzťahu k podielu celkového príspevku cestovného ruchu na HDP (graf 4; World Bank, 2022). Najvyšší podiel cestovného ruchu na tvorbe HDP krajiny má dlhodobo Maďarsko, od r. 2004 spolu s Českom (graf 4; World Bank, 2022).

Graf 4: Percentuálny podiel celkového príspevku CR na HDP v krajinách V4

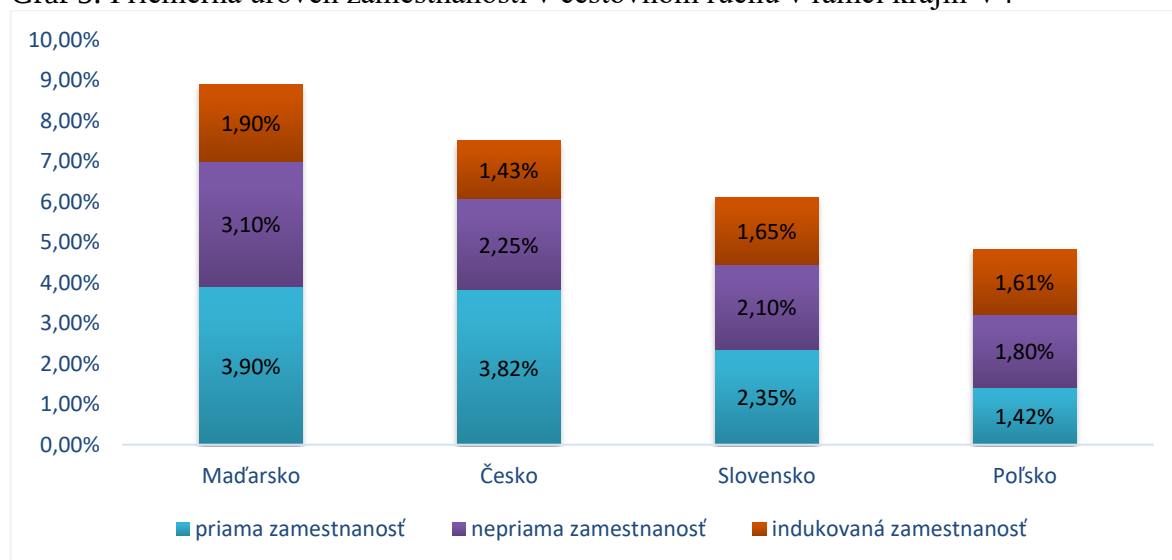


Zdroj: World Bank, 2022

Dôležitý ukazovateľ pre ekonomiku krajiny predstavuje zamestnanosť v cestovnom ruchu. Odvetvie cestovného ruchu vytvára vhodné podmienky pre vznik nových pracovných miest pri relatívne nízkych nákladoch. Analýzu priemernej úrovne zamestnanosti v cestovnom ruchu v rokoch 2019-2021 sme vykonali na základe dát

WTTC (2022, 2021, 2020, 2019), ktorej metodika zohľadňuje okrem priamej zamestnanosti v cestovnom ruchu aj zamestnanosť v dôsledku nepriamych a indukovaných efektov. Cooper (2008) vysvetľuje, že „nepriame efekty vznikajú odberateľsko-dodávateľskými vzťahmi a indukované efekty vznikajú v dôsledku priamych a nepriamych efektov vo forme miezd profitu, prenájmu alebo úroku rezidentov a v konečnom dôsledku sú minuté v rámci ekonomickej aktivity v lokalite cestovného ruchu.“ Najvyšší podiel vo všetkých sledovaných typoch zamestnanosti dosahuje Maďarsko (takmer 9%), za ktorým nasleduje Česko (7,5%), Slovensko (7,1%) a Poľsko (4,8%; graf 5; WTTC, 2019, 2020, 2021, 2022)). Pre zvýšenie zamestnanosti v cestovnom ruchu je dôležité zamerať sa prioritne na priamu zamestnanosť, ktorá následne ovplyvní aj nepriamu a indukovanú zamestnanosť. Udržanie pracovných miest v cestovnom ruchu a zároveň vytvorenie nových je v súčasnosti výzvou, vzhľadom na skutočnosť, že v dôsledku pandémie vysoké percento ľudí z tohto sektora odišlo, pričom získať ich späť bude nesmierne náročné (Ministerstvo dopravy CR, 2023).

Graf 5: Priemerná úroveň zamestnanosti v cestovnom ruchu v rámci krajín V4



Zdroj: interné dáta WTTC, 2019, 2020, 2021, 2022

Úroveň konkurencieschopnosti cestovného ruchu krajín je predmetom každoročných analýz. Napríklad *Svetové ekonomické fórum* každoročne vydáva porovnanie výkonnosti krajín v odvetví v prehľade *Travel and Tourism report*. Uvedený dokument vychádzajúci zo štatistických údajov a z hodnotenia expertov porovnáva pozície krajín na základe indexu konkurencieschopnosti cestovného ruchu. Index konkurencieschopnosti cestovného ruchu (z angl. *Travel & Tourism Competitiveness Index - TTCI*) hodnotí ekonomiky krajín a meria súbor faktorov a politík, ktoré

prispievajú k rozvoju a konkurencieschopnosti krajiny. Konkurencieschopnosť destinácií sa vyhodnocuje v rámci štyroch základných skupín kritérií. Pozostávajú z hodnotenia biznis prostredia, politiky cestovného ruchu, infraštruktúry, prírodných a kultúrnych zdrojov cestovného ruchu (World Economic Forum, 2021).

Predmetom hodnotenia je 14 pilierov konkurencieschopnosti, ktoré tvoria základ na výpočet čiastkových indexov. Výsledný TTCI je následne vypočítaný ako aritmetický priemer štvorzložkových podindexov v rámci základných skupinových kritérií (pozri schéma 4). Hodnota indexu sa nachádza v intervale 1-7, pričom z hľadiska metodiky spracovania dosahujú najvyššie čísla indexov turisticky najvyspelejšie destinácie cestovného ruchu (World Economic Forum, 2021).

Popredné pozície z hľadiska konkurencieschopnosti na svetovom trhu cestovného ruchu dlhodobo zastávajú krajiny ako Francúzsko, Španielsko či Nemecko. Francúzsko a Španielsko predstavujú špičku cestovného ruchu na globálnom trhu nielen z hľadiska hodnotenia konkurencieschopnosti destinácie, ale aj z pohľadu návštevnosti a príjmov z cestovného ruchu (World Economic Forum, 2021). Konkurenčná výhoda uvedených krajín spočíva v koordinovanom manažmente cestovného ruchu na celoštátnej, regionálnej a lokálnej úrovni, vhodne vybudovanej infraštruktúre a supraštruktúre cestovného ruchu, kvalifikovanej pracovnej sile či ústretovosti domáceho obyvateľstva voči turistom (Novacká, 2013). Medzi najslabšie európske destinácie, ktoré nie sú členmi EÚ patria krajiny ako Albánsko (3,6) Severné Macedónsko (3,4), Bosna a Hercegovina (3,3).

Z geografického hľadiska sú krajiny V4 pri hodnotení konkurencieschopnosti cestovného ruchu zaradené do dvoch rôznych skupín. Slovensko patrí medzi krajiny severnej Európy spolu s Poľskom a Maďarskom. Česko je radené medzi krajiny západnej Európy (World Economic Forum, 2021).

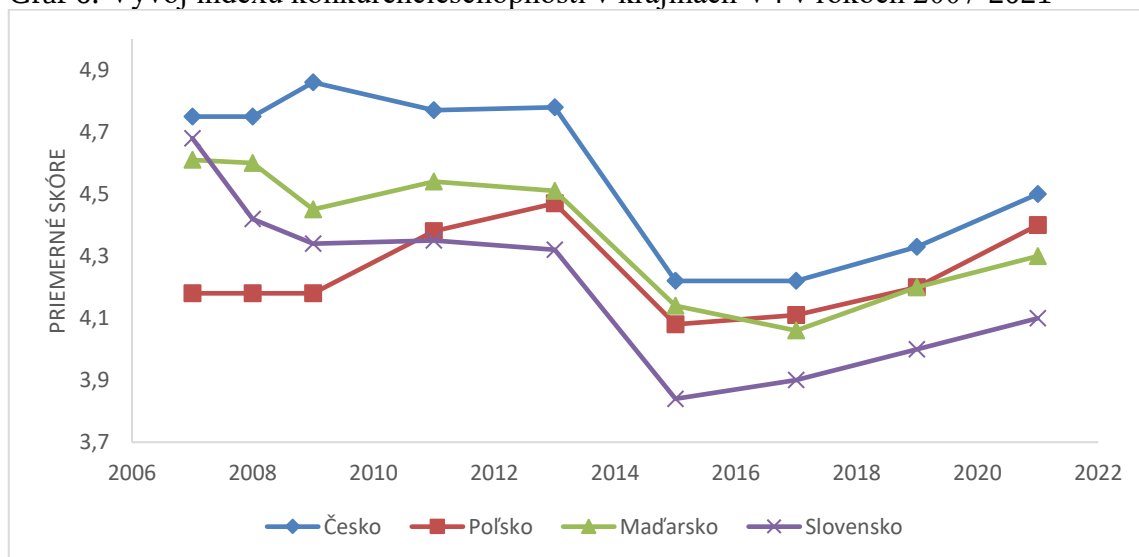
Analýza vývoja indexu konkurencieschopnosti cestovného ruchu v rámci jednotlivých krajín V4 ukazuje, že dlhodobo najvyššie skóre dosahuje Česko (graf 6). Uvedené skóre je priemerom štyroch vyššie uvedených subindexov (schéma 4).

Schéma 4: Kritériá konkurencieschopnosti v cestovnom ruchu na medzinárodnom trhu



Zdroj: World Economic Forum, 2022

Graf 6: Vývoj indexu konkurencieschopnosti v krajinách V4 v rokoch 2007-2021



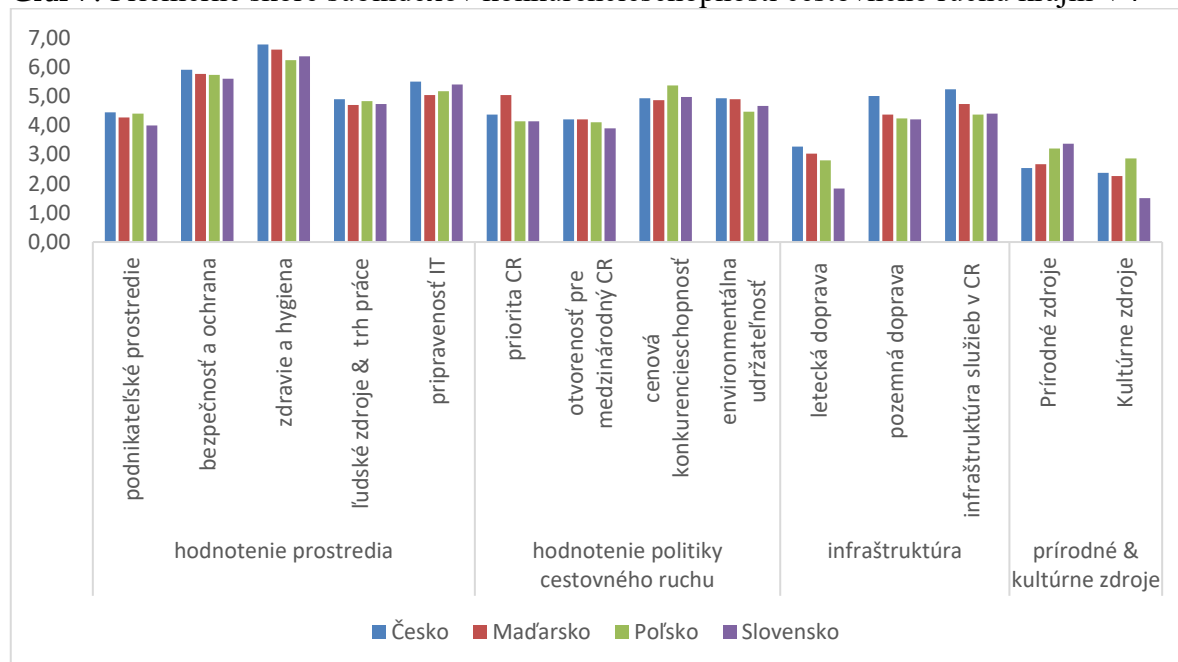
Zdroj: vlastné spracovanie na základe World Economic Forum, The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015, 2017, 2019, 2021

Od roku 2021 sú kritériá hodnotenia doplnené o index udržateľnosti (World Economic Forum, 2022). Preto sme v nasledujúcich analýzach zohľadnili časové obdobie do roku 2019, kedy bola použitá rovnaká metodika, umožňujúca korektné medziročné porovnanie. Uvedený index udržateľnosti sa tiež označuje aj ako index inkluzivity, udržateľnosti a odolnosti v sektore cestovného ruchu. Implementácia tohto indexu vyplýva z nedávnych výziev, ktorým musel čeliť sektor cestovného ruchu (najmä pandémie COVID-19 či rusko-ukrajinský konflikt). Nakoľko sa sektor cestovného ruchu pomaly zotavuje, bude reflektovať dopady nedávnych a súčasných kríz a prijímať

príslušné opatrenia na zabezpečenie udržateľnosti a odolnosti v oblasti cestovného ruchu, tak aby dokázal čeliť meniacim sa výzvam a rizikám (World Economic Forum, 2022).

Vo väčšine ukazovateľov indexu konkurencieschopnosti cestovného ruchu vykazujú krajiny V4 málo odlišné výsledky. Najvyššie hodnoty dosahujú všetky krajiny v *indexe zdravia a hygieny* a tiež v *indexe bezpečnosti a ochrany krajiny* (graf 7). Veľmi dobré výsledky dosahujú aj v indexe pripravenosti pre oblasť IT. Najvýraznejšie rozdiely medzi krajinami možno pozorovať v oblasti infraštruktúry, konkrétne v leteckej doprave a tiež v oblasti kultúrnych zdrojov. Slovensko dosahuje najslabšie hodnotenie v indexe konkurencieschopnosti cestovného ruchu spomedzi krajín V4. Ako nedostatočne konkurencieschopné vo vzťahu k ostatným partnerom V4 sú hodnotené infraštruktúra pre leteckú dopravu, kultúrne zdroje a biznis cestovanie (graf 7). Naopak, najvyššie hodnoty v rebríčku konkurencieschopnosti cestovného ruchu Slovensko dosahuje v ochrane zdravia a hygieny, pripravenosti IT a bezpečnosti krajiny.

Graf 7: Priemerné skóre subindexov konkurencieschopnosti cestovného ruchu krajín V4

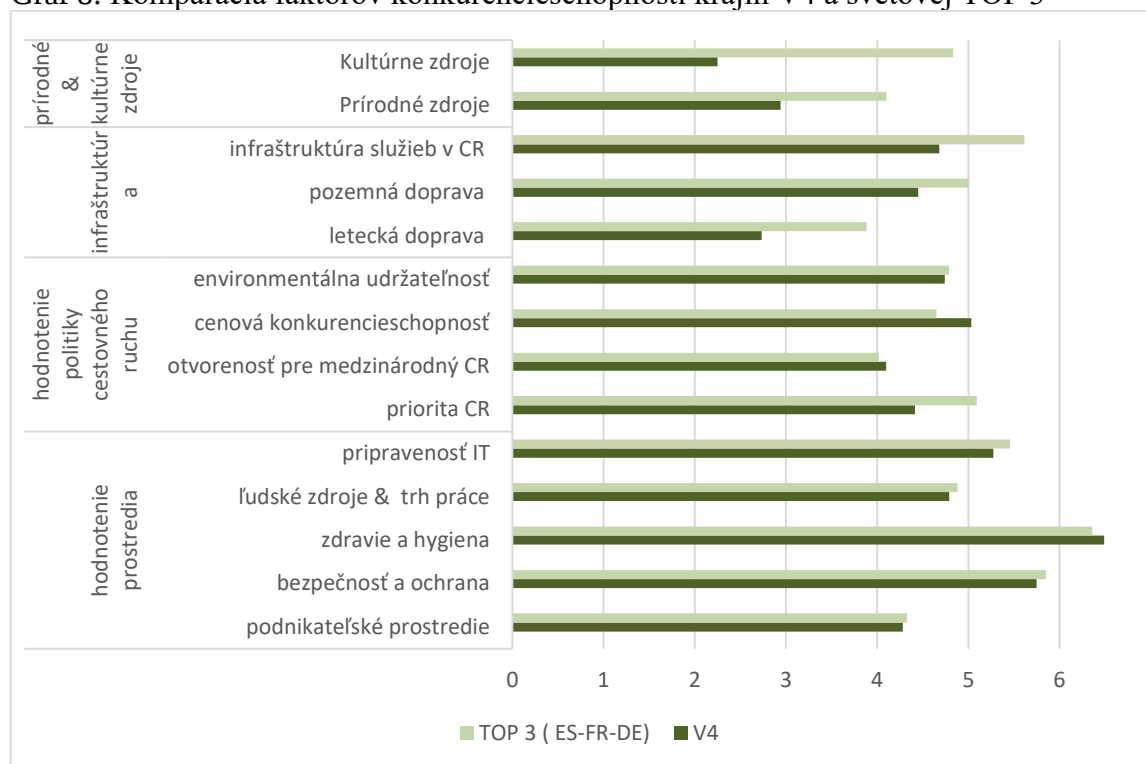


Zdroj: vlastné spracovanie na základe World Economic Forum, The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015, 2017, 2019

Pri analýze postavenia krajín V4 na svetovom trhu cestovného ruchu prostredníctvom indexu konkurencieschopnosti cestovného ruchu vo vzťahu k TOP 3 krajinám - Španielsko, Francúzsko a Nemecko zisťujeme, že krajiny V4 ako celok zaostávajú s vedúcimi destináciami najmä v oblasti prírodných a kultúrnych zdrojov a

tiež v infraštruktúre, konkrétne v nedostatočne rozvinutej leteckej doprave a infraštruktúre cestovného ruchu (graf 8).

Graf 8: Komparácia faktorov konkurencieschopnosti krajín V4 a svetovej TOP 3



Zdroj: vlastné spracovanie na základe World Economic Forum, The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015, 2017, 2019

Z pohľadu celkového skóre indexu konkurencieschopnosti cestovného ruchu dosahuje v krajinách V4 dlhodobu najlepšiu pozíciu Česko. V rámci výsledkov jednotlivých subindexov vykazujú krajiny V4 podobné hodnoty, čo môže byť ako uvádza Bucher (2015) dôsledkom spoločných kultúrnych, historických, geografických a politických väzieb. Ak chcú krajiny V4 zvýšiť svoju konkurencieschopnosť na svetovom trhu cestovného ruchu, mali by prioritne investovať do rozvoja leteckej a pozemnej infraštruktúry a tiež do rozvoja infraštruktúry cestovného ruchu. Inšpiráciou pre zlepšenie pozícií krajín V4 môžu byť práve turisticky atraktívne krajiny (napr. spomínané TOP 3), ktorých pozícia na špici rebríčka je považovaná za výsledok dlhodobej koncepcnej práce v oblasti rozvoja cestovného ruchu (napr. Bucher, 2015).

Vzájomnú závislosť medzi jednotlivými subindexami konkurencieschopnosti cestovného ruchu v období rokov 2007-2019 sme podrobili ďalšiemu skúmaniu. Využili sme pri tom Spearmanov korelačný koeficient (tabuľka 10).

Tabuľka 10: Korelačná matica indexov konkurencieschopnosti CR v krajinách V4

		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
1. podnikateľské prostredie	Correlation Coefficient														
	Sig. (2-tailed)														
2. bezpečnosť a ochrana	Correlation Coefficient	.783**		.585**	-.567**			.734**	.522**			.454**		-.626**	-.577**
	Sig. (2-tailed)	0,003		0	0,001			0,007	0,002			0,009		0	0,001
3. zdravie a hygiena	Correlation Coefficient		.585**				.608**	.775**		.609**	.574**	.863**	.816**	-.647**	
	Sig. (2-tailed)		0				0	0,003		0,001	0,001		0	0	
4. ľudské zdroje & trh práce	Correlation Coefficient	.687**	-.567**							-.663**	.489**				.739**
	Sig. (2-tailed)	0,014	0,001							0	0,008				0
5. pripravenosť IT	Correlation Coefficient														
	Sig. (2-tailed)														
6. priorita CR	Correlation Coefficient			.608**				.737**		.646**	.538**	.428**	-.733**		
	Sig. (2-tailed)			0				0,006		0	0,001	0,015	0		
7. otvorenosť pre medzinárodný CR	Correlation Coefficient	.734**	.775**			.737**			.653**	.822**	.715**	.677**	-.887**		
	Sig. (2-tailed)	0,007	0,003			0,006			0,021	0,001	0,009	0,016			
8. cenová konkurencieschopnosť	Correlation Coefficient	.522**		-.663**					-.567**					-.528**	
	Sig. (2-tailed)	0,002		0					0,002					0,004	
9. environmentálna udržateľnosť	Correlation Coefficient		.609**	.489**			.653**	-.567**		.511**	.680**				
	Sig. (2-tailed)		0,001	0,008			0,021	0,002			0,005	0			
10. letecká doprava	Correlation Coefficient	.577**		.574**		.646**	.822**				.604**	.529**	-.624**	.423**	
	Sig. (2-tailed)	0,05		0,001		0	0,001				0	0,002	0	0,025	
11. pozemná doprava	Correlation Coefficient		.454**	.863**		.538**	.715**		.511**	.604**	1	.819**	-.599**		
	Sig. (2-tailed)		0,009	0		0,001	0,009		0,005	0		0	0,001		
12. infraštruktúra služieb v CR	Correlation Coefficient			.816**		.428**	.677**		.680**	.529**	.819**		-.464**		
	Sig. (2-tailed)			0		0,015	0,016		0	0,002	0		0,013		
13. Prírodné zdroje	Correlation Coefficient		-.626**	-.647**		-.733**	-.887**			-.624**	-.599**	-.464**			
	Sig. (2-tailed)		0	0		0	0			0	0,001	0,013			
14. Kultúrne zdroje	Correlation Coefficient	.756**	-.577**		.739**			-.528**		.423**					
	Sig. (2-tailed)	0,004	0,001		0			0,004		0,025					
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).															
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).															

Zdroj: vlastné spracovanie na základe World Economic Forum, The Travel & Tourism Competitiveness Report 2007-2019

Výsledky analýzy (tabuľka 10) ukazujú, že na hladine významnosti $p < 0,01$, resp. $p < 0,05$ existuje lineárny vzťah v priestore vyšehradského regiónu len pri niektorých pilieroch indexu konkurencieschopnosti cestovného ruchu s korelačným koeficientom nadobúdajúcim hodnoty medzi $|-0,887|$ a $|0,863|$.

Na základe klasifikácie intenzity lineárneho vzťahu sa ukazuje silný lineárny vzťah medzi indexom *leteckej dopravy* a *otvorenosťou krajín vyšehradského regiónu pre medzinárodný cestovný ruch* (0,822). Index *leteckej dopravy* je meraný kapacitou a kvalitou medzinárodných a vnútroštátnych leteckých liniek, pričom jeho hodnota pozostáva zo 6 ukazovateľov ako je počet odletov, dostupných liniek a sedadiel, hustota siete letísk, počet prevádzkujúcich leteckých spoločností, kvalita a efektívnosť leteckej infraštruktúry pre domáce i zahraničné lety. Hodnota indexu pre *otvorenosť medzinárodného cestovného ruchu* meria, ako je krajina otvorená návštevníkom a poskytovaníu cestovných služieb, nakoľko rozvoj odvetvia cestovného ruchu na medzinárodnej úrovni si vyžaduje určitý stupeň otvorenosti a uľahčenia cestovania. Tento pilier pozostáva z 3 ukazovateľov, a to otvorenosť bilaterálnych dohôd o leteckých službách, do ktorých vlády krajín V4 vstupujú, pričom počet týchto dohôd následne ovplyvňuje dostupnosť leteckých spojení do vyšehradského regiónu. Ďalej je to počet platných regionálnych obchodných dohôd, ktorý indikuje, do akej miery je možné poskytovať služby cestovného ruchu na svetovej úrovni a tiež finančná otvorenosť, keďže voľný tok kapitálu je dôležitý pre cezhraničný obchod a investície do služieb cestovného ruchu (World Economic Forum, 2022). Hoci je silná pozitívna korelačná väzba aj medzi

otvorenosťou pre medzinárodný cestovný ruch a pozemnou infraštruktúrou, korelačný koeficient je v tomto prípade nižší (0,715). Dôvodom tejto skutočnosti je, že v indexe otvorenosti pre medzinárodný cestovný ruch figuruje ako jeden zo subindexov práve počet bilaterálnych dohôd o leteckých službách, čoho dôsledkom je vyššia intenzita vzťahu pri leteckej infraštruktúre. Zvýšenie počtu dohôd o leteckých službách tak môže napomôcť k zvýšeniu kvality leteckej infraštruktúry krajín V4.

Ďalší významný pozitívny vzťah je medzi *pozemnou dopravou a zdravím, hygienou* (0,863). *Index zdravia a hygieny* meria infraštruktúru zdravotnej starostlivosti, jej dostupnosť a zdravotnú bezpečnosť. Do hodnotenia tohto indexu vstupujú premenné ako je dostupnosť a prístup k lekárom, nemocničným lôžkam a všeobecným zdravotníckym službám (World Economic Forum, 2022). Ďalej je to prístup k bezpečnej pitnej vode a sanitácii, ktorý je dôležitý pre zdravie a pohodlie nielen miestnych obyvateľov, ale aj cestujúcich. *Index pozemnej dopravy* meria efektívnosť a dostupnosť dôležitých obchodných centier a turistických atrakcií. V rámci tohto indexu sa hodnotí rozsiahlosť cestných a železničných sietí indikovaných hustotou ciest a železníc ako je cestná, železničná a prístavná infraštruktúra spĺňajúca medzinárodné štandardy komfortu, bezpečnosti a efektívnosti dopravy (World Economic Forum, 2022). Ďalej sa hodnotí efektívnosť a prístup k podzemným železničným systémom a taxíkom, nakoľko ich pravidelne využívajú turisti, najmä v mestských oblastiach. Práve prístup k službám verejnej dopravy je dôležitý pre umožnenie ekonomiky cestovného ruchu. Silnú korelačnú väzbu medzi týmito indexami spôsobuje práve závislosť *zdravia a hygieny* od rozvoja *infraštruktúry pozemnej dopravy*, ktoré determinujú jednotlivé subindexy týchto ukazovateľov, napr. prístup k lekárom do veľkej miery ovplyvní napr. hustota ciest či bezpečnosť a efektívnosť dopravy v krajinách V4.

Naopak, silnú negatívnu koreláciu sme zistili medzi indexami *prírodné zdroje a otvorenosť pre medzinárodný obchod* (-0,887), *priorita cestovného ruchu* (-0,733) a *zdravie a hygiena* (-0,647). *Index prírodné zdroje* meria dostupný prírodný kapitál, ktorý je definovaný z hľadiska krajiny, prírodných parkov a bohatstva fauny. Hodnota tohto indexu pozostáva z viacerých ukazovateľov ako je počet prírodných lokalít zaradených do dedičstva UNESCO, bohatstvo fauny a biodiverzity v krajine, rozsah chránených území, národných parkov a prírodných rezervácií (World Economic Forum, 2022).

Negatívna lineárna väzba naznačuje, že akékoľvek zvýšenie jednej premennej spôsobuje pokles druhej premennej (Puth a kol., 2014). To znamená, že keď sa zvýši hodnota subindexu v kategórii *prírodné zdroje*, poklesne hodnota subindexov vo viacerých kategóriách vrátane otvorenosti pre *medzinárodný obchod, priority cestovného ruchu, zdravia a hygieny, bezpečnosti a ochrany, leteckej a pozemnej dopravy* a tiež *infraštruktúry služieb v cestovnom ruchu*. Vyššia hodnota leteckej infraštruktúry, ktorá sa môže prejaviť napríklad vo vyššom počte odletov, na druhej strane môže spôsobiť nižšiu hodnotu indexu prírodných zdrojov v dôsledku zásahov do prírodných lokalít z dôvodu výstavby potrebnej infraštruktúry.

Záverom môžeme skonštatovať, že hodnotu celkového indexu konkurencieschopnosti cestovného ruchu vo vyšehradskom regióne najviac ovplyvňuje index *prírodné zdroje*. Táto skutočnosť sa odzrkadľuje aj v postavení Slovenska v indexe konkurencieschopnosti, kde vyššia hodnota subindexu prírodné zdroje v porovnaní s ostatnými krajinami V4 súvisí s poslednou pozíciou Slovenska v celkovom hodnotení indexu konkurencieschopnosti cestovného ruchu v skúmanom území (graf 7). Hoci *prírodné zdroje* predstavujú konkurenčnú výhodu Slovenska vo vyšehradskom regióne, je potrebné si uvedomiť, že vyššia hodnota skóre pravdepodobne spôsobí nižšiu hodnotu vyššie uvedených subindexov, čo bude mať v konečnom dôsledku negatívny dopad na celkové skóre indexu konkurencieschopnosti cestovného ruchu. Hoci teda index prírodných zdrojov znižuje celkové skóre indexu konkurencieschopnosti cestovného ruchu na Slovensku, je dôležité si uvedomiť, že krajiny s prírodným bohatstvom môžu mať lepšiu pozíciu na prilákanie turistov (World Economic Forum, 2022). Na základe tejto skutočnosti preto považujeme za vhodné, aby bolo v rámci produktových línií krajín V4 prezentované prírodné bohatstvo, ktoré môže predstavovať konkurenčnú výhodu v porovnaní s ostatnými krajinami V4.

4.2 Destinačný marketing jednotlivých krajín V4 na sociálnych siet'ach

Národné organizácie cestovného ruchu predstavujú kľúčových aktérov destinačného manažmentu na úrovni štátu. Zložitosť a profesionalita ich zapojenia do manažmentu cestovného ruchu v posledných rokoch rastie. Realizujú sa v oblasti destinačného marketingu, podpory cestovného ruchu, štatistiky a výskumu cestovného ruchu (Hruška, Pásková, 2018).

V každej z krajín Vyšehradskej štvorky existuje národná organizácia cestovného ruchu. Najstaršou z nich je Czech Tourism založená v roku 1993. Najväčšou organizáciou

je maďarská Visit Hungary so 191 zamestnancami. Najmenšia a zároveň aj „najmladšia“ je Slovakia Travel založená v r. 2021. Aktuálne má 30 zamestnancov (stav k 31.12. 2022; tabuľka 11).

Tabuľka 11: Národné destinačné organizácie (NTO) krajín V4

Krajina	Názov organizácie	Rok založenia	Počet zamestnancov
Česko	Czech Tourism	1993	126
Poľsko	Polska Organizacja Turystyczna	1999	117
Maďarsko	Visit Hungary	1997	191
Slovensko	Slovakia Travel	2021	30

Zdroj: LinkedIn, 2022; ISAP, 2022; stav k 31.12.2022

Aktivita uvedených organizácií v online prostredí sociálnych sietí má v súčasnosti veľký vplyv na úspešnosť v oblasti dosahovania marketingových cieľov, preto sme túto oblasť podrobili skúmaniu. Medzi najčastejšie využívané sociálne siete v cestovnom ruchu patria LinkedIn, Facebook, Instagram, Youtube a Twitter. Na zmienených platformách sú aktívne všetky národné destinačné organizácie krajín V4, s výnimkou Poľska (VisitPoland), ktorá nemá zriadený účet na Twitteri a využíva v komunikácii len LinkedIn, Facebook a Instagram (tabuľka 12).

Tabuľka 12: Zriadenie oficiálneho účtu NTO a využívanie sociálnych sietí v komunikácii

	Facebook	Instagram	LinkedIn	Twitter	Youtube
Česko	áno	áno	áno	áno	áno
Poľsko	áno	áno	áno	nie	áno
Maďarsko	áno	áno	áno	áno	áno
Slovensko	áno	áno	áno	áno	áno

Zdroj: Vlastný prieskum na základe Instagram, Facebook, LinkedIn, Twitter, Youtube (stav k 31.3.2023)

Medzi kvantitatívne ukazovatele úspešnosti, resp. viditeľnosti národných organizácií na sociálnych sieťach patrí počet sledovateľov ich účtov (tabuľka 13). Názvy oficiálnych účtov, pod ktorými existujú sa na jednotlivých sieťach líšia. Z pohľadu počtu sledovateľov sme zaregistrovali, že všetky krajiny V4 sú aktívne, pričom najvyšší počet sledovateľov majú na sociálnej sieti Facebook. Výrazné disproporcie v počte užívateľov je možné pozorovať na sociálnej sieti Twitter a Youtube, kde dominuje maďarská organizácia Visit Hungary (tabuľka 13). V rámci analýzy počtu zohľadňujeme existenciu účtu s vyšším počtom sledovateľov.

Tabuľka 13: Počet sledovateľov účtov NTO v krajinách V4 na sociálnych sieťach

	Facebook	Instagram	LinkedIn	Twitter	Youtube
Slovensko Slovakia Travel Visit Slovakia	51 322	37 700	1 828	3 307	3720
Česko Czech Tourism Visit Czechia	924 000	96 500	9 312	2 231	7 320
Maďarsko Visit Hungary National Tourism Organisation	826 000	41 600	10 474	280 800	17 700
Poľsko Visit Poland Polska Travel	340 546	29 200	4 888	-	4 500

Vlastný prieskum na základe Instagram, Facebook, LinkedIn, Twitter, Youtube (stav k 31.3.2023)

Vynútená izolácia počas pandémie COVID-19 urýchlila zmeny v správaní zákazníkov a akcelerovala procesy digitalizácie v takmer všetkých oblastiach hospodárstva, cestovný ruch nevynímajúc. Popularita nástrojov digitálneho marketingu tak neustále rastie. Ako naznačujú prezentované údaje, národné destinačné organizácie krajín V4 tento trend zachytili a neustále rozširujú ich využívanie pri dosahovaní stanovených marketingových cieľov. Rozsah tejto problematiky sa za posledné roky rozšíril natoľko, že vyčerpávajúca analýza presahuje možnosti a rozsah tejto práce. Pre potreby ilustrácie prístupov k využívaniu nástrojov marketingovej komunikácie jednotlivými NTO sme sa preto zamerali na vybrané sociálne siete *LinkedIn* – ako príklad profesionálnej siete zameranej na networking a kariérny rozvoj vrátane segmentu B2B, *Instagram* – ako príklad siete zameranej na vizuálnu formu komunikácie a napokon sa veľmi stručne dotkneme aj trendu propagácie krajín V4 prostredníctvom najsledovateľnejších používateľov sociálnych sietí, ktorí sú označovaní ako influenceri.

4.2.1 Krajiny V4 na sociálnej sieti LinkedIn

LinkedIn predstavuje nástroj, ktorý sa zameriava predovšetkým na profesionálny networking a kariérny rozvoj. Na rozdiel od väčšiny sociálnych sietí bol LinkedIn navrhnutý tak, aby pomohol ľuďom nadviazať obchodné kontakty, zdieľať svoje skúsenosti a životopisy a nájsť si prácu (Khoros, 2022). Na sieti LinkedIn jednotlivé NTO krajín V4 komunikujú svoje aktivity v najširšom rozsahu. Ich príspevky majú zväčša charakter textových správ s vizuálnymi prvkami. Sú určené širokej verejnosti, pričom môžu slúžiť ako zdroj informácií o súčasnom dianí a aktivitách organizácie. Okrem toho

slúžia aj na nadviazanie obchodných kontaktov, preto je sieť dôležitým komunikačným nástrojom pre podnikateľské subjekty v cestovnom ruchu.

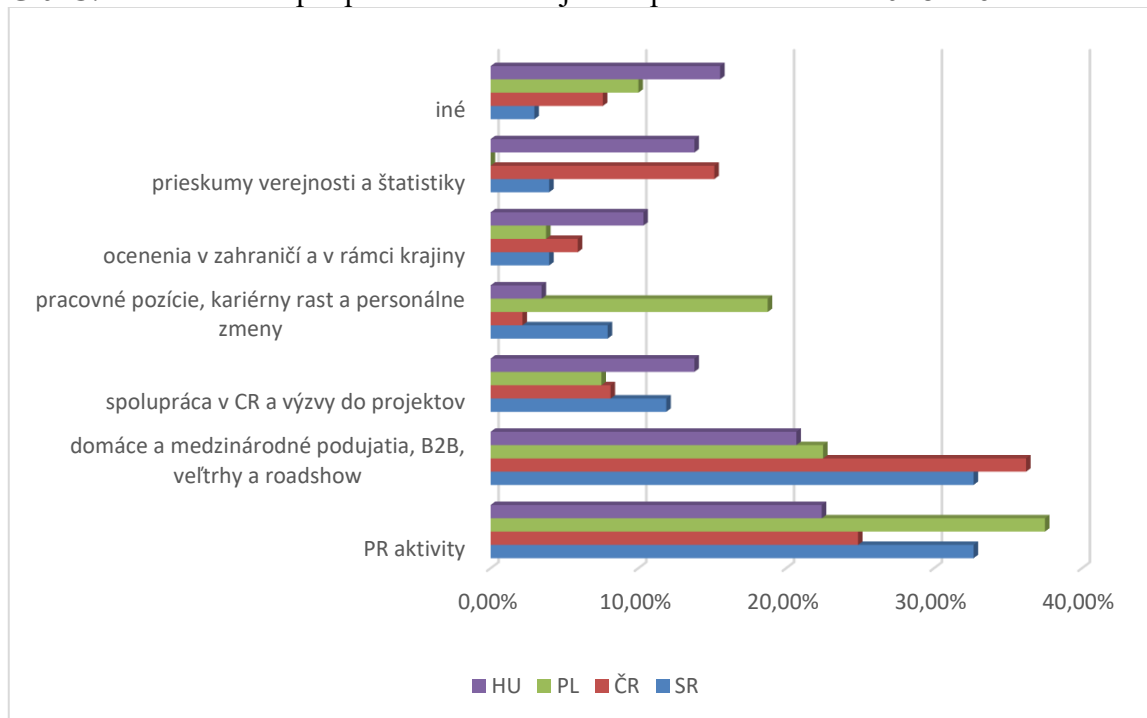
Tabuľka 14: Aktivita národných destinačných organizácií krajín V4 na sieti LinkedIn

Krajina	Počet príspevkov	Počet sledovateľov	Počet zamestnancov
Slovensko	101	1158	30
Česko	185	8728	126
Poľsko	80	4574	117
Maďarsko	58	9963	191

Zdroj: vlastný prieskum, LinkedIn 2022, stav k 31.12.2022

Predmetom skúmania bola tiež štruktúra príspevkov uverejnených počas roka 2022 jednotlivými NTO krajín V4. Nasledujúci graf (graf 9) prehľadne zobrazuje obsah príspevkov diverzifikovaných podľa ich zamerania. V najvyššej miere sú komunikované 2 typy príspevkov, a to PR aktivity a príspevky o domácich a zahraničných podujatiach. Aj keď LinkedIn slúži prioritne ako profesijná sieť spájajúca ľudí hľadajúcich prácu, zamestnancov a zamestnávateľov, počet príspevkov orientovaných na oblasť ľudských zdrojov je zastúpený v nižšej miere. Najvyšší podiel tohto typu príspevkov uverejnila v roku 2022 Poľská destinačná organizácia (18,75%). V tejto organizácii evidujeme príspevky o nových pracovných pozíciách v najvyššom počte (14 príspevkov). Z pohľadu príspevkov súvisiacich s prieskumami verejnej mienky či štatistickými údajmi je najaktívnejšie Česko, kde Czech Tourism na pravidelnej báze uskutočňuje výsledky z prieskumov a rôzne štatistické informácie (napr. ubytovacie štatistiky; graf 9).

Graf 9: Podiel obsahu príspevkov NTO krajín V4 podľa zamerania za rok 2022



Zdroj: vlastný prieskum, LinkedIn 2022 (stav k 31.12.2022)

Výsledky ukazujú, že LinkedIn pre NTO nepredstavuje primárne nástroj na uverejňovanie pracovných ponúk. Slúži aj ako dôležitý komunikačný kanál, kde NTO prostredníctvom svojich príspevkov informujú verejnosť o súčasnom stave v cestovnom ruchu krajiny, o plánovaných marketingových aktivitách či súčasných, minulých alebo budúcich podujatiach, na ktoré zároveň aj pozývajú svojich sledovateľov a relevantné osoby, pre ktoré sú tieto podujatia zamerané. Ponúka priestor pre networking a spoluprácu subjektov v komerčnom i verejnom sektore (tabuľka 15).

