

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA**

Evidenčné číslo: 102004/I/2020/36114638416989956

**DESTINAČNÝ MANAŽMENT CESTOVNÉHO
RUCHU – NOVÉ PRÍSTUPY**

Diplomová práca

2020

Bc. Zuzana Zemanová

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA**

**DESTINAČNÝ MANAŽMENT CESTOVNÉHO
RUCHU – NOVÉ PRÍSTUPY**

Diplomová práca

Študijný program: manažment cestovného ruchu

Študijný odbor: ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: Katedra služieb a cestovného ruchu

Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Anna Micháľková, PhD.

Bratislava 2020

Bc. Zuzana Zemanová

ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

Meno a priezvisko študenta: Bc. Zuzana Zemanová
Študijný program: manažment cestovného ruchu (Jednoodborové štúdium, inžiniersky II. st., denná forma)
Študijný odbor: ekonómia a manažment
Typ záverečnej práce: Inžinierska záverečná práca
Jazyk záverečnej práce: slovenský
Sekundárny jazyk: anglický

Názov: Destinačný manažment cestovného ruchu - nové prístupy

Anotácia: Diplomová práca územne vymedzí destináciu Kopaničiarsky región prostredníctvom aplikovania St. Gallenského modelu predstavujúceho nový prístup destinačného manažmentu a podanie návrhov na rozvoj destinácie vyplývajúcich z realizovaného skúmania. Diplomová práca sa bude opierať nielen o sekundárne zdroje dát, ale realizované bude aj terénne zisťovanie v rámci dopytovania návštevníkov ako aj hlavných aktérov cestovného ruchu v území. Súčasťou práce je identifikácia hlavných problémov pri aplikácii St. Gallenského modelu na vybratom území.

Vedúci: doc. Ing. Anna Micháľková, PhD.
Oponent: doc. Ing. Viera Kubičková, PhD.
Katedra: KSaCR OF - Kat. služieb a cestovného ruchu OF

Dátum zadania: 10.12.2018

Dátum schválenia: 18.01.2019

Ing. Viola Šuterová, PhD.
vedúci katedry

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že som záverečnú prácu s názvom Destinačný manažment cestovného ruchu – nové prístupy vypracovala samostatne pod vedením doc. Ing. Anny Micháلكovej, PhD., s použitím uvedenej literatúry.

Dátum:

.....

Bc. Zuzana Zemanová

Pod'akovanie

Moje pod'akovanie patrí doc. Ing. Anne Micháľkovej, PhD., ktorá ma odborne viedla počas tvorenia tejto práce. Ďakujem jej za jej cenné rady, usmerňovanie a zhovievavý prístup počas času, ktorý mi venovala. Pod'akovanie patrí i Mgr. Petrovi Varsíkovi za pomoc pri prieskume a osloveným odborníkom – slečne Júlií Gavačovej a pánom Jánovi Valihorovi a Mgr. Petrovi Nemčekovi, vďaka ktorým som mohla uskutočniť praktickú časť práce.

ABSTRAKT

ZEMANOVÁ, Zuzana: *Destinačný manažment cestovného ruchu – nové prístupy*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra služieb a cestovného ruchu. – Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Anna Micháľková, PhD. – Bratislava: OF EU, 2020, 71 s.

Cieľom záverečnej práce je územné vymedzenie destinácie Kopaničiarsky región prostredníctvom aplikovania St. Gallenského modelu predstavujúceho nový prístup destinačného manažmentu a podanie návrhov na rozvoj destinácie vyplývajúcich z realizovaného skúmania. Práca je rozdelená do piatich kapitol. Obsahuje tri grafy, štyri schémy, štyri tabuľky a päť obrázkov. Prvá kapitola sa venuje teoretickému vymedzeniu riešenej problematiky – stručnému opisu cestovného ruchu, ako prostredia v ktorom sa destinačný manažment realizuje, destinácií cestovného ruchu, samotnému manažmentu, následne destinačnému manažmentu a jeho princípu na Slovensku. Záver teoretickej časti sa venuje novému prístupu destinačného manažmentu – St. Gallenskému modelu. V druhej kapitole je uvedený cieľ práce a čiastkové ciele. Tretia kapitola opisuje metodickú časť práce, charakteristiku skúmaného územia, použité metódy a spôsob získavania údajov. Štvrtá kapitola sa zaoberá praktickou časťou práce - vyhodnotením výsledkov dosiahnutých z prieskumu a podáva návrhy pre rozvoj cestovného ruchu v skúmanom území. V záverečnej piatej kapitole - diskusia sú podľa dvoch posledných čiastkových cieľov identifikované problémové oblasti pri aplikácii modelu na skúmané územie a stručne podané návrhy na aplikovanie St. Gallenského modelu destinačného manažmentu na Slovensko. Výsledkom riešenia danej problematiky je vymedzenie nových hraníc destinácie Kopaničiarskeho regiónu.

Kľúčové slová:

Destinačný manažment, Destinácia, St. Gallenský model destinačného manažmentu

ABSTRACT

ZEMANOVÁ, Zuzana: *Destination management in tourism - a new approach.* – University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Department of Services and Tourism. – Thesis supervisor: doc. Ing. Anna Micháľková, PhD. – Bratislava: FC EU, 2020, 71 p.

The aim of the final thesis is the territorial delimitation of the destination Kopaničiarsky region, with using the St. Gallen model, which is representing a new approach of destination management and it is making proposals for the development of the destination resulting from the conducted research. The thesis is divided into five chapters. Contains three graphs, four diagrams, four tables and five pictures. The first chapter is devoted to the theoretical definition of the issue - a brief description of tourism, as the surrounding, in which is the destination management realized, tourism destination, management as well, and then the destination's management and its principle in Slovakia. The conclusion of the theoretical part is devoted to a new approach of destination management - the model of St. Gallen. In the second chapter, the main objective and partial objectives are characterized. The third chapter describes the methodological part of the thesis, the characteristics of the researched area, the used methods and the methods of data collection. The fourth chapter deals with the practical part of the thesis - evaluation of results obtained from the research and makes suggestions for the development of tourism in the researched area. In the final fifth chapter - discussion, according to the last two partial objectives, are identified problem areas of the application of the model to the researched territory and briefly submitted proposals of the application of the St. Gallen model of destination's management in Slovakia. The result of thesis and solution of this issue is the delimitation of a new boundaries for the destination of Kopaničiarsky region.