Tabuľka 15: Štruktúra uverejňovania príspevkov NTO v krajinách V4 za rok 2022

	Ukazovateľ	SR	ČR	HG	PL
1.	POČET PRÍSPEVKOV PROPAGUJÚCICH KRAJINU V ZAHRANIČÍ/ V ZAHRANIČNÝCH MÉDIÁCH	7	9	1	24
2.	POČET PRÍSPEVKOV O PUBLIKÁCIÁCH ORGANIZÁCIE	7	0	1	1
3.	POČET PRÍSPEVKOV O MARKETINGOVÝCH KAMPANIACH	10	5	3	5
4.	POČET PRÍSPEVKOV O MOŽNOSTIACH CESTOVNÉHO RUCHU V KRAJINE (domáci cestovný ruch)	2	26	6	0
5.	ROZHOVORY SO ZÁSTUPCAMI ORGANIZÁCIE V MÉDIÁCH	7	6	2	0
6.	POČET PRÍSPEVKOV O ZAVEDENÍ NOVÝCH LETECKÝCH SPOJENÍ	0	5	1	1
7.	POČET PRÍSPEVKOV O STRATEGICKÝCH DOKUMENTOCH V CESTOVNOM RUCHU A STRATEGICKÝCH CIEĽOCH	0	3	4	0
8.	POČET PRÍSPEVKOV O DOMÁCICH PODUJATIACH V KRAJINE, NA KTORÝCH SA ORGANIZÁCIA ZÚČASTŇUJE V RÁMCI STRETNUTÍ S ODOBORNOU VEREJNOSŤOU	5	15	1	6
9.	POČET PRÍSPEVKOV O ÚČASTI NA DOMÁCICH PODUJATIACH V KRAJINE (organizácia ako partner) PRE VEREJNOSŤ	3	1	2	2
10.	POČET PRÍSPEVKOV O ÚČASTI NA PODUJATIACH V KRAJINE PRE ZAHRANIČNÝCH ZÁSTUPCOV A ODBORNÚ CESTOVATEĽSKÚ KOMUNITU	4	11	1	5
11.	POČET PRÍSPEVKOV O ÚČASTI NA MEDZINÁRODNÝCH PODUJATIACH	11	2	4	0
12.	POČET PRÍSPEVKOV O POZVÁNKACH NA PODUJATIA	0	29	0	1
13.	POČET PRÍSPEVKOV O ROADSHOW	0	1	0	0
14.	POČET PRÍSPEVKOV O VEĽTRHOCH	10	5	3	4
15.	POČET PRÍSPEVKOV O B2B STRETNUTIACH	1	3	1	0
16.	POČET PRÍSPEVKOV O SPOLUPRÁCI V CESTOVNOM RUCHU	4	4	0	2
17.	POČET PRÍSPEVKOV O VÝZVACH K SPOLUPRÁCI	1	4	2	0
18.	POČET PRÍSPEVKOV O SPOLOČNÝCH AKTIVITÁCH KRAJÍN V4	7	6	5	1
19.	POČET PRÍSPEVKOV O VÝZVACH DO PROJEKTOV V RÁMCI CR	0	1	1	3
20.	POČET PRÍSPEVKOV O PRACOVNÝCH POZÍCIÁCH	3	4	0	14
21.	POČET PRÍSPEVKOV O PERSONÁLNYCH ZMENÁCH V RÁMCI ORGANIZÁCIE A PRACOVNÝCH AKTIVITÁCH	3	0	1	1
22.	POČET PRÍSPEVKOV O VZDELÁVACÍCH AKTIVITÁCH ZAMESTNANCOV	2	0	1	0
23.	POČET PRÍSPEVKOV O OCENENIACH V ZAHRANIČÍ	4	2	5	2
24.	POČET PRÍSPEVKOV O ZÍSKANÝCH OCENENIACH V RÁMCI KRAJINY	0	4	1	1
25.	POČET PRÍSPEVKOV O ŠTATISTIKÁCH CR, PRIESKUMOCH VEREJNOSTI	4	28	8	0
26.	SÚŤAŽE	2	2	0	5
27.	INÉ	4	9	4	2

Zdroj: vlastný prieskum, LinkedIn 2022 (stav k 31.12.2022)

4.2.2 Krajiny V4 na sociálnej sieti Instagram

Na sociálnej sieti Instagram využívajú jednotlivé NTO krajín V4 dve identity. Líšia sa cieľovým publikom, na ktoré sú zamerané. Príspevky zverejňujú pod oficiálnym názvom príslušnej národnej organizácie a/alebo využívajú aj účty označené ako „visit“ príslušnú krajinu. Prvý zo zmienených spôsobov zverejňovania príspevkov pod oficiálnym názvom príslušnej národnej organizácie je najčastejšie využívaný na prezentáciu príspevkov o krajine jej obyvateľom (cielený na domáci cestovný ruch).

Príspevky sú publikované v jazyku krajiny. V prípade druhého zmieneneho spôsobu ide najmä o príspevky cielené na zahraničných používateľov Instagramu. Sú zamerané na posilnenie národnej značky prostredníctvom prezentácie atraktivít krajiny ako turistickej destinácie v zahraničí. Existujúce účty *visitczechrepublic*, *visithungary* a *visitslovakia* spravujú národné organizácie (tabuľka 16). Tento spôsob prezentácie je veľmi cenný, pretože stimuluje dobrovoľnú participáciu používateľov na propagácii krajiny prostredníctvom uverejňovania vlastných príspevkov označených hashtagom *visit* príslušnú krajinu. V tomto prípade sú príspevky uverejnené najmä v anglickom jazyku, ale častokrát majú NTO zriadených viacero účtov, aj v jazyku hlavných zdrojových trhov krajín, na ktoré sa zameriavajú. Tie sú následne pod správou veľvyslanectiev, resp. zahraničných zastúpení danej krajiny. Ako príklad môžeme uviesť Slovensko, ktoré v súčasnosti disponuje 3 rôznymi účtami *VisitSlovakia* v anglickej, španielskej a japonskej jazykovej mutácii.

Tabuľka 16: Národné destinačné organizácie na Instagrame

	Oficiálny účet		Počet sledovateľov	Účet		Počet sledovateľov
ČR	Czech Tourism	nie	-	Visitczechrepublic	áno	95,7 tis.
PL	Polska Organizacja Turystyczna	áno	28,6 tis.	Visitpoland	nie	-
HU	Országos Idegenforgalmi Hivatal	nie	-	Visithungary	áno	39,1 tis.
SR	Slovakia Travel	áno	36,6 tis.	Visitslovakia	áno	2,5 tis.

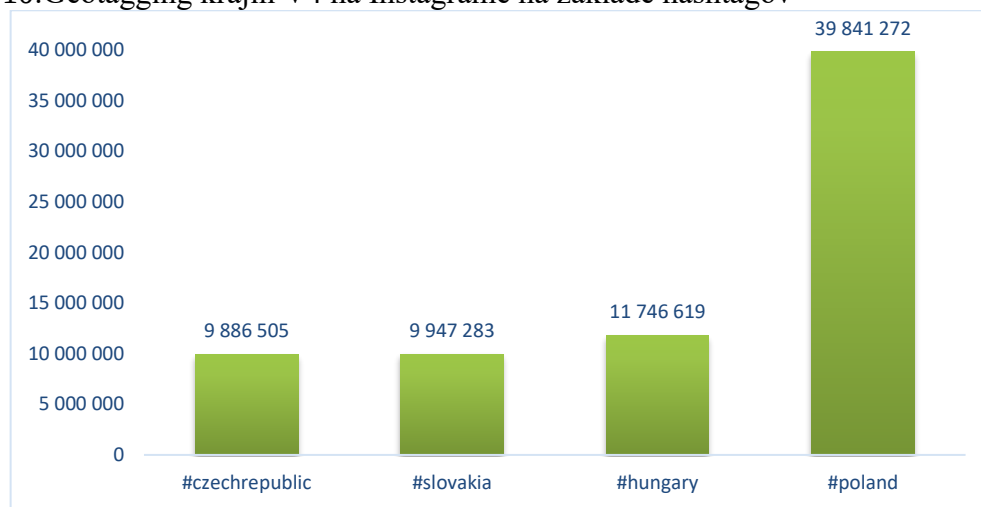
Zdroj: vlastný prieskum, Instagram 2022, stav k 31.12.2022

Platforma Instagram využíva primárne vizuálne formy marketingovej komunikácie pre formovanie značiek krajín V4. Skúmanie marketingovej komunikácie krajín V4 na Instagrame sme opierali o teoretické východiská štúdie Fatanti a Suyadnya (2015). Uvedení autori zistili, že príspevky používateľov Instagramu majú vplyv na formovanie značky turistickej destinácie, pričom kľúčovú úlohu zohrávajú osobné referencie používateľov siete prostredníctvom tzv. eWOM (elektronického „ústneho“ podania). Navyše, ako uvádza Herget a kol. (2018), práve Instagram predstavuje platformu, prostredníctvom ktorej si na základe fotografií a príspevkov turisti vyberajú cieľ svojej dovolenky. Analýza obsahu vytvoreného používateľmi Instagramu je relevantná pre cestovný ruch najmä z dôvodu charakteru zdieľaného obsahu, ktorý má zvyčajne vizuálnu formu (Smith, 2021). Instagram tiež umožňuje identifikovať, ktoré

geografické lokality a aký obsah príspevkov si ľudia spájajú s predmetným územím (v našom prípade s krajinami vyšehradského regiónu).

Predmetom nášho ďalšieho skúmania boli verejne dostupné príspevky označené hashtagmi príslušných krajín. Z každej krajiny sme takýmto spôsobom selektovali skupinu 400 obrázkov (n=400), ktoré boli uverejnené na Instagrame v sekcii „najnovšie“. Celkovo sme analyzovali 1 600 príspevkov. Odhliadnuc od hashtagov príslušnej krajiny, ktoré predstavovali základné filtračné kritérium pre výber príspevkov, pri jednotlivých príspevkoch sme skúmali aj ďalšie s cestovaním súvisiace hashtagy: okrem *#travel*, sme vyhľadávali aj variácie tohto označenia ako *#travelgram*, *#travelblogger*, *#travelling*, *#traveler* a pod., a obsahovo príbuzné označenia ako *#trip*, *#tourism*. Rovnako sme do vyhľadávania zahrnuli osobitný typ hashtagov *#visit* krajina, konkrétne *#visithungary*, *#visitslovakia*, *#visitczechrepublic*, *#visitpoland*, ktoré propagujú dané krajiny a ich hlavné mestá primárne na zahraničných trhoch (zvyčajne v anglickom jazyku; tabuľka 17).

Graf 10: Geotagging krajín V4 na Instagrame na základe hashtagov



Zdroj: vlastný prieskum, Instagram, 2022 (stav k 31.12.2022)

Tabuľka 17: Frekvencia príspevkov súvisiacich s cestovaním v krajinách V4

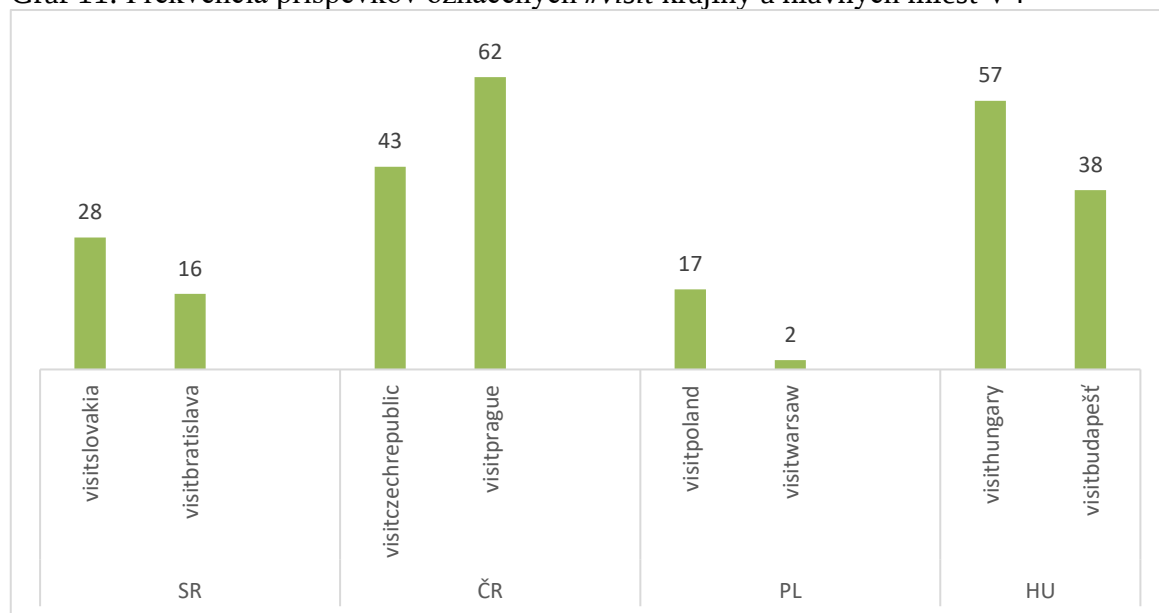
	Česko		Slovensko		Maďarsko		Poľsko	
	počet	(%)	počet	(%)	počet	(%)	počet	(%)
#travel	138	34,5%	121	30,3%	208	52%	113	28,3%
#trip	47	11,8%	33	8,3%	40	10%	2	0,5%
#tourism	33	8,3%	2	0,5%	9	2,3%	22	5,5%

Zdroj: vlastný prieskum, Instagram, 2022

Analýzou príspevkov zisťujeme, že najvyšší podiel príspevkov zameraných na cestovanie (*#travel*) sa spája s Maďarskom (až 52%). Naopak, cestovný ruch ako taký

(#tourism) spolu s výletom (#trip) sa najviac vyskytuje v označeniach príspevkov zameraných na obsah viažuci sa k Česku. V súvislosti s hashtagom *visit* zistujeme, že najvyšší počet príspevkov označených týmto hashtagom je spojený s Prahou a Českom (graf 11). Naopak, najnižší počet týchto spojení využíva Poľsko. Tieto výsledky je však potrebné vnímať s ohľadom na skutočnosť, že poľská NTO nemá na Instagrame vytvorený oficiálny účet #Visitpoland. Naopak, #VisitCzechrepublic má najvyšší počet sledovateľov spomedzi ostatných krajín východného regiónu, čo sa odráža aj v rozpoznateľnosti tejto krajiny na Instagrame.

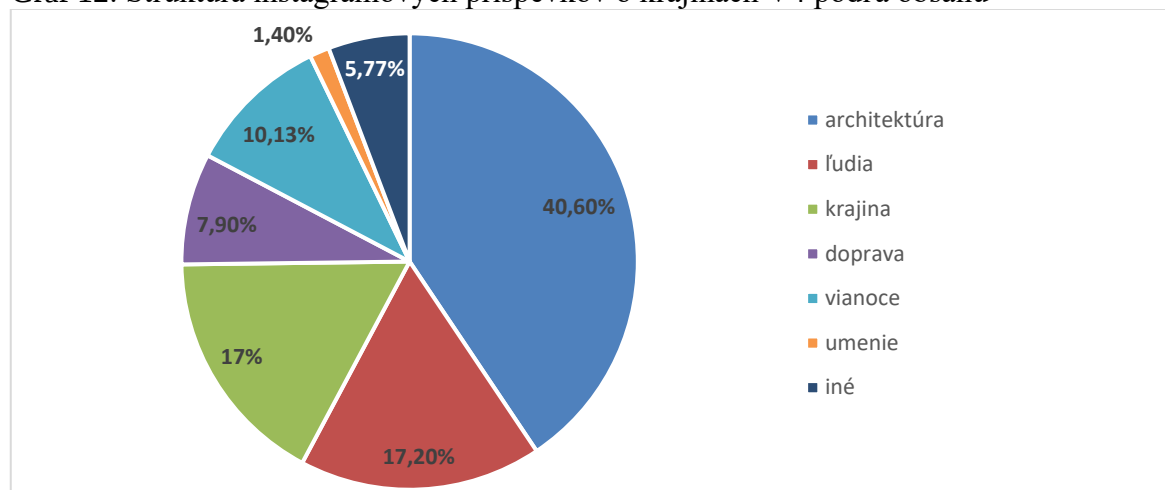
Graf 11: Frekvencia príspevkov označených #visit krajiny a hlavných miest V4



Zdroj: vlastný prieskum, Instagram, 2022

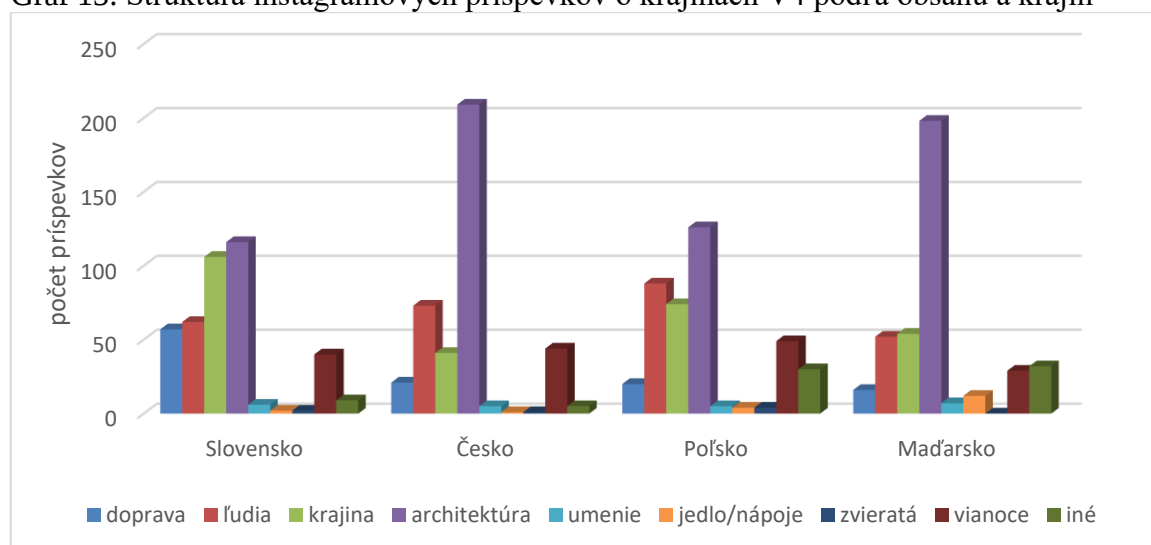
Obsah skúmaných príspevkov kategorizujeme do viacerých skupín. Vychádzame pritom z výskumu Litchfielda a kol. (2021), ktorí na základe obsahovej analýzy rozlišujú kategórie ako *doprava*, *ľudia*, *krajina (príroda)*, *architektúra* a *umenie*. Nakoľko náš prieskum prebiehal v mesiaci december, pridávame aj osobitnú kategóriu *Vianoce* z dôvodu vyššej intenzity obsahu súvisiaceho s propagáciou vianočných pobytov v krajinách V4. Obsah diverzifikovaný v rámci vyššie uvedenej kategorizácie zobrazuje graf 12. Medzi najviac prevládajúce kategórie vo všetkých krajinách V4 zaraďujeme krajinu, ľudí a architektúru (graf 12).

Graf 12: Štruktúra instagramových príspevkov o krajinách V4 podľa obsahu



Zdroj: vlastný prieskum, Instagram, 2022

Graf 13: Štruktúra instagramových príspevkov o krajinách V4 podľa obsahu a krajín

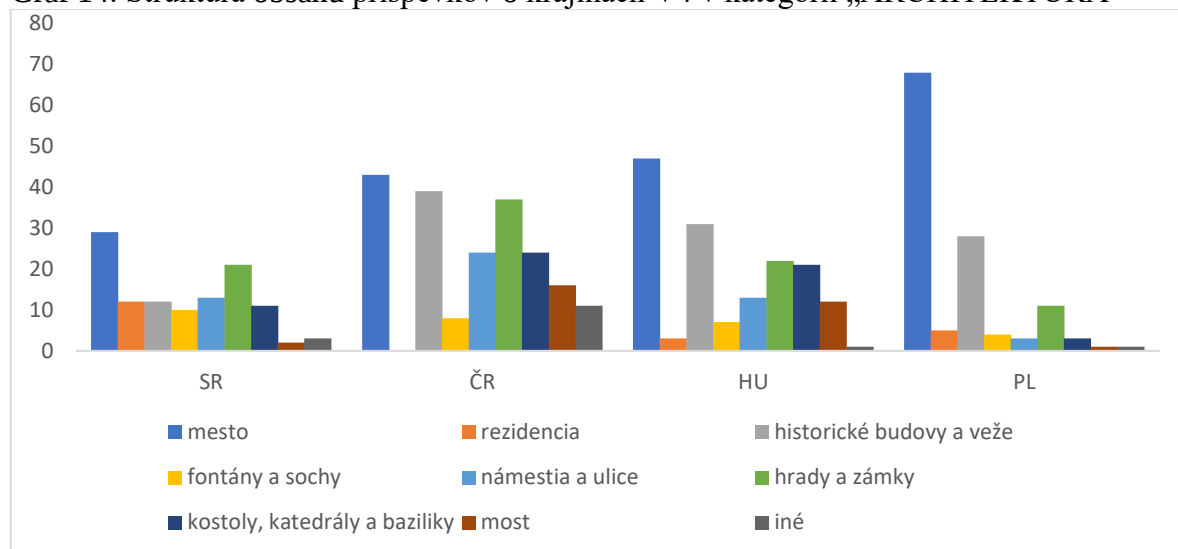


Zdroj: vlastný prieskum, Instagram, 2022

Obsah príspevkov v selektovanom súbore príspevkov skúmame podrobnejšie podľa jednotlivých kategórií. Cieľom bolo odhaliť dominantné prvky, na ktoré sa komunikácia jednotlivých krajín na sociálnej sieti Instagram sústreďuje. V kategórii architektúra je celkovo prezentovaných 556 príspevkov. Náš prieskum potvrdzuje podobne ako Litchfield a kol. (2021), že najintenzívnejšie prezentovanými vizuálnymi prvkami sú rôzne pohľady na mesto ako celok (alebo jeho časti) alebo na konkrétne prvky architektúry (budovy, veže a pod.; graf 14). V prípade Poľska je prezentácia uvedených atribútov najzreteľnejšia¹.

¹ Poľská NTO nemá na Instagrame vytvorený oficiálny účet #visitpoland

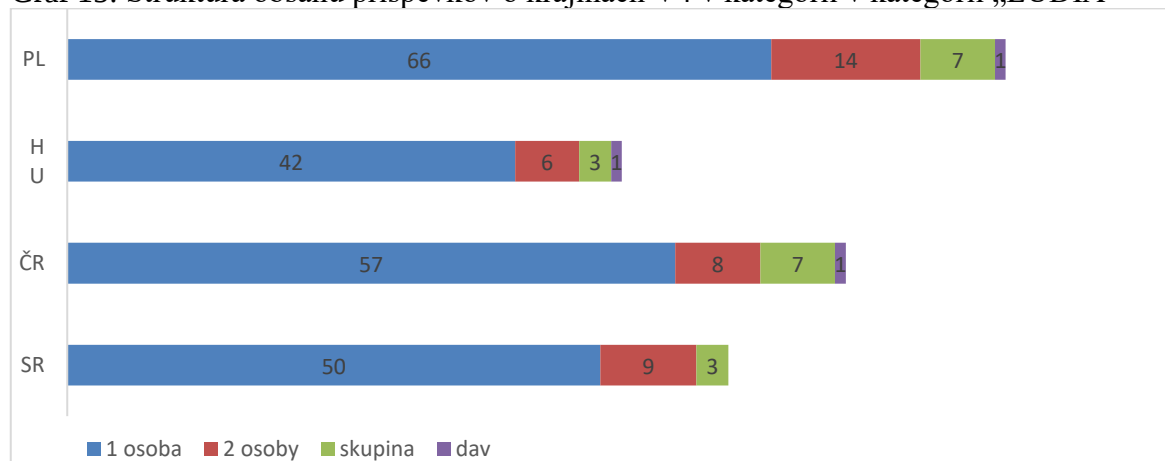
Graf 14: Štruktúra obsahu príspevkov o krajinách V4 v kategórii „ARCHITEKTÚRA“



Zdroj: vlastný prieskum, Instagram, 2022

Druhú početnosťou najviac zastúpenú skupinu v rámci analyzovaných príspevkov predstavuje kategória *ľudia* (celkom sme v tejto kategórii identifikovali 272 príspevkov). V rámci každej krajiny ide o mimoriadne pestrý zoznam. Na fotografiách sú zvyčajne zobrazovaní používatelia Instagramu samostatne - približne 80% príspevkov bolo zameraných na prezentáciu jednotlivcov. Skupinové fotografie tvoria len zanedbateľné percento (graf 15).

Graf 15: Štruktúra obsahu príspevkov o krajinách V4 v kategórii „ĽUDIA“

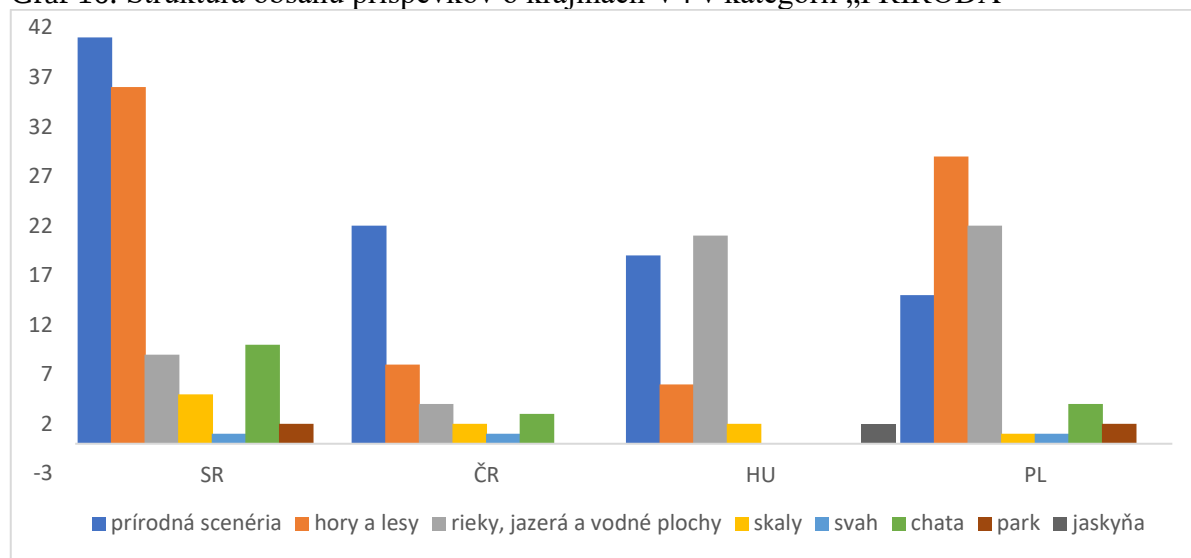


Zdroj: vlastný prieskum, Instagram, 2022

Tretiu najpočetnejšiu skupinu príspevkov predstavuje skupina *príroda* (celkom 272 príspevkov). Zastúpenie najviac prezentovaných prvkov do značnej miery odráža špecifický charakter prírodného prostredia každej z krajín V4. V prípade Slovenska a Česka dominujú rôzne zábery na prírodnú scenériu krajiny bez dominantných prvkov,

ktoré by ich umožnili zaradiť do niektorej z ďalších uvažovaných kategórií, spolu s kategóriou pohoria a lesy (graf 16). V príspevkoch vzťahujúcim sa k Maďarsku a Poľsku sú výrazne zastúpené aj rieky, jazerá a vodné plochy (graf 16).

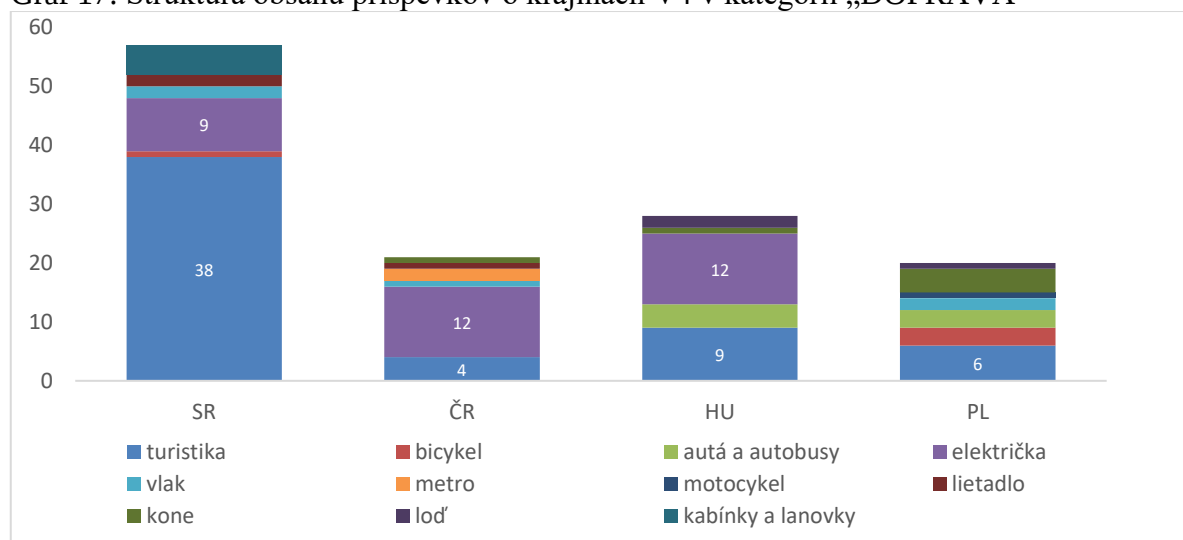
Graf 16: Štruktúra obsahu príspevkov o krajinách V4 v kategórii „PRÍRODA“



Zdroj: vlastný prieskum, Instagram, 2022

Štvrtú v poradí podľa početnosti (145 príspevkov) predstavuje kategória *doprava*. Najčastejšie prezentovaný typ dopravy na Slovensku tvorí pešia doprava (v grafe 17 je uvedená ako „turistika“). V súvislosti s Českom a Maďarskom sa najčastejšie objavuje električka, čo súvisí najmä s prepojením na urbánne prostredie a prezentáciu prepravy s nižším environmentálnym dopadom na životné prostredie (graf 17).

Graf 17: Štruktúra obsahu príspevkov o krajinách V4 v kategórii „DOPRAVA“



Zdroj: vlastný prieskum, Instagram, 2022

Ostatné kategórie predstavujú v skúmanom regióne 17,3% fotografií. Najvyššie percentuálne zastúpenie predstavujú príspevky zamerané na Vianoce (v tomto prípade dochádza k istému skresleniu, ktoré je spôsobené načasovaním nášho prieskumu na december 2022). Uvedená sezónna vianočná tematika je najviac prezentovaná vo vzťahu k Poľsku (vyše 30% príspevkov v rámci kategórie), Česku (27%) a Slovensku (25%).

Ďalšiu časť skúmania zameriavame na analýzu lokalizácie príspevkov v rámci krajiny na základe geotaggingu. Väčšina z 1600 analyzovaných fotografií zobrazuje hlavné mestá krajín V4 (ich súčasti alebo špecifické prvky urbánneho prostredia). Najvyšší počet príspevkov spojených s hlavným mestom zaznamenávame v prípade Maďarska, kde až 70% príspevkov je situovaných na Budapešť (tabuľka 18).

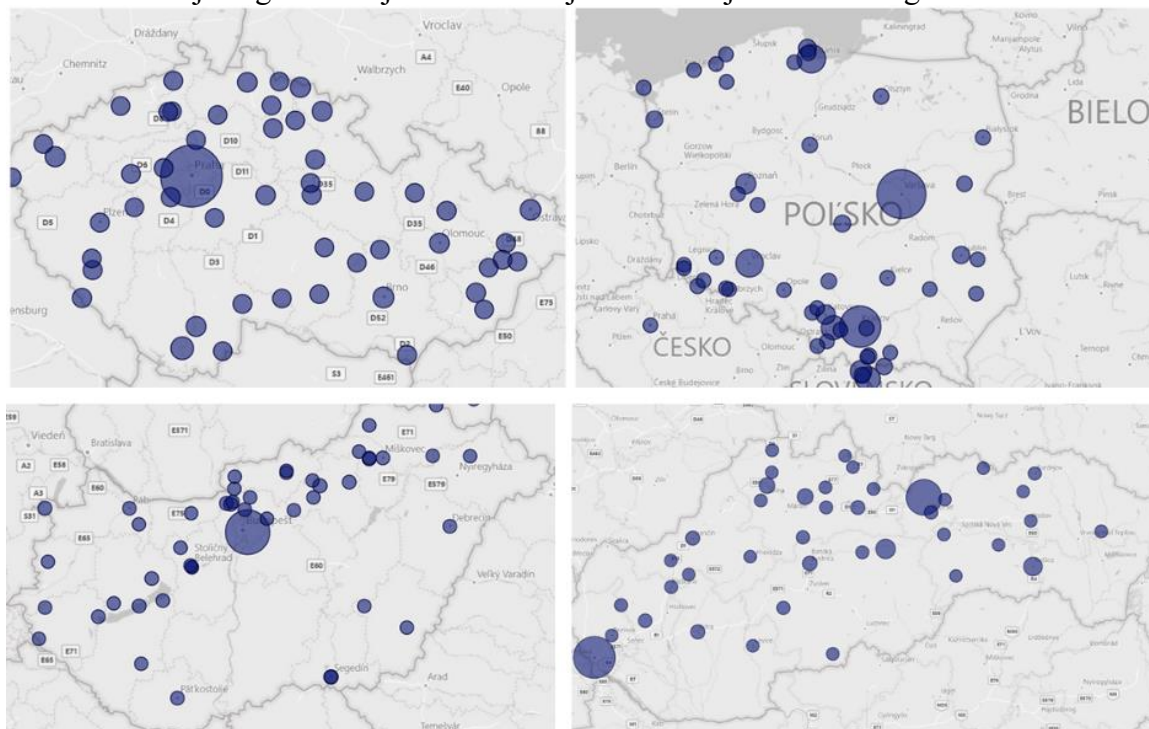
Tabuľka 18: Najvyhládávanejšie lokality v krajinách V4 na Instagrame

Slovensko			Česko		Poľsko		Maďarsko	
1.	Bratislava	31%	Praha	54,8%	Varšava	20,3%	Budapešť	70%
2.	Vysoké Tatry	21%	Český Krumlov	5,5%	Krakov	15,8%	Szeged	2,5%
3.	Košice	6,3%	Brno	3,3%	Gdansk	8,3%	Matra	2%
4.	Nízke Tatry	5,3%	Ostrava	2,5%	Wroclav	7,8%	Sopron	1,5%
5.	Malá Fatra	3%	Karlovy vary	2,3	Tatry	6%	Balaton	1,3%

Zdroj: vlastný prieskum, 2022

Nástroj geotagging nám umožnil precizovať analýzu polohy zobrazovaných príspevkov zverejňovaných na sociálnej sieti Instagram vo vzťahu ku krajinám V4. Pomocou nástroja *PowerBI* sme na základe geotagov vytvorili diagramy, ktoré ukazujú nerovnomenné rozmiestnenie zobrazovaných prvkov územia v rámci jednotlivých krajín V4 (obrázok 3). Najvyváženejšie priestorové pokrytie má Česko (s výraznou dominanciou Prahy) a Slovensko (dominancia Vysokých Tatier a Bratislavy). V prípade Maďarska sú zobrazované prvky prostredia koncentrované na sever, resp. severozápad krajiny (okolie Balatonu).

Obrázok 3: Najfotografovanejšie miesta krajín V4 zverejnené na Instagrame v r. 2022



Zdroj: vlastný prieskum, Instagram, 2022

Slovensko je na Instagrame prezentované ako hornatá krajina s výrazným zastúpením lesov a početných národných parkov. V porovnaní s ostatnými krajinami V4 je naša krajina v najväčšej miere zobrazovaná v spojitosti s cestovaním orientovaným na prírodu (prezentované sú predovšetkým príspevky zachytávajúce prírodné scenérie – tvoria 24% podiel zo všetkých príspevkov). Výsledky nášho skúmania ukazujú, že prvky prírodného prostredia tvoria kľúčový atribút identity značky Slovensko a mali by preto tvoriť základný komponent marketingovej komunikácie zameranej na rozvoj cestovného ruchu u nás.

1.1.1 Influencer marketing krajín V4 na sociálnej sieti Instagram

Jedným z trendov, ktorý je v posledných rokoch využívaný je zviditeľňovanie turistických destinácií prostredníctvom tzv. influencerov. Ako uvádza Gretzel (2017), influencer marketing má potenciál zlepšiť imidž destinácie, a tak tvorí kritickú súčasť stratégie budovania značky. Predmet nášho skúmania tvoria tzv. *megainfluenceri*, teda *influenceri*, ktorých počet sledovateľov sa pohybuje na úrovni 100 000 a vyššie a ich aktivity na sociálnej sieti *Instagram* vo vzťahu k propagácii cestovného ruchu v krajinách V4 (tabuľka 19).

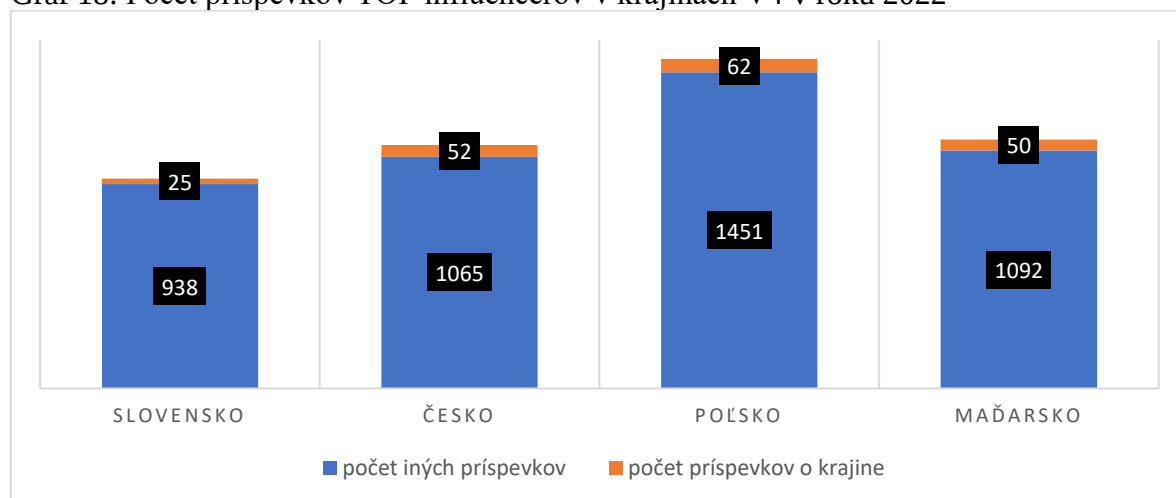
Tabuľka 19: TOP 10 najsledovanejších influencerov v krajinách V4

Slovensko		Počet followerov	Česko	Počet followerov
1.	Veronika Rajeková	3 mil.	Petr Čech	2,4 mil.
2.	Lucia Javorčková	2,6 mil.	Makhmud Muradov	2 mil.
3.	Pet'o Sagan	1,9 mil.	Leoš Mareš	1,1 mil.
4.	Daniel Štrauch	955 tis.	Jirka Král	927 tis.
5.	Milan Škriniar	895 tis.	Anna Šulcová	969 tis.
6.	Martin Škrtel	885 tis.	Monika Bagárová	908 tis.
7.	Zuzana Plačková	881 tis.	MenT	868 tis.
8.	Marek Hamšík	864 tis.	Adam Ondra	883 tis.
9.	Grwradý	834 tis.	Karel Kovář	794 tis.
10.	Lucypug	787 tis.	Ben Cristovao	799 tis.
Poľsko		Počet followerov	Maďarsko	Počet followerov
1.	Robert Lewandowski	30,8 mil.	Barbara Palvin	18,3 mil.
2.	Anna Maria Sieklucka	4,8 mil.	Bella Bodhi	1,8 mil.
3.	Anna Lewandowska	4,6 mil.	Dzsudzsák Balázs	1 mil.
4.	Veronica Bielik	3,5 mil.	Enji Night	1 mil.
5.	Karol Wiśniewski	3,5 mil.	Vivien Vasvári	840 tis.
6.	Wojciech Szczęśny	3,2 mil.	Gréta Irén	822 tis.
7.	Weronika Sowa	3,0 mil.	Pamela Hódi	646 tis.
8.	Mateusz Trabka	2,4 mil.	Edina Kulcsár	642 tis.
9.	Marcin Dubiel	2,4 mil.	Viktoria Varga	609 tis.
10.	JuliaWieniawa-Narkiewicz	2,1 mil.	Bye Alex	514 tis.

Zdroj: vlastné spracovanie, Instagram 2022

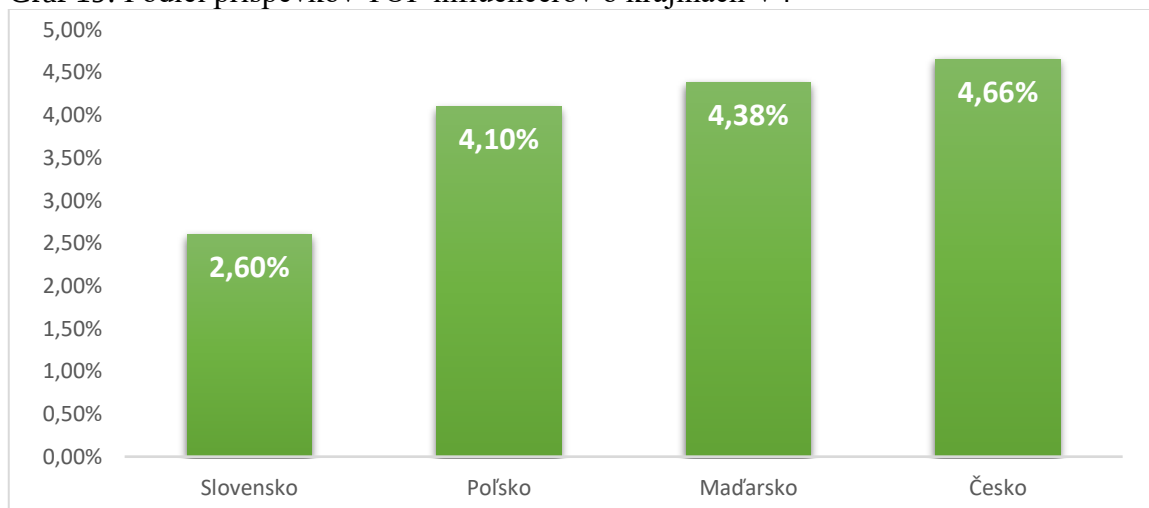
Analýzou príspevkov vyššie uvedených influencerov bolo cieľom zistiť, koľko fotografií pochádza z ich domovskej krajiny (predpoklad možných pozitívnych externalít). Filtračným kritériom boli príspevky spojené s cestovaním, resp. prezentujúce krajinu prostredníctvom označenia konkrétnej lokality influencerom, ev. príspevky v ktorých sa influencer explicitne zmieňuje o krajine (graf 18, 19).

Graf 18: Počet príspevkov TOP influencerov v krajinách V4 v roku 2022



Zdroj: vlastný prieskum, Instagram, 2022

Graf 19: Podiel príspevkov TOP influencerov o krajinách V4



Zdroj: vlastný prieskum, Instagram, 2022

Z výsledkov vyplýva, že približne 4% príspevkov TOP influencerov odkazuje nejakým spôsobom na krajinu ich pôvodu. Najvyšší počet príspevkov zisťujeme u influencerov z Česka (4,66%), ktorí tak svojimi príspevkami v najvyššej miere prispievajú k vytváraniu povedomia o krajine, z ktorej pochádzajú. Najnižší podiel dosahuje Slovensko (v tomto prípade sa podiel príspevkov spojených s našou krajinou pohybuje na úrovni 2,6 %).

4.3 Možnosti spolupráce pri budovaní spoločnej značky Discover Central Europe²

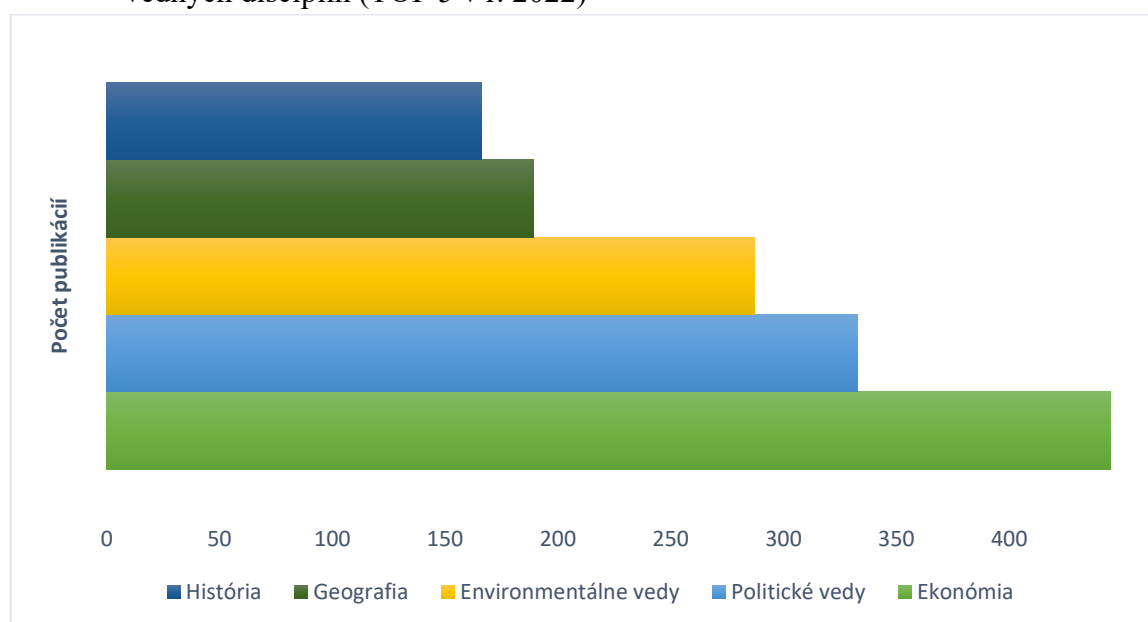
Jedným z hlavných cieľov krajín Vyšehradskej štvorky v oblasti cestovného ruchu je spolupráca v oblasti cezhraničného destinačného marketingu. Pri úvahách o vytvorení značky, ktorá by poskytovala dostatočnú mieru diferenciácie a jednoznačnosti geografickej identifikácie priestoru krajín V4 bolo identifikované označenie „*Central Europe*“ (CE) ako najlepšie riešenie. Vhodnosť zvolenia označenia sme podrobili skúmaniu, v ktorom sme sa zamerali na možné odlišnosti vo vymedzovaní stredoeurópskeho priestoru v odbornej literatúre. Cieľom analýzy bolo odhaliť mieru prienikov v percepcii stredoeurópskeho regiónu z perspektívy (a) akademickej aj (b) praktickej (aplikácia v praxi). Teda z pohľadu rôznych akademických disciplín, ktoré

² Výsledky prezentované v tejto kapitole boli publikované v rámci výstupu tvorivej činnosti doktorandského štúdia: Zemanová, L. – Chlpek, S. Vnímanie krajín V4 v rámci cestovného ruchu v stredoeurópskom priestore. *Medzinárodné vzťahy 2022: Aktuálne otázky svetovej ekonomiky a politiky: zborník vedeckých prác z 23. medzinárodnej vedeckej konferencie, Bratislava*. Bratislava: EKONÓM, 2022, 646-660.

skúmajú cestovný ruch (potenciálne sa podieľajú na tvorbe strategických plánovacích dokumentov a marketingového obsahu) ako aj z pohľadu aktuálnych ponúk zahraničných touroperátorov ponúkajúcich zájazdy do strednej Európy.

(a) Pre identifikáciu stredoeurópskeho priestoru z akademickej perspektívy sme využili odborné štúdie publikované v časopisoch indexovaných databázou Web of Science. Filtračné kritérium pre selekciu relevantných publikácií predstavuje označenie „*Central Europe Countries*“. Takto bolo vygenerovaných celkovo 2115 príspevkov z 10 vedných disciplín (graf 20). Vzhľadom na veľký rozsah štúdií sme následne vybrali 25 najnovších prác z každej skupiny (celkom 125 prác), ktoré boli podrobené obsahovej analýze.

Graf 20: Štruktúra skúmaných príspevkov vymedzujúcich stredoeurópsky priestor podľa vedných disciplín (TOP 5 v r. 2022)



Zdroj: vlastné spracovanie, Web of Science, 2022

V analyzovanom súbore sme identifikovali 51 štúdií, ktoré stotožňujú stredoeurópsky priestor s krajinami V4. Ostatné publikácie vnímajú priestor CE širšie, resp. vynechávajú zo stredoeurópskeho priestoru krajiny V4. Medzi krajiny, ktoré sú považované za súčasť stredoeurópskeho priestoru patrí Rakúsko (29,6%), Nemecko (26,4%), Slovinsko (16,8%), Švajčiarsko (4%), Rumunsko (7,2%), Bulharsko (4%), Taliansko (3,2%), Litva (1,6%), Moldava (1,6%), Srbsko (2,4%), Bosna a Hercegovina (0,8%), Chorvátsko (5,6%), Čierna Hora (0,8%), Macedónsko (0,8%), Albánsko (0,8%), a Ukrajina (0,8%). Viacero akademikov (napr. Missiroli, 2004; Drobniak, 2017; Šprocha a kol., 2018; Döbrönte, 2017) označuje „*krajiny strednej Európy ako východné krajiny*“.

Dôvodom je spoločná história týchto krajín, ktoré sú dodnes vnímané ako postkomunistické krajiny.“ Najvyššiu mieru zhody percepcie stredoeurópskeho priestoru vo vzťahu ku krajinám V4 nachádzame v ekonomických, politických a historických vedách.

(b) Menšie rozdiely percepcie stredoeurópskeho priestoru (označených ako „*Central Europe*“, CE) sme identifikovali v ponukách produktov zahraničných touroperátorov, ktorí ponúkajú zájazdy do krajín strednej Európy. Celkovo sme skúmali ponuku 16 touroperátorov, z ktorých iba päť zahrnuje krajiny V4 do stredoeurópskeho priestoru, spolu s Nemeckom alebo Rakúskom. Slovensko je súčasťou balíčkov *Central Europe* len u 8 touroperátorov (tabuľka 20).

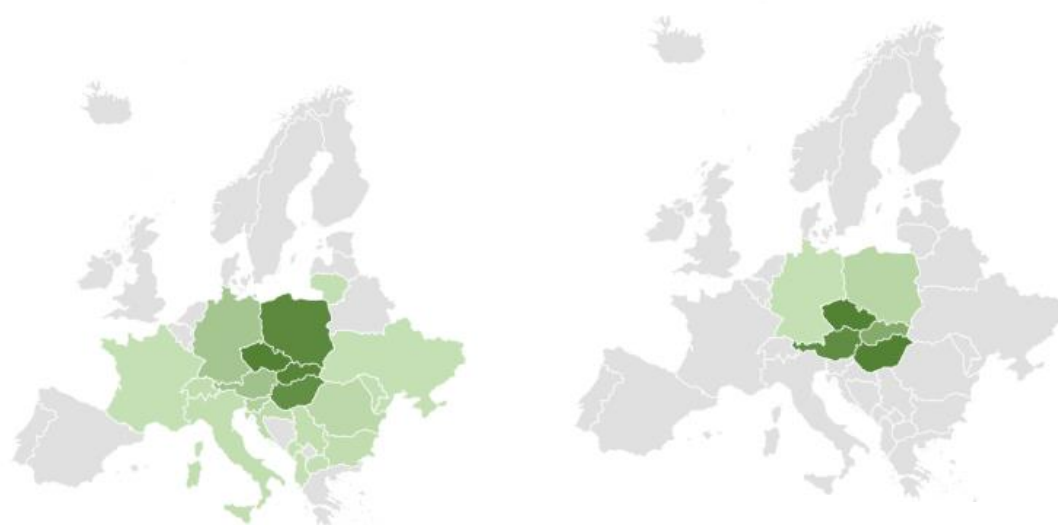
Tabuľka 20: Vymedzenie priestoru strednej Európy v ponuke zahraničných touroperátorov v rámci balíčka „*Central Europe*“ v roku 2022

SÍDLO	TOUR OPERATOR	SR	PL	CZ	HU	AT	DE
USA	Cosmos	+		+	+	+	+
Japonsko	Europa mundo		+	+	+	+	+
Austrália	Topdeck	+			+		+
Austrália	Intrepid	+	+	+	+	+	
USA	Gate1Travel			+	+	+	
Austrália	Global Journeys	+	+	+	+	+	+
USA	Costsaver		+	+	+	+	+
Kanada	Wingbuddy			+	+	+	
Veľká Británia	Explore	+	+	+			
USA	Ziggy tours		+	+	+	+	
USA	Tour4fun		+	+	+	+	
USA	AmaWaterways		+	+	+	+	
USA	Jayway Travel			+	+	+	
USA	Great Value Vacations	+	+	+	+	+	+
USA	Luxury Gold	+	+	+	+	+	
India	Trilophilla	+	+	+	+	+	
SPOLU		8	11	15	15	14	6

Zdroj: spracované na základe TourRadar (2022)

Naše zisťovanie ukazuje, že akademický prístup k vymedzovaniu priestoru CE je oveľa širší ako v prípade zahraničných touroperátorov, ktorí zahrňujú do tohto priestoru okrem krajín V4 aj Rakúsko a Nemecko (obrázok 4).

Obrázok 4: Vymedzovanie „Central Europe“ z akademickej perspektívy a ponuky zahraničných touroperátorov



(a) perspektíva rôznych akademických disciplín (b) perspektíva zahraničných touroperátorov

Zdroj: vlastné spracovanie na základe Web of Science, 2022; Tour Radar, 2022

Uvedené zistenia ukazujú, že spoločné aktivity v oblasti budovania jednotnej značky *Discover Central Europe* majú potenciál. V rámci medzinárodného cestovného ruchu sa krajiny Vyšehradskej štvorky usilujú zviditeľniť pod spoločnou značkou už vyše 20 rokov. Jedna z prvých iniciatív prezentovať krajiny V4 pod spoločným označením je datovaná od roku 2003, kedy bola spustená kampaň na podporu príjazdového cestovného ruchu pod značkou *Európske kvarteto* (Czech Tourism, 2021). Neskôr bola spoločná iniciatíva premenovaná na názov *Discover Central Europe*.

Cieľom spolupráce je „podporovať spoločné záujmy cestovného ruchu prostredníctvom kľúčových politik štátov a aktívneho marketingu krajín V4 na vzdialených trhoch“ (Czech Tourism, 2021). Týmto spôsobom sa usilujú o zvýšenie počtu návštevníkov v krajinách strednej Európy. Za hlavné zdrojové trhy (pozn. v období pred pandémiou) boli stanovené USA, Japonsko, Čína, India, Brazília a Rusko (Czech Tourism, 2021). Ďalšími zdrojovými trhmi s dobrým príjazdovým potenciálom sa stali krajiny juhovýchodnej Ázie, Latinskej Ameriky, Južnej Kórey a regiónu Spoločenstva nezávislých štátov (Czech Tourism, 2021).

Spolupráca krajín V4 „bola pôvodne iniciovaná projektom *European Quartet*. Išlo o názov pre spoločný marketing národných turistických centrál členských krajín V4. Sloganom spoločnej propagácie bolo *‘Európske kvarteto – jedna melódia’*. Pre ciele zahraničné trhy boli v rámci tejto iniciatívy zabezpečované štatistické prehľady a organizované marketingové kampane s tematikou orientovanou na cestovný ruch v regióne krajín V4 v príslušných jazykových mutáciách“ (Novacká, 2013).

Potreba spolupráce pre stanovené trhy vyplýva aj z praxe zahraničných partnerov z uvedených krajín. Zástupcovia z geograficky vzdialených krajín prichádzajú do jednej krajiny len v ojedinelých prípadoch (Ministerstvo dopravy SR, 2023). Väčšinou majú záujem navštíviť viacero krajín v krátkom časovom intervale. Spolupráca medzi skúmanými krajinami a vytváranie tzv. destinačného partnerstva prináša so sebou množstvo výhod, akými je prístup na nové trhy, lepšie plnenie potrieb účastníkov v cestovnom ruchu a zlepšovanie ich vnímania, zvyšovanie spoločenskej zodpovednosti prostredníctvom implementácie pravidiel udržateľného cestovného ruchu a v neposlednom rade zvýšenie rozpočtu prostredníctvom združovania finančných prostriedkov. Vzájomná spolupráca posilňuje konkurencieschopnosť destinácie na svetovom trhu.

Pri skúmaní spolupráce krajín V4 sa môžeme na skúmaný región pozeráť ako na spoločne prepojenú destináciu, ktorá sa spoločnými marketingovými aktivitami propaguje v medzinárodnom priestore s dôrazom na long-hall destinácie (Novacká, 2013). Pri určovaní rastu destinácie na trhu cestovného ruchu možno hovoriť o internom alebo externom raste destinácie, pričom interný alebo externý rast destinácie je podmienený zdrojovými tržmi dopytu (Novacká, 2013). Ak chce destinácia získať klientelu zo vzdialených krajín, musí zvážiť ekonomické nároky na komunikáciu s týmito zdrojovými tržmi. Penetrácia na vzdialené long-hall trhy je preto možná a finančne únosná len formou spolupráce, ktorá sa rozvíja napríklad prostredníctvom spolupráce krajín V4 (Novacká, 2013). Členské krajiny každoročne podpisujú protokol o spolupráci na príslušný rok, ktorého súčasťou je aj marketingový plán so zoznamom spoločných propagačných aktivít (Ministerstvo dopravy SR, 2021).

Nástupníckou iniciatívou krajín V4 v oblasti spolupráce cestovného ruchu je značka *Discover Central Europe* (Obrázok 5). Cieľom spoločných marketingových a propagačných aktivít je posilňovať postavenie krajín V4 na vzdialených trhoch

a osloviť nové cieľové skupiny. Spoločná marketingová stratégia členských krajín V4 by mala napomôcť zvýšiť záujem neeurópskych turistov o región strednej Európy (Ministerstvo dopravy SR, 2021). Pôvodným zámerom a zároveň hlavnými benefitmi iniciatívy Discover Central Europe je zdieľanie nákladov a efektívnejšia propagácia na vzdialených trhoch ako sú krajiny USA, Kanada, Latinská Amerika, Čína či Ruská federácia. Pandemické reštrikcie však viedli v predošlom období k presunu spoločnej propagácie na geograficky bližšie európske trhy, a to z dôvodu rýchlejšej reakcie na nerovnomerné otváranie hraníc a prípadného prispôsobenia leteckých spojení.

Obrázok 5: Oficiálne logo značky Discover Central Europe



Zdroj: Discover Central Europe, 2023

Produktovo je značka orientovaná na tradičné témy ako stredoeurópske mestá, kultúra a história, pamiatky UNESCO, kúpele, zdravotný cestovný ruch, gastronómia, zážitková dovolenka a MICE (*Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions*; Czech Tourism, 2021). Marketing a propagácia cestovného ruchu je realizovaná krajinami V4 prostredníctvom:

- účasti na workshopoch, prezentáciách a roadshow CR,
- organizácie infociest pre novinárov (presstripy),
- realizácie poznávacích ciest pre zástupcov touroperátorov (famtripy),
- tlače a distribúcie spoločných propagačných materiálov a máp,
- internetovej prezentácie,
- výmeny štatistických údajov
- a e-learningu (Ministerstvo dopravy SR, 2021).

4.3.1 Produktové portfólio značky Discover Central Europe

Hlavným cieľom značky *Discover Central Europe* je zvýšiť objem príjazdového cestovného ruchu zo vzdialených trhov do regiónu strednej Európy (Czech Tourism, 2021). Ako sme už naznačili vyššie, existujú isté rozdiely vo vnímaní stredoeurópskeho priestoru. Touroperátori ponúkajúci zájazdy pod označením „Central Europe“

v niektorých prípadoch zahŕňajú do balíčka okrem krajín V4 aj ďalšie krajiny (najmä Nemecko či Rakúsko, pozri obrázok 4 – mapy). Niektorí uvádzajú krajiny Vyšehradskej štvorky ako krajiny východnej Európy. Pre ilustráciu uvádzame prehľad štandardných poznávacích zájazdov zahraničných touroperátorov do krajín V4 organizovaných celoročne, ktoré boli uvedené v ponuke na sezónu 2022/23 (tabuľka 21). Spomínané odlišnosti vymedzenia do istej miery odrážajú pomenovania balíčkov „tours“. Priemerná dĺžka trvania zájazdov je 13 dní. Sú ponúkané ako kultúrno-poznávacie pobyty so sprievodcom v anglickom jazyku. Cena pobytu v závislosti od dĺžky sa pohybuje od 142 – 446 eur na osobu a deň, pričom obvykle zahŕňa ubytovanie, dopravu, vstupy do niektorých múzeí, prehliadky mesta a v niektorých prípadoch aj stravovanie (návštevu vybraných reštaurácií).

Tabuľka 21: Poznávacie zájazdy zahraničných touroperátorov do krajín V4 organizované celoročne (2022-2023)

Touroperátor	Dĺžka zájazdu	Názov tour	Cena zájazdu	Cena os./deň	Cieľová skupina
1. Insight Vacations	14 dní	Highlights of Eastern Europe	3 398 €	243 €	5 – 99 rokov
3. Cosmos	15 dní	Central Europe	2 130 €	142 €	5 – 99 rokov
4. Globus	14 dní	The best of Eastern Europe	3 190 €	228 €	5– 80 rokov
5. Contiki	13 dní	Eastern Road	1 729 €	133 €	18–35 rokov
6. Insight Vacations	9 dní	The Bohemian	2 025 €	225 €	5 – 99 rokov
7. Luxury Gold	13 dní	Harmony of Central Europe	5 795 €	446 €	5 – 99 rokov
8. Intrepid Premium	15 dní	Premium Central Europe	5 620 €	375 €	5 – 99 rokov
9. Travel Marvel	10 dní	Eastern Europe	2 300 €	230 €	12–99 rokov
Priemerná cena			3 274 €	253 €	

Zdroj: vlastné spracovanie, na základe Tour Radar 2022; prepočítané podľa kurzu NBS

Najčastejšie zastúpenými lokalitami, ktoré sa vyskytujú vo všetkých sledovaných poznávacích zájazdoch po krajinách V4 sú Praha, Budapešť a Krakov (v prípade Varšavy je to 75%; tabuľka 22). Priemerná dĺžka pobytu v nich sú 2 dni. Medzi najnavštevovanejšie lokality patria predovšetkým hlavné mestá krajín V4. Najvyššiu rôznorodosť lokalít v rámci krajiny má Poľsko (v itinerároch zájazdov je až 7 lokalít, pričom poľský Krakov je miestom s najdlhšou priemernou dĺžkou pobytu). Slovensko predstavuje v uvedených zájazdoch prevažne tranzitnú krajinu, pričom pobyt s prenocovaním na Slovensku je súčasťou iba jedného z analyzovaných zájazdov.

Tabuľka 22: Najčastejšie zastúpené lokality v itinerároch zájazdov v rámci krajín V4

Krajina	Lokalita	Zastúpenie lokality v ponukách balíčkov	Priemerná dĺžka pobytu
Slovensko	Bratislava	38%	0,5
	Nízke Tatry	50%	0,8
	Oravský hrad	25%	0,2
	Donovaly	25%	0,5
Česko	Praha	100%	2
	Český Krumlov	50%	0,9
	České Budějovice	13%	0,2
Maďarsko	Budapešť	100%	1,7
Poľsko	Varšava	75%	2
	Poznaň	25%	0,2
	Krakov	100%	2,1
	Nowa Huta	25%	0,2
	Czenstochowa	38%	0,2
	Auschwitz	63%	0,5
	Vroclav	13%	1

Zdroj: vlastné spracovanie na základe Tourradar, 2022

Záverom môžeme skonštatovať, že hlavné produktové línie, na ktoré sa značka *Discover Central Europe* orientuje v ponuke zájazdov zahraničných touroperátorov sú:

- pamiatky UNESCO,
- gastronomické zážitky (ochutnávka tradičných jedál krajín V4),
- kultúra a história,
- stredoeurópske mestá,
- a kúpele (najmä v Maďarsku).

4.3.2 Zdrojové trhy značky *Discover Central Europe*

Marketingové aktivity krajín V4 pod značkou DCE boli zamerané pôvodne na tzv. zámorské (tzv. *oversees*, resp. *long-haul*) trhy ako je USA, Čína, Rusko a Japonsko. Postupne krajiny V4 rozšírili svoje marketingové aktivity aj na nové trhy. Vzhľadom na skutočnosť, že cestovný ruch je odvetvie mimoriadne citlivé na medzinárodné výkyvy, vymedzenie zdrojových trhov značky ovplyvnila celosvetová pandémia, ale i geopolitické zmeny v súvislosti s vojnou na Ukrajine. Určovanie trhov, na ktoré budú marketingové aktivity zamerané, je predmetom každoročného prehodnocovania. Sú stanovené v programe predsedajúcej krajiny (obr. 7).

Obrázok 7: Vývoj štruktúry zdrojových trhov značky Discover Central Europe

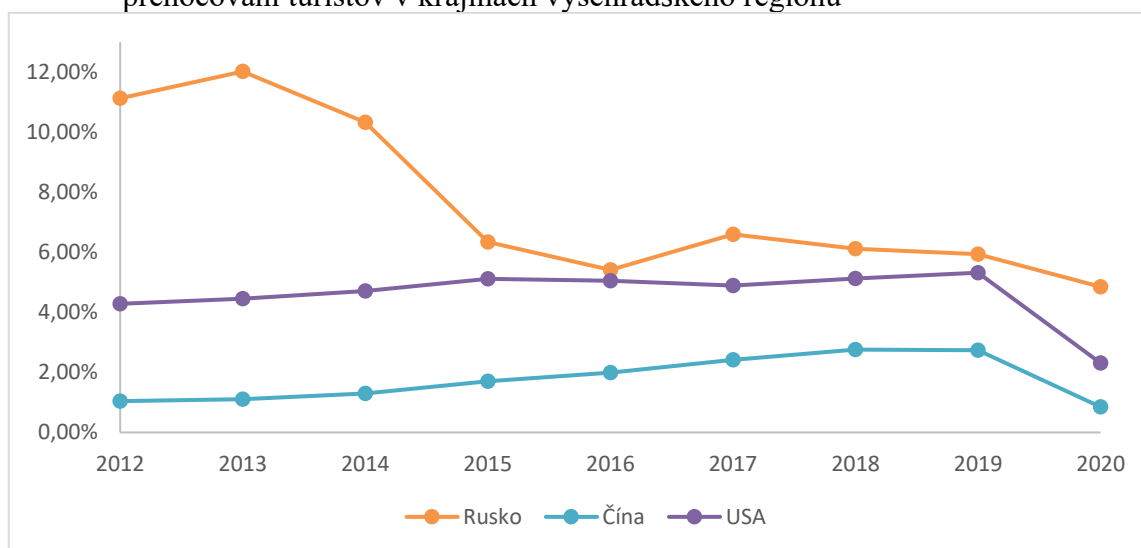


Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Czech Tourism, 2021, 2022; Discover Central Europe, 2021

Spoločné marketingové aktivity krajín V4 pod značkou DCE sa počas pandémie postupne presunuli zo zámorských trhov na geograficky bližšie európske trhy z dôvodu rýchlejšej reakcie na otvorenie hraníc a nezávislosti na leteckých spojeniach (Czech Tourism, 2021). Túto skutočnosť potvrdzuje aj program Slovenskej republiky ako súčasnej predsedajúcej krajiny, v ktorom sa uvádza, že dôraz bude kladený na zvýšenie cezhraničného cestovného ruchu medzi susednými regiónmi (Ministerstvo životného prostredia SR, 2021).

Podiel počtu prenocovaní turistov z hlavných zdrojových trhov - USA, Číny a Ruska na celkovom počte prenocovaní turistov vo vyšehradskom regióne v rokoch 2012-2020 sa menil (graf 21). Najvýraznejšie zmeny zaznamenávame v prípade turistov z Ruska. Ich počet výrazne klesá najmä v rokoch 2014-2016. V roku 2014 došlo v dôsledku Krymskej krízy (rusko-ukrajinský konflikt) a s ňou súvisiacimi obmedzeniami v cestovaní pre ruských turistov do zahraničia k poklesu o 25% a v nasledujúcom roku o ďalších 28% (graf 21; Ministerstvo dopravy SR, 2019). Ďalší výrazný pokles spôsobený pandemiou COVID-19 možno pozorovať v roku 2020 na všetkých zdrojových trhoch krajín V4. Celkový prepád na úrovni 84% je dôsledkom lockdownov a pozastavených leteckých spojení.

Graf 21: Podiel počtu prenocovaní turistov z USA, Číny a Ruska na celkovom počte prenocovaní turistov v krajinách vyšehradského regiónu

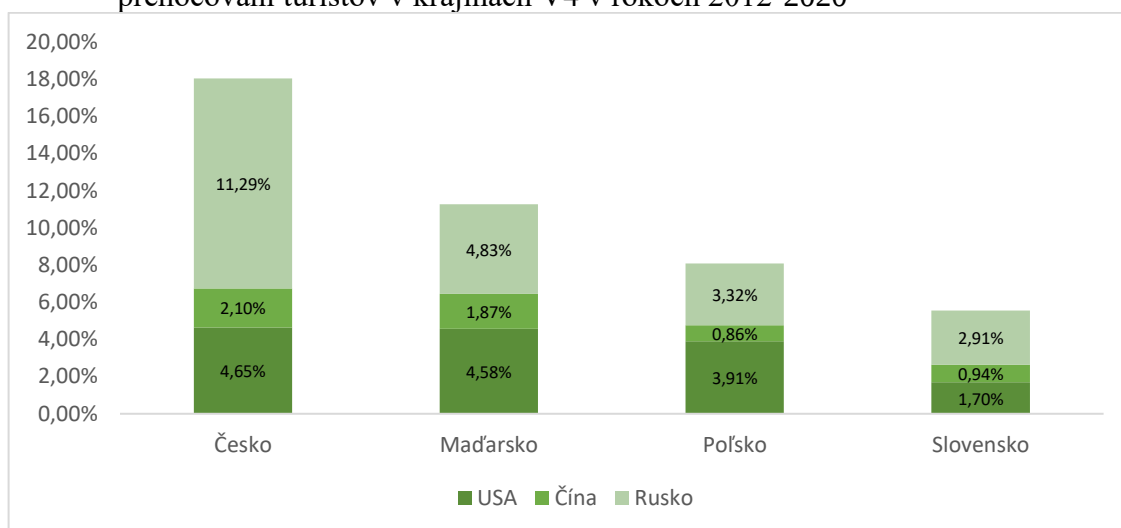


Zdroj: spracované na základe interných dát ŠÚ SR, Eurostat 2022

Najvyšší priemerný podiel prenocovaní v období rokov 2012-2020 v krajinách V4 zaznamenávame u ruských turistov, pričom najčastejším cieľom ich cesty bola Česká republika (11,3%; graf 22). Bonitná ruská klientela vyhľadávala najmä kúpeľné mestá v západných Čechách, pričom išlo o pravidelné a dlhodobé pobyty. Ako sme už zmienili vyššie, v dôsledku rusko-ukrajinského konfliktu došlo k zavedeniu cestovných obmedzení pre návštevníkov z Ruska s následným pozastavením leteckých spojení (Czech Tourism, 2022).

Vzhľadom k novej etape rusko-ukrajinského konfliktu, ktorý v r. 2022 prerástol do otvoreného vojnového konfliktu sa atraktivita regiónu V4 znížila v dôsledku rastúcich obáv turistov o bezpečnosť, najmä v oblastiach susediacich s Ukrajinou. Ako uvádza generálny riaditeľ Slovakia Travel, Václav Mika, vysokú mieru senzitivity v tomto smere vykazuje najmä americký trh, kde záujem o pobyty v krajinách V4 klesá v dôsledku obáv o bezpečnosť. Preto bolo potrebné rozšíriť zdrojové trhy. Václav Mika vidí potenciál práve v izraelskom trhu. Izraelskí turisti podľa jeho slov síce nepatria z hľadiska návštevnosti do prvej desiatky, avšak z pohľadu priemernej dĺžky pobytu na Slovensku sú vďaka kúpeľným pobytom v prvej päťke (Ministerstvo dopravy SR, 2023). USA a Čína naďalej figurujú ako cieľové trhy značky DCE, avšak väčšia pozornosť je v súčasnom období venovaná geograficky bližším krajinám, ktoré boli identifikované ako potenciálne zaujímavé zdrojové trhy pre krajiny vyšehradského regiónu.

Graf 22: Podiel počtu prenocovaní turistov z USA, Číny a Ruska na celkovom počte prenocovaní turistov v krajinách V4 v rokoch 2012-2020



Zdroj: vlastné výpočty na základe interných dát z ŠÚ SR, 2022

Príchod turistov zo zdrojových krajín iniciatívy DCE ovplyvňuje aj dopravná dostupnosť. Priame letecké spojenia ako súčasť realizačných predpokladov cestovného ruchu sú dôležitým faktorom pri výbere destinácie. Práve pravidelné letecké linky majú potenciál zvýšiť počet individuálne cestujúcich turistov z týchto krajín. Pri porovnaní aktuálnych pravidelných leteckých spojení podľa leteckých poriadkov krajín V4 (uvažujeme výlučne letiská hlavných miest V4, ktoré zároveň predstavujú najväčšie letiská týchto krajín; tabuľka 23) je z pohľadu destinačného portfólia najhoršia situácia na Slovensku. V súvislosti so značkou DCE absentujú letecké spojenia do nových i pôvodných zdrojových trhov, na ktoré sa značka orientuje, čo môže mať za následok nižší počet turistov z týchto krajín v porovnaní s ostatnými krajinami V4. Z bratislavského letiska je v prevádzke od apríla 2023 len jedna pravidelná letecká linka do krajín označených ako zdrojové trhy značky DCE, a to do Izraela (Trnavský samosprávny kraj, 2023). Druhé najväčšie letisko Slovenska, Košice (WorldData, 2022), nemá žiadne priame letecké spojenie do zdrojových trhov značky DCE (Košice International Airport, 2023). Pre zvýšenie počtu zahraničných turistov na Slovensku považujeme preto za potrebné uvažovať o nových priamych leteckých spojeniach.

Tabuľka 23: Aktuálne letecké spojenia medzi cieľovými krajinami DCE a Slovenskom

Krajina	SLOVENSKO	POESKO	ČESKO	MAĎARSKO
1. NEMECKO	–	WAW – BER WAW – HAM WAW – DUS WAW – MUC WAW – FRA	PRG – DUS PRG – FRA PRG – MUC PRG – CGN	BUD – BER BUD – DUS BUD – MUC BUD – DTM BUD – STR BUD – HAM BUD – CGN
2. RAKÚSKO		WAW – VIE	PRG – VIE	BUD – VIE
3. HOLANDSKO	BTS – EIN	WAW – AMS WAW – EIN	PRG – AMS PRG – EIN	BUD – AMS BUD – EIN
4. IZRAEL	–	WAW – TLV	PRG – TLV	BUD – TLV
5. ŠVÉDSKO	–	WAW – MMX WAW – ARN	PRG – ARN PRG – GOT	BUD – GOT BUD – ARN BUD – MMX
6. DÁNSKO	BTS – CPH	WAW – CPH	PRG – CPH	BUD – CPH
7. NÓRSKO	–	WAW – TRF WAW – OSL	PRG – OSL	BUD – OSL
FÍNSKO	–	WAW – HEL	PRG – HEL	BUD – HEL
8. USA	–	WAW – JFK WAW – ORD	PRG – JFK	–
9. ČÍNA	–	WAW – PEK	–	BUD – PEK
10. KANADA	–	WAW – YYZ	–	–
11. JUŽNÁ KÓREA	–	WAW – ICN	PRG – SEL	BUD – ICN
12. INDIA	–	WAR – BOM WAR – DEL	–	–
13. JAPONSKO	–	WAR – NRT	–	–
SPOLU	2	23	15	19

Vlastné spracovanie na základe FlightConnections, 2023

4.3.3 Značka Discover Central Europe na sociálnej sieti LinkedIn a Twitter

Národný branding je pomerne široko diskutovaná oblasť percepcie značky krajiny (*nation branding*; Kavartzis, 2004). Súčasná možnosť digitálnej marketingovej komunikácie núka cenovo výhodné a flexibilné možnosti ako môže krajina upútať pozornosť, prezentovať sa a motivovať k návšteve. Značnej obľube medzi užívateľmi sa tešia sociálne siete (viac sme sa im venovali v kapitole 4.2). Destinačné organizácie zareagovali na tento trend a začali oveľa intenzívnejšie využívať rozličné digitálne sociálne platformy v marketingu. Informácie o krajinách zo strany návštevníkov, ale aj iných používateľov sú považované za osobné odporúčania v online prostredí, resp. e-referencie (tzv. eWOM), ktoré majú vplyv na imidž a reputáciu značku krajiny (Kavartzis, 2004; Litvin a kol., 2008; Amalia a Hanika, 2021). Krajiny by preto mali venovať pozornosť aj informáciám na sociálnych sieťach (Huang, Benyoucef, 2013; Wu a kol., 2016).

a) *LinkedIn*

Súčasťou komunikácie príspevkov na sieti LinkedIn sú aj spoločné aktivity krajín V4 pod záštitou značky *Discover Central Europe*. V najvyššej miere tieto aktivity komunikuje práve Slovensko (7 príspevkov) a Česko (6 príspevkov; tabuľka 15).

Tabuľka 24: Obsah príspevkov o spoločných aktivitách krajín V4 v cestovnom ruchu

Obsah príspevkov	Zdrojové krajiny zmienené v príspevkoch	Nové letecké spojenia
Slovakia Travel		
- Obchodné stretnutia subjektov cestovného ruchu krajín V4 s touroperátormi z Indonézie - Rokovanie riaditeľov národných organizácií cestovného ruchu V4 - B2B workshopy v Nórsku - B2B event v Tel Avive v rámci krajín V4 - Slovenská republika preberá už 6. predsedníctvo vo Vyšehradskej skupine - B2B networking deň Budapešť - Marketingový plán aktivít V4 na rok 2022	Nórsko Izrael Indonézia	
Czech Tourism		
- Prihlásenie sa s V4 do programu kofinancovania marketingových kampaní na rok 2023 - Workshopy v Jakarte a v Kuala Lumpur v rámci V4 - Prezentácia v rámci spoločných aktivít V4 na izraelskom trhu - V4 B2B workshop v Južnej Kórey - B2B roadshow v Škandinávii v rámci V4 - Odsúhlasenie marketingových aktivít v rámci V4	Indonézia Malajzia Izrael Južná Kórea Škandinávia	Zavedenie priameho leteckého spojenia do Kanady Kuvajt - Praha Rijád - Praha
Polska Organizacja Turystyczna		
Dva workshopy POT v škandinávskych krajinách v rámci V4	Škandinávia	Baku-Varšava
Hungarian Tourism Agency		
- Séria podujatí v Nórsku a vo Švédsku - Workshop krajín V4 v Izraeli - B2B stretnutie krajín V4 v Seoule - Obnovenie spoločných aktivít krajín V4 v Brazílii Dubaji a Mexiku - Študijná cesta a networking krajín V4 v Budapešti	Nórsko Švédsko Izrael Južná Kórea Brazília Dubaj Mexiko	Budapešť- Dortmund (Wizzair)

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov z LinkedIn (stav k 31.12.2022)

V rámci spoločných marketingových aktivít pod značkou *Discover Central Europe* národné destinačné organizácie počas skúmaného obdobia uverejnili celkovo 19 príspevkov. Najvyšší počet príspevkov o V4 komunikuje *Slovakia Travel*. Príspevky o nových leteckých spojeniach v rámci zdrojových trhov značky DCE v slovenskom

priestore nezaznamenávame. Naopak, najvyšší počet príspevkov o nových leteckých spojeniach uverejnilo Česko (tabuľka 24).

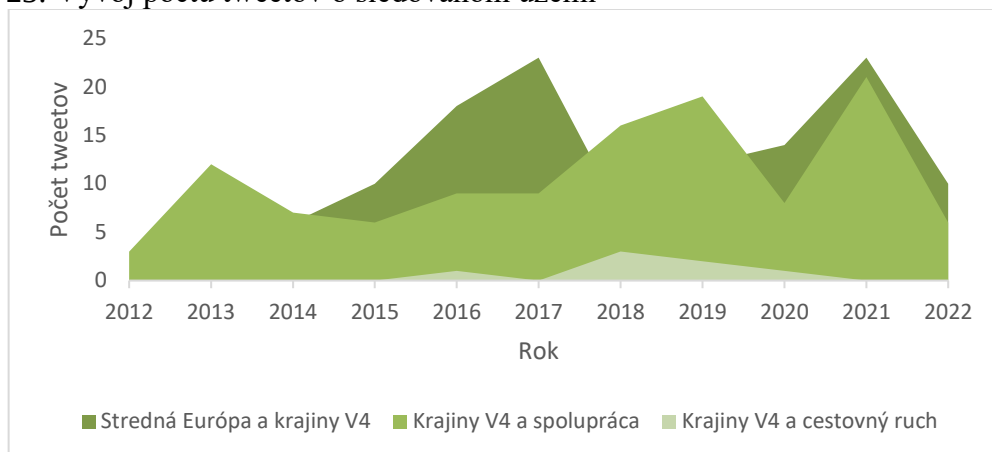
a) Twitter³

V prípade sociálnej siete Twitter sme podrobili analýze percepciu krajín V4 ako jednotného vyšehradského regiónu, ako aj značky *Discover Central Europe* v kontexte cestovného ruchu. Konkrétne išlo o *analýzu intenzity* frekvencie zverejňovania príspevkov a *analýzu sentimentu* vo vzťahu k územiu krajín V4 v online prostredí prostredníctvom tweetov. Analýza zahŕňala kombináciu viacerých tweetov v celkovom rozsahu 4 655 tweetov v časovom rozmedzí 2009 – 2022 (duplicitné tweety a retweety boli z analýzy vylúčené).

Okrem analýzy sentimentu sledujeme aj intenzitu komunikácie na základe počtu tweetov zmieňujúcich predmetné územie v čase (graf 23, 24, 25, 26). Výsledky ukazujú, že vyšehradský región je najviac známy v spojitosti s označením *stredná Európa* a *spolupráca* (119 tweetov). V súvislosti s cestovným ruchom krajiny V4 ako celok nie sú vyhľadávané, počet tweetov je nízky (8 príspevkov; graf 23). Pri vyhľadávaní samotnej značky *Discover Central Europe* zaznamenávame 145 tweetov. V spojitosti s výrazom *cestovný ruch* nachádzame len 8 tweetov a *krajiny V4* len 2 tweety (graf 24). Vývoj nájdených tweetov spájaných s krajinami V4 jednotlivito (napr. *Slovensko* a *vyšehradský región*) zobrazuje graf 26. V kontexte nájdených tweetov sú s vyšehradským regiónom najviac spájané Poľsko (561 tweetov). Nasleduje Maďarsko (531 tweetov), Slovensko (393 tweetov) a Česko (151 tweetov).

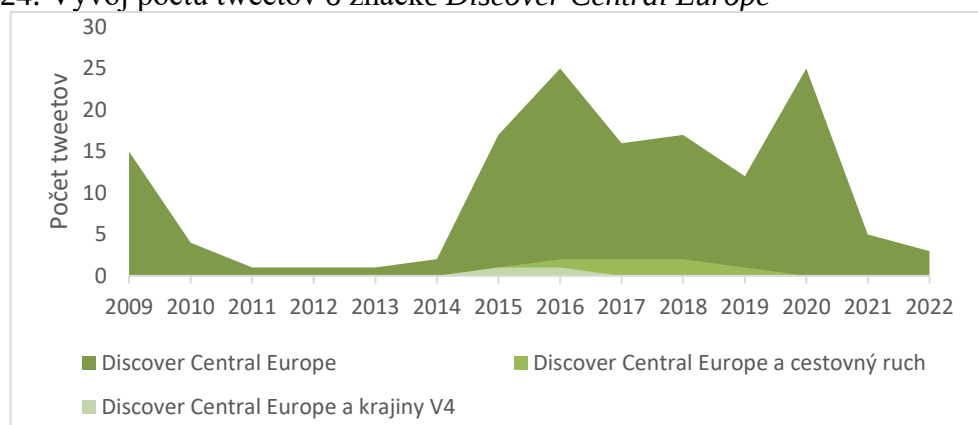
³ Výsledky prezentované v tejto kapitole boli publikované v rámci výstupu tvorivej činnosti doktorandského štúdia: Zemanová, L. Analýza sentimentu vyšehradského regiónu na sociálnej sieti Twitter. *Ekonomika cestovného ruchu a podnikanie*. Bratislava: Katedra služieb a cestovného ruchu OBF EU, 2022, 14(2), 90-98.