Key words:

Destination management, Destination, St. Gallen model of destination management

Obsah

Úvod.....	9
1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	11
1.1 Základné vymedzenie cestovného ruchu ako prostredia realizácie destinačného manažmentu	11
1.2 Destinácia cestovného ruchu.....	14
1.3 Destinačný manažment	17
1.3.1 Princíp destinačného manažmentu na Slovensku	24
1.4 Nové prístupy destinačného manažmentu – St. Gallenský model destinačného manažmentu	29
2. Cieľ práce	34
3. Metodika práce a metódy skúmania	35
3.1 Charakteristika skúmaného územia.....	35
3.2 Použité metódy.....	37
3.3 Metodika prieskumu.....	38
3.3.1 Metodika terénneho prieskumu	38
3.3.2 Metodika prieskumu na základe St. Gallenského destinačného modelu	39
4. Výsledky práce	41
4.1 Vyhodnotenie prieskumu dopytovania sa návštevníkov.....	41
4.2 Vyhodnotenie prieskumu návštevnosti regiónu	44
4.3 Vyhodnotenie prieskumu na základe St. Gallenského destinačného modelu	46
4.3.1 Vyhodnotenie rozhovoru s expertmi z praxe.....	48
4.4 Návrhy pre rozvoj cestovného ruchu v Kopaničiarskom regióne.....	55
5. Diskusia.....	60
Záver	63
Zoznam použitých zdrojov	65
Prílohy.....	71

Zoznam schém, grafov, tabuliek a obrázkov

Zoznam schém

Schéma 1: PDCA cyklus (str. 19)

Schéma 2: Mechanizmus funkcií destinačného manažmentu (str. 21)

Schéma 3: Proces postupnosti destinačného manažmentu (str. 22)

Schéma 4: Návrh spolupráce medzi aktérmi (str. 57)

Zoznam grafov

Graf 1: Pôvod návštevníkov prichádzajúcich na Mohylu M.R. Štefánika (str. 41)

Graf 2: Zloženie skupín prichádzajúcich návštevníkov na Mohylu M.R. Štefánika (str. 42)

Graf 3: Segmenty návštevníkov podľa dĺžky návštevy Kopaničiarskeho regiónu (str. 42)

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Základné informácie o návštevníkoch Kopaničiarskeho regiónu (str. 49)

Tabuľka 2: Hlavná motivácia návštevnosti Kopaničiarskeho regiónu (str. 50)

Tabuľka 3: Najviac vyhľadávané atraktivity na území Kopaničiarskeho regiónu (str. 50-51)

Tabuľka 4: Vyhľadávané atraktivity mimo hraníc destinácie Kopaničiarskeho regiónu (str. 52)

Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Teritoriálne zobrazenie destinácie vs. variabilná geometrická analýza (str. 32)

Obrázok 2: Mapa súčasného Kopaničiarskeho regiónu (str. 36)

Obrázok 3: Mapa pohybu návštevníkov (str. 53)

Obrázok 4: Návrh hraníc destinácie cestovného ruchu s jadrom v Kopaničiarskom regióne (str. 54)

Obrázok 5: Návrh prepojenia Kopaničiarskeho regiónu s okolím Velkej nad Veličkou (str. 58)

Úvod

Destinačný manažment cestovného ruchu a jeho nové prístupy v riadení sme si ako tému našej diplomovej práce vybrali najmä pre poukázanie na dôležitosť správneho riadenia destinácie pre jej ďalší rozvoj. Cestovný ruch v dnešnej dobe ovplyvňuje viacero odvetví a vytvára tým nové pracovné miesta a akýsi konkurenčný boj medzi jednotlivými destináciami. Práve destinácia sa často krát stáva hlavným motívom vycestovania návštevníkov. Je podstatné určiť správny prístup k riadeniu destinácií cestovného ruchu.

Za nový prístup riadenia destinačného manažmentu cestovného ruchu sme si vybrali St. Gallenský model destinačného manažmentu. Vybraný model nás oslovil jeho špecifickým znakom, zameraním sa práve na návštevníka. Primárne sledovanie návštevníkov, teda dopytu, pred tým ako destinácia vytvorí ponuku, je podľa nášho názoru prínosné pre udržanie návštevníkov a oslovenie potenciálnych. Vďaka cyklickému charakteru modelu sa destinácia neustále rozvíja. Model nás zaujal aj pre jeho vlastnosť pričleniť k pôvodnej destinácii nezahrnuté miesta, ktoré sú však atraktívne pre návštevníkov a svojim potenciálom môžu priniesť destinácii ďalšie výhody.

Hlavným cieľom tejto práce je územné vymedzenie destinácie Kopaničiarsky región prostredníctvom aplikovania St. Gallenského modelu predstavujúceho nový prístup destinačného manažmentu a podanie návrhov na rozvoj destinácie vyplývajúcich z realizovaného skúmania.

Kopaničiarsky región sme si pre aplikovanie St. Gallenského modelu destinačného manažmentu vybrali pre jeho špecifickosť práve tým, že jednotne nepatrí pod správu žiadnej destinačnej manažérskej organizácie. Tento región je dokonca rozdelený do viacerých okresov a takisto podľa Regionalizácie cestovného ruchu Slovenskej republiky nie je jednotne vymedzený, no územie sa rozdeľuje do viacerých regiónov napriek spoločným unikátnym vlastnostiam. Kopaničiarsky región je jedinečný jeho kultúrou, zachovanými tradíciami, folklórom, typickým osídlením či gastronómiou ale i krásami pokojnej prírody.

Práca je rozdelená do piatich kapitol, pričom prvá kapitola je venovaná teoretickému vymedzeniu riešenej problematiky, druhá kapitola definuje hlavný cieľ práce a päť čiastkových cieľov. Tretia kapitola je metodická, opisuje teda postup tvorenia práce a realizovania prieskumu, nevyhnutného k dosiahnutiu stanoveného cieľa. Štvrtá kapitola

analyzuje dosiahnuté výsledky z prieskumu a podáva návrhy pre rozvoj cestovného ruchu vo vybranom regióne. V tejto časti bude i návrh nového územného vymedzenia destinácie. V časti diskusie sú identifikované problémové oblasti aplikovania St. Gallenského modelu na Kopaničiarsky región a tiež návrh aplikácie modelu na Slovensko.

Myslíme si, že po aplikácii vybraného modelu, vymedzení nových hraníc destinácie a podaní návrhov pre ďalší rozvoj v regióne by táto práca mohla byť prospešná pre aktérov zainteresovaných na rozvoji cestovného ruchu v skúmanom regióne. Význam práce by mohol poukazovať na silné i slabé stránky regiónu a na jeho lepšie vymedzenie aby sa tak stal atraktívnejší a prilákal by viac návštevníkov, čím by sa zvýšil zisk a mohol nastať ďalší rozvoj.

1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Destinačný manažment je nevyhnutnou súčasťou riadenia cestovného ruchu v jednotlivých turistických destináciách či regiónoch. Preto si na začiatku teoretickej časti tejto práce systematicky vysvetlíme základné pojmy v spojitosti s nami riešenou problematikou, ako je cestovný ruch, destinácia až po destinačný manažment a vybraný nový prístup v jeho riadení.

1.1 Základné vymedzenie cestovného ruchu ako prostredia realizácie destinačného manažmentu

Teoretickú časť našej práce začneme práve stručným vymedzením cestovného ruchu, ako prostredia v ktorom sa odohráva destinačný manažment, ktorý je hlavnou témou našej riešenej problematiky.

Svetová organizácia cestovného ruchu (United Nation World Tourism Organization – UNWTO) hovorí o neustálom raste cestovného ruchu. Dopĺňa, že vďaka modernizácií sa rozvíja a rastie čoraz viac destinácií a práve táto dynamika spravila z cestovného ruchu kľúčovú hnaciu silu sociálno-ekonomickej úrovne. UNWTO tvrdí, že: „dnes sa objem podnikania v cestovnom ruchu rovná alebo dokonca prevyšuje objem vývozu ropy, potravinárskych výrobkov alebo automobilov. Cestovný ruch sa stal jedným z hlavných aktérov medzinárodného obchodu a zároveň predstavuje jeden z hlavných zdrojov príjmov mnohých rozvojových krajín. Tento rast ide ruka v ruku s rastúcou diverzifikáciou a konkurenciou medzi destináciami“ (www.unwto.org, 2020).

Preto sme si aj my vybrali ako tému našej práce destinačný manažment v spojitosti s jeho novými prístupmi, lebo v dnešnej dobe je potrebný pre ďalší kvalitný rozvoj destinácií cestovného ruchu, ktorému je otvorený svet na rozvoj.

Za počiatočný míľnik prvotného skúmania a definovania cestovného ruchu Palatková a Zichová (2011, s.11) uvádzajú rok 1942, kedy Hunziker s Krapfom definovali cestovný ruch ako: „súhrnné označenie vzťahov a javov vznikajúcich na základe cesty a pobytu nerezidentov, pokiaľ sa pobytom nesleduje usídlenie a pokiaľ s ním nie je spojená žiadna zárobková činnosť.“ Významný slovenský odborník na cestovný ruch prof. Gúčik

(2010) uvádza vývoj poznania a podstatu cestovného ruchu od začiatku 20. storočia od rôznych autorov. Samotná Gúčiková definícia cestovného ruchu sa je nasledovná: „Cestovný ruch je súbor činností zameraní na uspokojovanie potrieb súvisiacich s cestovaním a pobytom osôb mimo miesta trvalého bydliska a zvyčajne vo voľnom čase. Ich cieľom je odpočinok, poznávanie, zdravie, rozptýlenie a zábava, kultúrne a športové využitie, služobné cesty, t. j. získanie komplexného zážitku“ (Gúčík, 2006, s. 14). Táto definícia obsiahla všetko podstatné čo sa zahŕňa do cestovného ruchu.

Od prvotných definícií zachytávajúcích podstatu cestovného ruchu, cez jeho vývoj až po súčasnosť, kedy sa už cestovanie a s tým spojené služby považujú nie za luxusnú činnosť ale za bežnú súčasť života mnohých ľudí sa menili aj jeho definície no podstata ostala zachovaná. Hovorí tak aj definovanie od Nováckej z roku 2014 (s. 11), ktorá stručne zhrnula cestovný ruch ako „súbor aktivít, ktoré uspokojujú potreby ľudí súvisiace s cestovaním mimo trvalého bydliska, bez rozdielu, či dôvodom tohto cestovania je oddych alebo nepravidelná povinnosť.“ Českí autori opisujú cestovný ruch podobne. Jakubíková (2012) už ale uvádza výnimky ako migrácia alebo bežné denné cestovanie za prácou.

Vysvetlenie pojmu cestovného ruchu by sme uzavreli poslednou definíciou od UNWTO, ktorá sa vo svojej podstate zhoduje s predošlými uvedenými definíciami a komplexne ich zjednocuje. „Turizmus je činnosť osoby cestujúcej na prechodnú dobu na miesto mimo jej obvyklého prostredia a to na dobu kratšiu, než je stanovená.“ Pričom dopĺňa, že: „hlavný účel cesty je iný, než vykonávanie zárobkovej činnosti v cieľovom mieste“ (www.unwto.org, 2016).

V uvedených definíciách sa často vyskytovali rôzne pojmy spojené s návštevníkom. *Návštevník* je účastníkom cestovného ruchu. Návštevník môže byť označený viacerými prívlastkami alebo odlišnými pomenovaniami:

- *jednodenný návštevník (výletník)* – je účastníkom cestovného ruchu bez prenocovania v konkrétnej destinácii;
- *turista (dovolenkár)* - prenocuje minimálne 1 noc mimo svojho trvalého bydliska;
- *tranzitný návštevník* - tvorí samostatnú kategóriu, pretože môže byť jednodenným návštevníkom ale aj turistom. Je to návštevník, ktorý sa počas svojej naplánovanej trasy zastaví na inom ciele jeho cesty;
- *rezident* je domácim návštevníkom;

- nerezident je naopak návštevník zo zahraničia (Hamarneh, 2014).

Prostredie realizácie cestovného ruchu je širokospektrálne. Návštevníci si za svoje vycestovanie do cieľového miesta cestovného ruchu vyberajú také, ktoré závisí najmä od jeho atraktivity, dostupnosti a kvality poskytovaných služieb. Tu môžeme hovoriť o predpokladoch rozvoja cestovného ruchu a to sú:

- lokalizačné, tie vo veľkej miere tvoria potenciál cestovného ruchu v cieľovom mieste (prírodné, kultúrohistorické);
- realizačné, tie sa delia na infraštruktúru (dopravná dostupnosť do cieľového miesta a v ňom) a na supraštruktúru (ubytovacie, stravovacie a doplnkové služby);
- a selektívne, tie sú charakteristické mierou dopytu po ponuke (Plesník, 2008).

Ryglová (2011) hovorí o chápaní cestovného ruchu ako o odvetví poskytujúcom všetky služby, ktoré sú spojené s cestovaním a rozdeľuje ich do 5 sektorov – doprava, ubytovacie služby, atrakcie, stravovacie služby, sprostredkovatelia a organizácie.

Tieto sektory patria do subsystému nositeľov ponuky (objekt cestovného ruchu) a dopĺňa ho nositeľ dopytu – návštevník ako subjekt cestovného ruchu. Takto definuje Gúčík (2010) subsystémy, ktoré z cestovného ruchu robia otvorený a dynamický systém. Horner a Swarbrooke (2003) opisujú pohľad ľudí – dopytu na cestovný ruch, ako o výsledku činností iných odvetví – ponuky, ktoré tvoria cestovný ruch ako napríklad ubytovacie a stravovacie služby, či doprava.

„Ak za základ posudzovania cestovného ruchu zoberieme motiváciu návštevníkov, t. j. motív (účel), pre ktorý cestujú a pobudnú prechodne na cudzom mieste, hovoríme o druhoch cestovného ruchu. Ak za základ zoberieme rozličné príčiny, ktoré ho ovplyvňujú a dôsledky, ktoré prináša, ide o formy cestovného ruchu. Na cestovný ruch vplýva ekonomické, sociálno-kultúrne, technicko-technologické, politické, legislatívne a ekologické prostredie“ (Bihuňová, Štěpánková, 2012, s.205).