Graf 23: Vývoj počtu tweetov o sledovanom území



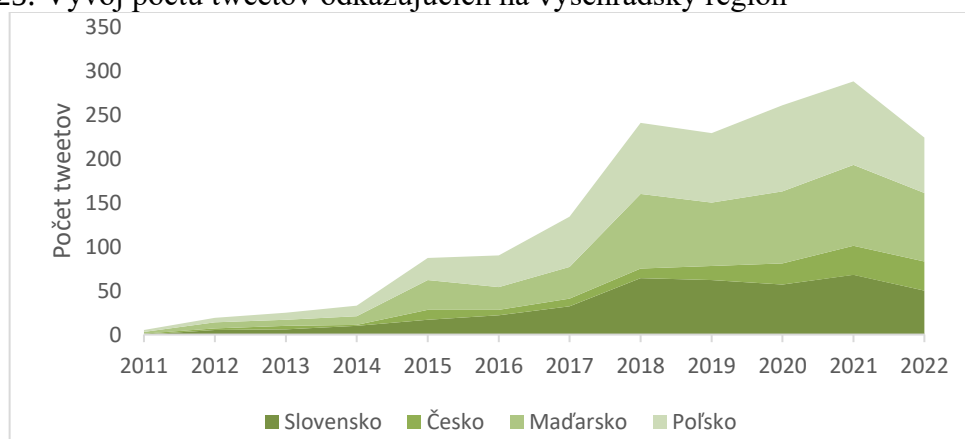
Zdroj: vlastný prieskum, Twitter, 2022

Graf 24: Vývoj počtu tweetov o značke *Discover Central Europe*



Zdroj: vlastný prieskum, Twitter, 2022

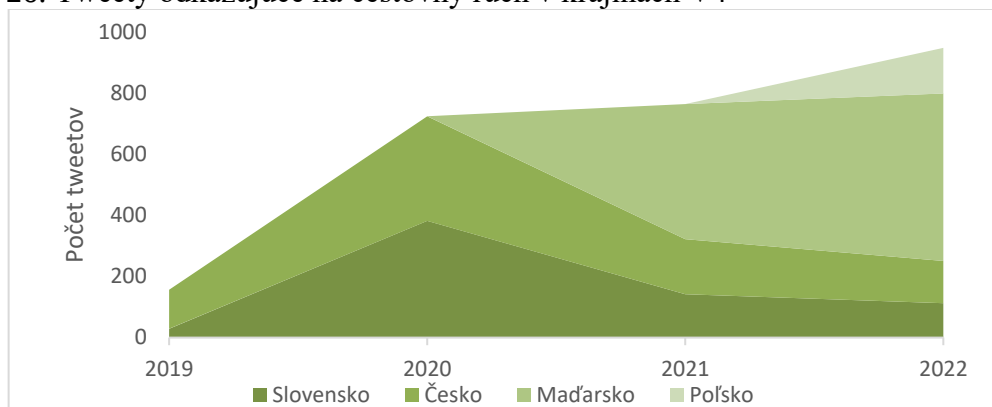
Graf 25: Vývoj počtu tweetov odkazujúcich na vyšehradský región



Zdroj: vlastný prieskum, Twitter, 2022

Tweety odkazujúce na cestovný ruch v jednotlivých krajinách V4 sme skúmali v časovom období posledných 4 rokov. Najvyšší počet tweetov zverejnilo Maďarsko (990), nasleduje Česko (787), Slovensko (666) a Poľsko (149 tweetov; graf 26).

Graf 26: Tweety odkazujúce na cestovný ruch v krajinách V4



Zdroj: vlastný prieskum, Twitter, 2022

Pre určenie sentimentu tweetu sme využili cloudovú službu *Azure Learning Machine*. Algoritmus vytvára zložené skóre sentimentu každého tweetu na stupnici od 0 - najnegatívnejšie až po 1 - najpozitívnejšie (interval negatívnych slov v tweete (0-0,5), neutrálnych slov v tweete (=0,5) a pozitívnych slov v tweete (0,5-1)). Následne sme štatisticky overovali odchýlku priemernej hodnoty výsledného ukazovateľa sentimentu od neutrálneho na úrovni hodnoty 0,5 (tabuľka 25). Konkrétne prostredníctvom *Studentovho jednovýberového t – testu* overujeme hypotézu:

H_1 : Obsah tweetov odkazujúcich na krajiny V4 na sociálnej sieti Twitter má neutrálny charakter.

Tabuľka 25: Výsledky analýzy sentimentu

	Hľadaný výraz	n	priemer sentimentu	vnímanie	t	p-hodnota		výsledok
1.	<i>Stredná Európa a Krajiny V4</i>	119	0,73	pozitívne	10,89	0,0000	***	Prijímame H_1
2.	<i>Krajiny V4 a spolupráca</i>	117	0,61	pozitívne	6,16	0,0000	***	Prijímame H_1
3.	<i>Discover Central Europe</i>	145	0,66	pozitívne	12,17	0,0000	***	Prijímame H_1
4.	<i>Cestovný ruch a SR</i>	667	0,53	pozitívne	3,33	0,0009	***	Prijímame H_1
5.	<i>Cestovný ruch a PL</i>	990	0,50	neutrálne	0,06	0,9506		Prijímame H_0
6.	<i>Cestovný ruch a CZ</i>	149	0,61	pozitívne	3,02	0,0026	***	Prijímame H_1
7.	<i>Cestovný ruch a HU</i>	787	0,50	neutrálne	0,23	0,8164		Prijímame H_0
8.	<i>Krajiny V4 a SR</i>	393	0,53	pozitívne	2,52	0,0121	**	Prijímame H_1
9.	<i>Krajiny V4 a PL</i>	561	0,54	pozitívne	4,38	0,0000	***	Prijímame H_1
10.	<i>Krajiny V4 a CZ</i>	531	0,50	neutrálne	1,39	0,1656		Prijímame H_0
11.	<i>Krajiny V4 a HU</i>	151	0,50	neutrálne	0,82	0,4104		Prijímame H_0

Zdroj: vlastné spracovanie; *** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,1$

Výsledky analýzy ukázali, že H_1 sa potvrdila len čiastočne. Potvrdená bola len v prípade prepojenia *Maďarska a Poľska* na *cestovný ruch*, rovnako ako aj pri prepojení *Maďarska a Česka* na *krajiny V4* (tabuľka 25). V týchto prípadoch sa výsledok

nepreukázal ako štatistický významný, a preto prijímame nulovú hypotézu o tom, že obsah tweetov o cestovnom ruchu v spojitosti s týmito krajinami má neutrálny charakter.

V ostatných prípadoch môžeme na hladine významnosti 99% prijať alternatívnu hypotézu a potvrdiť pozitívne vnímanie značky *Discover Central Europe* a *krajín V4* v spojitosti s výrazmi *cestovný ruch*, *spolupráca* a *stredná Európa*. Pri jednotlivých krajinách prijímame alternatívnu hypotézu a potvrdzujeme pozitívne vnímanie *Česka* a *Slovenska* v súvislosti s *cestovným ruchom* na hladine významnosti 99%. V spojitosti s *vyšehradským regiónom* potvrdzujeme pozitívny charakter skúmaných tweetov vo vzťahu k *Slovensku* na hladine významnosti 95% a vo vzťahu k *Poľsku* na hladine významnosti 99%. Negatívne skóre analýzy sentimentu sme nezaznamenali u žiadneho z vyhľadávaných výrazov.

Analýza sentimentu preukázala, že tweety odkazujúce na *cestovný ruch* či *vyšehradský región* majú pozitívny sentiment, čím sa vytvára sľubný potenciál pre posilňovanie značky Slovensko smerom do budúcnosti. Rovnako pozitívny charakter mali aj tweety o značke *Discover Central Europe*, čo sa z pohľadu úvah o zastrešení ďalšej spolupráce krajín V4 v oblasti rozvoja cestovného ruchu touto značkou ukazuje ako perspektívne.

Výsledky analýzy sentimentu potvrdzujú úlohu ústneho šírenia referencií (tzv. *word of mouth*) v procese budovania značky destinácie. Hoci predchádzajúcich výskumov na platforme Twitter bolo mnoho, špecifikum predkladaného výskumu spočíva v objekte nášho skúmania. Obsah tweetov o vyšehradskom regióne a značke DCE nebol doposiaľ dôkladne analyzovaný. Nakoľko verejné diskusie o krajine na sociálnych sieťach prostredníctvom eWOM, prispievajú k formovaniu jej značky (Andéhn a kol., 2014), ovplyvňujú imidž a povesť krajiny (Avraham, 2018). Analýza sentimentu môže pomôcť objasniť úlohu komunikácie WOM v procese budovania značky destinácie. Význam eWOM komunikácie v súčasnej ére digitálnych a sociálnych médií narastá vďaka veľkému vplyvu na motiváciu zákazníkov. WOM referencie sú kľúčové pri budovaní značky destinácie (Kalandides, 2011; Taecharungroj, 2019), formujú jej imidž v mysliach komunikujúcich a ich publika (Andéhn a kol., 2014; Kavaratzis a Hatch, 2021). Uvedený výskum preto považujeme za empirický príspevok k diskurzu o úlohe eWOM komunikácie v procese budovania značky destinácie.

4.3.4 *Percepcia marketingovej podpory značky DCE na Slovensku*

Medzi dôležitých aktérov, ktorí prispievajú svojimi aktivitami k zviditeľneniu stredoeurópskeho priestoru aj prostredníctvom značky *Discover Central Europe* patria *incomingové cestovné kancelárie a agentúry*. Ich orientácia na príjazdový cestovný ruch znamená, že propagácia krajín V4 na zahraničných trhoch je pre nich kľúčová. Ich skúsenosti v tomto smere považujeme za nesmierne cenné. Odhalenie možných problémov môže napomôcť optimalizácii procesov marketingového manažmentu a zvýšeniu efektivity marketingovej komunikácie, ktorá by v konečnom dôsledku mala zabezpečiť dosiahnutie stanovených cieľov v oblasti rozvoja cestovného ruchu.

Reflektujúc zadanie práce, smerované menovite na analýzu podmienok pre manažment a realizáciu marketingovej podpory Slovenska, v tejto poslednej časti nášho výskumu sme sa zamerali na preskúmanie názorov odborníkov na marketingovú podporu značky DCE v slovenskom priestore. Celkovo sme oslovili 12 zástupcov *incomingových* cestovných kancelárií (tabuľka 4).

Využívame pritom metódu pološtruktúrovaných expertných rozhovorov, ktoré sme realizovali v mesiacoch január-február 2023. Otázky boli zamerané na nasledujúce oblasti:

- a) *skúsenosť so značkou DCE,*
- b) *percepcia podujatí na podporu značky DCE,*
- c) *informovanosť o pripravovaných podujatiach zo strany NTO,*
- d) *efekty z účasti na podujatiach,*
- e) *záujem o budúce podujatia zastrešené značkou DCE,*
- f) *marketingová komunikácia značky DCE,*
- g) *priestor pre zviditeľnenie Slovenska v aktivitách značky DCE,*
- h) *produktové línie vo vzťahu k značke DCE,*
- i) *spoločný cezhraničný produkt cestovného ruchu krajín V4*
- j) *trhová orientácia značky DCE,*
- k) *Slovensko v marketingových aktivitách značky DCE,*
- l) *hodnotenie aktivít a spolupráce Slovakia Travel.*

Skúsenosť so značkou DCE

Prvá oblasť, o ktorej sme diskutovali s oslovenými odborníkmi bola ich skúsenosť so značkou. Časť opýtaných so značkou DCE má osobnú skúsenosť, keďže sa v minulosti zúčastnili výstav, prezentácií či B2B stretnutí, ktoré boli zamerané na jej propagáciu. Medzi oslovenými odborníkmi boli aj takí, ktorí sa týchto aktivít doposiaľ nezúčastnili.

Najčastejšie uvádzali ako dôvod to, že incoming len začínajú rozbiehať, resp. predstavuje pre nich len doplnok v ich podnikaní. Ďalším dôvodom bolo, že sa neorientujú na zdrojové trhy DCE. Medzi najčastejšie uvádzané prekážky patrili finančné dôvody a tiež zameranie cestovnej kancelárie na iné trhy. Ich postoj môžeme ilustrovať nasledujúcimi vyjadreniami (uvádzame doslovný prepis odpovedí):

„*Neorientujem sa na overseas trhy.*“ Daniela Sedlák, CK Todas

„*Incoming je mojím doplnkom v podnikaní.*“ Ivana Kianičková, CK VVIP TRAVEL

„*Incoming len začíname rozbiehať.*“ Zuzana Gajdošová, CK TURANCAR

„*Je to dosť nákladné a nevidím v tom nejaký význam.*“ Peter Blažiček, CK BEST SLOVAKIA TOURS

„*My sa fokusujeme na MICE a značka DCE sa zameriava len na leisure activity.*“ Marek Farkaš, ENJOY SLOVAKIA DMC

„*Nepočula som o značke DCE. Priamo sme neboli oslovení. Ale ak predstavuje krajiny V4, v rámci nich som sa prostredníctvom bývalej SACR zúčastnila stretnutí, workshopov B2B a iných podujatí v Rige, v Moskve, v Minsku a v Kyjeve. Orientujem sa na rusky hovoriaci trh, takže preto predovšetkým účasť v týchto krajinách.*“ Jana Obertová, CK Esprit Travel

„*Našimi cieľovými trhmi v Discover Slovakia Tours je Škandinávia a Severná Amerika, kde predávame predovšetkým multicountry leisure itineráre v krajinách V4. To znamená, že značku Discover Central Europe poznáme a pravidelne sa zúčastňujeme marketingových aktivít na podporu tejto značky.*“ Marcela Lauková, CK Discover Slovakia Tours

Zo získaných odpovedí usudzujeme, že naši touroperátori nemajú dostatok informácií o aktivitách, ktoré sú zamerané na podporu značky DCE, ale záujem o tieto informácie majú.

„*Ja zatiaľ o tom moc neviem o tej iniciatíve, len prostredníctvom týchto výstav, ktorých som sa zúčastnil.*“ Matej Hulej, CK ENJOY TATRAS

„*Ja sám mám málo informácií, a to ma to celkom zaujíma.*“ Ľuboš Grajcar, CK EDEN

„*Táto značka (DCE) sa nejak nepoužíva, alebo doteraz sa nepoužívala. Skôr v rámci Vyšehradskej štvorky sa urobilo takéto združenie, o ktorého aktivitách až toľko nevieme. Snažíme sa, aby ak majú niektoré akcie, aby sme to dosť včas zachytili.*“ Igor Staník, CK E-TRAVEL

„*Plánuje sa spraviť aj nejaký famtrip, aj v minulosti bol, ale bol veľmi slabo komunikovaný s nami – incomingovkami.*“ Marcela Lauková, CK Discover Slovakia Tours

Percepcia podujatí na podporu značky DCE

Z analýzy rozhovorov vyplýva, že účasť participantov na aktivitách značky DCE závisí vo veľkej miere od krajiny, v ktorej sa podujatie usporadúva. Zvyčajne sa

zúčastňujú len aktivít, ktoré sa orientujú na trhy, ktoré sú predmetom ich záujmu (napr. Jana Obertová, CK Esprit: „*zúčastnila som sa v Rige, orientujem sa na rusky hovoriaci trh*“). Niektorí opýtaní sa týchto aktivít zúčastňujú bez ohľadu na to, v ktorej krajine sa konajú a s účasťou na aktivitách majú dlhoročné skúsenosti (napr. Igor Staník, CK E-travel: „*takmer na všetkých akciách sme sa zúčastnili od roku 2016, toto som ja osobne ešte zažil, boli sme v Singapore, predtým v Thajsku, Malajzii, Indonézii. Kolega bol v USA, San Diegu, Francúzsku. Podujatí sme sa snažili zúčastňovať.*“).

Hodnotenia dojmov zo spolupráce sa rôznili. Opýtaní pozitívne hodnotia celú iniciatívu V4 a fakt, že sa tieto podujatia vôbec konajú. Pozitívne ohlasy zaznamenávame najmä na minuloročné networkingové podujatie v Budapešti.

„*Bol som na výstave v Osle a Štokholme. Bola to fajn aktivita, ale konverzia tam bola slabá na nejaké nové kontakty. V Budapešti som bol tiež pozrieť, tam to bolo veľké, tam to bolo super.*“
Matej Hulej, CK ENJOY TATRAS

„*Vďaka tomu som mohol byť na pracovnom stretnutí v Budapešti. Absolútne perfektne zorganizované. Ďalší deň B2B stretnutia, prezentácia jednotlivých regiónov V4 spolu s lídrami zodpovednými za marketing. Naozaj veľmi dobre zorganizovali buyerov z rôznych častí sveta. Spôsob, akým uchopili predsedníctvo bol fascinujúci. Tie najlepšie služby, tie najlepšie reštaurácie, zážitky a tých touroperatorov rozmaznávali ďalej celý týždeň.*“
Luboš Grajcar, CK EDEN

Napriek skutočnosti, že zástupcovia incomingových kancelárií vítajú spoločnú iniciatívu krajín V4, nechýbal ani kritický pohľad na uskutočnené aktivity. Kritika participantov na usporiadané aktivity sa týkala predovšetkým nasledujúcich oblastí:

- administratívne prekážky – neschopnosť vydávať víza pre Rusov počas pandémie,
- obmedzený počet propagačných materiálov na výstave v Rusku,
- slabá prezentácia Slovenska,
- menší dôraz na biznis aktivity na výstave v Osle a Štokholme,
- menší počet aktivít na severoamerickom trhu.

Zástupcovia incomingových cestovných kancelárií orientujúcich sa na ruský trh negatívne vnímajú vznik rusko-ukrajinského konfliktu, v dôsledku ktorého museli zastaviť svoje aktivity na tomto trhu. Z analýzy hĺbkových rozhovorov uvádzame výpovede vzťahujúce sa ku slabým stránkam zrealizovaných aktivít značky DCE:

„Pre moje podnikanie značka DCE asi už nič neznamená, pretože my sme boli zameraní smerom na východ a naša hlavná destinácia bolo Rusko, ktoré sa zatvorilo. Keď sme boli na propagácii v Rusku, jediná krajina, ktorá vydávala víza pre Rusov počas covidu bolo Maďarsko. Maďari otvorili priame linky do Budapešti a my sme iba hovorili: chcete ísť? Nech sa páči, môžete ísť do Maďarska, lebo Maďari vydávajú víza. To začína a končí v nejakej administratíve, darmo sa cestovná kancelária snaží.“ Eva Šandalová, CK Ma3OSKA

„Materiály, ktoré malo Slovensko na výstave v Rusku boli slabé. Mali obmedzený počet prospektov. Ja som si za svoje peniaze urobila svoje prospekty a tie sme potom rozdávali, pretože Česi ich mali mraky, Maďari ani nehovorím, tam oni majú aj svojho konzula, Česi tam majú takisto svojho zástupcu, proste to bola úplne iná úroveň. To sa nedá porovnať s nami.“ Eva Šandalová, CK Ma3OSKA

„V deň, keď prebiehali B2B stretnutia v Budapešti, už niekoľko hodín prebiehala vojna. Začiatok vojny poznačil atmosféru celého rána a aj časť stretnutí. Ľudia vo všeobecnosti mali problém odpútať sa od tej témy. Zabudli na zmysel biznis stretnutia, pretože fakt, že vojna je v Európe nikto nečakal.“ Igor Staník, CK E-TRAVEL

„Bohužiaľ, aktivít zameraných na severoamerický trh bolo veľmi málo, ak vôbec nejaké, to znamená, že naši klienti v Severnej Amerike majú veľmi nízku znalosť tejto značky. Čo sa týka škandinávskych trhov, tu sme zaznamenali v poslednom období realizovanie marketingových aktivít v Osle a v Štokholme, čo i napriek pomerne malej účasti miestnych touroperátorov, hodnotíme veľmi pozitívne.“ Marcela Lauková, CK Discover Slovakia Tours

„V Štokholme a v Osle to bolo fajn zorganizované, malo to kvalitu, ale niekedy mi to prišlo, že viac sa tam prezentovali ľudia ako to malo nejaký biznis efekt. Trošku chýbal ten čas na B2B stretnutia.“ Matej Hulej, CK ENJOY TATRAS.

„Máme ďalšie destinácie ktoré riešime a sú to vízové krajiny, ale keďže Ministerstvo zahraničných vecí SR nie je schopné vydávať víza, tak to nič neznamená, pretože my tých turistov totiž asi nechceme, mám taký dojem, lebo Ministerstvo zahraničných vecí SR hovorí, že je to z kapacitných dôvodov.“ Eva Šandalová, CK Ma3OSKA

Informovanosť o pripravovaných podujatiach

Rozhovor s respondentmi sme ďalej smerovali na tému informovanosti o pripravovaných podujatiach v rámci značky DCE. Z odpovedí vyplýva, že najčastejšie sa o pripravovaných podujatiach dozvedajú od:

- „Slovakia Travel“ a „SACKA“
- osobné kontakty: „mala som kontakty vopred, tí ma oslovili“

- alebo organizácie, ktorých sú členmi: *“myslím, že to išlo cez OOCR Košice, kde som členom”*.

Ďalej nás zaujímalo, či sú v dostatočnom časovom predstihu informovaní o budúcich podujatiach, resp. o aktivitách značky DCE. Výpovede participantov sa stotožňujú v tom, že zástupcovia cestovných kancelárií a agentúr nie sú dostatočne vopred oboznámení s pripravovanými aktivitami, čo následne vedie k tomu, že nemajú dostatočný časový a niekedy aj kapacitný priestor, ktorý by im umožnil pripraviť sa.

„Tu vidím obrovský priestor pre zlepšenie, keďže informácie sa k nám dostávajú často veľmi neskoro. Keďže väčšina incomingových CK sú menšie spoločnosti, máme veľmi obmedzené personálne kapacity pre marketingové aktivity na poslednú chvíľu.” Marcela Lauková, CK Discover Slovakia Tours

„Trošku to býva na poslednú chvíľu, ale súvisí to aj s tým, ako sa dohodnú. Oni to komunikujú vtedy, keď sa dozvedia, že sa to bude konať.” Jitka Spillerová, CK DOWINA

„Ak sa máme zúčastniť, nejaké 3-4 týždne oznámiť predom je príliš krátka doba, niekedy treba na to urobiť aj produkt, ktorý sa musí zamzľuvniť a tak ďalej, aby to bolo aj nejak promo urobené, čiže aj s nejakou zľavou, že je to k tejto akcii a boli prostriedky venované aj na propagáciu a malo by to v rámci toho najjednoduchšieho marketingového nástroja, čiže nejakej zvýhodnenej ceny priniesť konečný efekt.” Igor Staník, CK E-TRAVEL

„O podujatiach sa dozvedám predovšetkým zo SACKA. Žiaľ, nie vždy sa k nám informácie dostanú dostatočne vopred. Obmedzením sú aj financie pre malú CK.” Jana Obertová, CK Esprit Travel

Pre participantov je účasť na budúcich podujatiach podmienená ich trhovou orientáciou, časovou a personálnou kapacitou. V slovenskom priestore predstavujú incomingové cestovné kancelárie malé podniky, pričom celú spoločnosť tvoria v priemere 1-2 osoby. Tento dôležitý atribút by mali organizátori podujatí zohľadňovať.

Efekty z účasti na podujatiach

Participantov, ktorí sa zúčastnili na podujatiach značky DCE sme sa pýtali, či vďaka tejto účasti zaznamenali zvýšený záujem o ich služby, resp. iné výhody plynúce z ich participácie. Z analýzy jednotlivých odpovedí vyplýva, že efekty z účasti boli minimálne. Vysvetľujú, že pre zaznamenanie efektov je potrebný čas a ďalšie skutočnosti. Efekty nedosiahli aj v dôsledku pandémie COVID-19. Prejavuje sa to vo viacerých tvrdeniach typu:

„S touroperátormi treba komunikovať dlhšie, tam odozva hneď nepríde.“ Jitka Spillerová, CK DOWINA

„Za výsledok by som považoval, keby ten človek, ktorého som stretol mi zavolať a aspoň dal dopyt pre našu destináciu a to sa vlastne nestalo.“ Matej Hulej, CK ENJOY TATRAS

„Určite to prinesie svoje, ale bude to za 10 rokov a musia ešte padnúť do seba aj ďalšie priaznivé skutočnosti ako je cenový vývoj a podobne.“ Igor Staník, CK E-TRAVEL

„Ťažko povedať, lebo my sme do toho vuhpli, keď začínal covid a potom prišlo toto.“ (pozn. rusko-ukrajinský konflikt) Eva Šandalová, CK Ma3OSKA

Okrem odpovedí potvrdzujúcich minimálne až žiadne efekty z aktivít zaznamenávame aj také, v ktorých participanti opisujú príležitosti, ktoré plynú z účasti na podujatiach. V jednej odpovedi zaznamenávame dokonca pozitívne efekty:

„Teraz riešime ako next step k tomuto, to je taký nápad, že pozývame tých ľudí, ktorých sme tam stretli, keďže s nimi nie je silná interakcia na infocesty, na famtripy, aby prišli ku nám. Teraz konkrétne koncom marca bude jeden famtrip pre ľudí z Nórska a zo Švédska.“ Matej Hulej, CK ENJOY TATRAS

„Posledná marketingová aktivita DCE v Osle a Štokholme (september 2022) bola po dlhej dobe prvá, ktorá sa z dôvodu pandemických opatrení realizovala. Zúčastnili sme sa podujatí v oboch mestách osobne a v časovom rámci cca 14 dní po podujatí môžem potvrdiť krátkodobé zvýšenie záujmu o naše produkty z týchto trhov. Touto jednorazovou aktivitou sme pomohli ohnisku záujmu horieť. Aby však nevyhasol, je potrebné uskutočňovať na rovnakých trhoch ďalšie zmysluplné marketingové aktivity. Len vtedy to bude mať význam a prejaví sa to v náraste záujmu/predaji našej destinácie!“ Marcela Lauková, CK Discover Slovakia Tours

Na základe uvedených odpovedí môžeme konštatovať, že efekty incomingových touroperátorov na aktivitách zastrešených značkou DCE sú vo väčšine prípadov minimálne. V každom prípade predstavujú tieto aktivity, a najmä B2B stretnutia príležitosť pre získanie nových kontaktov, čo sa môže neskôr odraziť v potenciálnej spolupráci. Zaznamenávame aj jednu odpoveď participanta, ktorý výsledný efekt pociťuje v podobe zvýšenia záujmu o poskytované služby. Ako naznačuje v odpovedi, minuloročné podujatie v Škandinávii bolo po dlhšom čase od čias pandémie prvé prezenčného charakteru. Z tohto dôvodu sa domnievame, že práve preto bol konečný efekt záujmu viditeľnejší.

Záujem o budúce podujatia zastrešené značkou DCE

Rozhodujúcim faktorom pre účasť na ďalších podujatiach organizovaných pod značkou DCE je predovšetkým ich trhovú špecializáciu. Ak budú aktivity organizované na trhu, ktorý je pre cestovnú kanceláriu dôležitý, s najväčšou pravdepodobnosťou sa podujatia zúčastnia. Medzi ďalšie rozhodujúce faktory o účasti na podujatiach patrí časová, finančná a personálna kapacita participantov. Záujem je tiež podmienený dostatočnou informovanosťou o podujatiach s časovým predstihom.

„Sme malá cestovka, neviem či by sme sa zúčastnili, lebo máme aktivity iným smerom rozbehnuté. Keby to bolo s Thajskom (outgoing majú do Thajska), tak ideme.“ Ivana Kianičková, CK VVIP TRAVEL

„Ja si myslím, že pokiaľ sa ponúkne takáto možnosť cestovkám, tak každý si uváži, či je to preňho zaujímavé alebo nie, a podľa toho sa prihlási. Nie všetky akcie musia byť pre všetkých. Ak chcem byť špecializovaný iba na ten Izrael a chcem robiť iba ten, tak naozaj pre mňa nemá význam, aby som chodil niekde inde.“ Zuzana Gajdošová, CK Turancar

„Pokiaľ sa spoločné aktivity začnú orientovať na oblasť MICE, určite budem mať záujem zúčastniť sa.“ Marek Farkaš, ENJOY Slovakia DMC

„Rada sa zúčastním, ak vtedy budem môcť.“ Jana Obertová, CK Esprit

Našli sa aj takí, ktorí tieto aktivity nevyhľadávajú. Príčinou je skutočnosť, že ide o malé cestovné kancelárie, ktorým to časové, finančné, či personálne možnosti nedovolia.

Nie, nezúčastňujem sa týchto aktivít. Nemám na to časovú kapacitu a aktivity rozbieham iným smerom.“ Daniela Sedlák, CK TODAS

„Rada sa zúčastním, ak mi to podmienky a prostriedky dovoľia. Mám teraz záujem o aktivity na podporu incomingu predovšetkým v Škandinávii.“ Jana Obertová, CK Esprit Travel

Marketingová komunikácia značky DCE

Ako uvádzame v teoretickej časti práce, marketingová komunikácia značky DCE prebieha prostredníctvom viacerých aktivít akými sú B2B stretnutia, výstavy, veľtrhy, roadshow, famtripy, presstripy, marketingové kampane či roadshow. Participantov sme sa v tejto súvislosti pýtali, ktoré aktivity pokladajú v rámci zviditeľnenia značky za najdôležitejšie. Medzi najčastejšie odpovede patrili: „komplex všetkých aktivít“, „B2B stretnutia“ a „famtripy“. Ojedinele sa vyskytli odpovede ako „roadshow“, „digitálny marketing“ a „marketingové kampane“. Participant okrem vysvetlenia, prečo pokladajú

príslušnú oblasť za najefektívnejšiu, navrhujú aj ďalšie marketingové aktivity, ktoré majú podľa nich potenciál napomôcť k zviditeľneniu značky.

„Famtripy pre touroperátorov, pretože oni potrebujú vidieť produkt, aby ho vedeli ponúkať. Pre nich je východná Európa málo poznaná, a preto ich zmýšľanie zmení ten famtrip v tom biznisovom nastavení. Pomohlo by nám viac komunikácie aj v oblasti tlačových správ, stretnutí s novinármi, aby sa o tom viac písalo v Severnej Amerike.“ Marcela Lauková, CK Discover Slovakia Tours

„Famtrip ako nástroj, ktorý je veľmi účinný. Keď už ten človek začne vôbec s Vami komunikovať, vytvoríte mu už kostru projektu. A chce si to prísť pozrieť, už ho máte veľmi blízko, aby začal predávať váš produkt, vašu destináciu.“ Ľuboš Grajcar, CK EDEN

„Komplex všetkých aktivít + doplniť o printové veci, ktoré vytvorili a sú k dispozícii v jazykových mutáciách.“ Zuzana Gajdošová, CK TURANCAR

„B2B. Za tých 30 rokov činnosti sme si vytvorili škálu zhruba nejakých 350 až 400 aktívnych partnerov, s ktorými operujeme.“ Igor Staník, CK E-TRAVEL

„Ja si myslím, že digitálny marketing je fakt niečo, čo je stále dôležitejšie. Možno aj keď bude celá V4 na takomto niečom fungovať, bolo by to celkom fajn.“ Peter Blažiček, CK BEST SLOVAKIA TOURS

„Marketingové kampane. Videla som zopár v Moskve, keď som bola na služobnej ceste v takých aeroexpress, ktoré idú na letiská. To sa točilo Maďarsko, Česko, Slovensko, Poľsko. Je to super, keď každého dáte, tak tí ľudia to uvidia.“ Eva Šandalová, CK Ma3OSKA

„Dnes je najefektívnejšia roadshow. Partneri vedia, na čo idú. Nie, že by tam bol niekto z donútenia. Nie sú tam také negatíva, ktoré na výstavách sú, že sú tam zberači materiálov. Takže toto všetko je vylúčené.“ Igor Staník, CK E-TRAVEL

„Je dôležité vedieť, ktorú časť trhu plánujeme osloviť. Pre komunikáciu s B2C trhom by som privítala viac spoločných DCE aktivít v oblasti sociálnych médií, spolupráce s médiami, stretnutí s novinármi i viac článkov o Strednej Európe. Pre spoluprácu s B2B trhom sú najdôležitejšie workshopy pre získanie prvého kontaktu a následne famtripy pre prezentáciu destinácie vybraným touroperátorom, ktorý nadobudnutú znalosť pretavia do prípravy nových produktov pre svojich klientov.“ Marcela Lauková, CK Discover Slovakia Tours

Okrem vyššej intenzity komunikácie v tlačových správach a spoločného digitálneho marketingu krajín V4 pre zviditeľnenie značky navrhujú jednotliví účastníci prácu s odbornou cestovateľskou komunitou - influencermi a youtuberami a tiež zavedenie online destinačného kanála pre krajiny V4.

Priestor pre zviditeľnenie Slovenska v aktivitách značky DCE

Pre odhalenie príležitostí na zviditeľnenie a zapájanie Slovenska v spoločných aktivitách krajín V4 sme participantom kládli viacero špecifických otázok na rozličné témy, ktoré nám napomohli odhaliť potrebné nedostatky. Prvou z tém bola analýza produktového portfólia značky. Podľa oficiálnych informácií sa značka orientuje na tradičné témy akými sú stredoeurópske mestá, UNESCO pamiatky, kúpeľný cestovný ruch, MICE, gastronómiu či zážitkovú dovolenku.

Produktové línie v rámci DCE

Za účelom zviditeľnenia Slovenska v spoločných aktivitách značky DCE sme sa participantov pýtali, na ktorú produktovú líniu by sa mali marketingové aktivity zamerať pre zviditeľnenie značky Slovensko na základe ich osobných skúseností s preferenciami zahraničných turistov. Najčastejšie odpovede boli predovšetkým kúpele, nakoľko na Slovensku sa vďaka nim zvyšuje priemerná dĺžka prenocovaní, máme vybudovanú dopravnú infraštruktúru (Piešťany) a že Slovensko zároveň disponuje veľkým počtom kúpeľných miest. Táto forma cestovného ruchu sa dá následne kombinovať s ostatnými preferovanými produktovými líniami samotnej značky DCE:

„Zvýraznila by som v rámci SR kúpele, kde človek spozná tú krajinu. Vieme tam využiť gastronómiu, vinárstvo, kultúru. Kúpele, keby boli nosné a vieme tu dostať zahraničných klientov, tak je to ideálna cesta ako ponúknuť všetko.“ Zuzana Gajdošová, CK TURANCAR

Kúpeľníctvo je úplný ťahúň. Ľudia sa idú liečiť hlavne do Piešťan, lebo sú blízko letiska.“ Eva Šandalová, CK Ma3OSKA

„Keď hovoríme o kúpeľoch, orientovala by som sa podľa kúpeľných miest, ktoré vieme ponúknuť pre zahraničných návštevníkov. Vytypovať si kúpele, ktoré by boli nosné v každom kraji, dve, tri mestá – kúpeľové rezorty, ktoré by sa mohli ponúkať v rámci SR. Trenčianske Teplice, Piešťany, Ražské Teplice, Bardejov, Vysoké Tatry. Dá sa pokryť veľmi veľká oblasť.“ Zuzana Gajdošová, CK TURANCAR

Natrafili sme však aj na protichodný názor, z ktorého vyplýva, že nemá zmysel zameriavať marketingové aktivity na kúpeľníctvo. Napr.:

„Kúpeľný turizmus je na Slovensku zdeformovaný. Je cenovo náročný a už je to len zlomok klientely, ktorá na to reaguje a tá klientela už fyzicky odchádza.“ Igor Staník, CK E-TRAVEL

Veľký význam ďalej pracovníci incomingových kancelárií pripisujú aj prírode. Zaregistrovali sme viacero názorov, že by sme jej mali prikladať väčší význam v marketingu ako doposiaľ. Napr.:

„Výraznejšie zviditeľniť prírodu a horskú turistiku. To konkurenčné V4 krajiny nemajú a v rámci spoločnej DCE marketingovej komunikácie nám toto zameranie pomôže odlíšiť sa.” Marcela Lauková, CK Discover Slovakia Tours

Istú mieru protichodnosti v názoroch zaznamenávame v súvislosti s pamiatkami UNESCO. Zatiaľ čo jedni ich vidia ako doplnok, druhí ich význam vyzdvihujú najmä vďaka ich vzájomnej blízkosti. Rozdielne pohľady na vec sú ovplyvnené rozličnými skúsenosťami a tiež zameranosťou touroperátorov. Zatiaľ čo pre jedného touroperátora sú zaujímavé UNESCO pamiatky, pretože predstavujú obľúbené atraktivity na severoamerickom trhu, iný touroperátor im neprisuduje taký veľký význam, lebo jeho klienti tieto pamiatky nevyhľadávajú. Produkt by sa podľa nich mal prispôbiť špecifikám zahraničnej klientely. Napr.:

„Niekedy dávame až príliš veľkú váhu tomu, že máme UNESCO, máme tu kostoly a je to veľká hodnota, ale keď si zoberiete, že idete niekomu robiť týždňový program, tak chce jeden deň vidieť takúto vec a má dosť. Potom chce iný zážitok. Takže možno by som povedal, že nebáť sa vždy vybrať z tých ostatných vecí konkrétnu vec aj za cenu rizika nedávať tam, že my máme všetko, lebo to ľudia nepochopia. Keď mám katalóg a mám 3 strany, tak tam dám 3 veci - na 1. dám plte na 2. dám jaskyňu a na 3. dám úžasnú hiking túru v Tatrách a potom dám infraštruktúrne veci ako gastronómia, hotely, krásne lanovky, krásne kúpele a podobne.” Matej Hulej, CK ENJOY TATRAS

„UNESCO miesta sú v regióne Tatier a Spiša blízko seba. Je málo destinácií na svete, kde v rámci jedného dňa dokážete navštíviť 3-4 UNESCO sights. Určite je to niečo, čo nám môže pomôcť odlíšiť sa a zaujať.” Marcela Lauková, CK Discover Slovakia Tours

„UNESCO by som sa stále držal, lebo to proste bolo a aj bude stále taký magnet.” Peter Blažíček, CK BEST SLOVAKIA TOURS

Zameranie produktových línií v slovenskom priestore podľa niektorých odpovedí determinujú existujúce podmienky. Príkladom je MICE, ktoré sa javí ako vhodná voľba, avšak limitom sú nedostatočné ubytovacie kapacity. Napr. :

„MICE by bolo rozumné podporiť, ale zasa či sú na to podmienky. Keď sme robili konferenciu pre 500 ľudí v Bratislave, mali sme problémy nájsť takú reštauráciu a konferenčnú miestnosť.” Igor Staník, CK E-TRAVEL

Okrem uvedených navrhujú aj nové produktové línie, ktoré by mohli byť zaradené do spoločných marketingových aktivít, a to *ekoturizmus*, *vinárstvo*, či *pozorovanie zvierat*. Dôraz kladú aj na *horskú turistiku* a *lyžovanie*. Okrem navrhovaných línií zdôrazňujú autenticnosť zážitkov, ktorými sa odlišíme od ostatných. Napr.:

„Ľudia zo zahraničia sa chcú pozeráť na zvieratá, takže ten guide. Možno to, čo si nikto nevšimne, tak on ukáže. Áno, tu pozrite sa, tu vidno medveďa, tu sú kamzíky a podobne.“ Matej Hulej, CK ENJOY TATRAS

„Aktívne činnosti ako ísť na farmu do Východnej a pozrieť si niečo, čo nemajú tí ľudia vo svojej krajine, napr. ako sa vyrábajú ovčie syry a možno mať možnosť si to vyskúšať.“ Matej Hulej, CK ENJOY TATRAS

„Naši zahraniční partneri od nás očakávajú autentický slovenský produkt, prezentáciu nášho spôsobu života, folklóru, ľudových tradícií, hudby, národných jedál, skvelého vína, lokálneho piva, zážitkových aktivít, ktoré pomôžu vytvoriť nezabudnuteľný zážitok.“ Marcela Lauková, CK Discover Slovakia Tours

„Novým trendom je viac preniknúť do života miestnej kultúry, viac poznávať autenticitu, niečo pre nás typické. Objavujú sa aj u nás takéto ponuky, ale treba na tom ešte popracovať. Napríklad hodiny varenia miestnych jedál, možnosť vyrobiť si nejakú keramiku, trošku spoznávania tej kultúry interaktívnym spôsobom. Je to skôr na komunikáciu medzi miestnymi kancelármi – buď podporiť alebo vyhladať.“ Jitka Spillerová, CK DOWINA

Odpovede participantov zároveň vychádzali z vlastných skúseností o preferenciách zahraničných turistov na Slovensku. Z analýzy všetkých odpovedí môžeme teda zhrnúť, že rozdielne pohľady na produktové línie sú ovplyvnené rôznymi skúsenosťami, trhovou orientáciou touroperátorov a tiež požiadavkami a preferenciami zahraničných klientov.