Cestovný ruch má viacero členení. Pre lepšie pochopenie, uvedieme ešte nasledujúce delenie od Palatkovej a Zichovej (2011, s. 19), ktoré cestovný ruch člení podľa:

- miesta realizácie (domáci, výjazdový, príjazdový);

- vzťahu k platobnej bilancii (aktívny, pasívny);
- spôsobu zabezpečenia cesty a pobytu (organizovaný, neorganizovaný);
- veku účastníkov (deti, mládež, rodiny s deťmi, osoby v produktívnom veku, seniori);
- dĺžky pobytu (jednodňový, krátkodobý, dlhodobý);
- prevažujúceho motívu (rekreačný, poznávací, a iné).

Prínos cestovného ruchu k ekonomickému blahobytu závisí od kvality a výnosov ponuky cestovného ruchu. I vzhľadom na súčasné hrozby pre cestovný ruch, ako je napríklad Brexit, krach najväčšej cestovnej kancelárie Thomas Cook alebo rôzne teroristické a zdravotné ohrozenia sa v roku 2019 zaznamenal 4% nárast v cestovaní a podobný sa predpokladá aj pre rok 2020. Podľa UNWTO práve to utvrdzuje cestovný ruch ako vedúce a odolné odvetvie. Avšak, vyžaduje to zodpovedný rast a čo najlepšie využitie potenciálu a príležitostí na ďalší rozvoj cestovného ruchu (www.unwto.org, 2020).

Rozvoj cestovného ruchu vo veľkej miere závisí na atraktivnosti daných cieľových miest – destináciách, ktoré lákajú potenciálnych návštevníkov. Tým sa dostávame k dôležitosti riadenia destinácie cestovného ruchu a postupne k destinačnému manažmentu.

1.2 Destinácia cestovného ruchu

„Za destináciu v cestovnom ruchu môžeme považovať územie na ktorom sa uskutočňuje cestovný ruch a ktoré utvára celok z pohľadu účastníka cestovného ruchu.“ Či už ide o konkrétnu krajinu, stredisko alebo región cestovného ruchu, ktoré sú cieľom – cieľovým miestom návštevníkov (Micháľková, 2010, s. 20). Podľa Nejdla je destinácia definovaná práve z pohľadu návštevníka, lebo on si vyberá konkrétny geograficky ohraničený priestor za cieľ svojho vycestovania, ktorý musí byť však vybavený atraktivitami a zariadeniami poskytujúcimi služby na uspokojenie očakávaní návštevníka ako komplexný zážitok. „Obsahuje pre pobyt všetky nevyhnutné zariadenia pre bývanie, stravovanie, zábavu a ďalšie aktivity. Tým sa stáva jednotkou súťaže v príjazdovom turizme, ktorá musí byť riadená ako strategická obchodná jednotka.“ (2011, s. 49).

Z definícií vyplýva, že destinácia je cieľovým miestom a musí obsahovať všetko potrebné aby prilákala ale aj uspokojila návštevníka a motivovala ho na ďalšiu návštevu.

Holloway (2002) zhrnul, že úspech destinácií v priťahovaní turistov závisí na kvalite 3 pilierov, ktorými destinácie disponujú pre návštevníkov – atrakcie, komfort a dostupnosť.

Destinácia môže byť na globálnej, medzinárodnej, transnárodnej, národnej, regionálnej, cezhraničnej či lokálnej úrovni podľa jej vzniku či prezentovania sa. Ohraničená môže byť administratívnymi alebo teritoriálnymi hranicami, alebo vytvorená na základe obsahovo jednotného zamerania. Novacká (2013) uvádza za cieľ cestovného ruchu v destinácií, podľa deklarácie Romualdo Del Bianco, hodnotu času a peňazí, ktoré turisti investujú do cestovného ruchu. Tá nepredstavuje len spotrebu služieb, ale hodnoty vznikajúce medzi návštevníkom a sprostredkovateľom. Vytvára sa tak jedinečnosť konkrétnej destinácie.

Stručné zhrnutie uzatvárame definíciou od Palatkovej (2006), ktorá dodáva, že služby ktoré sú poskytované v konkrétnej destinácii sa odvíjajú od potenciálu cestovného ruchu (atraktivít) tejto oblasti.

Pri definíciách destinácie cestovného ruchu sa vyskytli viaceré pojmy ako je cieľové miesto, stredisko či región. Pri riešení praktickej časti našej práce sa môžeme zaoberať aj s takýmito označeniami, preto si ich stručne charakterizujeme.

Cieľové miesto

Toto označenie sa vyskytovalo najčastejšie pri definíciách destinácie ale aj cestovného ruchu. Podľa Micháľkovej (2010) sa tento pojem využíva najmä pri problematike marketingu cestovného ruchu daného územia. Gúčík (2012) uvádza, že cieľové miesto môžeme vnímať aj ako produkt alebo značku. Podľa definícií od týchto dvoch autorov je cieľové miesto definované podobne ako samotná destinácia. „Cieľové miesto je rekreačný priestor so špecifickými vlastnosťami, utvárajúcimi podmienky na uspokojovanie potrieb a požiadaviek účastníkov cestovného ruchu“ (Micháľková, 2010, s. 20). Z pohľadu Gúčika (2012) cieľové miesto tvorí jednotný produkt v danom území, ktorý vytvára súkromný aj verejný sektor a prezentuje sa pod jednou značkou.

Región cestovného ruchu

Za región cestovného ruchu pokladá Konečná (1999) územný celok, ktorý je vytvorený pomocou prírodných a civilizačných predpokladov a typických znakov daného územia tak, aby sa v ňom mohol cestovný ruch rozvíjať. Región môže vzniknúť na základe prírodno-geografických podmienok (ohraničený povodím rieky, horami), ekonomickými

podmienkami (priemyselné parky, poľnohospodárske oblasti), administratívno-správnymi podmienkami (vytvorený na základe hraníc kraja, okresu) alebo etnickými podmienkami. Z toho vyplýva, že región cestovného ruchu môže vzniknúť na základe splnenia niektorej z uvedených podmienok v jednom regióne (Micháľková, 2010). Gúčik (2012) zaraďuje región cestovného ruchu do účelových regiónov. Je to región v ktorom sa rozvíja cestovný ruch, organizujú sa v ňom hospodárske, sociálne ale aj kultúrne aktivity a využíva sa tu charakteristická primárna aj sekundárna ponuka. Z hľadiska návštevníka hovorí o regióne cestovného ruchu podobne ako o destinácií.

Podľa Regionalizácie cestovného ruchu v Slovenskej republike (2005): „región predstavuje vymedzenú časť územia, ktorá sa vyznačuje relatívne homogénnymi podmienkami pre rozvoj turizmu a možnosťami ich využitia.“ Regionalizácia rozdelila Slovensko do 21 regiónov cestovného ruchu, pričom brala do úvahy viacero faktorov.

Takto vymedzené regióny by mali fungovať ako celok prostredníctvom rôznych združení cestovného ruchu na regionálnej, miestnej alebo subregionálnej úrovni. Mali by teda predstavovať spojenie súkromného a verejného sektora, so spoločnými cieľmi a aktivitami na ich dosahovanie, napríklad prostredníctvom marketingu či propagácie cez turistické informačné centrá a podobne (Regionalizácia cestovného ruchu Slovenskej republiky, 2005).

Pretože veľa území nie je homogénnych, vznikajú na Slovensku aj iné združenia v rámci užšej časti regiónu, alebo spojením niektorých celkov a pridaním aj iných území zo susedných regiónov. Tak môžu aj mimo oficiálneho rozdelenia podľa Regionalizácie vznikáť nové, samostatné „regióny cestovného ruchu“.

Regionalizácia spomína aj *subregión cestovného ruchu* ako: „časť regiónu, ktorá sa vyznačuje kvalitatívne výrazne lepšími, priaznivejšími podmienkami (prírodnými, kultúrno-historickými, ...) pre turizmus, ako aj osobitnými, odlišnými možnosťami ich využitia, v porovnaní s ostatnou časťou regiónu.“ (Regionalizácia cestovného ruchu Slovenskej republiky, 2005).

Novacká (2013) sa s českou autorkou Heskovou (2010) zhodujú, že práve s rozvojom regiónov rastie aj význam cestovného ruchu a s ním aj destinačný manažment v súlade s trendmi rozvoja spolupráce v regiónoch.

Či už ide o destináciu, cieľové miesto alebo región, všetky sú cieľom cesty účastníkov cestovného ruchu. Tento určitý priestor vníma návštevník ako jeden komplexný celok. Ide o miesta s prepojenými väzbami a aktivitami domácich obyvateľov, podnikateľov, rôznych združení či organizácií no i samotných návštevníkov. Usporiadanie priestorov s potenciálom cestovného ruchu na územné celky je výhodou aj pre sprostredkovateľov cestovného ruchu, pretože sa jednoduchšie riadia. (Micháľková, 2010).

Všeobecne môžeme tvrdiť, že destinácia je prirodzeným celkom, ktorá má z pohľadu cestovného ruchu jedinečné vlastnosti, ktoré ju odlišujú od iných. (Holešinská, 2007). V rámci územia destinácie je cestovný ruch riadený destinačným manažmentom, práve preto aby sa tieto jedinečné vlastnosti destinácie stali jej konkurenčnou výhodou a boli efektívnym lákadlom pre potenciálnych návštevníkov.

1.3 Destinačný manažment

Destinačnému manažmentu sa v súčasnosti venuje viacero domácich i zahraničných autorov. Všeobecne môžeme povedať, že je to akýsi systém riadenia destinácie cestovného ruchu, ktorá má potenciál pre ďalší rozvoj. Proces riadenia destinácie prostredníctvom destinačného manažmentu je nevyhnutný, ak chce destinácia rásť na trhu cestovného ruchu, tak byť konkurencieschopnou a udržateľnou.

Manažment vo všeobecnosti

Samotný pojem manažment je vysvetlený ako riadiaca činnosť určitej organizácie alebo skupiny ľudí. Ide o odborný súbor poznatkov a princípov riadenia, teda o vednú disciplínu. Manažment z anglického slova management sa dá preložiť do slovenčiny ale aj do českého významu ako riadenie. Podľa zamerania alebo hlavného cieľa, na ktorý sa manažment orientuje ho môžeme označovať rôznymi prívlastkami ako napríklad revenue, yield manažment alebo aj nami riešený destinačný manažment (Holešinská, 2007).

V cestovnom ruchu je manažment zodpovedný za efektívne využívanie dostupných zdrojov tak, aby boli čo najlepšie uspokojené očakávania návštevníkov. Drucker (In: Palatková, 2011) hovorí o uplatnení manažmentu pri riadení destinácie s dodržiavaním nasledujúcich praktických princípov:

- efektívne využívanie zručností a vedomostí ľudských zdrojov, s cieľom dosiahnutia najlepšieho výkonu;
- zameriavať sa a využiť aj potenciál histórie, tradícií a kultúry destinácie;
- usilovať sa o dosiahnutie stanovených cieľov;
- stanoviť si premyslenú víziu a poslanie destinácie a vedieť ich prezentovať;
- podporovať rozvoj a rast zamestnancov;
- schopnosť komunikácie a zodpovednosť;
- nezameriavať sa len na zisk ale aj na postavenie na trhu, inovácie a produktivitu práce;
- zameriavať sa na spokojnosť zákazníka.

Palatková (2011, s.20) zhrnula dôležité úlohy manažmentu, nielen pri strategickom riadení organizácie ale aj pri rozvoji destinácie pod skratku AOSTC, ktorá znamená:

A: analysis – analýzu

O: objectives – stanovenie cieľov

S: strategies – stratégiu

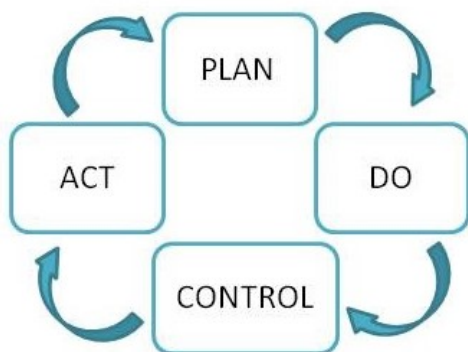
T: tactics – taktiku a

C: controls – samotnú realizáciu s následnou kontrolou.

Zhrnutím je, usilovanie sa manažmentu o dosiahnutie konkurencieschopnosti a dosiahnutí stanovených cieľov.

Definovanie manažmentu môžeme všeobecne uzavrieť ako proces systematického plánovania, organizovania, vedenia ľudí, teda riadenia a neustáleho kontrolovania so zámerom dosiahnutia stanovených cieľov. Schematicky by sme doplnili znázornenie podľa Demingovho PDCA cyklu, *plan – plánovanie, do – vykonanie, control – kontrolovanie, act – zlepšovanie*, ktorý sa považuje za jednu z metód riadenia kvality využívanú aj v manažmente. Myslíme si, že práve táto metóda sa dá použiť aj pri problematike manažmentu cestovného ruchu, teda destinačnom manažmente, keďže ide o metódu neustáleho zlepšovania kvality či už produktov alebo aj služieb, prostredníctvom neustáleho sledu štyroch krokov.

Schéma 1: PDCA cyklus:



Zdroj: vlastné spracovanie

Metóda PDCA je podobná aj s Gúčikovým (2012, s. 61) charakterizovaním manažmentu ako systematického procesu plánovania, organizovania, vedenia ľudí a kontrolovania smerujúci k naplneniu vytýčených cieľov. Nadväzne hovorí aj o *manažmente cieľového miesta* ako o „sústave vzájomne nadväzujúcich činností, ktoré sú medzi sebou prepojené a neustále sa opakujú“.