Spoločný cezhraničný produkt cestovného ruchu krajín V4

V súvislosti s produktovými líniami sme sa respondentov pýtali, či sa potenciálnym klientom snažia propagovať spoločný produkt krajín V4 v podobe jednotného balíčka služieb. Zaujímalo nás tiež, či registrujú takúto snahu o vytvorenie spoločného balíčka služieb a či má vytvorenie takéhoto produktu cestovného ruchu podľa nich význam. Názory v tomto prípade boli rôzne, dokonca aj protichodné. Zatiaľ, čo niektorí by myšlienku vytvorenia spoločného produktu uvítali, iní ju nepovažujú za správnu a vidia v nej skôr prekážky:

„Nie, nezachytila som takúto snahu, ale bolo by to veľmi super. Je to dobrá myšlienka. Budem nad tým rozmýšľať, lebo nie je to zlý nápad.“ Ivana Kianičková, CK VVIP TRAVEL

Problém vytvorenia spoločného produktu vidia niektorí odborníci v jeho distribúcii a zabezpečení jeho fyzickej realizácie:

„Predpokladám, že to je cieľom spoločného marketingu – že sa vytvorí spoločný produkt. Jedna vec je vytvoriť produkt, ale kto ho bude ponúkať? Komerčné cestovné kancelárie? Ktoré? A za aké ceny? Rovnaké? Alebo iné? Keď sa urobí spoločný produkt, musí sa ďalej realizovať, ale cez koho? O tomto veľmi málo viem.“ Zuzana Gajdošová, CK TURANCAR

„Tam je asi dôležité povedať veľkosť toho záberu. Nemyslím si, že je správne mať jeden balík pre krajiny V4, nemyslím si, že je správne mať jednu cestovku pre Horehronie, to je príliš málo. Je dôležité ten človek, ktorý tým žije, nech pozná tie svoje produkty, nech vie, čo ponúka. Keď sem príde niekto, vy sa musíte s tým človekom stretnúť a ísť s ním na ten hotel. Takže keď budete mať celé Slovensko, tak to proste fyzicky nepôjde.“ Matej Hulej, CK ENJOY TATRAS

Ďalší problém, ktorý popisovali respondenti je nezáujem a hlavne neochota spolupracovať s našimi touroperátormi, resp. nízka úroveň atraktivity ponuky Slovenska napriek tomu, že môžeme ponúknuť služby za nižšie ceny, ktoré považujú za našu konkurenčnú výhodu v porovnaní s ostatnými krajinami V4:

„Mali sme aj viackrát iniciatívu vytvoriť spoločný produkt. Táto iniciatíva dopadla neochotou. My máme svoje aktivity a stále nás - Slovensko berú trochu s dešpektom. Chceli sme hrať rovnocennú úlohu, ale až toľko sme sa im nezdali byť zaujímaví. Čo sme vedeli - pri rovnakej kvalite sme boli jednoznačne najlacnejší. Produkt sme prezentovali partnerom, ktorí sú na rovnakej úrovni – DMC, zahraniční partneri. Pokiaľ sme niečo vytvorili a pýtali sme od nich tú ich časť produktu, tak odpoveď bola, že nemajú na to kapacitu. Nanešťastie prišla koronakríza a dnes to samozrejme nie je už úplne zavrhnutá téma, ale je potrebné aby sa trh skonsolidoval, aby sa upravil, resp. stabilizovali ceny a až potom budeme môcť zas niečo ponúknuť, lebo takéto produkty, to sa robí minimálne rok dopredu.“ Igor Staník, CK E-TRAVEL

„Toto je pre mňa osobne už dlhé roky výzva. Chcel by som si to vyskúšať či nejaký Central European Tour viem predať. Už som to ponúkal, zatiaľ to nešlo. Možno sa to podarí na inom trhu ako na izraelskom. Mne osobne sa toto nepodarilo.“ Ľuboš Grajcar, CK EDEN

Dokonca niektorí odborníci upozornili aj na to, že nie sme dostatočne podnikaví a že často ani my sami neveríme, že sme dostatočne konkurencieschopní:

„Veľakrát ten Američan chce prísť na Slovensko a my sa automaticky pýtame, že robíme ponuky aj v tých ostatných krajinách, takže či chce aj tam. To je fakt lepšie, keď to robíme my, keď mu na

klúč pripravíme zájazd s hotelom a s celým programom.” Peter Blažíček, CK BEST SLOVAKIA TOURS

Niektorí respondenti uvádzali, že dokázali vytvoriť spoločný produkt v spolupráci s ostatnými zahraničnými touroperátormi, produkty však vždy musia prispôbovať preferenciám zákazníkov. Niekedy to znamená aj to, že na základe ich požiadaviek vytvárajú produkt buď len pre jednu krajinu alebo pre viaceré nimi vybrané krajiny v spolupráci so zahraničnými touroperátormi.

„My sme mali spoločný produkt s Maďarskom. Oni sú neskutočne šikovní, kreatívni a podnikaví. Tým, že sme mali dobrý kontakt so zástupcom maďarského cestovného ruchu, oni mali aerolinky kapacitne zaboškované a my sme boli dohodnutí, že produkty boli vytvorené na 2-3 noci v Budapešti a potom pôjdeme na Slovensko. Aj oni boli spokojní, aj my. Bolo to dobré, lebo sme mohli z tej časti priamou linkou viesť ľudí, produkt bol hotový.” Eva Šandalová, CK Ma3OSKA

„Nezaznamenala som, že by sme nejako produktovo vytvárali a komunikovali jednotný model – round trip priamo prezentovaný. Jeden z dôvodov je asi aj ten, že my roundtripy v rámci V4 ponúkame podobné, s tým že my na Slovensku sa snažíme o väčší počet prenocovaní na Slovensku, Česi v Česku, Maďari v Maďarsku, takže je to potom na obchodnej stratégii tých konkrétnych hráčov.” Marcela Lauková, CK Discover Slovakia Tours

Niektorí respondenti odkazovali na možnosť dohodnúť sa na spoločnom produkte a podporiť ho intenzívnou propagáciou, čo by podľa nich mohol fungovať:

„Bolo to vytvorené, bola aj brožúra, ale že by sa to to ujalo, nemyslím si. Bol to taký nápad, že takto by sme to mohli urobiť. Určite to aj niekto robil, ale ja nie som zameraná na poznávanie, sústreďujem sa skôr na kúpele a zdravie.” Jana Obertová, CK Esprit Travel

„Čo sa týka tej prezentácie samotnej, myslím si, že by bol dobrý nápad to pospájať a ponúkať klientom. Je to skôr v tom nastavení B2B a novinárom sa dostať do povedomia. Tam by možno bolo dobré mať taký rountrip, ktorý by sa prezentoval a ktorý by videli tí novinári, že takto sa to dá nakombinovať. Ja ich aktivity poznám len z pohľadu incomingového touroperátora, neviem čo robia pre novinárov. Z pohľadu incomingového touroperátora keby som to mala ja nastavovať tak jeden leaflet, kde by boli nakombinované štyri krajiny, v ktorom by boli Highlights of Central Europe v spojení s konkrétnymi príkladmi by nemusel byť zlý, len ja som ho nevidela.” Marcela Lauková, CK Discover Slovakia Tours

Vytvoriť spoločný balík služieb krajín V4 je podľa odpovedí respondentov v súčasnosti výzvou. S vytvorením sa spája viacero otázok vrátane distribúcie či úspešnosti tohto produktu. Hoci predchádzajúce snahy o kreovanie spoločného balíka služieb zlyhali, spolupráca krajín V4 je v tomto procese nevyhnutnosťou. Hoci si vedľa

touroperátori vytvoriť vlastný balík služieb v spolupráci so zahraničnými partnermi sami, výzvou tiež ostáva jeho nastavenie tak, aby vyhovoval preferenciám klientov. Napriek tomu zastávame názor, že Slovensko by malo byť iniciatívnejšie v aktivitách vedúcich k vytvoreniu spoločného cezhraničného produktu CR krajín V4. Z odpovedí slovenských touroperátorov vyplynulo, že to čo v tejto fáze potrebujú je intenzívnejšia pomoc a podpora nielen pri jeho propagácii (organizovaním infociest pre zahraničných touroperátorov, veľtrhov, marketingových kampaní a pod.), ale možno aj v podpore samotných touroperátorov a poskytovateľov služieb v CR (napr. podporou kreatívnych podnikateľov, stimuláciou k zvyšovaniu kvality služieb, edukáciou a pod.), ale aj intenzívnym posilňovaním značky Slovensko.

Trhová orientácia značky DCE

Rozhovory s participantmi sme ďalej smerovali k cieleniu značky DCE. Ako sme už uviedli v predošlých kapitolách, marketingové aktivity boli pôvodne realizované v geograficky vzdialenejších destináciách na tzv. *overseas markets* akými sú USA, Čína a Rusko, avšak v dôsledku pandémie sa orientácia značky presunula na geograficky bližšie trhy (viď kapitola 4.3.2). V tejto súvislosti sme skúmali názory odborníkov z praxe na vhodnosť cielenia na uvedené trhy. Analýza odpovedí priniesla zhodu v názore pri orientácii na vzdialenejšie trhy. Napr.

„Áno, zameranie je vhodné, najmä na zámorské trhy. Blízke krajiny si vedia zájazdy vyskladať sami.“ Ivana Kianičková, CK VVIP TRAVEL

„Na vzdialenejších trhoch to má logický význam, nakoľko turisti z USA, Číny, Kanady, Japonska, Brazílie a Indie neprídu len na Slovensko. Keď už preletia oceán a presedia 8-12 hodín v lietadle, tak chcú vidieť viac ako len jednu krajinu. Tam to má úplný význam, že sa prezentuje celý stredoeurópsky región. Američania a Číňania nepredávajú Tours of Slovakia, tam musia byť minimálne 3 krajiny. Pre Číňanov aj viac, to je predajný produkt. Samotná krajina je nepredajný produkt.“ Jitka Spillerová, CK DOWINA

„Myslím si, že zameranie DCE by malo byť len na vzdialenejšie trhy, kde budeme predávať našu destináciu ako súčasť regiónu strednej Európy. Zo vzdialenejších trhov nie je nikdy dopyt len na jednu krajinu, dĺžka pobytu je min 8-10 nocí, cesta sa začína napr. na letisku v Prahe a končí v Budapešti. Zahraniční touroperátori zo vzdialených overseas trhov požadujú multicountry tours.“ Marcela Lauková, CK Discover Slovakia Tours

Z geograficky bližších krajín kladú dôraz najmä na Škandináviu. Participanti zároveň zdôrazňujú, že v slovenskom priestore čelíme výrazným obmedzeniam

týkajúcim sa existujúcej infraštruktúry a kapacít („*Musíme stále brať, že čo lieta na Slovensko a odkiaľ*“). V európskom priestore podľa niektorých značka DCE stráca na význame, napr.:

„I napriek tomu, že naši škandinávski partneri poznajú našu expertízu (pre partnerov zo Severnej Ameriky ponúkame V4 multicountry tours), dopytujú od nás pobyty v jednej krajine / destinácii s max 3-5 prenocovaniami, pretože viac sa im nepredá. Nemajú dopyt na 14 dňovú cestu po Strednej Európe, ktorú dokážeme predat' v USA tzn., pre nich stačí zabezpečiť kvalitnú marketingovú komunikáciu jednej destinácie - SLOVENSKA.“ Marcela Lauková, CK Discover Slovakia Tours

„Škandinávia sa začala, je to veľmi úspešné, je to aj veľmi bonitný trh, len zas sú určité limity, či hlavne z kapacitných dôvodov vieme danú destináciu obslúžiť alebo jej poskytnúť primerané služby.“ Igor Staník, CK E-TRAVEL

Potenciál pre rozvoj spoločných marketingových aktivít vidia odborníci z praxe aj v Saudskej Arábii, napr.:

Silné arabské krajiny s veľmi silnou ekonomikou s nerastným bohatstvom, ktoré z nich robí veľmi zaujímavých klientov pre kúpeľný cestovný ruch. Myslím si, že tam máme potenciál. So tu nové investície.“ Ľuboš Grajcar, CK EDEN

Z pohľadu cielenia marketingových aktivít v slovenskom priestore nás zaujímalo, na ktoré lokality by sa mal klásť dôraz v spoločných marketingových aktivitách DCE. Odpovede sa líšili v závislosti od požiadaviek klientov a balíčkov služieb, s ktorými pracujú (na ktoré sa zameriavajú). Medzi najčastejšie uvádzané lokality patria: Bratislava, Vysoké Tatry, Košice. Medzi ďalšími často uvádzanými lokalitami sú: Piešťany, Trnava, Trenčín, Malá a Veľká Fatra, región banských miest, okolie Spiša, Gemer, Poloniny, Muráň a Bardejov.

Veľmi často sa v odpovediach objavovali kritické vyjadrenia na adresu kvality poskytovaných služieb a rozvinutosti infraštruktúry v danej lokalite. Ak totiž v danom prostredí nie sú dostatočne rozvinuté doplnkové služby, nemá zmysel tam vodiť turistov, napr.:

„Strašne veľa o tom diskutujeme, či má ísť viac peňazí do týchto regiónov alebo nemá. Keď je niekde 5 a pol penziónu, ktoré majú ledva 2 hviezdičky a najete sa tam v nejakej otrasnej reštaurácii, tak keď to teraz začnete propagovať, čo sa stane? Nebodaj tam príde Brit na týždňovú dovolenku, tak ho tam rovno vystrie, že hej? Aj keď každý chce zažiť tú krásnu prírodu vo finále je lenivý a chce, aby bolo oňho postarané, chce ísť pohodlne za 20 minút do akvaparku, chce ísť

na dobrú večeru. Keď príde večer o 7 a nemá sa kde najesť v meste, tak je to problém, takže sú to prepojené nádoby. Kým tam tí ľudia nebudú, tak nikto neotvorí reštauráciu po 7, ale kým neotvoríš reštauráciu po 7, tak tam tí ľudia nebudú. Takže je to trošku začarovaný kruh.” Matej Hulej, CK ENJOY TATRAS

„Úroveň služieb a služieb dodávateľov v Bratislave je na najvyššej úrovni. Niektorí to nemajú radi, ale je to normálna veľičina, ktorú, bohužiaľ, treba akceptovať. Moja základná téza v podnikaní je, že väčšie množstvo klientov, ktorí navštívili krajinu zvyšuje úroveň poskytovaných služieb.” Igor Staník, CK E-TRAVEL

„Už dlho zastávam názor, že incoming na konkrétnom území môže fungovať až vtedy, keď sa tam dostatočne rozvinie domáci cestovný ruch, ktorý vytvorí tlak pre vznik istého množstva a kvality ponúkaných služieb.“ Marcela Lauková, CK Discover Slovakia Tours

Slovensko v marketingových aktivitách značky DCE

Ďalej sme skúmali, akým spôsobom sa podľa participantov Slovensko zapája do budovania spoločných marketingových aktivít a akým spôsobom pomáhajú tieto aktivity zviditeľniť Slovensko v medzinárodnom prostredí. Zaujímalo nás, či považujú Slovensko za rovnocenného partnera v rámci zapájania sa do spoločných aktivít V4. Väčšina odpovedí sa niesla v duchu, že participantí nemajú dostatočné informácie (napr. „*Nepoznám pozadie*“) a skúsenosti o značke DCE (napr.: „*Nemám skúsenosti, takže k tomuto sa neviem vyjadriť*“). Objavil sa aj názor, že Slovensko si dokáže rovnocenné postavenie v rámci V4 vybojovať:

„Myslím, že Slovensko sa najmä v poslednom období snaží o rovnocenné postavenie. Napríklad aktuálne komunikujeme so Slovakia Travel o famtripe pre severoamerický trh a z návrhov je zrejmé, že v každej z krajín V4 účastníci strávia rovnaký počet prenocovaní. Naším cieľom však musí byť, aby Slovensko vyniklo v tvorbe nezabudnuteľného zážitku, ktorý si účastníci budú pamätať. Klient musí počas svojej cesty nazbierať viac wow momentov na Slovensku, aby si povedal, že musí prísť do Strednej Európy znova a najviac nocí chce stráviť na Slovensku.” Marcela Lauková, CK Discover Slovakia Tours

Pri jednotlivých odpovediach nechýbali ani praktické odporúčania pre zviditeľnenie samotnej značky Slovensko ako napr.:

„Sú to 4 krajiny, 4 budgety, malo by to byť rovnomerne rozdelené a financované, takže Slovensko nemôže očakávať viac propagácie ako iné krajiny kvôli pomernému rozdeleniu zdrojov. Ja to vidím tak, že prioritne potrebujeme Slovensko propagovať ako samostatnú destináciu a keď naša značka bude známejšia, stane sa aj v rámci DCE viac žiadaná. Musíme vyrovnať konkurenčnú

nerovnováhu tých 3 destinácií, ktoré už majú povedomie o svojej značke pomerne dobre vybudované, majú pred nami náskok.” Marcela Lauková, CK Discover Slovakia Tours

Z odpovedí je zrejmé, že participanti nemajú dostatok informácií potrebných pre zhodnotenie zapájania Slovenska do spoločných marketingových aktivít. Nie je to spôsobené ich nezáujmom, ale skutočnosťou, že nie sú oslovení, aby sa aktívne zapojili do procesov plánovania. Z niektorých odpovedí vidíme, že by participáciu v uvedených aktivitách privítali, napr.:

„Neviem, že do akej miery máme do plánu aktivít Slovenska ako predsedajúcej krajiny možnosť vstupovať. Ja osobne som do toho procesu pozvaný nebol. A ak nebola pozvaná ani komora incomingu je to veľká škoda, lebo si myslím, že do tohto by sme mali rozprávať, alebo aspoň sa o tom baviť.” Ľuboš Grajcar, CK EDEN

„Asi by som ocenil, keby sme boli informovaní viac. Za mňa to nebolo komunikované dostatočne. Očakával by som nejaký event, ktorý by sa podobal na ten z Budapešti alebo argumenty, že prečo tak do toho chcú ísť, možno zo strany Slovakia Travel otázku, že čo si o tom myslíte vy incomingovky, čo si o tom myslíte vy OOCR a KOOCR? Má to byť tiež téma aj medzi nami.” Ľuboš Grajcar, CK EDEN

Ako naznačujú viaceré odpovede, pre zviditeľnenie Slovenska v spoločných aktivitách je potrebné vybudovať najprv značku Slovensko. Podľa vyjadrení oslovených odborníkov v tomto procese zaostávame v porovnaní s ostatnými krajinami V4, napr.:

„SR je trošku v úzadí. Poliaci, Česi sú aktívnejší pokiaľ ide o budovanie značky.” Jitka Spillerová, CK DOWINA

„Aj čo sa týka tých prezentácií v rámci V4, možno keď to zoberieme, že sme abecedne poslední, ale to Slovensko, keď napríklad poviem skúsenosť z Kórey, kde som osobne bol. Bolo to najmenšieho rozsahu a boli sme ako poslední.” Igor Staník, CK E-TRAVEL

„Slovensko sa zapája, ale Maďarsko je určite v lepšom povedomí potenciálnych klientov a je viditeľnejšie.” Ivana Kianičková, CK VVIP TRAVEL

„Bud’ sa označme, že sme najmladší brat alebo chudobný príbuzný. Všetci majú pred nami 50, 60 možno aj 100 rokov dopredu, ale tak berme to, že toto je determinované aj leteckou dopravou. Slovensko má relatívne oproti ostatným týmto krajinám dosť hendikepov. Nemáme národného prepravcu, nemáme letisko, kde by boli prevádzkované lety do týchto destinácií.” Igor Staník, CK E-TRAVEL

Pre posilnenie postavenia Slovenska v spoločných marketingových aktivitách značky DCE bude na základe názorov opýtaných potrebné najprv zviditeľnenie samotnej

značky Slovensko, ktorá je v zahraničí menej známa v porovnaní so značkami ostatných krajín V4. Čiastočne je to spôsobené dlhým obdobím, počas ktorého neexistovala národná destinačná organizácia, ktorá by propagovala Slovensko v zahraničí. Vznik *Slovakia Travel* je tak vnímaný pozitívne aj skrz komunikáciu a záujem jej zástupcov o komerčný sektor incomingových cestovných kancelárií a agentúr. Práve *Slovakia Travel* má potenciál intenzívne pracovať na zviditeľnení Slovenska v zahraničí. Zo získaných odpovedí vyplýva, že v porovnaní s krajinami V4 nemáme v zahraničí vybudovanú dostatočne silnú a diferencovanú značku. Napr.:

„Značka Slovenska je podstatne menej známa ako značka Čiech, Maďarska či Poľska, sme stále neobjavená destinácia. Často sa trápim s presvedčaním klienta, aby dovolil zvýšiť počet prenocovaní na „nepoznanom Slovensku“ vs. v známejšej Českej Republike či Poľsku.” Marcela Lauková, CK Discover Slovakia Tours

„Zo vzdialenejších krajín nás nepoznajú, hlavne Slovensko. Trošku sú prekvapení, keď im ukážem, aká je tu vybudovaná infraštruktúra, ako vyzerá gastronómia, ako vyzerajú lanovky na lyžovanie, že máme hory. Oni to tu fakt nepoznajú, ale hlavne sú prekvapení z tej kvality infraštruktúry, minimálne ako je zatiaľ prezentovaná. Myslia si, že toto bude nejaké Rusko, idú na východ a potom sú prekvapení že to je vlastne normálne plnohodnotná Európa.” Matej Hulej, CK ENJOY TATRAS

„Nemáme tzv. unique selling points, to, čo predáva, niečo, čo je známe. Teda to, že keď idem do strednej Európy, musím vidieť Prahu, musím vidieť Krakov, musím vidieť Budapešť. Slovensko toto nemá vybudované, je to niečo na čom sa pracuje, treba určiť, čo to je, aby som to mohla dať na svoj facebookový profil a budú mi všetci moji známi závidieť. Napr. ako odfotiť sa v Budapešti pri Rybárskej bašte, v Prahe na Karlovom moste, niečo s wow efektom.” Jitka Spillerová, CK DOWINA

Niektoré odpovede naznačujú, že problém málo viditeľnej značky Slovensko spočíva aj v tom, že cestovný ruch nepatrí medzi skutočné priority štátnej politiky:

„Od roku 1989 sa stále rozpráva o tom, ako zviditeľniť Slovensko. 30 rokov počúvam ako Slovensko môže byť malé Švajčiarsko a stále nie je. Súvisí to s našou ekonomikou, politickou situáciou, nestabilitou. Cestovný ruch sa poníma ako niečo doplnkové, je nám to jedno. Kladie sa dôraz na to, že to môže byť dôležitý plnič HDP, ale iba o tom rozprávame, ale nič sa preto nerobí.” Zuzana Gajdošová, CK TURANCAR

„Ak chcete robiť famtrip sám ako malá incomingová cestovka, je to veľmi nákladné. Veľmi pomáha, ako sa k tomu postaví hotel. Špeciálne ten, kde nosíte klientov, či je ochotný dať bed and breakfast grátis. Ani ten človek, ktorý prichádza nie je na výlete, ale je to možný buyer, ktorý v

budúcnosti urobí tržby. To, že to nevyjde riskujú všetky strany, aj my ako incomingový touroperátor, aj reštaurácia, hotel a akákoľvek atrakcia. Niekde tomu rozumejú a vieme to vysvetliť, že toto nám dajte prosím, je to vlastne pracovná cesta, pomôže nám, keď to dáte grátis, ale niekde sa tento postoj vytráca.” Matej Hulej, CK ENJOY TATRAS

„Niekedy sa tie akcie bijú, tie, čo sú štandardné veľtrhy s týmito. Takže je dobré zladať tú aktivitu.”
Matej Hulej, CK ENJOY TATRAS

„Možno by bolo lepšie sa pridať k renomovaným trhom, spojiť sily a to zastrčiť nejakým spoločným stánkom a povedať, že my sme V4, tak nebude maďarský pavilón na jednom konci haly a slovenský na druhom. Povieme si, toto je V4 v rámci ktorej budú Slovensko, Maďarsko, Poľsko, Česko.” Igor Staník, CK E-TRAVEL

Medzi limity zviditeľnenia značky Slovensko patrí skutočnosť, že Slovakia Travel je novovzniknutá organizácia, a tiež, že cestovný ruch nie je štátnou prioritou Slovenska.

Hodnotenie aktivít a spolupráce Slovakia Travel

Budovanie značky Slovensko sa podľa väčšiny odpovedí participantov zintenzívnilo práve vznikom národnej destinačnej organizácie *Slovakia Travel* v roku 2021. Spoluprácu v cestovnom ruchu považujú za dôležitú pre zviditeľnenie krajiny ako destinácie cestovného ruchu. V rozhovoroch nás zaujímalo, či sú predstavitelia *Slovakia Travel* dostatočne aktívni v snahe o zvýšenie objemu príjazdového cestovného ruchu Slovenska. Z analýzy jednotlivých rozhovorov s participantmi vyplynulo, že komunikácia sa zintenzívnila. Zo strany slovenských incomingových touroperátorov vidieť spokojnosť, čo sa odráža v odpovediach, ktoré sú v konečnom dôsledku podobné od „*spolupráca funguje oboma smermi*“ cez „*registrujeme snahu a záujem o pomoc slovenskému incoming*“, až po „*Slovakia Travel za ten čas, kde sa dostali, treba zatlieskať*“.

Niektorí porovnávajú činnosť *Slovakia Travel* s bývalou SACR, počas ktorej bol slovenský príjazdový cestovný ruch v úzadí a snaha vtedajších zástupcov bola menej viditeľná, napr.:

„Odkedy vznikla Slovakia Travel, tak je veľmi aktívna a kladie veľký dôraz na podporu slovenského cestovného ruchu. Prvé veľké stretnutie cestovných kancelárií zameraných na incoming a organizácií cestovného ruchu v Brusne bolo výborné a ide najmä o vzájomnú komunikáciu. Predtým tu také niečo nebolo, vždy to bolo najmä o outgoingu (pozn. výjazdovom cestovnom ruchu), je to veľmi pozitívny krok.” Jana Obertová, CK Esprit Travel

„Pamätám si úplne málo komunikujúcu etapu, kedy SACR robila nejaké aktivity a kedy nejaká komunikácia bolo veľmi, veľmi ťažká.“ Ľuboš Grajcar, CK EDEN

„Je tam tá vôľa z oboch strán vypočuť si nás, čo si o tom myslíme, kde by sme videli nastavenie a ciele, ako by nám v tom mohli pomôcť. Takúto pomoc som predtým neregistrovala, neboli sme volaní na diskusie.“ Marcela Lauková, CK Discover Slovakia Tours

„Je tam vôľa zo strany Slovakia Travel vypočuť si náš názor, aké by mali byť ciele i nastavenie procesov, ako by nám v incomingovej práci mohli pomôcť. Je to viditeľná zmena, predtým nás do diskusií nevolali. Za posledný rok sa doladili nástroje spolupráce, stretávame sa oveľa častejšie, zúčastňujeme sa spoločných konferencií, vymieňame si názory, zadávame úlohy. Výrazne cítim záujem posunúť sa vpred.“ Marcela Lauková, CK Discover Slovakia Tours

„Som milo prekvapená dravosťou, akú má Slovakia Travel a manažérskym postojom pána Miku.“
Ivana Kianičková, CK VVIP TRAVEL

Na základe všetkých odpovedí môžeme zhrnúť, že oslovení zástupcovia slovenských incomingových kancelárií vnímajú pozitívne viacero aspektov spolupráce so Slovakia Travel. Patria medzi ne najmä záujem o pomoc, intenzívna komunikácia a spolupráca (*„v tomto momente je nastavenie Slovakia Travel na prospech spolupráce“*), usporiadanie historicky prvého stretnutia pre incomingové cestovné kancelárie, ktorého program a organizáciu si oslovení veľmi chválili:

„Prvé veľké stretnutie pre incoming v Brusne, kde sa kladie veľký dôraz na podporu slovenského cestovného ruchu. Predtým takéto niečo nebolo vôbec, je to veľmi pozitívny krok.“ Jana Obertová, CK Esprit

„Konečne vidno aktivity na segmente incomingových touroperátorov – od vzniku Slovakia Travel. Vyšší záujem a koordinácia spolupráce.“ Daniela Sedlák, CK Todas

„2 plné dni v kúpele Brusno, tam to bolo celkom podnetné.“ Peter Blažíček, CK BEST SLOVAKIA TOURS

Zaznamenali sme však aj zdržanlivé odpovede oslovených pracovníkov, ktorí zatiaľ činnosť a spoluprácu hodnotiť nechceli. Zároveň niektorí pri svojich odpovediach navrhujú odporúčania pre zlepšenie, resp. uvádzajú potenciálne predikcie pre úspešnosť budúcich aktivít Slovakia Travel:

„Nejdem to ešte hodnotiť, lebo tvoria organizáciu nanovo. Potrebovali nastaviť procesy, prijímajú ľudí. 6 rokov tam bola diera, čo treba zohľadniť. Ja síce mám výhrady, ale som si zároveň vedomý toho, že začali v roku 2021 od tvorby tímu cez priestory, cez stratégie. Ak niečo je nedokonalé, tá snaha je enormná. Ešte nikdy za ten čas, čo robím incoming, som nevidel takéto

úsilie, atmosféru. Chut' spolupracovať nebola nikdy na takej úrovni ako je teraz. " Ľuboš Grajcar, CK EDEN

„Nesmú zaspať na vavrínoch a zostať len pri tom, že deklarujú spoluprácu, ale že ju naozaj robia. " Matej Hulej, CK ENJOY TATRAS

„Úspech zastúpení Slovakia Travel vonku bude veľmi závisieť od toho, do akej miery bude tá osoba protagonista cestovného ruchu. Potrebujeme ľudí, ktorí idú ako valce, z ktorých ide vášeň, radosť. Ľudia, ktorí poznajú tú krajinu a chcú prezentovať. " Ľuboš Grajcar, CK EDEN

Limity spolupráce krajín V4

Medzi limity spoločnej spolupráce patrí aj skutočnosť, že hoci sa krajiny V4 spolu spájajú, v niektorých prípadoch sú si stále konkurentmi. Ako príklad uvádzame zrušenie leteckú linku spájajúcu východ Slovenska s Izraelom:

„Čísla, ktoré robila letecká linka Tel Aviv - Košice boli lepšie ako čísla, ktoré robí Debrecín - Tel Aviv, ale to sú neoficiálne informácie. Aj keď sa teda bavíme o V4, tak Maďarsko uchránil svoj záujem pred všetkými tromi ostatnými hráčmi. Aj Poľsko, aj Česko aj Slovensko - každá z týchto krajín prišla o 1 lietadlo. " Ľuboš Grajcar, CK EDEN

Záverečné zistenia a odporúčania oslovených zástupcov slovenských incomingových cestovných kancelárií:

- prevažnú väčšinu incomingových cestovných kancelárií a agentúr v slovenskom priestore tvoria malé podniky s 1- 4 zamestnancami, pri zúčastňovaní sa na aktivitách značky DCE sú častokrát limitovaní personálnymi, časovými a finančnými možnosťami;
- zástupcovia incomingových cestovných kancelárií a agentúr v slovenskom priestore nie sú dostatočne informovaní o aktivitách značky DCE, ocenili by viac informácií;
- informácie o pripravovaných podujatiach (B2B stretnutí, výstav) organizovaných na podporu značky DCE dostávajú zástupcovia na poslednú chvíľu, čo následne vedie k tomu, že nemajú dostatok času pripraviť kvalitný produkt, a niekedy to nie je v súlade s ich časovými, finančnými a kapacitnými možnosťami;
- prevažná väčšina incomingových cestovných kancelárií a agentúr bude mať záujem zúčastniť sa budúcich aktivít, ak sa budú konať na trhoch, na ktoré sa zameriavajú;

- Slovensko je podľa názorov oslovených incomingových touroperátorov primerane zapojené do spoločných aktivít značky DCE, problém však vidia v tom, že značka Slovensko je menej viditeľná na medzinárodnom cestovnom ruchu v porovnaní so značkami ostatných krajín V4;
- menšia viditeľnosť značky Slovensko je spôsobená aj 5-ročnou absenciou národnej destinačnej organizácie na Slovensku a tým, že cestovný ruch na Slovensku je vnímaný len ako doplnkové odvetvie hospodárstva a tiež nedostatočnou sieťou leteckých spojení do cieľových trhov značky DCE;
- incomingové cestovné kancelárie oceňujú spoluprácu s novovzniknutou *Slovakia Travel* a ich záujem pomôcť incomingovému cestovnému ruchu na Slovensku, oceňujú aktivitu jej zamestnancov a manažérsky štýl riadenia pod vedením Václava Miku;
- pre zviditeľnenie značky Slovensko navrhujú budovať značku aj prostredníctvom zahraničných zástupcov zodpovedných za propagáciu Slovenska v zahraničí s proaktívnym prístupom, ktorí budú mať k dispozícii dostatok propagačných materiálov;
- pre zviditeľnenie Slovenska v aktivitách značky ocenia, ak budú o plánovaných aktivitách vo vzťahu k značke DCE informovaní s dostatočným časovým predstihom, aby mohli vhodne pripraviť svoje portfólio poskytovaných služieb.

5 Diskusia

Vychádzajúc z teoretických východísk politiky cestovného ruchu je súčasťou výsledkov práce analýza strategických plánovacích dokumentov jednotlivých krajín V4 v oblasti cestovného ruchu. Ciele spoločných aktivít krajín V4 sú každoročne definované a diskutované predsedníckou krajinou v rámci pravidelne rotujúceho predsedníctva vyšehradského spoločenstva krajín.

Na základe analýzy strategických plánovacích dokumentov jednotlivých krajín a cieľov uvedených v programoch predsedníctiev zisťujeme, že oblasť spolupráce krajín V4 v cestovnom ruchu je zadefinovaná značne všeobecne a že medzinárodná spolupráca krajín V4 nie je vymedzená jasne. V prípade, že iniciatíva na podporu značky DCE na pôdoryse krajín Vyšehradského priestoru má byť úspešná, je nevyhnutné, aby manažment a politika cestovného ruchu predstavovali ich prioritu. Výsledky analýz výkonnosti cestovného ruchu ukázali, že Slovensko v porovnaní s ostatnými krajinami V4 v mnohých ohľadoch zaostáva. Pomalšie tempo rozvoja je do istej miery dôsledkom toho, že cestovný ruch sa dlhodobo, prakticky od konca druhej svetovej vojny, nedarí dostať na zoznam ekonomických priorít (Baláž, 1991). Preto dosiahnutie rovnocennej participácie Slovenska v cezhraničných aktivitách smerujúcich k úspešnému fungovaniu spoločného produktu pod značkou DCE si vyžiada posilnenie pozície cestovného ruchu v štruktúre slovenskej ekonomiky s následným zdynamizovaním jeho rozvoja.

Príklady dobrej praxe cezhraničnej spolupráce v cestovnom ruchu

Ako uvádza Studzienecki (2016), politické regióny môžu byť zároveň aj turistickými regiónmi. Analýzou medzinárodných politických regiónov v Európe demonštruje, že aj v takto vymedzených územiach funguje úspešná spolupráca v oblasti cestovného ruchu (Telfer, 2014). Príkladov takýchto regiónov je viacero, napríklad región Baltského mora, Čiernomorský región, región Škandinávie, Beneluxu alebo nami skúmané územie krajín Vyšehradskej štvorky, kde je spolupráca v oblasti cestovného ruchu uskutočňovaná pod značkou *Discover Central Europe* (DCE).

Pre posilnenie spoločných marketingových aktivít značky DCE navrhujeme podľa vzoru škandinávskych krajín vytvoriť spoločný plán krajín V4, ktorý bude určovať ich budúce smerovanie vo viacročnom časovom horizonte. Tvorcom plánu pre spoločné postupy v oblasti marketingovej spolupráce v cestovnom ruchu odporúčame inšpirovať sa úspešnými príkladmi nadnárodných destinácií vo svete. Jeden z príkladov dobrej praxe

predstavuje škandinávská spolupráca v rámci ktorej sú spoločne prezentované krajiny ako Nórsko, Švédsko, Fínsko, Dánsko, Island, Grónsko, Faerské ostrovy a Ålandy. Severská rada ministrov vytvorila Spoločný plán severského cestovného ruchu (z angl. *Nordic Plan*) na roky 2019-2023, ktorého účelom je posilniť severskú spoluprácu v oblasti cestovného ruchu s cieľom uľahčiť a zabezpečiť udržateľný rast. Plán zároveň podporuje národné stratégie a politiky cestovného ruchu prostredníctvom implementácie aktivít súvisiacich s cieľmi plánu a systematickým prístupom k národným a regionálnym výzvam. Zameriava sa na 4 strategické témy spolupráce: *konkurencieschopnosť*, *inovatívnosť*, *udržateľnosť* a *atraktivita*, ktoré predstavujú spoločný záujem škandinávskych krajín. Pri hľadaní konsenzu v otázkach spolupráce a smerovania rozvoja cestovného ruchu prihliadali tvorcovia plánu aj na globálne trendy v odvetví.

Po vzore severských krajín navrhujeme zriadiť pracovnú skupinu za účelom posilnenia spolupráce, ktorá identifikuje hlavnú výzvu a strategické témy spolupráce. Analýza politiky cestovného ruchu bude slúžiť ako vstupný materiál pre návrh spoločného plánu, ktorý by mal zároveň podporiť národné stratégie a politiky cestovného ruchu jednotlivých krajín V4, prispieť k vytváraniu pridanej hodnoty cestovného ruchu týchto krajín prostredníctvom spoločných projektov a stimulovať systematickú spoluprácu. K realizácii plánu môžu napomôcť politické priority vrátane programov vyšehradského predsedníctva.

Spoločný plán, jeho ciele a priority musia byť realizovateľné a tiež musia mať jasne rozdelené kompetencie v rámci krajín V4. Plán by mal zároveň vychádzať z porovnateľných štatistických údajov jednotlivých krajín, pričom pri tvorbe plánu by jeho tvorcovia mali zohľadniť aj prispôsobenie sa novej situácii na trhu na základe výsledkov pravidelných analýz a predikcií vývoja. Medzi kľúčové indikátory, ktoré by v spoločnom pláne krajín V4 mali byť identifikované patrí počet prenocovaní, počet príjazdov, priemerná dĺžka prenocovania a výdavky zahraničných turistov v jednotlivých krajinách V4 zo zdrojových trhov značky DCE.

Ďalej navrhujeme vytvoriť marketingovú stratégiu pre región V4 postavenú na marketingovej analýze trhu - zdrojových krajín, na ktoré značka DCE sústreďí svoje aktivity. Ako príklad dobrej praxe môže slúžiť marketingová stratégia Baltského regiónu, ktorej tvorcovia na základe prieskumu zdrojových trhov jasne vymedzujú marketingové ciele. Zároveň navrhli aj jednotný slogan pre marketingovú komunikáciu regiónu

Baltského mora vychádzajúci z rôznorodostí ponúk destinácií – *Ten správny mix na inú dovolenku*. Na základe stanovených pilierov značky navrhujú komunikačnú maticu pre každú cieľovú skupinu – B2B a B2C (Baltic Sea Tourism Center, 2017). Vytvorenie navrhovanej marketingovej stratégie by v budúcnosti pomohlo uľahčiť prípravu podrobného marketingového plánu aj v rámci vyšehradských predsedníctiev (schéma 5). K vytvoreniu marketingovej stratégie by mala predchádzať marketingová analýza zdrojových trhov značky, ktorá umožní vytvoriť profily potenciálnych návštevníkov. Pre tieto účely navrhujeme vykonať marketingový prieskum prostredníctvom behaviorálnej segmentácie turistov, ktorého výsledkom bude špecifikácia demografickej štruktúry cieľových segmentov, očakávanej priemernej dĺžky prenocovaní v krajinách V4, určenie preferovaného spôsobu dopravy, organizácie zájazdu (individuálni turisti vs. organizovaní turisti využívajúci služby cestovných kancelárií a agentúr) ako aj určenie perspektívnych produktových línií a preferované atraktivity cestovného ruchu v krajinách V4, ktoré môžu byť predmetom ich záujmu. Analýza zdrojových trhov je potrebná pre identifikáciu preferencií potenciálnych návštevníkov a následne ich transformáciu do produktu cestovného ruchu krajín V4. Ako uvádza Matušiková, Šambronská a Žegleň (2020), dôležitosť tvorby turistických produktov musí byť v súlade s dopytom vyskytujúcim sa v jednotlivých segmentoch. Za zváženie stojí vytvoriť modelový príklad spoločného balíka služieb krajín V4, ktorý bude mať najmä propagačnú funkciu pre zviditeľnenie krajín V4 v spoločných marketingových aktivitách. Definícia cieľov marketingovej komunikácie by mala zároveň vychádzať z výsledkov marketingovej analýzy a zároveň zohľadňovať súčasné trendy cestovného ruchu. V marketingovej stratégii pre spoločné aktivity krajín V4 by mali byť identifikované hlavné ciele stratégie a zdrojové trhy značky DCE a tiež komunikačný mix značky DCE pre segment B2B a B2C. Na základe expertných rozhovorov s touroperátormi slovenských incomingových kancelárií navrhujeme pre oblasť komunikácie B2B nasledujúci komunikačný matrix:

Tabuľka 25: Komunikačný matrix DCE pre B2B segment - touroperátori

Cieľová skupina	Kľúčová správa	Kanál	Kľúčové slová
Cestovné kancelárie a agentúry v krajinách V4	Destinácia strednej Európy	Veľtrhy Výstavy B2B stretnutia Roadshow Famtripy Infocesty E-learningové platformy Webináre a online Prezentácie	Príroda Kultúra a história Gastronómia Kúpele Turistika UNESCO pamiatky Aktívna dovolenka

Zdroj: vlastné spracovanie na základe výsledkov práce

Schéma 5: Návrhy pre vytvorenie spoločných plánovacích dokumentov krajín V4



Zdroj: vlastné spracovanie na základe výsledkov práce

Okrem spoločných plánovacích dokumentov pre posilnenie spoločnej politiky krajín V4 (schéma 5) ďalej odporúčame, aby jednotlivé národné destinačné organizácie zvážili vytvorenie osobitnej organizačnej štruktúry s dôrazom na personálne zabezpečenie. Jej súčasťou by mali byť zamestnanci špecializujúci sa na oblasť medzinárodnej spolupráce krajín V4, ktorí budú medzi sebou komunikovať na pravidelnej báze za účelom zintenzívnenia samotnej spolupráce a zviditeľnenia značky DCE na medzinárodnom poli cestovného ruchu.

Význam cestovného ruchu v krajinách V4

Analýzou výkonnosti cestovného ruchu v krajinách V4 na medzinárodnom trhu zisťujeme, že jeho priemerný percentuálny podiel na celkovom exporte je najnižší spomedzi krajín V4 na Slovensku (2,63%). Slovensko zároveň v najmenšom rozsahu profituje zo zdrojových trhov značky DCE (na úrovni 4,4%). Na opačnej strane spektra je Česká republika, ktorá naopak, profituje zo značky DCE v najvyššom rozsahu, pričom až 18% exportu cestovného ruchu na celkovom objeme cestovného ruchu tvorí export výdavkov turistov z USA, Číny a Ruska. K podobným záverom dospeli Šauer, Pařil a Viturka (2019), ktorí analyzovali schopnosť krajín V4 prilákať turistov v rámci prebiehajúcich procesov metropolizácie miest, pričom okrem turistickej atraktivity posudzovali aj ekonomickú interaktivitu a dopravnú konektivitu. V kontexte turistickej atraktivity skúmali počet zahraničných návštevníkov v ubytovacích zariadeniach. Výsledky ukazujú výraznú dominanciu Prahy, ktorá sa v značnej miere podieľa na dominancii Česka v celkovom exporte CR v rámci krajín V4. Najčastejšie uvádzaným dôvodom, prečo Slovensko v najmenšej miere profituje zo zdrojových trhov značky DCE je stav dopravnej infraštruktúry (Bucher, 2015; Šauel, Pařil a Viturka 2018). Dokazujú to aj naše analýzy (viac kapitola 4.1.5), ktoré preukazujú nedostatočnú úroveň jej rozvoja (najmä v oblasti leteckej dopravy). Podobne to vidia aj iní autori, napríklad Šauel, Pařil a Viturka (2018), ktorí okrem toho kritizujú aj pomalé tempo výstavby diaľnic na Slovensku.

Uvedené výsledky sa celkom pochopiteľne odrážajú aj v hodnotení postavenia našej krajiny podľa konkurencieschopnosti v cestovnom ruchu. Predmetnej problematike z pohľadu krajín V4 sa venovalo viacero autorov (napr. Novacká, 2016; Lacko a Hajduová, 2021; Bucher, 2015; 2016). Naše výsledky ukazujú, že v hodnotení celkového skóre indexu konkurencieschopnosti cestovného ruchu zostáva Slovensko opäť poslednú pozíciu z krajín V4. K rovnakému zisteniu dospeli aj iní autori (napr. Lacko, 2021; Hurajová a Majerská, 2021; Novacká, 2016). Pri hodnotení jednotlivých pilierov dosahuje Slovensko najvyššie hodnoty v oblasti prírodných zdrojov. Z uvedeného dôvodu považujeme za vhodné v rámci propagácie cestovného ruchu Slovenska v zahraničí zdôrazňovať význam prírodného bohatstva na Slovensku (chránené územia, prírodné lokality svetového dedičstva a pod.). Pestrosť prírodných zdrojov na relatívne malom území by tak mohla byť relevantným diferenciačným znakom značky a v istom smere aj konkurenčnou výhodou Slovenska na medzinárodných trhoch.

Následne sme overovali či existujú nejaké relevantné korelácie medzi jednotlivými subindexami konkurencieschopnosti (Spearmanov korelačný koeficient v kapitole 4.1.5). Naše zistenia opäť potvrdili väzbu medzi subindexami dopravnej infraštruktúry (leteckej na úrovni 0,822, aj pozemnej na úrovni 0,715) vo vzťahu k otvorenosti krajín vyšehradského regiónu pre medzinárodný cestovný ruch (tabuľka 10). K podobným záverom dospeli aj iní autori. Napríklad Perez a kol. (2021), ktorí skúmali faktory konkurencieschopnosti v Karibskom regióne a preukázali silnú pozitívnu koreláciu medzi hodnotením prostredia a infraštruktúry (0,820). Rovnako aj Augustin a Liaw (2017) alebo aj Popescu (2020) poukazujú vo svojich výskumoch na silnú korelačnú väzbu medzi celkovým skóre indexu prostredia a leteckou infraštruktúrou (0,944). Na základe uvedených výskumov môžeme prijať záver, že cesta k zvýšeniu konkurencieschopnosti cestovného ruchu vedie okrem iného najmä cez skvalitňovanie dopravnej infraštruktúry - hlavne budovanie letísk, prístupových ciest, hotelov či dopravných služieb. V tomto smere má Slovensko v porovnaní s ostatnými krajinami V4 značné rezervy, a preto by malo byť zlepšenie dopravnej infraštruktúry jednou z priorít politiky rozvoja CR v budúcnosti. Zároveň je však nutné dodať, že každý rozvoj infraštruktúry by mal byť plánovaný s ohľadom na možné environmentálne dopady. Najmä v prípade Slovenska je prírodné prostredie nesmierne cenným zdrojom rozvoja cestovného ruchu u nás (čo potvrdzujú aj naše analýzy - relevantná negatívna korelácia medzi leteckou dopravou a prírodnými zdrojmi na úrovni -0,624, pozri kap. 4.1.5).

Možnosti spolupráce pri budovaní spoločnej značky Discover Central Europe

Spolupráca v rámci zoskupenia krajín stredoeurópskeho regiónu v spoločných marketingových aktivitách v cestovnom ruchu má potenciál zviditeľniť Slovensko v medzinárodnom priestore. Predmetná téma však nie je v odbornej literatúre dostatočne rozpracovaná, chýbajú najmä empirické práce. V zahraničnej literatúre sa otázkam percepcie stredoeurópskeho regiónu venuje Studzieniecki (2016), ktorý pristupuje k vymedzeniu stredoeurópskeho regiónu z dvoch perspektív: akademický prístup uplatňuje širší pohľad - ako na územie tvorené 16 krajinami, na rozdiel od touroperátorov, ktorí ho v ponukách zájazdov do strednej Európy zužujú na 7 krajín. V oboch prístupoch sú do strednej Európy zaradené krajiny V4.

Náš výskum bol zameraný na odhalenie miery prienikov vnímania stredoeurópskeho regiónu z akademickej aj praktickej perspektívy. Vychádzajúc z

vybraných štúdií publikovaných v časopisoch indexovaných vo vedeckej databáze Web of Science zisťujeme, že 41% analyzovaných prác stotožňuje stredoeurópsky priestor s krajinami V4. Zvyšných 59% skúmaných prác vymedzuje stredoeurópsky priestor širšie, resp. krajiny V4 sú z neho úplne alebo čiastočne vynechávané. Najčastejšie sú do stredoeurópskeho priestoru zaradené Rakúsko (29,6%), Nemecko (26,4%), Slovinsko (16,8%), Rumunsko (7,2%) a Chorvátsko (5,6%). Rovnako ako Studzieniecki (2016) zisťujeme, že stredoeurópsky región je z akademickej perspektívy vnímaný širšie. Naopak, pri skúmaní percepcie touroperátorov ponúkajúcich zájazdy do stredoeurópskeho regiónu zaznamenávame menšie rozdiely. Najčastejšie spadajú do regiónu strednej Európy okrem krajín V4 aj Rakúsko a Nemecko. Studzieniecki (2016) na rozdiel od našich výsledkov identifikuje v ponuke touroperátorov aj Holandsko. Napriek zisteným odchýlkam v percepcii strednej Európy je z perspektívy cieľov našej práce podstatná zhoda v identifikácii krajín V4 ako súčasti stredoeurópskeho regiónu. Uvedenými zisteniami sa stotožňujeme s jeho názorom, že spoločné aktivity v oblasti budovania jednotnej značky Discover Central Europe majú potenciál.

Destinačný marketing krajín V4 na sociálnych sieťach

Digitálny marketing a osobitne sociálne médiá sú dnes jedným z najvyužívanějších spôsobov marketingovej komunikácie. Tento trend ovplyvnil štruktúru využívaného marketingového inštrumentária aj väčšiny národných destinačných organizácií (NTO; Hruška, Pásková, 2018). Potvrďuje to aj náš výskum orientovaný na destinačný marketing s dôrazom na marketingovú komunikáciu NTO krajín vyšehradského regiónu prostredníctvom vybraných sociálnych sietí. Oficiálny účet na Instagrame, Twitteri, LinkedIne, ale aj na Facebooku a Youtube majú zriadené NTO všetkých krajín V4 s výnimkou Poľska, ktoré absentuje na sociálnej sieti Twitter (tabuľka 12).

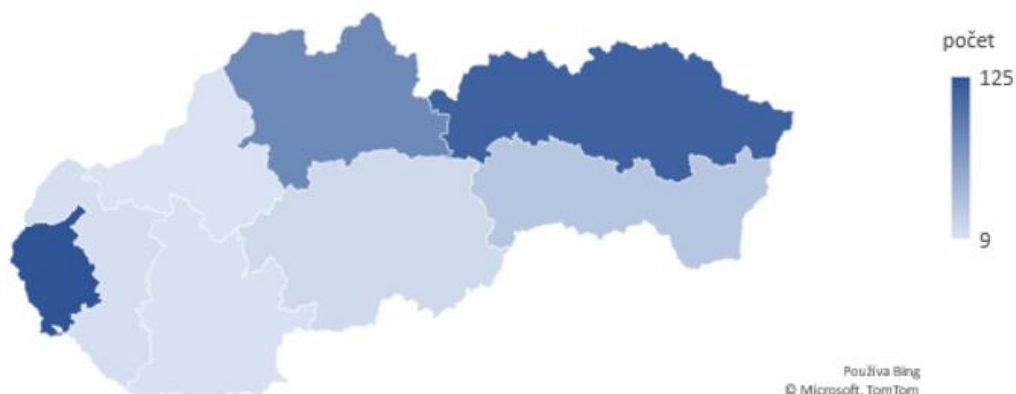
V našom výskume sme sa osobitne zamerali na skúmanie aktivít na sociálnych sieťach LinkedIn, Instagram a Twitter.

Výber sociálnej siete LinkedIn bol ovplyvnený najmä odlišným charakterom zamerania siete na obchodných partnerov, zástupcov komerčného sektora cestovného ruchu či nadšencov cestovného ruchu, ktorí sa zaujímajú o novinky v tejto oblasti. Oficiálny účet na tejto sieti majú zriadené všetky NTO krajín V4. Analýza príspevkov za rok 2022 ukázala, že sieť nie je využívaná len ako nástroj na hľadanie nových zamestnancov, ale že obsahové zameranie komunikácie je naozaj pestré, primárne

však so zameraním na PR aktivity organizácií a informácie o zahraničných a domácich podujatiach. Slovenská Slovakia Travel využíva LinkedIn najmä na prezentáciu marketingových kampaní, medzinárodných podujatí a veľtrhov. Stránka našej NTO predstavuje druhú najaktívnejšiu organizáciu z pohľadu počtu uverejnených príspevkov na LinkedIne (101) napriek tomu, že je najmladšou spomedzi NTO krajín V4. Obsahová analýza príspevkov na sociálnej sieti LinkedIn ukazuje, že Slovakia Travel je vo frekvencii a pestrosti obsahového zamerania uverejňovaných príspevkov veľmi aktívna, čo korešponduje s výsledkami štúdie Hrušku a Páskovej (2018), ktorí komunikáciu národných destinačných organizácií krajín vyšehradského regiónu považujú za najčastejšie využívaný nástroj komunikácie národných destinačných organizácií v Európe.

Výsledky skorších výskumov (napr. Fatanti, Suyadnya, 2015; štúdiá orientovaná na sociálnu sieť Instagram) potvrdzujú, že obsah príspevkov zverejňovaných na sociálnych sieťach vplyva na formovanie značky destinácie cestovného ruchu a že sa prejavuje zvýšenou návštevnosťou propagovaných atrakcií, resp. destinácií. Uvedené tvrdenia potvrdzujú aj naše zistenia, ku ktorým sme dospeli na základe geografickej lokalizácie analyzovaných príspevkov uverejňovaných na sociálnej sieti Instagram. Najvyšší počet príspevkov odkazuje na najnavštevovanejšie destinácie na Slovensku – hlavné mesto Slovenska a oblasť Vysokých Tatier (obrázok 7). Tieto výsledky korešpondujú s intenzitou návštevnosti jednotlivých regiónov Slovenska podľa údajov Štatistického úradu SR (2021), podľa ktorých pripadal najvyšší podiel domácich a zahraničných návštevníkov v roku 2020 na okresy Poprad (16,2%), Liptovský Mikuláš (6,2%), Bratislava (4,9%), Žilina (3,6%) a Nové Zámky (3,3%). Nami analyzované príspevky na Instagrame odkazujú na lokality v okresoch Bratislava (31%), Poprad (26%), Košice (6,5%), Ružomberok (8,3%) a Žilina (7,3%). Naše ďalšie skúmanie prostredníctvom expertných rozhovorov (kapitola 4.3.4) toto zistenie potvrdilo a navyše ukázalo, že dôvodom vysokej intenzity záujmu turistov a aj zvýšenej koncentrácie zamerania ponuky produktov incomingových cestovných kancelárií je, že tieto destinácie disponujú najvyššou úrovňou kvality poskytovaných služieb a najlepšie vybudovanou infraštruktúrou v rámci Slovenska.

Obrázok 7: Lokalizácia najintenzívnejšie zverejňovaných lokalít na Instagrame (2022)



Zdroj: vlastný prieskum, Instagram, 2022

Následne sme sa zamerali na obsahovú analýzu príspevkov širokej verejnosti spojených s predmetným územím krajín V4 na sociálnej sieti Instagram v r. 2022 (viac v kap. 4.2.2). Výsledné zistenia ukazujú, že z celkového počtu analyzovaných príspevkov je takmer 70% spojených s hlavnými produktovými líniami značky DCE, pričom najvyšší počet fotografií spadá do kategórie stredoeurópskych miest, kultúry a histórie (graf 13). Tieto výsledky korešpondujú s celkovým obrazom Európy (resp. iných európskych krajín), ktorá je primárne prezentovaná prostredníctvom kultúrno-historických atrakcií.

Na Slovensku je počet takto ladených príspevkov rovnako najvyšší (graf 14), ale nedosahuje úroveň ostatných krajín V4, ktoré v tomto smere výrazne ovplyvňujú veľké mestá (Praha, Budapešť, Krakov, Varšava a pod.; obrázok 3). Napriek tomu je intenzita prezentovaných príspevkov odkazujúca na hlavné produktové línie značky DCE na Slovensku (Instagram v roku 2022) dominantne sústredená na naše najväčšie mestá (tabuľka 27).

Odhliadnuc od dominantných produktových línií značky DCE je Slovensko na Instagrame prezentované ako hornatá krajina s bohatou prírodou a početným zastúpením národných parkov. Spomedzi krajín V4 je z nášho územia v najväčšej miere zobrazované cestovanie orientované na prírodu (prezentované sú predovšetkým príspevky zachytávajúce prírodné scenérie – tvoria 24% podiel zo všetkých príspevkov). Výsledky nášho skúmania opätovne potvrdzujú (zmienili sme to už vyššie), že prvky prírodného prostredia tvoria kľúčový atribút identity značky Slovenska a mali by preto tvoriť základný komponent marketingovej komunikácie zameranej na rozvoj cestovného ruchu u nás. K podobným záverom dospeli aj iní autori, napríklad výskum Koça a Sönmeza

(2017) aplikovaný na 50 európskych krajín, ktorý ukazuje, že takmer polovica príspevkov na sociálnych sieťach vzťahujúcich sa k ich územiu súvisí s prírodnými atraktivitami a až následne sú prezentované kultúrno-historické. Rovnako je to aj v prípade Španielska a Talianska. Analýza príspevkov národných destinačných organizácií podľa Vidića (2022) ukazuje, že dominantnými atribútmi sú príroda a krajina.

Tabuľka 26: Intenzita príspevkov odkazujúca na hlavné produktové línie značky DCE na Slovensku (Instagram v roku 2022)

Produktové línie DCE	Lokalita	Počet príspevkov	
		Absolútne vyjadrenie	Relatívne vyjadrenie (v %)
Stredoeurópske mestá	Bratislava	124	31
	Košice	25	6,25
	Tnava	6	1,5
	Trenčín	6	1,5
	Žilina	6	1,5
	Iné mestá	37	9,25
	SPOLU	204	51
Pamiatky UNESCO	Spišský hrad	1	0,25
	Banská Štiavnica	4	1
	Bardejov	3	0,75
	SPOLU	8	2
Zdravotný turizmus / wellness	SPA Aphrodite	1	0,25
	Rajecké Teplice	1	0,25
	SPOLU	2	0,5
Kultúra a história	Hrady a zámky		
	Bratislavský hrad	6	1,5
	Devín	4	1
	Strečno	2	0,5
	SPOLU	12	3
	Kostoly a katedrály		
	Bratislava	8	2
	Košice	2	0,5
	Liptovský Ján	1	0,25
	Múzeá		
	Múzeum Oravskej dediny	1	0,25
	SPOLU	12	3
	Gastroturizmus		
Gastroturizmus	Bratislava	1	0,25
	Košice	1	0,25
	SPOLU	2	0,5
SPOLU		240	60%

Zdroj: vlastné spracovanie na základe výsledkov práce

Uvedené zistenia je možné považovať za relevantný argument v diskusii o zintenzívnení aktivít NTO na sociálnych sieťach. Ako uvádza Pourfakhimi, Duncan a Coetzee (2020), obsah generovaný používateľmi sociálnych médií netreba ignorovať, pretože predstavuje obzvlášť dôležitú formu prenosu informácií o destinácii ústnym podaním. Analýzou obsahu príspevkov uverejňovaných užívateľmi sociálnych sietí je možné identifikovať ich preferencie a transformovať ich do produktových línií v rámci spoločnej propagácie krajín V4.

Jedným z posledných trendov v oblasti digitálnej marketingovej komunikácie je využívanie tzv. influencer marketingu, ktorý ako uvádzajú Sesar, Hunjet a Kozina (2021) vďaka schopnosti ovplyvniť veľké skupiny užívateľov sociálnych sietí, môže byť využitý ako účinná stratégia na prilákanie značného objemu turistov do destinácie. Naše analýzy na príklade sociálnej siete Instagram toto tvrdenie potvrdzujú. Zistili sme, že približne 4% príspevkov TOP influencerov v krajinách V4 nejakým spôsobom odkazujú na krajinu ich pôvodu (graf 19). Najaktívnejší sú v tomto prípade influenceri z Česka (4,66%), ktorí tak svojimi príspevkami v najvyššej miere prispievajú k vytváraniu povedomia o krajine, z ktorej pochádzajú. Podiel príspevkov slovenských influencerov odkazujúcich na Slovensko sa pohybuje len na úrovni 2,6%, čo je najmenej spomedzi krajín V4. Na základe toho odporúčame zástupcom Slovakia Travel zodpovedným za propagáciu aj domáceho cestovného ruchu vytvoriť pre slovenských influencerov podujatie v podobe famtripu (príp. konferencií) zameraného na prezentáciu vybraných lokalít resp. atraktivít, ktoré by tak mohli byť výraznejšie promované pre domácich návštevníkov (ev. aj zahraničných, v prípade využitia anglického, resp. iných jazykov podľa preferencií cieľových trhov, keďže slovenskí influenceri majú svoju fanbase aj v zahraničí). V každom prípade však možno súhlasiť s tvrdením Gretzela (2017), že úspešnosť marketingovej kampane bude závisieť aj od výberu vhodných influencerov. V kontexte zviditeľnenia značky Slovensko preto odporúčame zamerať sa na špecializovaných influencerov, ktorí sa venujú konkrétnym témam, v našom prípade ide o cestovanie. Inšpiráciou pre zástupcov Slovakia Travel môže byť medzinárodná konferencia pre influencerov a blogerov z celého sveta *Traverse 2022*, ktorá sa konala minulý rok v Česku pod záštitou Czech Tourism. Cieľom bolo vzdelávať online cestovateľskú komunitu a propagovať Česko v zahraničí prostredníctvom príspevkov blogerov. Súčasťou podujatia boli aj poznávacie cesty po Česku (Czech Tourism, 2022).

Značka *Discover Central Europe* na sociálnej sieti LinkedIn a Twitter

V rámci marketingovej komunikácie značky DCE sme sa zamerali na analýzu príspevkov národných destinačných organizácií (NTO) na vybraných sociálnych sieťach. Konkrétne sme sa sústredili na LinkedIn a Twitter.

Predmetom skúmania na sociálnej sieti Twitter bola percepcia krajín V4 ako jednotného vyšehradského regiónu, ale i ako značky Discover Central Europe. Konkrétne sme sa zamerali na sentiment príspevkov. Analýza sentimentu môže pomôcť objasniť úlohu komunikácie WOM v procese budovania značky destinácie. Podobne ako analýza

tweetow Mathayomchana a kol. (2022) počas pandémie COVID-19 v 10 krajinách juhovýchodnej Ázie, aj naša analýza sentimentu na sociálnej sieti Twitter ukazuje ich vplyv na celkový postoj k prezentovaným krajinám V4, ktorý je pozitívny. Napriek tomu, že značka Slovensko nie je dostatočne silná a diferencovaná na vzdialených zahraničných trhoch, analýza sentimentu, ktorý overujeme na základe kombinácie viacerých tweetov súvisiacich s cestovaním potvrdzuje pozitívny postoj k zverejneným príspevkom.

Ďalšou skúmanou sociálnou sieťou je LinkedIn, ktorý sme zvolili s ohľadom na jeho špecifikum ako platformy uprednostňujúcej obsah osobných profilov (Trumpeter, 2023). Využívanie osobných profilov zamestnancov NTO na sociálnych sieťach pre propagáciu produktov je veľmi účinné (dôkazom je nesmierne rýchlo rastúci segment tzv. influencer marketingu). Význam vplyvu šírenia referencií (tzv. WOM, resp. eWOM) v procese budovania značky miesta potvrdzujú napr. Andéhn a kol. (2014), Kavartzis a Hatch (2021). Navrhujeme preto, aby zamestnanci pracujúci pre NTO využívali aj svoj osobný účet na LinkedIne na propagovanie aktivít organizácie a prispeli tak k zvýšeniu dosahu propagácie a súčasne podporili činnosť organizácie, pre ktorú pracujú. Ako príklad môžeme uviesť účet Jána Hergeta, generálneho riaditeľa Czech Tourism, ktorý často na svojom osobnom profile zdieľa aktivity Czech Tourism.

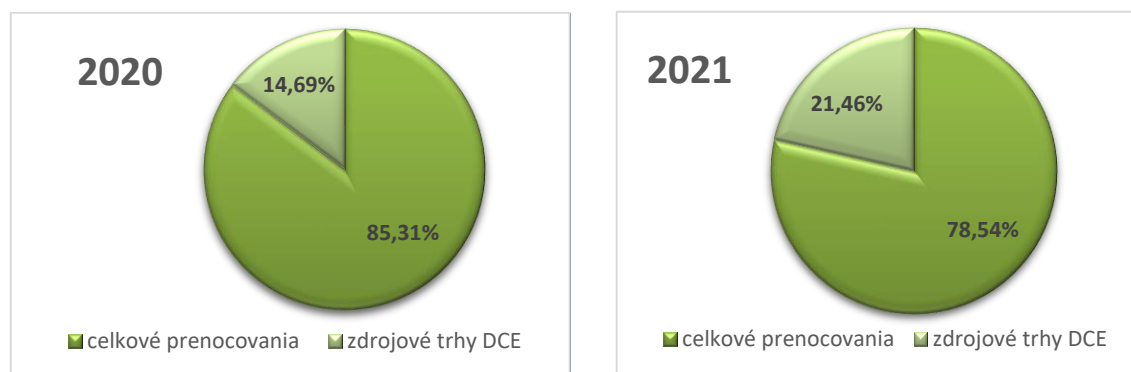
Zamestnancom zodpovedným za správu sociálnych sietí odporúčame, aby aj naďalej pravidelne zverejňovali príspevky o aktivitách v rámci organizácie, čo prispieva nielen k zviditeľňovaniu propagovaného obsahu, ale aj k posilňovaniu pozitívneho vnímania značky národnej destinačnej organizácie, ktorej existencia má nezastupiteľnú úlohu v destinačnom marketingu krajiny. Slovakia Travel je najmenšou organizáciou z pohľadu počtu zamestnancov v krajinách V4. Tento fakt spôsobuje čiastočne aj veľkosť trhu, aj to, že ide o najmladšiu organizáciu. Napriek tomu, že zvýšenie počtu zamestnancov je finančne nákladné, prináša nepopierateľné benefity. Je otázkou nastavenia priorít štátu v oblasti podpory rozvoja CR. Napríklad v maďarskej NTO pracuje 191 zamestnancov, kým v takmer 4x väčšom Poľsku je to len 117, v Česku 126. Slovenská Slovakia Travel zamestnáva len 30 zamestnancov, čo je najmenej zo všetkých krajín V4 (a viac ako 4x menej ako v Česku; tabuľka 14). Uvedený prehľad jasne ukazuje, že pre zlepšenie výsledkov v oblasti destinačného marketingu Slovenska bude potrebné zamyslieť sa nad zvýšením počtu zamestnancov NTO.

Zdrojové trhy značky *Discover Central Europe*

Medzi kľúčové zdrojové trhy značky DCE z pohľadu návštevnosti krajín V4 patrí USA, Čína a Rusko. Najvyšší priemerný podiel prenocovaní v rokoch 2012-2020 zaznamenávame u ruských turistov. Najčastejším cieľom ich cesty bola Česká republika (11,3%; graf 22). Za nimi nasledujú turisti z USA a Číny. Podobné zistenia popisujú aj Kozoň a Kuper (2016). Podľa ich analýz štruktúry návštevnosti v krajinách V4 dominujú početnosťou ruskí turisti a ich najčastejším cieľom cesty je Česko. Podľa portálu českej destinačnej organizácie Czech Tourism (2022), bonitní ruskí turisti vyhľadávali najmä kúpeľné pobyty v Karlovarskom kraji a zostávali v krajine dlhšie.

Podľa slov generálneho riaditeľa Slovakia Travel, Václava Miku, predstavuje počet prenocovaní dôležitejší štatistický ukazovateľ ako počet príjazdov (Ministerstvo Dopravy SR, 2023), lebo vďaka nemu vieme presnejšie určiť, koľko času strávia zahraniční turisti na Slovensku. Celkový podiel počtu prenocovaní turistov zo zdrojových trhov značky DCE na celkových zahraničných prenocovaniach v roku 2021 medziročne stúpol o 6,77% (graf 28), pričom počet prenocovaní zahraničných turistov z cieľových krajín značky DCE na Slovensku medziročne stúpol v prípade turistov z USA, Holandska, Izraela a Švédska.

Graf 27: Podiel počtu prenocovaní turistov zo zdrojových trhov značky DCE

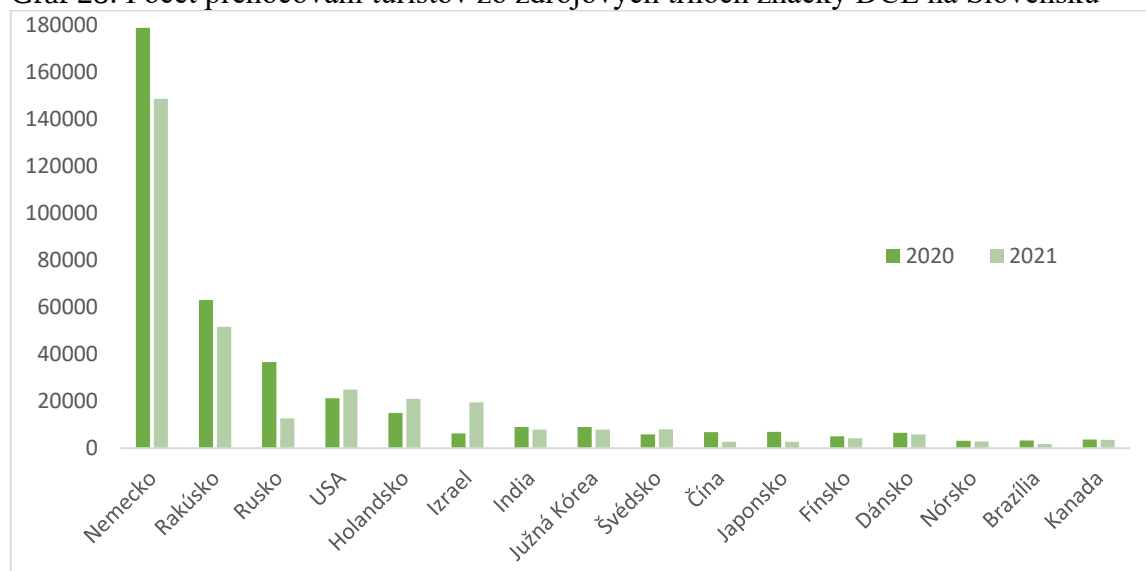


Zdroj: vlastné spracovanie na základe Štatistický úrad SR, 2022

Najdynamickejší medziročný rast zaznamenávame u turistov z Izraela (32,5%, graf 28), pričom práve na túto krajinu je v súčasnom období cielená intenzívna marketingová aktivita krajín V4. Izraelskí turisti tvorili v predpandemickom období spolu s Čechmi a Nemcami najpočetnejšiu zahraničnú klientelu (napr. v Trnavskom kraji; Trnavský samosprávny kraj, 2023). Napriek tomu, že izraelskí turisti nepatria z pohľadu návštevnosti do prvej desiatky, podľa názoru Václava Miku má izraelský trh pre

Slovensko veľký potenciál z dôvodu vyššej priemernej dĺžky pobytu turistov z tejto krajiny na Slovensku (ich záujem sa sústreďuje predovšetkým na kúpeľné pobyty; Ministerstvo dopravy SR, 2023). Podľa názorov zástupcov slovenských incomingových cestovných kancelárií je zvýšenie počtu izraelských turistov prejavom aj nižšej miery obáv o bezpečnosť v perivojnových destináciách. Naopak, vzhľadom k vyššej citlivosti na bezpečnosť u turistov z USA, sa ich počet na Slovensku po vyostrení rusko-ukrajinského konfliktu znížil. Prieskum merajúci senzitivitu trhu ukazuje, že až 60% turistov z USA prehodnotilo svoj cieľ navštíviť strednú Európu kvôli obavám z vojnového konfliktu (TASR, 2023). Zvýšeniu návštevnosti turistov z Izraela by mala pomôcť aj nová letecká linka Tel Aviv-Piešťany, ktorá bola uvedená na veľtrhu cestovného ruchu v Tel Avive v rámci prezentácie Trnavského kraja v spolupráci so Slovakia Travel (SITA, 2023). Spustenie linky v apríli 2023 a tiež otvorenie zahraničného zastúpenia Slovakia Travel v budove Veľvyslanectva SR v Tel Avive má prispieť k podpore propagácie Slovenska k zviditeľňovaniu značky našej krajiny v Izraeli.

Graf 28: Počet prenocovaní turistov zo zdrojových trhov značky DCE na Slovensku



Zdroj: vlastné spracovanie na základe ŠÚ SR, 2022

Slovensko má podľa našich zistení najnižšiu mieru pokrytia priamych leteckých spojení do krajín označovaných ako preferované zdrojové trhy značky DCE spomedzi krajín V4. Pre zvýšenie návštevnosti Slovenska odporúčame okrem participácie na výstavách, veľtrhov či B2B stretnutiach organizovaných pod značkou DCE, ale i mimo nich zvýšiť počet priamych leteckých spojení na Slovensko z krajín, na ktoré sa značka DCE zameriava a z ktorých k nám prichádza vyšší počet turistov (napr. Nemecko).

Percepcia marketingovej podpory DCE slovenskými incomingovými touroperátormi

Posledná časť nášho skúmania bola zameraná na zástupcov slovenských incomingových touroperátorov s cieľom odhaliť ich postoje a percepciu aktivít marketingovej podpory cestovného ruchu realizované pod značkou DCE na Slovensku. Návrhy, ktoré vyplynuli z expertných rozhovorov možno rozdeliť do troch tematických okruhov:

- a) návrhy pre zviditeľnenie značky Slovensko,
- b) návrhy pre rovnocennú participáciu Slovenska v spoločných aktivitách DCE,
- c) návrhy pre lepšiu koordináciu aktivít na podporu značky DCE v zahraničí.

Tabuľka 27: Návrhy zástupcov slovenských incomingových touroperátorov

Návrhy pre zviditeľnenie značky Slovensko	
1.	Zintenzívniť komunikáciu s Ministerstvom zahraničných vecí SR ohľadom udeľovania víz najmä pre turistov z krajín, na ktoré cieľ marketingová komunikácia Slovenska a značka DCE
2.	Personálne vhodne obsadiť zahraničné zastúpenia ľuďmi s proaktívnym prístupom
3.	Efektívnejšie využívať zastupiteľské úrady Slovakia Travel na marketing Slovenska a zabezpečiť dostatočné množstvo propagačných materiálov o Slovensku
4.	Podpora pri pravidelnom informovaní slovenských hotelierov a ďalších subjektov ponúkajúcich služby v CR o výhodách cenovo zvýhodnených ponúk plánovaných famtripov
5.	V rámci produktových línií sa zamerať na prezentáciu prírodného bohatstva Slovenska ako kľúčového atribútu identity značky Slovensko
Návrhy v kontexte zlepšenia aktivít značky DCE v slovenskom priestore	
5.	Zvýšiť informovanosť o značke DCE - edukovať poskytovateľov služieb v CR o potenciálnych prínosoch zúčastňovania sa na pripravovaných podujatiach a plánovaných aktivitách
6.	Zlepšiť informačné toky - informovať potenciálnych účastníkov o pripravovaných podujatiach na podporu značky DCE s dostatočným časovým predstihom
7.	Časovo zladieť aktivity na podporu značky DCE s ostatnými aktivitami
Návrhy pre lepšiu koordináciu aktivít na podporu značky DCE v zahraničí	
8.	Spoločná prezentácia partnerov V4 ako jednej destinácie v rámci veľtrhov organizovaných mimo značky DCE

Zdroj: vlastné spracovanie na základe výsledkov práce

Odporúčania pre rovnocennú participáciu Slovenska v marketingových aktivitách značky DCE

Na základe analýzy primárnych a sekundárnych dát navrhujeme nasledujúce riešenia (schéma 6):

Schéma 6: Návrhy pre rovnocennú participáciu Slovenska v spoločných aktivitách DCE

1. Systematicky pracovať na zviditeľnení značky Slovensko na medzinárodných trhoch cestovného ruchu

- zintenzívniť komunikáciu s Ministerstvom zahraničných vecí SR ohľadom udeľovania víz, najmä zo zdrojových trhoch DCE,
- rozšíriť počet zahraničných zastúpení Slovakia Travel na všetky zdrojové trhy značky DCE a personálne posilniť zahraničné zastúpenia Slovenska s akcentom na odbornosť
- zabezpečiť dostatok kvalitných propagačných materiálov o Slovensku (minimálne na úrovni ostatných krajín V4),
- organizovať pravidelné informačné cesty pre zahraničných touroperátorov, novinárov a prípadne aj iných vplyvných influencerov v odvetví CR,
- zabezpečiť pravidelné školenia, workshopy, diskusie a famtripy pre stakeholderov v slovenskom CR,
- zaradiť CR medzi priority štátnej politiky a venovať mu väčšiu pozornosť v kontexte vytvárania koncepčných dokumentov a vytváraní priaznivého podnikateľského prostredia pre súkromné osoby pôsobiace v tomto odvetví,

2. Zvýšiť informovanosť o značke DCE zameranú na subjekty CR, ktoré majú možnosť zúčastňovať sa aktivít organizovaných na jej podporu

- organizovať pravidelné informačné stretnutia, workshopy a konferencie pre touroperátorov a odbornú verejnosť s cieľom poskytovať pravidelné informácie o plánovaných aktivitách v oblasti spoločných marketingových aktivít v rámci iniciatívy DCE,
- vytvoriť platformu pre sieťovanie stakeholderov v CR a na zdieľanie skúseností,
- aktívne zapájať všetky zainteresované strany do prípravy plánov rozvoja a aktivít na podporu značky DCE,
- informovať subjekty cestovného ruchu s dostatočným časovým predstihom o pripravovaných aktivitách v rámci iniciatívy DCE, aby sa na ne vedeli včas pripraviť a prispôsobiť danej aktivite svoje portfólio poskytovaných služieb,
- časovo zladieť aktivity v rámci DCE s inými aktivitami.

3. Zlepšiť pozíciu Slovenska vo svetovom rebríčku TTCI

- prostredníctvom aktualizácie koncepčných dokumentov, v ktorých budú jasne vymedzené priority, ciele a hlavná vízia pre cestovný ruch na Slovensku v definovanom časovom horizonte,
- systematicky pracovať na zlepšovaní infraštruktúry Slovenska, najmä leteckej,
- identifikovať hlavné produktové línie, prostredníctvom ktorých sa bude Slovensko propagovať pre zdrojové trhy,
- pod vedením NTO intenzívne spolupracovať a aktívne podporovať slovenských touroperátorov v penetrácii na cieľové medzinárodné trhy.

Zdroj: vlastné spracovanie na základe výsledkov práce

Zohľadňujúc názory oslovených odborníkov, navrhujeme nasledujúce odporúčania:

- pre zviditeľnenie značky v medzinárodnom CR navrhujeme podporu sieťovania aj v rámci iných akcií (veľtrhov, výstav) organizovaných mimo iniciatívy DCE,
- zvážiť vytvorenie jednotného modelu, tzv. roundtripu, spoločného balíka služieb krajín V4, ktorý by bol prezentovaný na základe spoločných marketingových aktivít značky DCE s cieľom zviditeľniť krajinu V4 najmä v zdrojových krajinách,

- inšpirovať sa úspešnými príkladmi nadnárodných destinácií (napr. Baltskej a Škandinávskej spolupráce) a vytvoriť spoločný plán pre spoluprácu krajín V4 v CR a marketingovú stratégiu pre spoločné marketingové aktivity v rámci značky DCE,
- vytvorenie vhodnej organizačnej štruktúry jednotlivých národných destinačných organizácií krajín V4 najmä v oblasti medzinárodnej spolupráce krajín V4, ktoré budú medzi sebou pravidelne komunikovať o spoločných aktivitách značky DCE.

Limity výskumu a odporúčania pre ďalší výskum

Istým limitom pri spracovaní práce bola nedostupnosť vhodných štatistických údajov a nevyhnutných informácií. Najčastejšie sme riešili problém, že potrebné dáta nebolo možné získať za všetky krajiny V4, že dostupné údaje boli konštruované na základe rozdielnej metodiky alebo boli sprístupnené len v odlišných časových obdobiach. Išlo o zásadné problémy, ktoré znemožnili korektnú komparatívnu analýzu v sledovaných oblastiach. Medzi ďalšie limity možno označiť zmeny na spoločnom portáli krajín V4, ktoré znemožnili prístup k pôvodne zverejneným štatistickým údajom o CR krajín V4.

Pre budúci výskum odporúčame zamerať sa na rozšírenie a prehĺbenie výskumu zameraného na možnosti využitia influencer marketingu na podporu spoločného produktu krajín V4. Za ďalšiu perspektívnu oblasť výskumu považujeme skúmanie a porovnávanie imidžu značiek krajín V4 s cieľom zhodnotiť efektivitu a navrhnúť optimalizáciu brandingových stratégií. Produktívne z pohľadu prínosov pre prax by bolo sústrediť budúci výskum aj na preskúmanie možností vytvorenia spoločného, funkčného a konkurencieschopného cezhraničného produktu krajín V4. Nami realizovaný výskum by mohol byť v budúcnosti doplnený o obsahovú analýzu príspevkov aj na ďalších sociálnych sieťach prostredníctvom ktorých by bolo možné precizovať analýzu percepcie cestovného ruchu krajín vyšehradského regiónu. Uvedené výsledky bude potrebné doplniť aj o finančnú analýzu marketingových výdavkov značky DCE a rozšírenie kvalitatívneho výskumu aj o relevantných aktérov CR z ostatných krajín V4, ktorí participujú na spoločných aktivitách značky DCE.

6 Prínosy dizertačnej práce

Cestovný ruch predstavuje interdisciplinárne odvetvie, ktoré zasahuje do viacerých hospodárskych odvetví a rovnako je výsledkom ekonomického a politického diania v krajine. Predkladaná práca reflektuje aktuálne zmeny vo svete, ktoré mali vplyv na percepciu značky DCE. Išlo predovšetkým o zmeny vyvolané celosvetovou pandémiou COVID-19 ako aj aktuálne geopolitické zmeny (rusko-ukrajinský konflikt). Značka Discover Central Europe môže napomôcť k zviditeľneniu Slovenska v zahraničí prostredníctvom spolupráce krajín V4. V spracovanej problematike skúmame na základe dostupných informácií význam multilaterálnej spolupráce v rámci spoločných marketingových aktivít krajín V4 na medzinárodnom cestovnom ruchu s osobitným dôrazom na slovenský priestor. Hlavným zámerom práce je na základe výsledkov skúmania formulovať návrh odporúčaní pre rovnocennú participáciu a zviditeľnenie Slovenska v spoločných aktivitách krajín V4. Práca zohľadňuje aktuálny vývoj medzinárodného cestovného ruchu, ktorý do značnej miery ovplyvnil formovanie samotnej značky Discover Central Europe.

V teoretickej rovine je prínosom práce spracovanie prehľadu prístupov k problematike politiky a spolupráce v cestovnom ruchu zamerané na úlohu verejného sektora pri tvorbe politiky cestovného ruchu, identifikáciu nástrojov politiky cestovného ruchu a možné prístupy k spolupráci v oblasti marketingu cezhraničných destinácií s akcentom na najnovšie trendy vo využívaní digitálneho marketingu a sociálnych sietí. Uvedené teoretické východiská následne aplikujeme na skúmaný geografický priestor - územie krajín vyšehradskej skupiny. Práca prináša ucelený prehľad verejne dostupných informácií o značke Discover Central Europe.

Teoretické prínosy práce

Prínosy predkladanej dizertačnej práce vidíme aj v identifikácii návrhov pre posilnenie spolupráce krajín V4 v cestovnom ruchu po vzore európskych nadnárodných destinácií cestovného ruchu. Krajínám V4 odporúčame identifikovať spoločné postupy pre spoluprácu a tiež vytvoriť marketingovú stratégiu značky DCE. Za prínos práce ďalej považujeme zovšeobecnenie obsahových analýz expertných rozhovorov do podoby odporúčaného spôsobu spolupráce pri budovaní spoločnej cezhraničnej destinácie na pôdoryse V4 formátu. Načrtli sme schému postupu, možné kroky pre hodnotenie spolupráce pri formovaní nadnárodnej destinácie cestovného ruchu, ktoré následne

smerujú k vytvoreniu odporúčaní pre rovnocenné zastúpenie participujúcich krajín v podobných modeloch multilaterálnej spolupráce (na príklade krajín V4 a návrhu riešení pre rovnocennú participáciu Slovenska v rámci DCE).

Praktické prínosy dizertačnej práce

Praktickým prínosom práce je súbor odporúčaní pre prax pri zviditeľnení Slovenska rovnocennou participáciou na aktivitách pri budovaní cezhraničnej destinácie zastrešenej značkou DCE.

Práca prináša v plánovacej praxi využiteľnú analýzu percepcie krajín V4 na sociálnych sieťach vytváraných nielen na základe premyslenej stratégie marketingovej komunikácie národnými destinačnými organizáciami, ale aj samotnými turistami ako súbor referencií. Ukázali sme, že pre národné destinačné organizácie predstavujú sociálne siete dôležitý nástroj marketingovej komunikácie ako aj efektívny analytický nástroj.

Vo vzťahu k Slovensku je praktickým prínosom dizertačnej práce obsahová analýza príspevkov o Slovensku ako o destinácii cestovného ruchu na Instagrame, ktoré ho prezentuje ako hornatú krajinu s výrazným zastúpením lesov a početnými národnými parkmi. V porovnaní s ostatnými krajinami V4 je naša krajina v najväčšej miere zobrazovaná v spojitosti s cestovaním orientovaným na prírodu (prezentované sú predovšetkým príspevky zachytávajúce prírodné scenérie – tvoria 24% podiel zo všetkých príspevkov). Výsledky nášho skúmania ukazujú, že prvky prírodného prostredia tvoria kľúčový atribút identity značky Slovenska a mali by preto tvoriť základný komponent marketingovej komunikácie zameranej na rozvoj cestovného ruchu u nás.