Destinačný manažment – riadenie destinácie cestovného ruchu

Po opísaní základov o cestovnom ruchu, definovaní destinácie a následného vysvetlenia samotného manažmentu prechádzame na tému našej práce – destinačný manažment. Takýto sled sme zvolili preto, lebo cestovný ruch pre svoj ďalší rozvoj potrebuje atraktívne destinácie a tie musia byť zodpovedne riadené. Práve riadeniu destinácií cestovného ruchu sa venuje destinačný manažment.

Počiatky destinačného manažmentu sa datujú od 90. rokov 20. storočia, kedy krajiny, dnes známe rozvinutým cestovným ruchom, Rakúsko a Švajčiarsko museli čeliť poklesu príjazdového turizmu. V tomto období vznikali aj prvé organizácie destinačného manažmentu (Lorencová, 2012; Kuhn, 2011).

Výkladový slovník cestovného ruchu hovorí o destinačnom manažmente ako o súbore techník, nástrojov a opatrení, ktoré sú využívané počas koordinovaného plánovania, organizovania, komunikovania, procese rozhodovania a regulovania cestovného ruchu v konkrétnej destinácii (Pásková, Zelenka, 2002).

Destinačný manažment môžeme označiť ako špecifickú formu riadenia destinácie, založená na procese spolupráce jednotlivých zainteresovaných aktérov cestovného ruchu

a na koordinácii plánovania, organizácie a rozhodovania v danej turistickej destinácii. Dôležitú úlohu v tomto procese zohráva aj komunikácia, ako jeden z kľúčových faktorov riadenia destinácie. Podobných definícií na destinačný manažment je viacero. Holešinská princíp tohto špecifického druhu manažmentu označila ako „princíp 3K“ - kooperácia, komunikácia a koordinácia (Holešinská, 2007).

Destinačný manažment tvorí súčasť väčšieho celku riadenia cestovného ruchu. Nejdl (2011) ho avšak označuje za výnimočne špecifickú činnosť, ktorej je potrebné venovať samostatnú pozornosť v teórii aj v praxi. Už z označenia je jasné, že táto forma manažmentu sa venuje rozvoju turizmu v destinácii. Destinačný manažment zahŕňa znalosti všeobecného riadenia, riadenia cestovného ruchu a dotvárajú ho zručnosti radiacich princípov a procesov v destinácii cestovného ruchu.

Cieľom destinačného manažmentu, podobne ako manažmentu podnikov, je prilákanie čo najväčšieho počtu návštevníkov do určitého priestoru – cieľového miesta a tým tak dosiahnuť čo najvyšší možný zisk z tržieb.

Je to teda proces riadenia zameraný na dosiahnutie cieľov v cieľovom mieste cestovného ruchu. Jeho znakom je systematickosť, čo znamená, že sa destinačný manažment riadi stanovenými pravidlami a tie by mali akceptovať aktéri zainteresovaný na rozvoji danej destinácie (Gúčík, 2012). Dá sa povedať, že destinačným manažmentom je proces, ktorý je založený na princípe dobrovoľnej spolupráce súkromného a verejného sektora s využitím priaznivých výsledkov tejto spolupráce. Výstupom je produkt s unikátnou pridanou hodnotou – destinácia. Destinačný manažment je taký spôsob riadenia destinácie, ktorého účelom je zvýšiť efektívnosť aktivít cestovného ruchu a tiež aj jeho udržateľnosť. Destinačný manažment má za cieľ koordináciu činností aktérov, ktorí sa podieľajú na tvorbe cestovného ruchu v destinácii. (poskytovatelia služieb, investori, miestni obyvatelia, ochrana životného prostredia,...). Jeho úlohou je tvorba strategických plánov pre ďalší rozvoj destinácie, čerpanie fondov na podporu CR v destinácii, rozvíjať a udržiavať partnerské vzťahy medzi komerčným a neziskovým sektorom, podieľať sa na tvorbe marketingových aktivít a destináciu riadiť s cieľom schopnosti byť konkurencie schopný na trhu (Ryglová, 2011).

Ciele destinačného manažmentu opisuje aj Jakubíková (2012) a charakterizuje ich v spojitosti s trvalo udržateľným rozvojom destinácie. Ciele destinačného manažmentu tvoria záujmy aktérov v destinácii, teda súkromného a verejného sektora, samotných

návštevníkov a aj domácich obyvateľov. Podľa Jakubíkovej by tieto ciele mali byť v súlade princípu SMART, to znamená špecifické, merateľné, dosiahnuteľné, realistické a časovo ohraničené.

Tak ako manažment podnikov, tak i destinačný manažment plní viaceré funkcie na dosiahnutie svojich cieľov. Sú to nasledovné:

- plánovanie – v tejto funkcii sa stanovia krátkodobé i dlhodobé ciele destinácie a určia sa úlohy a zdroje na dosiahnutie týchto cieľov;
- organizovanie – vytvorí sa správna organizačná štruktúra, ktorá bude zodpovedná za dosiahnutie cieľov podľa stanovených úloh a dostupných zdrojov;
- riadenie – ide o riadenie viacerých činností, ktoré na seba nadväzujú a destinácia ich musí realizovať aby si udržala pozíciu na trhu cestovného ruchu (strategické riadenie, marketing, riadenie financií, zamestnancov a iné;
- kontrolovanie – proces zberu, vyhodnocovania a porovnávania získaných informácií o dosahovaní stanovených cieľov, následné odstránenie prípadných chýb alebo zlepšenie (Gúčík, 2012).

Tento mechanizmus funkcií destinačného manažmentu spracovala podobne aj česká autorka, ktorá sa zhoduje vo svojej schéme s opisom podľa Gúčíka.

Schéma 2: Mechanizmus funkcií destinačného manažmentu:

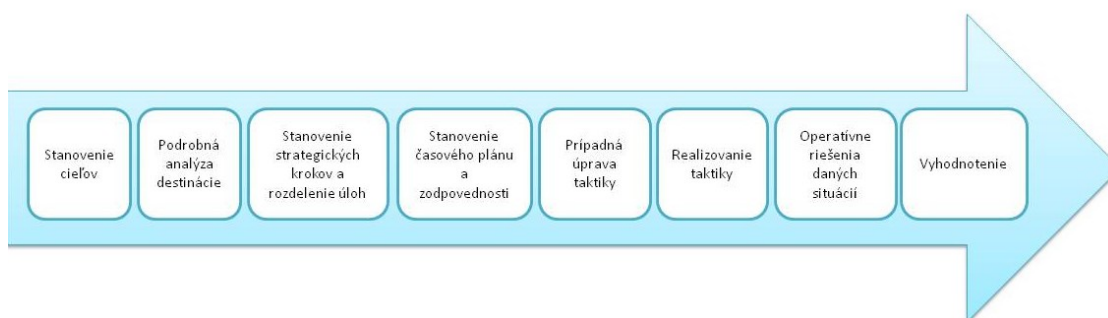


Zdroj: spracované podľa Holešinská, 2007, s. 12

Schéma znázorňuje tiež ďalšie činnosti v destinačnom manažmente a to analyzovanie konkrétneho problému pri dosahovaní cieľov, rozhodovanie o tom, ako sa problém bude riešiť, komunikovanie predstavuje proces zdieľania informácií medzi jednotlivými zainteresovanými subjektmi a motivovanie je psychická činnosť na uspokojovanie zamestnancov (Holešinská, 2007).