Predkladaná práca prispieva k ucelenejšiemu pohľadu chápania značky Discover Central Europe z teoretického, analytického a marketingového uhla pohľadu. Výsledky analýzy sentimentu potvrdili úlohu ústneho šírenia referencií (tzv. *Word of Mouth*) v procese budovania značky destinácie. Hoci predchádzajúcich výskumov na platforme Twitter bolo mnoho, špecifikum predkladaného výskumu spočíva v objekte nášho skúmania. Obsah tweetov o vyšehradskom regióne a značke DCE nebol doposiaľ dôkladne analyzovaný. Preukázali sme, že verejné diskusie o destináciách cestovného ruchu na sociálnych sieťach prispievajú k formovaniu ich značky. V tomto prípade ide o tzv. eWOM, ktoré má vplyv na reputáciu a imidž krajiny. Uvedený výskum preto považujeme za empirický príspevok k diskurzu o úlohe eWOM komunikácie v procese budovania značky destinácie.

Pedagogické prínosy dizertačnej práce

Medzinárodná spolupráca a marketing v cestovnom ruchu predstavujú dôležitú súčasť študijného programu na Obchodnej fakulte Ekonomickej univerzity v Bratislave. Dizertačná práca môže poslúžiť ako obohatenie obsahu výučby v rámci študijného programu I. stupňa: *Podnikanie v cestovnom ruchu a službách* a II. stupňa: *Manažment cestovného ruchu*. Vybrané výstupy dizertačnej práce je možné aplikovať v rámci predmetov Medzinárodný cestovný ruch, Geografia v cestovnom ruchu a Cestovný ruch (Úvod do štúdia). Konkrétne je možné využiť spracovaný prehľad prístupov a odporúčaní manažmentu spolupráce v rámci cezhraničných destinácií, úlohy verejného sektora pri tvorbe politiky cestovného ruchu, prehľad využiteľných nástrojov politiky cestovného ruchu ako aj marketing a manažment turistickej destinácie, osobitne marketing sociálnych sietí v cestovnom ruchu.

Využitie v pedagogickej praxi sme preukázali už počas doktorandského štúdia, kedy sme parciálne výsledky výskumu využívali počas cvičení v rámci vedených kurzov: *Cestovný ruch*, *Udržateľný cestovný ruch*, *Technológie v službách cestovného ruchu*, *Good Practice*, *Manažment medzinárodných podujatí a Letecká doprava*.

Záver

Zviditeľniť stredoeurópsky priestor na vzdialených trhoch je cieľom krajín V4 už vyše 20 rokov. Úvahám o vytvorení spoločnej značky, ktorá by poskytovala dostatočnú mieru diferenciacie a jednoznačnosti geografickej identifikácie cezhraničnej destinácie krajín V4, predchádzalo označenie *Európske kvarteto* z r. 2003. Až neskôr bol prijatý nový názov *Discover Central Europe*, odkazujúci na „Central Europe“ (CE) ako najlepšie riešenie. Vhodnosť zvolenia označenia sme podrobili skúmaniu. Výsledky ukázali, že spoločné aktivity v oblasti budovania jednotnej značky *Discover Central Europe* majú potenciál. Cieľom spolupráce je presadzovať spoločné záujmy cestovného ruchu v rámci kľúčových politík krajín V4 na zámorských trhoch za účelom zvýšenia ich návštevnosti. Za hlavné cieľové trhy (v období pred pandemiou) boli stanovené USA, Japonsko, Čína, India, Brazília a Rusko. Ďalšími zdrojovými trhmi s dobrým príjazdovým potenciálom boli vybrané krajiny juhovýchodnej Ázie, Latinskej Ameriky, Južnej Kórey a regiónu Spoločenstva nezávislých štátov (Czech Tourism, 2021).

Pre Slovensko však predstavuje táto iniciatíva stále výzvu, pretože doposiaľ nenašlo efektívny spôsob zapojenia do spoločných aktivít zameraných na podporu medzinárodného CR, ktorý by priniesol porovnateľný profit vo vzťahu k ostatným krajinám V4. Predkladaná dizertačná skúma možnosti zapojenia Slovenskej republiky v spoločnej marketingovej podpore CR krajín V4 a navrhuje riešenia pre rovnocennú participáciu Slovenska v týchto aktivitách.

V tomto kontexte bolo cieľom preskúmať možné prístupy a mieru jednoznačnosti geografického vymedzovania priestoru krajín V4 ako *strednej Európy* (z angl. *Central Europe*) z perspektívy využitia označenia pre budovanie značky spoločnej cezhraničnej destinácie.

Komparáciou prístupov k nastaveniu politiky rozvoja a organizačných modelov manažmentu cestovného ruchu v krajinách V4 sme zistili, že oblasť marketingovej spolupráce je interpretovaná vo veľmi obmedzenej miere, a to len v strategických dokumentoch Slovenska a Česka. V žiadnom z uvedených dokumentov nie sú uvedené špecifické spoločné marketingové aktivity krajín V4 v cestovnom ruchu. Stratégie Slovenska a Česka len všeobecne uvádzajú, že v spoločnej propagácii na vzdialených trhoch chcú pokračovať. V stratégii Poľska chýba akékoľvek vymedzenie spolupráce V4. Pre budúce smerovanie spoločných marketingových aktivít krajín V4 by preto bolo

vhodné do týchto dokumentov zahrnúť aj základnú víziu a ciele v rámci značky Discover Central Europe, pod ktorou krajiny realizujú svoje spoločné aktivity.

Analýza vybraných indikátorov cestovného ruchu ukázala, že najvyšší priemerný percentuálny podiel cestovného ruchu na celkovom exporte spomedzi krajín V4 dosahuje Poľsko (na úrovni 4,03% priemeru za roky 2018-2020; UNWTO, 2020). Slovensko v tomto smere dosahuje len niečo vyše polovicu – 2,63% (graf 2). Z našich výpočtov ďalej vyplýva, že na zdrojových trhoch značky *Discover Central Europe* (USA, Čína a Rusko) najviac profituje Česká republika (na úrovni 18% z celkového objemu exportu cestovného ruchu krajiny; graf 3), za ním nasleduje Poľsko, Maďarsko a najnižší podiel má Slovensko. Značka DCE tak predstavuje pre Slovensko príležitosť využiť spoločné cezhraničné produkty s Českom, Poľskom a Maďarskom na výraznejšie zviditeľnenie sa na zdrojových trhoch a prilákanie väčšieho počtu zahraničných turistov z týchto krajín k nám. Pokiaľ ide o ukazovateľ zamestnanosti v cestovnom ruchu, najvyšší podiel vo všetkých typoch dosahuje Maďarsko (takmer 9 %), za ktorým nasleduje Česko (7,5%), Slovensko (7,1%) a Poľsko (4,8%; graf 5). Pre zvýšenie zamestnanosti v cestovnom ruchu je dôležité zamerať sa prioritne na priamu zamestnanosť, ktorá následne ovplyvní aj nepriamu a indukovanú. Udržanie pracovných miest v cestovnom ruchu a zároveň vytvorenie nových je v súčasnosti výzvou, vzhľadom na skutočnosť, že v dôsledku pandémie vysoké percento ľudí z tohto sektora odišlo, pričom získať ich späť bude náročné.

Ďalším z cieľov práce bolo zhodnotiť konkurencieschopnosť cestovného ruchu a postavenie krajín V4 z pohľadu vybraných indikátorov podľa TTCI indexu. Naše analýzy ukázali, že najvýraznejšie rozdiely sú medzi krajinami v oblasti infraštruktúry, konkrétne v leteckej doprave a tiež v oblasti kultúrnych zdrojov. Slovensko dosahuje najslabšie hodnotenie v indexe konkurencieschopnosti spomedzi krajín V4. Ako nedostatočne konkurencieschopné vo vzťahu k ostatným partnerom V4 sú hodnotené infraštruktúra pre leteckú dopravu, kultúrne zdroje a biznis cestovanie (graf 7). Naopak, najvyššie hodnoty dosahuje Slovensko v ochrane zdravia a hygieny, pripravenosti IT a bezpečnosti krajiny (tabuľka 10). Celkovo však hodnotu indexu konkurencieschopnosti cestovného ruchu vo vyšehradskom regióne najviac ovplyvňuje index *prírodné zdroje*. Slovensko má v tomto prípade najvyššiu hodnotu subindexu prírodné zdroje v porovnaní s ostatnými krajinami V4 (graf 7). Keďže prírodné bohatstvo predstavuje konkurenčnú výhodu Slovenska vo vzťahu k ostatným krajinám vyšehradského priestoru, malo by predstavovať jeden z dôležitých diferenciačných atribútov propagácie, ktoré môže osloviť potenciálnych

návštevníkov, resp. práve vysoká hodnota prírodných zdrojov by mohla predstavovať hlavné zameranie produktových línií Slovenska.

Tieto zistenia môžu pomôcť národným organizáciám cestovného ruchu pri stanovovaní priorít v oblasti destinačného marketingu. Posledné výskumy ukazujú (napr. Buhalis, 2019), že veľký vplyv na ich úspešnosť má digitálna marketingová komunikácia. Aktivita uvedených organizácií v online prostredí sociálnych sietí má rastúci trend. Medzi najčastejšie využívané sociálne siete v cestovnom ruchu patria LinkedIn, Facebook, Instagram, Youtube a Twitter. V rámci krajín V4 sú na zmienených platformách aktívne všetky národné destinačné organizácie s výnimkou Poľska (VisitPoland), ktorá nemá zriadený účet na Twitteri (tabuľka 12).

Konkrétne analýza príspevkov NTO na LinkedIne za rok 2022 ukázala, že sieť nie je využívaná len ako nástroj na hľadanie nových zamestnancov, ale že obsahové zameranie komunikácie je naozaj pestré, primárne však so zameraním na PR aktivity organizácií a informácie o zahraničných a domácich podujatiach.

V prípade sociálnej siete Instagram je obsah zverejňovaných príspevkov v krajinách V4 najčastejšie zameraný na vizuálne atraktívne prvky miest (konkrétne prvky architektúry ako budovy, veže a pod.) a pohľadmi na mestá ako na celok (alebo jeho časti). Spomedzi krajín V4 je Slovensko v najväčšej miere zobrazované v spojitosti s prírodou (prírodné scenérie – tvoria 24% podiel zo všetkých príspevkov). Na základe geografickej lokalizácie sme zistili, že najviac zverejňovaných príspevkov sa sústreďuje najmä na najnavštevovanejšie destinácie na Slovensku, konkrétne na hlavné mesto Slovenska a oblasť Vysokých Tatier (obrázok 7). Tieto výsledky korešpondujú s intenzitou návštevnosti jednotlivých regiónov Slovenska podľa údajov Štatistického úradu SR (2021). Naše ďalšie skúmanie prostredníctvom expertných rozhovorov (kapitola 4.3.4) vyššie zmienené zistenia potvrdilo a navyše ukázalo, že dôvodom vysokej intenzity záujmu turistov a aj zvýšenej koncentrácie zamerania ponuky produktov incomingových cestovných kancelárií je, že tieto destinácie disponujú najvyššou úrovňou kvality poskytovaných služieb a najlepšie vybudovanou infraštruktúrou v rámci Slovenska. V našom skúmaní sme sa okrajovo dotkli aj príspevkov najznámejších influencerov v každej krajine V4. Naše zistenia ukázali, že v najnižšej miere prezentujú príspevky o svojej domovskej krajine slovenskí influenceri (2,6%).

Poslednou zo sociálnych sietí, na ktorú sme sa sústredili bola platforma Twitter. Analýza sentimentu tweetov prostredníctvom Studentovho t-testu potvrdila hypotézu (H_1), že obsah vybraných tweetov na sociálnej sieti Twitter odkazujúcich na krajiny V4

má neutrálny sentiment len čiastočne. Potvrdená bola len v prípade prepojenia *Maďarska a Poľska* na *cestovný ruch*, rovnako ako aj pri prepojení *Maďarska a Česka* na *krajiny V4* (tabuľka 24). Všetky ostatné tweety mali pozitívny sentiment, resp. u žiadneho z vyhľadávaných výrazov sme nezaznamenali negatívne skóre analýzy sentimentu. Analýza sentimentu teda preukázala, že tweety odkazujúce na *cestovný ruch* či *vyšehradský región* majú pozitívny charakter, čím sa vytvára sľubný potenciál pre posilňovanie značky Slovensko smerom do budúcnosti. Rovnako pozitívne boli aj tweety o *Discover Central Europe*, čo sa z pohľadu úvah o zastrešení ďalšej spolupráce krajín V4 v oblasti rozvoja cestovného ruchu touto značkou ukazuje ako perspektívne.

Záverečnou a z pohľadu využitia výsledkov v praxi aj najcennejšou časťou práce je kvalitatívna analýza výsledkov expertných rozhovorov so zástupcami slovenských incomingových cestovných kancelárií.

Participantí uvádzali, že s aktivitami pod záštitou značky DCE sú spokojní, avšak ich miera informovanosti o značke DCE nie je dostatočná. O pripravovaných podujatiach sú informovaní na poslednú chvíľu, čo im sťažuje vhodne pripraviť svoje portfólio poskytovaných služieb. Nakoľko incomingové cestovné kancelárie predstavujú podniky s malým počtom zamestnancov (1-4), ich časové, kapacitné a finančné možnosti sú obmedzené. Participovať na budúcich podujatiach značky DCE majú záujem, avšak svoje rozhodnutie vo veľkej miere podmieňujú cieľovými trhmi, na ktoré sa orientujú. Podľa ich názoru je Slovensko rovnocenne zapojené do spoločných aktivít značky DCE, avšak značka Slovensko je menej známa v porovnaní s ostatnými krajinami V4. Túto skutočnosť pripisujú viacerým faktorom ako je nedostatočne vybudovaná značka Slovensko, čo je dôsledkom skutočnosti, že Slovensko ako jediná krajina EÚ nemala v r. 2016-2021 zriadenú národnú destinačnú organizáciu, a preto boli marketingové aktivity utlmené. Ďalším faktorom je tiež nedostatočne vybudovaná letecká doprava, kvalita poskytovaných služieb a skutočnosť, že CR nepredstavuje štátnu prioritu Slovenska.

Názory oslovených zástupcov slovenských incomingových CR sú v značnej miere zhodné s našimi výsledkami. Z analýzy itinerárov zahraničných touroperátorov vyplynulo, že dĺžka pobytu v rámci zájazdov je spomedzi všetkých ponúkaných krajín V4 najkratšia práve na Slovensku. Túto skutočnosť potvrdzujú aj nami oslovení odborníci, podľa ktorých je dôvodom absencia unikátnych atrakcií a nedostatočne silná značka Slovensko. Slovom Jitky Spillerovej (CK DOWINA) „*Nemáme tzv. unique selling points, to, čo predáva, niečo, čo je známe. Teda to, že keď idem do strednej Európy, musím vidieť Prahu, musím vidieť Krakov, musím vidieť Budapešť. Slovensko toto nemá vybudované, treba*

určiť, čo to je, aby som to mohla dať na svoj facebookový profil a budú mi všetci moji známi závidieť. Napr. ako odfoťiť sa v Budapešti pri Rybárskej bašte, v Prahe na Karlovom moste, niečo s wow efektom.”

Doterajšie aktivity Slovakia Travel vnímajú ako výrazné zlepšenie, avšak napriek tomu, podľa ich názorov je potrebné ešte intenzívnejšie pracovať na zviditeľňovaní značky Slovensko. Pre zviditeľnenie značky Slovensko v marketingových aktivitách značky DCE navrhujeme rozšíriť počet zahraničných zastúpení Slovakia Travel na všetky zdrojové trhy značky DCE, zabezpečiť dostatočné množstvo propagačných materiálov o Slovensku a obsadiť zahraničné zastúpenia pracovníkmi s proaktívnym prístupom. V rámci budúcich aktivít odporúčame zlepšiť a rozšíriť podporu pri pravidelnom informovaní čo možno najširšieho počtu subjektov podnikajúcich v CR o výhodách cenovo zvýhodnených ponúk plánovaných famtripov. Za najvhodnejšiu pre zviditeľnenie značky Slovensko považujeme produktovú líniu zameranú na prírodné bohatstvo, ktoré predstavuje využiteľný základ pre vytvorenie konkurencieschopného produktu Slovenska vo vzťahu ku krajinám V4 a zároveň aj podstatný atribút značky Slovensko.

V kontexte zlepšenia aktivít na podporu značky DCE v slovenskom priestore navrhujeme zvýšiť informovanosť o značke DCE zameranú na subjekty CR, ktoré majú možnosť zúčastňovať sa aktivít organizovaných na jej podporu. Pozornosť je potrebné venovať aj osвете a edukácii poskytovateľov služieb v CR o potenciálnych prínosoch, zúčastňovania sa na pripravovaných podujatiach a plánovaných aktivitách. Nevyhnutné bude tiež aj zlepšenie informačných tokov - informovať potenciálnych účastníkov o pripravovaných podujatiach na podporu značky DCE s dostatočným časovým predstihom a časovo zladiť aktivity na podporu značky DCE s ostatnými aktivitami. Pre zviditeľnenie samotnej značky DCE navrhujeme, aby jednotlivé krajiny V4 spolupracovali a prezentovali sa spoločne ako jedna destinácia aj v rámci podujatí organizovaných mimo tejto značky. Odporúčame vytvoriť spoločný plán krajín V4 a marketingovú stratégiu značky DCE. Inšpiráciou v tomto smere môžu byť príklady iných dobre fungujúcich cezhraničných destinácií CR ako napr. škandinávsky región či región Baltského mora.

Pre rovnocennú participáciu Slovenska v spoločných aktivitách DCE navrhujeme systematicky pracovať na zviditeľňovaní a posilňovaní značky Slovensko na medzinárodných trhoch CR, zvýšiť mieru informovanosti o značke DCE u iných subjektov v komerčnom priestore, ktoré majú možnosť prispievať k zlepšovaniu pozície Slovenska vo svetovom rebríčku hodnotenia konkurencieschopnosti cestovného ruchu.

Zoznam použitej literatúry

1. AAKER, D. A. *Building strong brands*. Simon and Schuster. 2012.
2. AAKER, D. A. *Managing brand equity*. New York. NY: Free Press. 1991
3. ABIDIN, C. Internet celebrity: Understanding fame online. Emerald Group Publishing, 2018.
4. ABUBAKAR, M. Does eWOM influence destination trust and travel intention: a medical tourism perspective. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 2016, 29 (1), s. 598-611.
5. AIREY, D. Developments in understanding tourism policy. *Tourism Review*, 2015, 70 (4), s. 246-258.
6. ALEGRE, J. – CLADERA, M. – SARD, M. Analysing the influence of tourist motivations on tourist expenditure at a sun-and-sand destination. *Tourism economics*, 2011, 17(4), s. 813-832.
7. ALEGRE, J. – MATEO, S. - POU, L. A latent class approach to tourists' length of stay. *Tourism Management*, 2011, 32(3), p. 555–563.
8. ALIZADEH, A. – ISA, R. An examination of use of social media in destination marketing. In: *First Asia-Pacific Conference on Global Business, Economics, Finance and Social Sciences (AP14Singapore Conference)*, 2014, s. 1-3.
9. ALIZADEH, A. – ISA, R. The use of social media in destination marketing: An exploratory study. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 2015, 63(2), s. 175-192.
10. ALLRED, A. – CHAKRABORTY, G. – MILLER, S. Measuring Images of Developing Countries: A Scale Development Study. *Journal of Euromarketing*, 2000, 8(3), s. 29-49.
11. AMALIA, J. – HANIKA, I. Tourism in Digital Era: The Influence of Digital Marketing on the Intention to Visit Museum. *Malaysian Journal of Communication*, 2021, 37(3), p. 274-287.
12. ANHOLT, S. (2008): *Place Branding: is it marketing or isn't it?* Place Branding and Public Diplomacy, Vol. 4, č. 1, s. 1-6.
13. AS' AD, H. –ALHADID, A. The impact of social media marketing on brand equity: An empirical study on mobile service providers in Jordan. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 2014, 3.1: 315.

14. ASHWORTH, G. J. Should we brand places? *Journal of town and city management*, 2011, Vol. 1 (3), s. 248-252.
15. ASHWORTH, G. J. – KAVARATZIS, M. City Branding City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick? *Place Branding*, Palgrave Macmillan, 2006, Vol. 2(3), s. 183–194.
16. ASHWORTH, G. J. – KAVARATZIS, M. – WARNABY, G. *The Need to Rethink Place Branding*, s. 1-11. In Kavaratzis M., Warnaby G. and Ashworth G. J. (eds)(2015): *Rethinking Place Branding: Comprehensive Brand Development for Cities and Regions*, Springer. ISBN 978-3-319-12424-7, 248 s.
17. BAKER, M. – CAMERON, E. Critical success factors in destination marketing. *Tourism and hospitality research*, 2008, 8.2: 79-97.
18. BALAKRISHNAN, M. – NEKHILI, R. – LEWIS, C. Destination brand components. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 2011, roč.5, č.1, s. 4-25.
19. BALÁŽ, V. Komparácia cestovného ruchu v Rakúskej republike a Slovenskej republike. *Pracovné materiály PÚ SAV: Prognostický ústav Slovenskej akadémie vied*, Bratislava, 1991. 27 s.
20. BALOGLU, S. – BRINBERG, D. Affective images of tourism destinations. *Journal of travel research*, 1997, 35(4), s. 11-15.
21. BALTIC SEA TOURISM CENTER. *Project outputs* [elektronický zdroj]. 2017. [cit.17-11-2022]. Dostupné na: <https://southbaltic.eu/-/bstc-baltic-sea-tourism-center-sustainable-development-structures-for-active-tourism>
22. BARBINI, F. M. – PRESUTTI, M. The Role of Destination Management Organizations in Exploiting Global Opportunities of Tourism Destinations. In: *Handbook of Research on Global Hospitality and Tourism Management*. IGI Global, 2015. p. 54-78.
23. BECKOVÁ, H. – NOVÁKOVÁ, B. Destination management: theoretical background and present practice. *The 10th International Days of Statistics and Economics: conference proceedings*. Melandrium, 2016.
24. BERITELLI, P. – BIEGER, T. From destination governance to destination leadership—defining and exploring the significance with the help of a systemic perspective. *Tourism review*, 2014, roč. 69, č.1, s. 25-46.

25. BERITELLI, P. – BIEGER, T. – LAESSER, CH. Destinationsstrukturen der 3. Generation: Der Anschluss zum Markt. *St. Gallen: Universität St. Gallen*, 2011, 34 s.
26. BIEGER, T. Management von destinationen und tourismusorganisationen. Oldenbourg, 1997.
27. BIEGER, T. *Perspektiven der Tourismuspolitik in traditionellen alpinen Tourismusländern-Welche Aufgaben hat der Staat noch?* Linde, 2001.
28. BIGNE, J. E. – SANCHEZ, M. I. – SANCHEZ, J. Tourism image, evaluation variables and after purchase behaviour: inter-relationship. *Tourism management*, 2001, 22.6: 607-616.
29. BLAIN, C. – LEVY, S. E. – RITCHIE, J. B. Destination branding: Insights and practices from destination management organizations. *Journal of travel research*, 2005, roč. 43, č. 4, s. 328-338.
30. BLASCO, D. – GUIA, J. – PRATS, L. Emergence of governance in cross-border destinations. *Annals of Tourism Research*, 2014, 49, s. 159-173.
31. BOISEN, M. a kol. Reframing place promotion, place marketing, and place branding-moving beyond conceptual confusion. *Cities*, 2018, 80: 4-11.
32. BOONE, L. E. – KURTZ, D. L. Marketing contemporâneo. *Cengage Learning*, 2009.
33. BORNHORST, T. – RITCHIE, J. B. – SHEEHAN, L. Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism management*, 2010, 31.5: 572-589.
34. BRAMWELL, B. – LANE, B. Tourism collaboration and partnerships: Politics, practice and sustainability. *Multilingual Matters*, 2000.
35. BRATL, H. – SCHMIDT, F. Destination Management: ein Weg für starke Tourismusregionen mit dem Mut wie "ein Unternehmen" zu werden. na, 1998.
36. BRONNER, F. – DE HOOG, R. Vacationers and eWOM: who posts, and why, where, and what? *Journal of travel research*, 2011, roč. 50, č.1, s. 15-26.
37. BUDA, D. M. Tourism in conflict areas: Complex entanglements in Jordan. *Journal of Travel Research*, 2016, roč. 55, č.7, s. 835-846.
38. BUDÍKOVÁ, E. – ŽELEZŇÁKOVÁ, E. Korelačná analýza v systéme STATISTICA. 2018.
39. BUHALIS, D. Marketing the competitive destination of the future. *Tourism management*, 2000, roč. 21, č.1, s. 97-116.

40. BUHALIS, D. Technology in tourism-from information communication technologies to eTourism and smart tourism towards ambient intelligence tourism: a perspective article. *Tourism Review*, 2020, roč.75, č.1, s. 267-272.
41. BUCHER, S. Konkurencieschopnosť a regionálne disparity v Európe: vybrané ekologické, sociálne a ekonomické indikátory. 2016.
42. BUCHER, S. a kol. Konkurencieschopnosť európskych destinácií cestovného ruchu: Hodnotenie komplexného indexu konkurencieschopnosti. *Ekonomický časopis*, 2015, roč. 63, č. 6, s. 634-655.
43. CARTER, D. Hustle and brand: The sociotechnical shaping of influence. *Social Media+ Society*, 2016, roč. 2, č. 3, 2056305116666305.
44. CLEMENT, J. *Number of active advertisers on Facebook from 1st quarter 2016 to 3rd quarter 2020*. Statista [elektronický zdroj]. 2021 [cit. 10-02-2023]. Dostupné na: <https://www.statista.com/statistics/778191/active-facebook-advertisers/>
45. CMS LAW- NOW. *Hungarian tourism sector faces new mandatory data reporting rules*. [elektronický zdroj]. 2022. [cit.10-02-2023]. Dostupné na: <https://cms-lawnow.com/en/ealerts/2021/08/hungarian-tourism-sector-faces-new-mandatory-data-reporting-rules>
46. CROMPTON, J. L. An assessment of the image of Mexico as a vacation destination and the influence of geographical location upon that image. *Journal of travel research*, 1979, roč.17, č. 4, s.18-23.
47. CROUCH, G. Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition. *Tourism recreation research*, 2005, 30.1: 112-113.
48. CZECH TOURISM. *Informace ze zahraničních zastoupení. V4*. [elektronický zdroj]. 2022. [cit.10-12-2022]. Dostupné na: <https://www.czechtourism.cz/cs-CZ/Marketingove-aktivity/Zahranicni-zastoupeni/Zahranicni-zastoupeni/Seznam-zastoupeni/Prihranicni-trhy/V4>
49. CZECH TOURISM. *Jihomoravská metropole bude příští podzim patřit top světovým bloggerům, influencerům*. Konference Traverse 2022 míří do Brna. [elektronický zdroj]. 2022. [cit.17-01-2023]. Dostupné na: <https://www.czechtourism.cz/cs-CZ/2fd98a62-61ad-46a6-b706%20b6e966412d9e/article/jihomoravska-metropole-bude-pristi-podzim-patrit-t>

50. CZECH TOURISM. *Kdo může nahradit hosty z Ruska? Návštěvníci z Blízkého východu, Izraele, Nizozemska, Dánska a sousedních zemí?* [elektronický zdroj]. 2021. [cit.17-11-2022]. Dostupné na: <https://www.czechtourism.cz/cs-CZ/Novinky/Archiv/2022/04/Kdo-muze-nahradit-hosty-z-Ruska-Navstevnici-z-Bliz>
51. CZECH TOURISM. *Země V4 přijaly společný marketingový plán podpory cestovního ruchu na rok.* [elektronický zdroj]. 2021. [cit.17-11-2022]. Dostupné na: <https://www.czechtourism.cz/cs-CZ/85b69cf6-6073-42ff-94d7-b9b6a3bb2822/article/zeme-v4-prijaly-spolecny-marketingovy-plan-podpory>
52. CZERNEK, K. Determinants of cooperation in a tourist region. *Annals of Tourism Research*, 2013, roč. 40, s. 83-104.
53. CZERNEK-MARSZALEK, K. Cooperation evaluation with the use of network analysis. *Annals of Tourism Research*, 2018, 72, 126-139.
54. CZŮDÖROVÁ, R. – GNAP, J. Implementácia cestného balíčka eú 2020 a odhad jeho dopadov vo vybranom členskom štáte: slovensko. *Perner's Contacts*, 2021, roč. 16, č.2.
55. ČAJKOVÁ, A. Identifying Key Regional Development Determinants in Relation to Innovative Management of Cultural Objects[elektronický zdroj]. 2019. [cit.10-12-2022]. Dostupné na: <http://www.narodacek.cz/conference-proceedings-2019/>.
56. D'ANGELLA, F. – GO, F. M. Tale of two cities' collaborative tourism marketing: Towards a theory of destination stakeholder assessment. *Tourism Management*, 2009, roč. 30, č. 3, s. 429-440.
57. DEL BARRIO-GARCÍA, S. – PRADOS-PEÑA, M. B. Do brand authenticity and brand credibility facilitate brand equity? The case of heritage destination brand extension. *Journal of Destination Marketing & Management*, 2019, 13: 10-23.
58. DISCOVER CENTRAL EUROPE. *Destinations*. [elektronický zdroj]. 2023. [cit.02-02-2023]. Dostupné na: <https://discover-ce.eu/>
59. DÖBRÖNTE, K. Relational matrix of Central European cities based on the networking of advanced producer services.
60. DREDGE, D. – JAMAL, T. Progress in tourism planning and policy: A post-structural perspective on knowledge production. *Tourism Management*, 2015, roč. 51, s. 285-297.

61. DROBNIAK, A. a kol.. Economic resilience and hybridization of development—A case of the Central European Regions. *Regional Statistics*, 2017, roč. 7, č. 1, s. 43-62.
62. DWIVEDI, M. – YADAV, A. – VENKATESH, U. Use of social media by national tourism organizations: a preliminary analysis. *Information Technology & Tourism*, 2011, roč. 13, č. 2, s. 93-103.
63. DWYER, L. – FORSYTH, P. Government support for inbound tourism promotion: some neglected issues. *Australian Economic Papers*, 1993, roč. 32, č. 61, s. 355-374.
64. EDOSOMWAN, S. a kol. The history of social media and its impact on business. *Journal of Applied Management and entrepreneurship*, 2011, roč. 16, (3), s. 79.
65. ECHTNER, CH. M. – RITCHIE, J. B. The meaning and measurement of destination image: [Reprint of original article published in v. 2, no. 2, 1991: 2-12.]. *Journal of tourism studies*, 2003, roč.14 (1), s. 37-48.
66. EL-SAID, O. – AZIZ, H. Egypt's competitiveness: Empirical examination of the relationship between destination attributes, tourist satisfaction and behavioral intentions among hotel guests. *Tourism and hospitality management*, 2019, roč. 25, č.1, s. 53-73.
67. EURÓPSKA KOMISIA. *Spoločná metodika hodnotenia štátnej pomoci*. [elektronický zdroj]. 2014. [cit.10-12-2021]. Dostupné na: https://ec.europa.eu/competition/state_aid/modernisation/state_aid_evaluation_methodology_sk.pdf
68. EUROSTAT. *Nights spent at tourist accommodation establishments*. [elektronický zdroj]. 2022. [cit.10-12-2022]. Dostupné na https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TOUR_OCC_NINAT__custom_4620257/default/table?lang=en
69. EURÓPSKY PARLAMENT. *Cestovný ruch*. [elektronický zdroj]. 2022. [cit.10-12-2022]. Dostupné na: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/sk/sheet/126/tourism>
70. EPI.SK. *Zákon č. 159/1999 Sb.* [elektronický zdroj]. 2021.[cit.10-04-2023]. Dostupné na: <https://www.epi.sk/zzcr/1999-159>
71. EVANS, L. *Social media marketing: strategies for engaging in Facebook, Twitter & other social media*. Pearson Education, 2010.

72. FARMAKI, A. – ANTONIOU, K. – CHRISTOU, P. Visiting the “enemy”: Visitation in politically unstable destinations. *Tourism Review*, 2019.
73. FATANTI, M. N. – SUYADNYA, I. W. Beyond user gaze: How Instagram creates tourism destination brand? *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2015, 211: 1089-1095.
74. FELIX, R. – RAUSCHNABEL, P. A. – HINSCH, CH. Elements of strategic social media marketing: A holistic framework. *Journal of business research*, 2017, 70: 118-126.
75. FEMENIA-SERRA, F. – GRETZEL, U. Influencer marketing for tourism destinations: Lessons from a mature destination. In: *Information and Communication Technologies in Tourism 2020: Proceedings of the International Conference in Surrey, United Kingdom, January 08–10, 2020*. Springer International Publishing, 2020. s. 65-78.
76. FEMENIA-SERRA, F. – GRETZEL, U. – ALZUAZABAL, A. Instagram travel influencers in# quarantine: Communicative practices and roles during COVID-19. *Tourism Management*, 2022, 89: 104454.
77. FERNÁNDEZ-CAVIA, J. – KAVARATZIS, M. – MORGAN, N. Place branding: A communication perspective. *Communication & Society*, 2018, s. 1-6.
78. FLIGHTCONNECTIONS. *Direct flights*. [elektronický zdroj]. 2023. [cit.10-02-2023]. Dostupné na: <https://www.flightconnections.com/flights-from-piestany-pzy>
79. FOURNIER, S. Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of consumer research*, 1998, 24.4: s. 343-373.
80. FU TSANG, N. K. – LAI, M. TH– LAW, R. Measuring e-service quality for online travel agencies. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 2010, roč. 27, č. 3, s. 306-323.
81. GAFFAR, V. a kol. Like, tag and share: bolstering social media marketing to improve intention to visit a nature-based tourism destination. *Tourism Review*, 2022, roč. 77, č. 2, s. 451-470.
82. GAMBOA, A. M. – GONÇALVES, H. M. Customer loyalty through social networks: Lessons from Zara on Facebook. *Business horizons*, 2014, roč. 57, č. 6, s. 709-717.
83. GARBELLI, M. E. *Performance measurement and global networks*. G Giappichelli Editore, 2014.

84. GARCÍA, J. A. – GÓMEZ, M. – MOLINA, A. A destination-branding model: An empirical analysis based on stakeholders. *Tourism management*, 2012, roč. 33, č. 3, s. 646-661.
85. GEORGIU, M. N. – KYRIAZIS, N. – ECONOMOU, E. ML. Democracy, political stability and economic performance. A panel data analysis. *Journal of Risk and Control*, 2015, roč. 2, č. 1.
86. GILBERT, D. C. a kol. Tourism marketing-its emergence and establishment. *Progress in tourism, recreation and hospitality management*, 1989, roč. 1, s. 77-90.
87. GIORGI, A. P a kol. *Phenomenological psychology*. The SAGE handbook of qualitative research in psychology, 2008, 165-178.
88. GOELDNER, CH. R.; RITCHIE, J. B. *Tourism principles, practices, philosophies*. John Wiley & Sons, 2007.
89. GONDA, V. *Metodika vedeckej práce*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2009, 252 s. ISBN 978-80-225-2797-2.
90. GRIFFIN, T. a kol. Is VR always better for destination marketing? Comparing different media and styles. *Journal of Vacation Marketing*, 2023, roč. 29, č.1, s. 119-140.
91. GRONAU, R. The effect of traveling time on the demand for passenger transportation. *Journal of Political Economy*, 1970, roč. 78, č. 2, s. 377-394.
92. GUO, L. – JIANG, F. Is cross border tourism an effective means to achieve political goals? Evidence from Mainland China and Taiwan. *Applied Economics Letters*, 2022, roč., 29, č.11, s. 959-965.
93. GUO, Y. – JIANG, J. – LI, S. A sustainable tourism policy research review. *Sustainability*, 2019, roč.11, č.11, s. 3187.
94. GÚČIK, M. Cestovný ruch. Politika a ekonómia. 2011.
95. GÚČIK, M. Nevyhnutnosť aplikácie holistického marketingu v cieľovom mieste cestovného ruchu. *Aktuální trendy lázeňství, hotelnictví a turismu*, 2019, 25.
96. GRETZEL, U. Influencer marketing in travel and tourism. In: *Advances in social media for travel, tourism and hospitality*. Routledge, 2017. s. 147-156.
97. HADINEJAD, A. a kol. Residents' attitudes to tourism: A review. *Tourism Review*, 2019, roč. 74, č. 2, s. 150-165.
98. HALL, C. M. – JENKINS, J. Tourism and public policy. *A companion to tourism*, 2004, s. 523-540.

99. HANAN, H. – PUTIT, N. Express marketing of tourism destinations using Instagram in social media networking. *Hospitality and tourism: Synergizing creativity and innovation in research*, 2013, 471: 1074-1090.
100. HARTLEY, K. – HOOPER, N. Tourism Policy: Market Failure and Public Choice'. *INTERNATIONAL LIBRARY OF CRITICAL WRITINGS IN ECONOMICS*, 2000, 121, s. 469-482.
101. HARTMAN, K. Destination management in cross-border regions. *Tourism and borders*. Routledge, 2016. s. 109-130.
102. HARRIS, L. – RAE, A. Social networks: the future of marketing for small business. *Journal of business strategy*, 2009.
103. HAYS, S. – PAGE, S. J. – BUHALIS, D. Social media as a destination marketing tool: its use by national tourism organisations. *Current issues in Tourism*, 2013, roč.16. č.3, s. 211-239.
104. HERGET, J. a kol. *Marketing a management destinace cestovního ruchu*. [elektronický zdroj]. 2018. [cit.11-11-2022]. Dostupné na: <https://kcr.vse.cz/wp-content/uploads/page/319/Destina%C4%8Dn%C3%AD-management-a-marketing.pdf>
105. HOLEŠINSKÁ, A. a kol. *Destinační management jako nástroj regionální politiky cestovního ruchu*. Masarykova univerzita, 2012.
106. HOLLOWAY, J. Ch. – HUMPHREYS, C. *The business of tourism*. Sage, 2022.
107. HRUŠKA, J. – PÁSKOVÁ, M. How do the national tourism organizations use the social media? 2018.
108. HUNT, J. D. Image as a factor in tourism development. *Journal of travel research*, 1975, roč.13, s. 3, s. 1-7.
109. HUANG, Z. – BENYUCEF, M. From e-commerce to social commerce: A close look at design features. *Electronic Commerce Research and Applications*, 2013, 12.4: 246-259.
110. CHAFFEY, D. – PATRON, M. From web analytics to digital marketing optimization: Increasing the commercial value of digital analytics. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 2012, 14: 30-45.
111. CHEN, Ch. a kol. Tourism between divided nations: An examination of stereotyping on destination image. *Tourism Management*, 2016, 55: 25-36.

112. CHILDERS, C. – LEMON, L. – HOY, M. # Sponsored# Ad: Agency perspective on influencer marketing campaigns. *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 2019, 40.3: 258-274.
113. CHO, M. A re-examination of tourism and peace: The case of the Mt. Gungang tourism development on the Korean Peninsula. *Tourism Management*, 2007, roč. 28, č. 2, s. 556-569.
114. CHON, K. Tourism destination image modification process: Marketing implications. *Tourism management*, 1991, 12.1: 68-72.
115. CHOWDHURY, A. a kol. Terrorism, tourism and religious travellers. *International Journal of Religious Tourism and Pilgrimage*, 2017, roč. 5, č. 1, s. 1-19.
116. CHOY, D. JL. Alternative roles of national tourism organizations. *Tourism Management*, 1993, roč. 14, č. 5, s. 357-365.
117. ISAP. Ustawa z dnia 25 czerwca 1999 r. o Polskiej Organizacji Turystycznej . [elektronický zdroj]. 2022. [cit.29-12-2022]. Dostupné na : <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19990620689>
118. JAFARI a kol. Structure of tourism. *Structure of tourism.*, 1989, p. 437-442.
119. JALILVAND, M. R. a kol. Examining the structural relationships of electronic word of mouth, destination image, tourist attitude toward destination and travel intention: An integrated approach. *Journal of destination marketing & management*, 2012, roč.1, č. 2, s. 134-143.
120. JANI, D. – JANG. – HWANG, Y. Personality and tourists' Internet behaviour. In: *Information and communication technologies in tourism 2011*. Springer, Vienna, 2011. s. 587-598.
121. JARÁBKOVÁ, J. – MAJSTRÍKOVÁ, Ľ. Integrovaný prístup v politike cestovného ruchu. *Geografické Informácie*, 2016, 175 s.
122. JEFFRIES, D. *Governments and tourism*. Routledge, 2007.
123. JENKINS, J. The dynamics of regional tourism organisations in New South Wales, Australia: History, structures and operations. *Current Issues in Tourism*, 2000, roč. 3. č. 3, s. 175-203.
124. JENKINS, C. L. – HENRY, B. M. Government involvement in tourism in developing countries. *Annals of tourism research*, 1982, roč. 9, č.4, s. 499-521.
125. JENKINS, O. H. Understanding and measuring tourist destination images. *International journal of tourism research*, 1999, roč.1, č.1, s. 1-15.