Novacká uvádza detailnejší proces postupu činností destnačného manažmentu podľa nasledujúcej schémy:

Schéma 3: Proces postupnosti destinačného manažmentu:



Zdroj: spracované podľa Novacká, 2013, s. 49

Novacká (2013) na základné kroky cyklu destinačného manažmentu nadväzuje aj rozdelením destinačného manažmentu podľa časového hľadiska na:

- *strategický* (zameraný na dlhšie časové obdobie so základnou víziou dosiahnutia cieľov);
- *taktický* (pretavuje stanovené ciele do konkrétnych čiastkových cieľov v krátkodobejšom období, orientovaných na produkty alebo segmenty);
- *operatívny* (označený aj administratívny, využíva dostupné nástroje na dosiahnutie konkrétnych úloh).

Destinačný manažment je súvislý proces neustáleho efektívneho rozvoja cestovného ruchu v destináciách, ktorý má byť prospešný pre všetky zainteresované subjekty, či už na strane ponuky alebo dopytu. Jednotlivé destinácie sú charakteristické pôsobením vnútorného i vonkajšieho prostredia a tak sa z nich postupne môže stať samotný produkt cestovného ruchu. Z tohto vyplýva aj špecifický charakter konkrétneho manažmentu danej destinácie. Úspešnosť destinácie sa môže hodnotiť na základe počtu návštevníkov. Preto je potrebné aby destinácia cestovného ruchu bola kvalitná a tak aj

atraktívna pre potenciálnych návštevníkov, ktorí prinášajú sprostredkovateľom destinácie zisk. Pozitívny prístup k aktívnej spolupráci všetkých zainteresovaných aktérov sa odzrkadlí v konečnej ponuke. Úsilím destinačného manažmentu je čo najlepšie postavenie destinácie na trhu a teda aj v konkurenčnom prostredí.

Veľa autorov pri destinačnom manažmente poukazuje na 5 síl podľa Porterovho modelu konkurencieschopnosti, ktorými sú:

- zainteresovaný aktéri na rozvoji cestovného ruchu v destinácii;
- dodávatelia tovarov a služieb;
- samotní účastníci cestovného ruchu;
- náhradná destinácia a
- rivalita destinácie.

Novacká dodáva, že vhodná kombinácia týchto síl, ich zladenie a synchronizácia vedie k úspešnej konkurencieschopnej destinácii (Novacká, 2013).

Podstatou správneho fungovania destinačného manažmentu je spolupráca viacerých zainteresovaných aktérov na rozvoji danej destinácie. Na rozvoj destinácie cestovného ruchu prispieva viacero aktérov z rôznych odvetví. Dôležité je aby medzi nimi fungovala spolupráca a dospeli k jednotnej vízií pri zohľadnení všetkých členov (Sheehan, Ritchie, Hudson, 2007). K téme zainteresovania všetkých pôsobiacich aktérov danej destinácii uvádza Buhalis (2000) podstatu, že rozvoj a zavedenie stanovených cieľov destinácie sú závislé práve na dobrých vzťahoch a spolupráci zainteresovaných subjektov.

Nejdl (2011) a Palatková (2006) poukazujú na šesť základných prvkov destinačného manažmentu, podľa Bartla a Schmidta, nasledovne:

- 1) systém kľúčových produktov;
- 2) distribučné kanály a siete;
- 3) politika značky;
- 4) systém riadenia kvality;
- 5) systém riadenia znalostí;
- 6) organizácie pre riadenie turizmu v destinácií.

Uvedené činnosti by mali v destinácií samostatne fungovať, čomu predchádza ich jednotlivé analyzovanie. Následne by sa mali činnosti spojiť do jedného celku, ktorý

vytvorí strategický celok pre analýzu destinačného manažmentu a tiež jeho marketingového riadenia.

O nevyhnutnosti marketingu v destináciách hovoria viacerí autori, ktorí sa venujú problematike destinačného manažmentu. Podľa nášho názoru je v dnešnej zmodernizovanej dobe marketing kľúčovou jednotkou k úspechu presadenia destinácie na trhu. „Marketing destinácie predstavuje významný nástroj prenikania destinácií na medzinárodný aj domáci trh turizmu na regionálnej, lokálnej aj národnej úrovni“ (Palatková, 2006, s.76).

Zhrnúť by sme mohli všetky tieto aktivity destinačného manažmentu ale aj pohľady viacerých autorov tak, že efektívny destinačný manažment vyžaduje strategický a dlhodobý prístup, ktorý sa zakladá na cieľovej vízii a plánovaní rozvoja cestovného ruchu v danej destinácii. Destinačný manažment by mal byť schopný vyrovnávať sa s množstvom problémov, ako je napríklad pokles návštevnosti, a mať schopnosť rýchleho návratu k rastu. Dosahovať by to mal pomocou zavádzania inovácií, nových produktov, tvorby značky alebo mena destinácie a iných aktivít. Cieľom by teda malo byť najmä úspešné riadenie destinácie.

Na destinačný manažment je viacero pohľadov a teórií. Hlavnou prioritou je však stále riadenie a koordinácia procesov cestovného ruchu v destinácii. Nasleduje konkrétne riadenie destinácie v závislosti od systému destinačného manažmentu v danej krajine či od samotnej organizácie, ktorá sa na destinačnom manažmente podieľa. Jednotnou myšlienkou by mala byť snaha konkrétnych organizácií destinačného manažmentu destinácie k motivovaniu účasti návštevníkov cestovného ruchu v destinácii, zvyšovanie návštevnosti, udržanie si stálych návštevníkov a percentuálne zvýšenie priemernej dĺžky pobytu a počtu prenocovaní a tak tvorba nie len známeho mena destinácie ale aj ekonomického zisku.

1.3.1 Princíp destinačného manažmentu na Slovensku

Predpokladom správneho rozvoja destinácie, ako sme už spomenuli, je spolupráca viacerých zainteresovaných subjektov pôsobiacich na tvorbe ponuky cestovného ruchu. Partnerské vzťahy sú kľúčovým pilierom destinačného manažmentu. V destinačnom manažmente hovoríme o vzťahoch na národnej, regionálnej a lokálnej úrovni. V užšom

slova zmysle ide o úroveň štátu, regiónu, destinácie a samotných podnikov cestovného ruchu ale aj širšieho okruhu podnikov, ktorých tovary alebo služby vstupujú do ponuky cestovného ruchu. Spolupráca všetkých aktérov vytvára ponuku destinácie. Úlohou destinačného manažmentu je zoskupiť všetky subjekty v destinácii a snažiť sa o ich riadenie so spoločnou víziou a cieľmi. Organizácie ktoré takto riadia destinácie pomocou destinačného manažmentu sa označujú ako destinačné manažérske organizácie (DMO).