126. JIMÉNEZ-BARRETO, J. a kol. Linking the online destination brand experience and brand credibility with tourists' behavioral intentions toward a destination. *Tourism Management*, 2020, 79: 104101
127. KANCELÁRIA NÁRODNEJ RADY SR. *Riadenie oblasti cestovného ruchu v členských štátoch EÚ*. [elektronický zdroj]. 2018. [cit.10-12-2021]. Dostupné na: www.nrsr.sk
128. KANI, Y a kol. Antecedents and outcomes of destination image of Malaysia. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 2017, 32, s. 89-98.
129. KAUR, G. The importance of digital marketing in the tourism industry. *International Journal of Research-Granthaalayah*, 2017, roč. 5., č. 6, s. 72-77.
130. KAZMI, A. – MEHMOOD, Q. The effect of electronic word of mouth communication and brand image on purchase intention: A case of consumer electronics in Haripur, Pakistan. *Management Science Letters*, 2016, roč. 6., č.7. s.499-508.
131. KELLER, K. L. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of marketing*, 1993, roč. 57, č. 1, s. 1-22.
132. KELLER, K. L. – PARAMESWARAN, M. G. – JACOB, I. *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Pearson Education India, 2011.
133. KELLER, P. Zukunftsorientierte Tourismuspolitik: Strategische Fragestellungen. In: *Zukunftsorientierte Tourismuspolitik, Reports of the 49th Congress of AIEST*. 1999. p. 39-52.
134. KETTER, E. Destination image restoration on facebook: The case study of Nepal's Gurkha Earthquake. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 2016, roč. 28, s. 66-72.
135. KHAN, M. F. – JAN, A. Social media and social media marketing: A Literature Review. *IOSR Journal of Business and Management*, 2015, roč. 17, č. 11, s. 12-15.
136. KHOROS. *The 2022 Social Media Demographics Guide*. [elektronický zdroj]. 2022. [cit.10-02-2023]. Dostupné na: <https://khoros.com/resources/social-media-demographics-guide>

137. KIM, S. a kol. Effects of tourism information quality in social media on destination image formation: The case of Sina Weibo. *Information & management*, 2017, roč. 54, č. 6: 687-702.
138. KIM, S. – PRIDEAUX, B. – PRIDEAUX, J. Using tourism to promote peace on the Korean Peninsula. *Annals of Tourism Research*, 2007, roč. 34, č. 2, s. 291-309.
139. KINGSNORTH, S. *Digital marketing strategy: an integrated approach to online marketing*. Kogan Page Publishers, 2022.
140. KIRYLUK, H. Współpraca międzynarodowa w turystyce. *Ekonomia i Zarządzanie*, 2014, 6.4: 310-328.
141. KOO, Ch. a kol. A structural model for destination travel intention as a media exposure: Belief-desire-intention model perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2016.
142. KOTLER, P. *Marketing for hospitality and tourism*. UK.: Pearson Education Limited, 2022.
143. KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. *Fundamentos de marketing*. Editorial Pearson. Mexico Izquierdo, MJ (2004). "El cuidado de los individuos y de los grupos", 2013, s. 129-153.
144. KOTLER, P: – ARMSTRONG, G. M. *Principles of marketing*. Pearson Education India, 2010.
145. KOŠICE INTERNATIONAL AIRPORT. *Mapa destinácií*. [elektronický zdroj]. 2022. [cit.15-02-2023]. Dostupné na: <https://www.airportkosice.sk/sk/precestujucich/aktuality/mapa-destinacii>
146. KOZAK, M. *Destination benchmarking: Concepts, practices and operations*. CABI, 2004.
147. KOZAK, M. – BUHALIS, D. Cross-border tourism destination marketing: Prerequisites and critical success factors. *Journal of Destination Marketing & Management*, 2019, 14: 100392.
148. KOZONĚ, J. – CUPER, J. Štatistika cestovného ruchu v krajinách Vyšehradskej štvorky. In: *Forum Statisticum Slovacum*. 2016, s. 67-76
149. KRISTEN, Baker. What will Influencer marketing look like in 2021. 2021.
150. KRUPKA, Z. – MIRT, M. – OZRETIĆ-DOŠEN, Đ. The importance of country-of-origin construct dimensions in destination brand building. *Trziste/Market*, 2021, 33.2.

151. LACKO, R. – HAJDUOVÁ, Z. Travel And Tourism Competitiveness Of V4 Countries: The Case Of Sustainable Tourism.
152. LAWS, E. a kol. *Tourist destination management: issues, analysis and policies*. Routledge, 1995.
153. LEUNG, L. Generational differences in content generation in social media: The roles of the gratifications sought and of narcissism. *Computers in human behavior*, 2013, 29.3: 997-1006.
154. LIN, L.-Y. – CHEN, Ch. The influence of the country-of-origin image, product knowledge and product involvement on consumer purchase decisions: an empirical study of insurance and catering services in Taiwan. *Journal of consumer Marketing*, 2006, roč. 23, č. 5, s. 248-265.
155. LINKEDIN. *Oficiálne sme otvorili našu kanceláriu v Izraeli*. [elektronický zdroj]. 2023. [cit.04-04-2023]. Dostupné na: <https://www.linkedin.com/company/slovakia-travel/posts/?feedView=all>
156. LITVIN, S.W. – GOLDSMITH, R.E. – PAN, B. Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism management*, 2008, 29.3: 458-468.
157. LOVELOCK, B. – BOYD, S. Impediments to a cross-border collaborative model of destination management in the Catlins, New Zealand. *Tourism Geographies*, 2006, roč. 8, č. 2, s. 143-161.
158. MAGYAR TURISZTIKAI ÜGYNÖKSÉG. *Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030 – Turizmus 2.0*. [elektronický zdroj]. 2022. [cit.29-12-2021]. Dostupné na : <https://mtu.gov.hu/cikkek/strategia/>
159. MAGYAR TURISZTIKAI ÜGYNÖKSÉG. *Bemutakozás*. [elektronický zdroj]. 2021. [cit.29-12-2021]. Dostupné na : <https://mtu.gov.hu/cikkek/bemutakozas/>
160. MAJERSKÁ, J. – CORONIČOVÁ HURAJOVÁ, M. V4 Countries-Analysis Of Tourism. *ACTA OECONOMICA CASSOVIENSIA*, 2021.
161. MARROCU, E. – PACI, R. – ZARA, A. Micro-economic determinants of tourist expenditure: A quantile regression approach. *Tourism Management*, 2015, roč. 50, s.13-30.
162. MARTIN, Ingrid M.; EROGLU, Sevgin. Measuring a multi-dimensional construct: Country image. *Journal of business research*, 1993, roč., 28, č. 3, s. 191-210.
163. MATHAYOMCHAN, B. – TAECHARUNGROJ, V. – WATTANACHAROENSIL, W. Evolution of COVID-19 tweets about Southeast

- Asian Countries: topic modelling and sentiment analyses. *Place Branding and Public Diplomacy*, 2022, 1-18.
164. MATHEWS, H. G. International tourism and political science research. *Annals of Tourism Research*, 1975, roč. 2, č. 4, s. 195-203.
165. MATLOVIČOVÁ, K. – MATLOVIČ, R. *Geografické myslenie*. Prešovská univerzita v Prešove, 2015, 321 s.
166. MATLOVIČOVÁ, K. *Značka územia*. Fakulta humanitných a prírodných vied, 2015.
167. MATLOVIČOVÁ, K. – MATLOVIČ, R. *Destinačný marketing pre geografov*. Prešovská univerzita, 2017.
168. MATUŠÍKOVÁ, D. – ŠAMBRONSKÁ, K. – ŽEGLEŇ, P. The relation between income from active foreign tourism and the number of foreign visitors: a case study of the four Visegrad Countries. *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, 2020, 62, p. 294-308.
169. MELE, E. – KERKHOF, P. – CANTONI, L. Analyzing cultural tourism promotion on Instagram: a cross-cultural perspective. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 2021, roč. 38, č. 3, s. 326-340.
170. MICHAEL, E. Public choice and tourism analysis. *Current issues in tourism*, 2001, 4.2-4: 308-330.
171. MINISTERSTVO DOPRAVY SR. *Analýzy zdrojových trhov cestovného ruchu Slovenska. Ruská federácia*. [elektronický zdroj]. 2019. [cit.18-12-2021]. Dostupné na: <https://www.mindop.sk/ministerstvo-1/cestovny-ruch-7/statistika/analyzy-zdrojovych-trhov>
172. MINISTERSTVO DOPRAVY SR. *Dopcast: Riaditeľ Slovakia Travel Mika: kúpele nie sú pre dôchodcov, chodia do nich aj mladí ľudia*. [elektronický zdroj]. 2023. [cit.29-12-2021]. Dostupné na: <https://podcasts.apple.com/us/podcast/dopcast-riadite%C4%BE-slovakia-travel-mika-k%C3%BApele-nie-s%C3%BA/id1540058280?i=1000567615339>
173. MINISTERSTVO DOPRAVY SR. *Krajiny V4 potvrdili spoluprácu v oblasti cestovnom ruchu*. [elektronický zdroj]. 2021. [cit.04-12-2021]. Dostupné na: <https://www.mindop.sk/media-5144/tlacove-spravy-2726/krajiny-v4-potvrdili-spolupracu-v-oblasti-cestovneho-ruchu>
174. MINISTERSTVO DOPRAVY SR. *Register krajských organizácií cestovného ruchu*. [elektronický zdroj]. 2023. [cit.29-4-2023]. Dostupné na :

- <https://www.mindop.sk/ministerstvo-1/cestovny-ruch-7/register-organizacii-cestovneho-ruchu/register-krajskych-organizacii-cestovneho-ruchu>
175. MINISTERSTVO DOPRAVY SR. *Stratégia rozvoja cestovného ruchu do roku 2020*. [elektronický zdroj]. 2021. [cit.29-12-2021]. Dostupné na : <https://www.mindop.sk/ministerstvo-1/cestovny-ruch-7/legislativa-a-koncepcne-dokumenty/koncepcne-dokumenty/strategia-rozvoja-cestovneho-ruchu-do-roku-2020>
176. MINISTERSTVO DOPRAVY SR. *Vyhodnotenie SK V4 PRES 2018/2019*. [elektronický zdroj]. 2018. [cit.11-12-2021]. Dostupné na: https://www.mindop.sk/ministerstvo-1/zalezitosti-eu-a-medzinarodnych-vztahov-14/medzinarodne-vztahy/v4/vyhodnotenie-sk-v4-pres-2018-2019-28865?page_preview=WviQkbIm7Wi_5u1O_9pCYEK4MwB7YbhZ_r9Yfx6XDI
177. MINISTERSTVO INVESTÍCIÍ, REGIONÁLNEHO ROZVOJA A INFORMATIZÁCIE SR. *Vyšehradská skupina (V4)*. 2021. [elektronický zdroj]. [cit.11-11-2023]. Dostupné na: <https://www.mirri.gov.sk/sekcie/informatizacia/medzinarodna-agenda/medzinarodna-spolupraca/vysehradska-skupina-v4/index.html>
178. MINISTERSTVO PRO MÍSTNY ROZVOJ ČR. *Cestovní ruch*. [elektronický zdroj]. 2023. [cit.11-1-2023]. Dostupné na: <https://www.mmr.cz/cs/ministerstvo/cestovni-ruch>
179. MINISTERSTVO PRO MÍSTNY ROZVOJ ČR. *Koncepce státní politiky cestovního ruchu v ČR na období 2014 – 2020*. [elektronický zdroj]. 2023. [cit.11-1-2023]. Dostupné na: [https://www.mmr.cz/cs/ministerstvo/cestovni-ruch/archiv/koncepce-strategie/koncepce-statni-politiky-cestovniho-ruchu-v-cr-\(1\)](https://www.mmr.cz/cs/ministerstvo/cestovni-ruch/archiv/koncepce-strategie/koncepce-statni-politiky-cestovniho-ruchu-v-cr-(1))
180. MINISTERSTVO ŠKOLSTVA, VEDY, VÝSKUMU A ŠPORTU SR. *Dunajská stratégia* [elektronický zdroj]. 2020. [cit.12-08-2021]. Dostupné na: <https://www.minedu.sk/dunajska-strategia/>
181. MINISTERSTVO ZAHRANIČNÝCH VECÍ ČESKEJ REPUBLIKY. *Visegrádská spolupráca*. [elektronický zdroj]. 2021. [cit.12-12-2021]. Dostupné na: <https://www.mzv.cz/visegrad>
182. MINISTERSTVO ZAHRANIČNÝCH VECÍ A EURÓPSKÝCH ZÁLEŽITOSTÍ SR. *Vyšehradská skupina*. [elektronický zdroj]. 2022. [cit.17-04-

- 2023]. Dostupné na: <https://www.mzv.sk/diplomacia/regionalna-spolupraca/slovensko-a-v4/vysehradska-skupina>
183. MINISTERSTVO ŽIVOTNÉHO PROSTREDIA. *Slovenské predsedníctvo vo Vyšehradskej skupine*. [elektronický zdroj]. 2021. [cit.17-11-2021]. Dostupné na: <https://www.minzp.sk/v4-sk/>
 184. MISSIROLI, A. Central Europe between the EU and NATO. *Survival*, 2004, 46.4: 121-136.
 185. MOLINILLO, S. a kol. DMO online platforms: Image and intention to visit. *Tourism management*, 2018, 65: 116-130.
 186. MORRISON, A. M. *Marketing and managing tourism destinations*. Routledge, 2013.
 187. MORRISON, A. M. – LYNCH, P. – JOHNS, N. International tourism networks. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2004.
 188. MUNAR, A. Social media strategies and destination management. *Scandinavian journal of hospitality and tourism*, 2012, 12.2: 101-120.
 189. MUKHERJEE, A. – NAGABHUSHANAM, M. Role of social media in tourism marketing. *International Journal of Science and Research*, 2016, 5.6: 2026-2033.
 190. MURPHY, J. M. *Brand Strategy Camb. England, Director Books*, 1990.
 191. NEZAKATI, H. a kol. Review of social media potential on knowledge sharing and collaboration in tourism industry. *Procedia-social and behavioral sciences*, 2015, 172: 120-125.
 192. NGUYEN, L. T. P. – PEARCE, D. Joint destination marketing in the South-Central Coast region of Vietnam. *Journal of Destination Marketing & Management*, 2015, 4.2: 88-97.
 193. NOGUÉ, J. – DE SAN-EUGENIO-VELA, J. Geographies of affect: In search of the emotional dimension of place branding. *Communication & Society*, 2018, p. 27-42.
 194. NOVACKÁ, Ľ. Cestovný ruch, udržateľnosť a zodpovednosť na medzinárodnom trhu. *Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM*, 2013.
 195. NOVACKÁ, Ľ. Krajiny V4 na medzinárodnom trhu cestovného ruchu a ich konkurencieschopnosť. Partnerství v regionu a produkt cestovního ruchu jako výsledek partnerství: sborník příspěvků z druhé mezinárodní konference. Brno: Vysoká škola obchodní a hotelová, 2009, , 131-135. ISBN 978-80-87200-03-9.

196. NOVACKÁ, Ľ. – ČERVENKA, P. – DRÁBIK, P. *Marketingová stratégia destinácie Bratislavský región - destinačný marketingový manažment a jeho aplikácia*. Bratislava: Selale Education Business, 2018, 166 s. ISBN 978-80-973123-0-5.
197. NOVACKÁ, Ľ. – KOČAN, R. *Marketingová stratégia destinácie Bratislavský región doma i v zahraničí pre roky 2014 - 2016 s výhľadom do roku 2020* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2014. [cit. 20-4-2023]. Dostupné na: https://bratislavaregion.travel/Static/Blog_att/2092/bfeeeb37e03bb79949c470419c4df9cb.pdf
198. NORDIC COUNCIL OF MINISTERS. *Plan for Nordic Tourism co-operation 2019-2023*. [elektronický zdroj]. 2019. [cit. 20-4-2023]. Dostupné na: <https://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:1330360/FULLTEXT02.pdf>
199. OECD. *Hungary*. [elektronický zdroj]. 2021. [cit.08-12-2021]. Dostupné na: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/6b3a24f7-en/index.html?itemId=/content/component/6b3a24f7-en>
200. OECD. *Poland*. [elektronický zdroj]. 2021. [cit.08-12-2021]. Dostupné na: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/95c3e700-en/index.html?itemId=/content/component/95c3e700-en>
201. OECD. *Slovakia*. [elektronický zdroj]. 2021. [cit.08-12-2021]. Dostupné na: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/9fd7108d-en/index.html?itemId=/content/component/9fd7108d-en>
202. OECD. *Tourism in the economy*. [elektronický zdroj]. 2021. [cit.08-12-2021]. Dostupné na: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/aeb88d52-en/index.html?itemId=/content/component/aeb88d52-en>
203. OLIVEIRA, A. – HUERTAS, A. How do destinations use twitter to recover their images after a terrorist attack?. *Journal of destination marketing & management*, 2019, 12: 46-54.
204. ORBAN, E. Aktuálne problémy cestovného ruchu na Slovensku: Current Problems of Tourism in Slovakia. *Ekonomika cestovného ruchu a podnikanie: vedecký časopis Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave*, 2022, 14(1), 53-63. ISSN 2453-9988.
205. ORBAN, E. Význam marketingových aktivít v cestovnom ruchu. *Kontexty kultúry a turizmu*, 2020. 71-78 s.

206. ÖZ, M. Social media utilization of tourists for travel-related purposes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2015, 27.5: 1003-1023.
207. PAGE, S. *Tourism management*. Routledge, 2007.
208. PARK, S. – SANTOS, C. A. Exploring the tourist experience: A sequential approach. *Journal of Travel Research*, 2017, 56.1: 16-27.
209. PEARCE, D. G. a kol. Tourist organizations. *Tourist organizations.*, 1992.
210. PEREZ L. a kol. An approach to the travel and tourism competitiveness index in the Caribbean region. *International Journal of Tourism Research*, 2021, 23.3: 346-362.
211. PIKE, S. Destination image analysis—a review of 142 papers from 1973 to 2000. *Tourism management*, 2002, 23.5: 541-549.
212. PILÁRIKOVÁ, A. – MICHALÍK, M. Organizácia domáceho turizmu na Slovensku. *Kontexty kultúry a turizmu*, 2010. 19-23.
213. PIÑEIRO-OTERO, T. – MARTÍNEZ-ROLÁN, X. Understanding digital marketing—basics and actions. *MBA: Theory and application of business and management principles*, 2016, 37-74.
214. POLISH TOURISM ORGANISATION. *Departments and Offices*. [elektronický zdroj]. 2021. [cit.10-12-2021]. Dostupné na: <https://www.pot.gov.pl/en/information-about-the-polish-tourism-organisation/departments-and-offices>
215. POLISH TOURISM ORGANISATION. *Information about the Polish Tourism Organisation*. [elektronický zdroj]. 2021. [cit.10-12-2021]. Dostupné na: <https://www.pot.gov.pl/en/information-about-the-polish-tourism-organisation/information-about-the-polish-tourism-organisation>
216. POPESCU, A. Tourism and Travel Competitiveness in the European Union new member states. *Education excellence and innovation management through vision*, 2020, 3316-3333.
217. POURFAKHIMI, S. – DUNCAN, T. – COETZEE, W. JL. Electronic word of mouth in tourism and hospitality consumer behaviour: state of the art. *Tourism Review*, 2020.
218. PURWOMARWANTO, Y. – RAMACHANDRAN, J. 2015. Performance of tourism sector with regard to the global crisis - a comparative study between

- Indonesia, Malaysia and Singapore. *The Journal of Developing Areas*, 49(4), 325-339, DOI:10.1353/jda.2015.0149
219. PUŠKÁROVÁ, P. *Elementárium ekonomického výskumu*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2019, 101 s. ISBN 978-80-225-4647-8.
220. PUTH, M. –NEUHÄUSER, M.. – RUXTON, G. Effective use of Pearson's product–moment correlation coefficient. *Animal behaviour*, 2014, 93: 183-189.
221. RAHMAN, S. Tourism destination marketing using Facebook as a promotional tool. *IOSR Journal of humanities and social science*, 2017, 22.2: 87-90.
222. RAPLEY, T. J. The art (fulness) of open-ended interviewing: some considerations on analysing interviews. *Qualitative research*, 2001, 1.3: 303-323.
223. RATHER, R. –NAJAR, . – JAZIRI, D. Destination branding in tourism: Insights from social identification, attachment and experience theories. *Tourism in India*. Routledge, 2021. p. 53-67.
224. REIMERS, V. – CHAO, Ch. – GORMAN, S. Permission email marketing and its influence on online shopping. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 2016, 28.2.
225. REITSAMER, B. F. – BRUNNER-SPERDIN, A. It's all about the brand: place brand credibility, place attachment, and consumer loyalty. *Journal of Brand Management*, 2021, 28: 291-301.
226. RICHTEROVÁ, K. a kol. *Úvod do výskumu trhu*. Bratislava, SR: Sprint, 2013.
227. RISFANDINI, A. a kol. Construction of Tourism Competitiveness Model Based on a Case Study of the City of Malang. *Quality-Access to Success*, 2022, 23.188: 24-31.
228. RITCHIE, J. B. – CROUCH, G. I. *Competitiveness in international tourism: A framework for understanding and analysis*. World Tourism Education and Research Centre, University of Calgary, 1993.
229. RITCHIE, J. B. – CROUCH, G. I. *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. Cabi, 2003.
230. RITCHIE, J. R. B. – RITCHIE, J. R. R. The branding of tourism destinations. In: *Annual congress of the international association of scientific experts in tourism, Marrakech, Morocco*. 1998. p. 1-31.
231. RODRÍGUEZ-MOLINA, M. A. – FRÍAS-JAMILENA.– CASTAÑEDA-GARCÍA, J. The contribution of website design to the generation of tourist

- destination image: The moderating effect of involvement. *Tourism management*, 2015, 47: 303-317.
232. ROQUE, V. – RAPOSO, R. Social media as a communication and marketing tool in tourism: an analysis of online activities from international key player DMO. *Anatolia*, 2016, 27.1: 58-70.
233. SACKA. *SACKA vydala 1. Katalóg inomingových cestovných kancelárií*. [elektronický zdroj]. 2023. [cit.03-02-2023]. Dostupné na: <https://sacka.eu/clanky/cestujuci/sacka-vydala-1-katalog-inomingovych-cestovnych-kancelarii>
234. SAMITAS, A. a kol. Terrorist incidents and tourism demand: Evidence from Greece. *Tourism management perspectives*, 2018, 25: 23-28.
235. SANTOS, V. a kol. Factors influencing touristic consumer behaviour. *Journal of Organizational Change Management*, 2022, 35.3: 409-429.
236. SARI, L. *Pengaruh Electronic Word of Mouth di Media Sosial Jakarta Aquarium dan Brand Image terhadap Minat Kunjung Jakarta Aquarium*. 2019. PhD Thesis. Universitas Multimedia Nusantara.
237. SEARCH ENGINE JOURNAL: *The Top 10 Social Media Sites & Platforms*. [elektronický zdroj]. 2023. [cit.03-04-2023]. Dostupné na: <https://www.searchenginejournal.com/social-media/biggest-social-media-sites/#close>
238. SEMONE, P. – KOZAK, M. Towards a Mekong tourism brand. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 2012, 17.6: 595-614.
239. SESSA, A. The tourism policy. *Annals of Tourism Research*, 1976, 3.5: 234-247.
240. SESAR, V. – HUNJET, A. – KOZINA, G. Influencer marketing in travel and tourism: literature review. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 2021, 182-192.
241. SEVIN, E. Branding cities in the age of social media: A comparative assessment of local government performance. *Social media and local governments: Theory and practice*, 2016, 301-32
242. SHARMA, P. Destination branding. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 2013, 6.1: 79-89.
243. SITA. TURIZMUS: *Letecké spojenie Tel Aviv - Piešťany bude v prevádzke od 19. apríla, má prinavrátiť izraelských turistov*. [elektronický zdroj]. 2021. [cit.10-

- 12-2021]. Dostupné na: <https://www.noviny.sk/752278-turizmus-letecke-spojenie-tel-aviv-piestany-bude-v-prevadzke-od-19-aprila-ma-prinavratit-izraelskych-turistov>
244. SLANÝ, A. – FRANC, A. *Hospodářská politika*. 2004. . Distanční studijní opora. Brno: Masarykova univerzita. 122 s. ISBN 80-210-3476-9
245. SLOVAK BUSINESS AGENCY. *Postavenie MSP v cestovnom ruchu s ohľadom na súčasný vývoj v odvetví*. [elektronický zdroj]. 2021. [cit.18-12-2021]. Dostupné na: https://monitoringmsp.sk/wp-content/uploads/2020/10/Postavenie-MSP-v-cestovnom-ruchu_final.pdf
246. SLOV-LEX. *Zákon o podpore cestovného ruchu*. [elektronický zdroj]. 2021. [cit.10-12-2021]. Dostupné na: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2010/91/>
247. SME. Slovakia Travel: *Prečo vláda oživuje agentúru pre cestovný ruch* [elektronický zdroj]. 2021. [cit.10-12-2021]. Dostupné na: <https://index.sme.sk/c/22577179/slovakia-travel-vlada-ozivuje-agenturu-pre-cestovny-ruch.html>
248. SMITH, S. P. Landscapes for “likes”: capitalizing on travel with Instagram. *Social Semiotics*, 2021, 31.4: 604-624.
249. SOFIELD, T. HB. Border tourism and border communities: An overview. *Tourism Geographies*, 2006, 8.2: 102-121.
250. SORICE, S. C a kol. Social media and the plastic surgery patient. *Plastic and reconstructive surgery*, 2017, 140.5: 1047-1056.
251. STALMIRSKA, A. M. Cultural globalisation and food in urban destination marketing. *Tourism Geographies*, 2020, 1-19.
252. STUDZIENIECKI, T. (2016). An international political region as a tourist destination—a case study of the Visegrad group. *In 19th International Colloquium on Regional Sciences. Conference Proceedings* (pp. 969-975). Masarykova univerzita.
253. STUDZIENIECKI, T. – MEYER, B. – WANAGOS, M. ‘Discover Central Europe’—Promotion Of The Visegrad Group’s Cross-Border Tourist Products. *XXI. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách. Sborník příspěvků*. Brno: Masarykova univerzita, 2018, 482-490.
254. STYLOS, N. Technological evolution and tourist decision-making: a perspective article. *Tourism Review*, 2020, 75.1: 273-278.

255. ŠAUER, M. a kol. Public support for tourism (example JROP 2004. *Regionální studia*, 2009, 2009.1: 19-27.
256. ŠAUER, M. – PAŘIL, V. – VITURKA, M. Integrative potential of Central European metropolises with a special focus on the Visegrad countries. *Technological and Economic Development of Economy*, 2019, 25.2: 219-238.
257. ŠPROCHA, B. – TIŠLIAR, P. – ŠÍDLO, L. A cohort perspective on the fertility postponement transition and low fertility in Central Europe. *Moravian geographical reports*, 2018, 26.2: 109-120.
258. ŠTATISTICKÝ ÚRAD SR. *Ubytovacia štatistika CR na Slovensku za rok 2021*. [elektronický zdroj]. 2021. [cit.10-12-2021]. Dostupné na: <https://www.mindop.sk/ministerstvo-1/cestovny-ruch-7/statistika/ubytovacia-statistika/rok-2021>
259. ŠTATISTICKÝ ÚRAD SR. *Základné ukazovatele za dovolenkové a služobné cesty za rok 2020*. 2021. [elektronický zdroj]. 2021. [cit.10-12-2021]. Dostupné na: <https://rb.gy/jejgw1>
260. ŠVEC, Š. A kol. 1998. *Metodológia vied o výchove*. Bratislava: Iris, 303 s.
261. TAIMINEN, H. M. – KARJALUOTO, H. The usage of digital marketing channels in SMEs. *Journal of small business and enterprise development*, 2015, 22.4: 633-651.
262. TASR. *Záujem o cestovanie do strednej Európy kvôli vojne na Ukrajine výrazne klesá*. Pravda. [elektronický zdroj]. 2023. [cit.10-12-2021]. Dostupné na: <https://ekonomika.pravda.sk/ludia/clanok/659118-zaujem-o-cestovanie-do-strednej-europy-kvoli-na-ukrajine-vojne-vyrazne-klesa/>
263. TELFER, D J. 5. Tourism and Regional Development Issues. *Tourism and Development*. Channel View Publications, 2014. p. 140-177.
264. TOLKACH, D.– PRATT, S. Globalisation and cultural change in Pacific Island countries: the role of tourism. *Tourism Geographies*, 2021, 23.3: 371-396.
265. TOSUN, C. a kol. Cross-border cooperation in tourism marketing growth strategies. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 2005, 18.1: 5-23.
266. TOUR RADAR. *Central Europe Tours*. [online]. 2022 [Citované 10. 10. 2022.] Dostupné na internete: <https://www.tourradar.com/b/central-europe>
267. TRADEMAP. *List of exporters for the selected service*. 2021. [elektronický zdroj]. 2021. [cit.10-12-2021]. Dostupné na: <https://lnk.sk/mnc8>

268. TREJO, J. M. *Mercadotecnia Digital: Una descripción de las herramientas que apoyan la planeación estratégica de toda innovación de campaña web*. Grupo Editorial Patria, 2017.
269. TRNAVSKÝ SAMOSPRÁVNÝ KRAJ. *Leteckú linku Piešťany – Tel Aviv využijú aj cestujúci zo Slovenska*. [elektronický zdroj]. 2023. [cit.10-12-2021]. Dostupné na: <https://trnava-vuc.sk/letecku-linku-piestany-tel-aviv-vyuziju-aj-cestujuci-zo-slovenska/>
270. TRUMPETER. *Organika na LinkedIn-e: 5 rád, ako s ňou pohnúť?* [elektronický zdroj]. 2023. [cit.10-12-2021]. Dostupné na: <https://www.trumpeter.sk/novinky/organika-na-linkedin-e-5-rad-ako-s-nou-pohnut/>
271. TSIMONIS, G. – DIMITRIADIS, S. Brand strategies in social media. *Marketing Intelligence & Planning*, 2014, 32.3: 328-344.
272. TUTEN, T. L. – SOLOMON, M. R. *Social media marketing*. Sage, 2017.
273. UNWTO. *Key Tourism Statistics*. [elektronický zdroj]. 2021. [cit.23-12-2021]. Dostupné na: <https://www.unwto.org/tourism-statistics/key-tourism-statistics>
274. UNWTO. *Tourism Highlights 2020 Edition*. [elektronický zdroj]. 2021. [cit.10-12-2021]. Dostupné na: <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284422456>
275. UNWTO. *Tourism Highlights 2011 Edition*. [elektronický zdroj]. 2021. [cit.10-12-2021]. Dostupné na: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284413935>
276. UNWTO. *Tourism Highlights 2017 Edition*. [elektronický zdroj]. 2021. [cit.10-12-2021]. Dostupné na: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419029>
277. UDDIN, M. A. – ALI, M. H. – MASIH, M. Political stability and growth: An application of dynamic GMM and quantile regression. *Economic Modelling*, 2017, 64: 610-625.
278. UNWTO. *Tourism Dashboard*. [elektronický zdroj]. 2022. [cit.10-12-2021]. Dostupné na <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284422456>
279. UNWTO. *Glossary of tourism terms* [elektronický zdroj]. 2008. [cit.10-12-2021]. Dostupné na: <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>

280. UNWTO. *Tourism highlights (2018 Edition)*. Madrid: UNWTO. [elektronický zdroj]. 2018. [cit.10-12-2021]. Dostupné na: <https://www.unwto.org/global/publication/unwto-tourism-highlights-2018>
281. UNWTO. *Policy and Practice for Global Tourism*. Madrid. [elektronický zdroj]. 2011. [cit.10-12-2021]. Dostupné na: <https://www.unwto.org/archive/global/publication/policy-and-practice-global-tourISM>
282. UŞAKLI, A. – KOÇ, B. – SÖNMEZ, S. How'social'are destinations? Examining European DMO social media usage. *Journal of destination marketing & management*, 2017, 6.2: 136-149.
283. ÚRAD VLÁDY SR. *Lídri krajín V4 zdôraznili význam spolupráce s Japonskom*. [elektronický zdroj]. 2019. [cit.18-12-2022]. Dostupné na: <https://www.vlada.gov.sk//lidri-krajin-v4-zdoraznili-vyznam-spoluprace-s-japonskom/>
284. VALENCIA, A. a kol. Influencia del marketing digital en el proceso de decisión de compra. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 2014, 2.1.
285. VEASNA, S. – WU, W. –HUANG, Ch. The impact of destination source credibility on destination satisfaction: The mediating effects of destination attachment and destination image. *Tourism management*, 2013, 36: 511-526.
286. VIDIĆ, G. Which types of destination image content on social media stimulates consumer engagement? A quasiexperimental analysis. *Acta turistica*, 2022, 34.2: 131-171.
287. VISEGRAD GROUP. *O Vyšehradскеj skupine*. [elektronický zdroj]. 2023. [cit.10-03-2023]. Dostupné na: <https://www.visegradgroup.eu/v4-110412-2>
288. VISEGRAD GROUP. *Presidency programs*. [elektronický zdroj]. 2021. [cit.10-12-2021]. Dostupné na: <https://www.visegradgroup.eu/documents/presidency-programs>
289. VODEB, K. Cross-border tourism cooperation of Slovenia and Croatia. *Tourism and hospitality management*, 2006, 12.2: 199-211.
290. VOLGGER, M. – PECHLANER, H. Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success. *Tourism Management*, 2014, 41: 64-75.
291. VYDROVÁ, J. *Stručný úvod do fenomenológie o fenoméne*. 2020

292. WAHAB, S., C., L.J., – ROTHFIELD, L.M. *Tourism Marketing*. 1976. London: Tourism International Press.
293. WANG, P. Exploring the influence of electronic word-of-mouth on tourists' visit intention: A dual process approach. *Journal of Systems and Information Technology*, 2015, 17.4: 381-395.
294. WANG, Y., a kol. Collaborative marketing in a regional destination: Evidence from Central Florida. *International Journal of Tourism Research*, 2013, 15.3: 285-297.
295. WATSON, J. *Nursing: Human science and human care: A theory of nursing*. Jones & Bartlett Learning, 1999.
296. WEB OF SCIENCE. *Central Europe Countries*. [elektronický zdroj]. 2022. [cit.10-12-2022] Dostupné na internete: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/analyze-results/9500558c-2979-46c2-8312-2cdce7dde468-5c7d3b86>
297. WEBSITE OF THE HUNGARIAN GOVERNMENT. *Government's goal is to turn Hungary into region's leading tourism centre*. [elektronický zdroj]. 2022. [cit.10-12-2022] Dostupné na: <https://2015-2019.kormany.hu/en/cabinet-office-of-the-prime-minister/news/government-s-goal-is-to-turn-hungary-into-region-s-leading-tourism-centre>
298. WEBSITE OF THE HUNGARIAN GOVERNMENT. *Tourism is one of the most successful sectors because the country is safe*. [elektronický zdroj]. 2022. [cit.10-12-2021] Dostupné na internete: <https://2015-2019.kormany.hu/en/the-prime-minister/news/tourism-is-one-of-the-most-successful-sectors-because-the-country-is-safe>
299. WEIDENFELD, A. Tourism and cross border regional innovation systems. *Annals of tourism research*, 2013, 42: 191-213.
300. WHITFIELD, G. The DMO world destination branding master class. *DMO World e-newsletter*, 2005, 2: 2.
301. WOOD, D. J. – GRAY, B. Toward a comprehensive theory of collaboration. *The Journal of applied behavioral science*, 1991, 27.2: 139-162.
302. WORLD BANK. *Travel and Tourism direct contribution to GDP*. 2022. [elektronický zdroj]. 2022. [cit.15-04-2022]. Dostupné na: https://tcdata360.worldbank.org/indicators/tot.direct.gdp?country=BRA&indicator=24650&viz=line_chart&years=1995,2028

303. WORLDDATA. *Tourism in Czechia*. 2022. [elektronický zdroj]. 2021. [cit.10-12-2022]. Dostupné na: <https://www.worlddata.info/europe/czechia/tourism.php>
304. WORLDDATA. *Tourism in Hungary*. 2022. [elektronický zdroj]. 2021. [cit.10-12-2022]. Dostupné na :<https://www.worlddata.info/europe/hungary/tourism.php>
305. WORLDDATA. *Tourism in Poland*. 2022. [elektronický zdroj]. 2021. [cit.10-03-2022]. Dostupné na: <https://www.worlddata.info/europe/poland/tourism.php>
306. WORLDDATA. *Tourism in Slovakia*. 2022. [elektronický zdroj]. 2021. [cit.10-12-2022]. Dostupné na: <https://www.worlddata.info/europe/poland/tourism.php>
307. WORLDATA. *The 5 largest airports and airlines in Slovakia*. [elektronický zdroj]. 2023. [cit.10-02-2023]. Dostupné na: <https://www.worlddata.info/europe/slovakia/airports.php>
308. WORLD ECONOMIC FORUM. *About the Travel & Tourism Development Index*. 2022. [elektronický zdroj]. 2021. [cit.23-12-2021]. Dostupné na: <https://www.weforum.org/reports/travel-and-tourism-development-index-2021/in-full/about-the-travel-tourism-development-index>
309. WORLD ECONOMIC FORUM. *The Global Risks Report*. [elektronický zdroj]. 2021. [cit.23-12-2021]. Dostupné na: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf
310. WORLD ECONOMIC FORUM. *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019*. [elektronický zdroj]. 2020. [cit.23-12-2021]. Dostupné na: https://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2019.pdf
311. WORLD ECONOMIC FORUM. *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017*. [elektronický zdroj]. 2018. [cit.23-12-2021]. Dostupné na: <https://www.weforum.org/reports/the-travel-tourism-competitiveness-report-2017/>
312. WORLD ECONOMIC FORUM. *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015*. [elektronický zdroj]. 2016. [cit.23-12-2021]. Dostupné na: https://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf
313. WORLDMETER. *Population*. [elektronický zdroj]. 2022. [cit.11-12-2021]. Dostupné na: <https://www.worldometers.info/world-population/hungary-population/>
314. WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL. *Economic Impact Reports*. [elektronický zdroj]. 2021. [cit.15-12-2021]. Dostupné na:

<https://wtcc.org/research/economicimpact?fbclid=IwAR3qO58L1hLiKyL7wViU9tOuCgpjVLtxfRral04HuXtkwi6tGcS6SqWgbMS>

315. YIN, J. – BI, Y. – JI, Y. Structure and formation mechanism of China-ASEAN tourism cooperation. *Sustainability*, 2020, 12.13: 5440.
316. YIN, J. – CHENG, Y. – WANG, K. Deconstructing the tourism cooperation network in the Northeast Asia Region: characteristics and attributes. *Transformations in Business & Economics*, 2020, 19.
317. YU, Y. – BYUN, W. – LEE, T. J. Critical issues of globalisation in the international hotel industry. *Current Issues in Tourism*, 2014, 17.2: 114-118.
318. ZDRUŽENIE MIEST A OBCÍ SLOVENSKA. *Predpoklady a možnosti využitia potenciálu cestovného ruchu v podmienkach miest, obcí a regiónov Slovenska*. [elektronický zdroj]. 2023. [cit.11-1-2023]. Dostupné na: <https://www.zmos.sk/predpoklady-a-moznosti-vyuzitia-potencialu-cestovneho-ruchu-v-podmienkach-miest-obci-a-regionov-slovenska-oznam/mid/419520/.html>
319. ZENG, B. – GERRITSEN, R. What do we know about social media in tourism? A review. *Tourism management perspectives*, 2014, 10: 27-36.
320. ZGÓDKA, M. Influence of search engines on customer decision process. In: *2011 Federated Conference on Computer Science and Information Systems (FedCSIS)*. IEEE, 2011. p. 341-344.
321. ZHANG, T. Co-creating tourism experiences through a traveler's journey: a perspective article. *Tourism Review*, 2020, 75.1: 56-60.
322. ZHANG, S., a kol. Tourism value assessment of linear cultural heritage: The case of the Beijing–Hangzhou Grand Canal in China. *Current Issues in Tourism*, 2021, 1-23
323. ZHAO, H – MORAD, B. User preferences of social features on social commerce websites: An empirical study, pp: 1-16. 2013.
324. ZEMANOVÁ, L. Analýza sentimentu vyšehradského regiónu na sociálnej sieti Twitter. *Ekonomika cestovného ruchu a podnikanie*. Bratislava: Katedra služieb a cestovného ruchu OBF EU, 2022, 14(2), 90-98. ISSN 2453-9988.
325. ZEMANOVÁ, L. – CHLPEK, S. Vnímanie krajín V4 v rámci cestovného ruchu v stredoeurópskom priestore. *Medzinárodné vzťahy 2022: Aktuálne otázky svetovej ekonomiky a politiky: zborník vedeckých prác z 23. medzinárodnej*

vedeckej konferencie, Bratislava. Bratislava: EKONÓM, 2022, 646-660. ISBN 978-80-225-5034-5. ISSN 2585-9412.

326. ŽEMŁA, M. Inter-destination cooperation: Forms, facilitators and inhibitors—The case of Poland. *Journal of Destination Marketing & Management*, 2014, 3.4: 241-252.
327. ZUCCOLI, A. – KORSTANJE, M.E. *The Role of Pleasure to Improve Tourism Education*. Springer Nature, 2023.

Iné zdroje:

328. Pološtruktúrovaný rozhovor s pani Danielou Sedlák, riaditeľkou CK TODAS, dňa 7. februára 2023
329. Pološtruktúrovaný rozhovor s pani Janou Obertovou, riaditeľkou CK ESPRIT, dňa 7. februára 2023
330. Pološtruktúrovaný rozhovor s pánom Ľubošom Grajcarom, riaditeľom CK EDEN, dňa 8. februára 2023
331. Pološtruktúrovaný rozhovor s pani Ivanou Kianičkovou, riaditeľkou spoločnosti CK VVIP Travel, dňa 8. februára 2023
332. Pološtruktúrovaný rozhovor s pani Zuzanou Gajdošovou, zamestnankyňou CK TURANCAR, 9. februára 2023
333. Pološtruktúrovaný rozhovor s pani Jitkou Spillerovou, riaditeľkou CK DOWINA, dňa 9. februára 2023
334. Pološtruktúrovaný rozhovor s pánom Matejom Hulejom, riaditeľom CK Enjoy Tatras, dňa 10. februára 2023.
335. Pološtruktúrovaný rozhovor s pánom Petrom Staníkom, konateľom spoločnosti E- TRAVEL, dňa 10. februára 2023.
336. Pološtruktúrovaný rozhovor s pánom Petrom Blažíčkom, riaditeľom CK BEST SLOVAKIA TOURS, dňa 14. februára 2023
337. Pološtruktúrovaný rozhovor s pani Evou Šandalovou, riaditeľkou spoločnosti MA3OSKA, dňa 15. februára 2023
338. Pološtruktúrovaný rozhovor s pani Marcelou Laukovou, riaditeľkou spoločnosti DISCOVER SLOVAKIA TOURS, dňa 15. februára 2023
339. Pološtruktúrovaný rozhovor s pánom Marekom Farkašom, riaditeľom DMC ENJOY SLOVAKIA, dňa 15. februára 2023