Na Slovensku nemá cestovný ruch samostatné odvetvie, ktoré by venovalo výhradnú pozornosť len tomuto odvetviu. Do roku 1989 bol akýkoľvek rozvoj cestovného ruchu na Slovensku centrálnie riadený štátom. Postupne nastávala zmena v legislatívnom a inštitucionálnom zabezpečení riadenia cestovného ruchu. Po roku 1993 začali zmeny v legislatíve. Boli nastolené viaceré zákony, napríklad Zákon č. 539/2008 Z.z. o podpore regionálneho rozvoja (Cákoci, Kasagrandá, Tolmáči, 2014). Dnes cestovný ruch na Slovensku spravuje Ministerstvo dopravy a výstavby Slovenskej republiky, konkrétne sekcia cestovného ruchu. V roku 2010 vznikol nový zákon, ktorý sa venuje podpore cestovnému ruchu a upravuje aj problematiku destinačného manažmentu.

Kľúčovým krokom sa tak stalo vydanie zákona č. 91/2010 Z.z. o podpore cestovného ruchu, ktorý sa venuje najmä vzniku a podmienkam fungovania destinačných manažérskych organizácií. Konkrétnejšie hovorí o oblastných organizáciách cestovného ruchu (OOCR), ktoré sú na lokálnej úrovni, o krajských organizáciách cestovného ruchu (KOCR), ktoré tvoria regionálnu úroveň a národnú úroveň kedysi tvorila Slovenská agentúra pre cestovný ruch (SACR), no zanikla a dnes je to spomínané Ministerstvo dopravy a výstavby. Podľa tohto rozdelenia môžeme hovoriť o tzv. modely trojúrovňovej organizačnej štruktúry alebo inak nazývanom aj „sendvičová štruktúra“. Podobné štruktúry platia aj v Švajčiarsku či Nemecku a v posledných rokoch sa takýto model formoval aj v susednej Českej republike (Kuhn, Tomášová, 2011).

V Českej republike spravuje cestovný ruch Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky (MMR ČR). „Ministerstvo je metodickým a koordinačným orgánom pre všetky subjekty pôsobiace v oblasti cestovného ruchu.“ (www.mmr.cz, 2020). Ako sme už uviedli, štruktúra cestovného ruchu v susednej Českej republike je podobná slovenskej. Ide o národnú úroveň, ktorú zastrešuje spomínané MMR ČR a Česká centrála cestovního ruchu – Czech Tourism, ktorá je na rozdiel od SACR stále aktívna. Na regionálnej úrovni sú taktiež kraje a lokálnu úroveň tvoria obce a mestá (Holešinská, Šauer, Vystoupil, 2007).

Na Slovensku Zákon o podpore cestovného ruchu presnejšie rozdeľuje plnenie úloh v cestovnom ruchu medzi:

- ministerstvo;
- vyššie územné celky;
- obce;
- KOČR;
- OOCR ale aj
- turistické informačné centrá.

Z uvedeného zákona by sme vybrali len tie najpodstatnejšie informácie, ktoré by mohli byť teoreticky prínosné pre riešenie našej problematiky.

Zákon hovorí o podmienkach pre vznik OOCR a KOČR a aj o turistických informačných centrách nasledovne.

Vznik KOČR môže iniciovať vyšší územný celok (VÚC) s najmenej jednou OOCR pôsobiace v danom území. Slovensko je rozdelené do 8 krajov a to predstavuje tak aj maximálny počet KOČR na Slovensku. KOČR by mali na regionálnej úrovni spolu s OOCR zastrešovať realizáciu procesov a marketing na podporu cestovného ruchu v danom území.

OOCR môžu zakladať obce. Obce sa na podpore a rozvoji cestovného ruchu môžu podieľať aj spoluprácou s organizáciami cestovného ruchu, tvoriť koncepcie rozvoja cestovného ruchu a iné. OOCR. Založiť OOCR môže minimálne 5 obcí, alebo mestských častí v Bratislave a v Košiciach, pričom musí byť splnený minimálny počet prenocovaní v ubytovacích zariadeniach na konkrétnom území v predošlom roku a to je 100 000. OOCR môže založiť aj menej ako 5 obcí, avšak počet prenocovaní musí byť v takomto prípade najmenej 250 000. OOCR už pôsobia na lokálnej úrovni, preto by mali byť bližšie orientovaný na návštevníkov, podieľať sa na propagácii destinácie, tvorbe produktu a iné. Uviedli by sme ešte informáciu, že OOCR nemôžu vzniknúť spojením zahraničnej časti / obce.

Turistické informačné centrum (TIC) sa tiež svojou činnosťou podieľa na cestovnom ruchu v destinácii svojho pôsobenia. Je to účelové zariadenie, ktoré sa venuje informáciám o cestovnom ruchu v oblasti svojho pôsobenia. Informácie o destinácii a možnostiach v nej ako sú napríklad realizované podujatia a iné poskytuje aj

návštevníkom. Založiť TIC môže obec, organizácia cestovného ruchu alebo iný subjekt (Zákon 91/2010 Z.z.).

Zákon ďalej hovorí aj o fungovaní a financovaní či možného zániku uvedených a ďalších organizácií.

Zákon definuje hlavné príjmy DMO pozostávajúce z členských príspevkov a grantov. Medzi hlavné aktivity slovenských DMO patrí marketing, propagácia atraktivít či služieb, teda ponuky cestovného ruchu destinácie a tvorba produktov a ich následná propagácia. Najväčším problémom slovenských DMO je podľa vnímania ich členov nedostatok finančných prostriedkov na rozvoj destinácie (Micháľková, Fúrová, 2017).

V praktickej časti našej práce sa nebudeme venovať destinačnému manažmentu riadenému výhradne cez destinačné manažérske organizácie. Manažment destinácie cestovného ruchu môžu riadiť aj iné, menšie subjekty, ktoré sa svojou činnosťou venujú rozvoju cestovného ruchu v regióne, teda napríklad uvedené obce. Podľa Gúčika (2010) na mestá a obce na lokálnej úrovni „môžu zakladať podniky a inštitúcie, samostatne podnikat’ a zúčastňovať sa podnikateľskej činnosti právnických a fyzických osôb. Tam, kde sú podmienky pre efektívny rozvoj cestovného ruchu, by mal na obecnom/mestskom úrade existovať aj referát pre cestovný ruch“. Obce môžu zakladať rôzne združenia a tak môžu vzniknúť mikroregióny, miestne akčné skupiny (MAS) a iné iniciatívne združenia, ktorých predmetom činnosti môže byť aj cestovný ruch. Medzi subjekty, ktoré podporujú tvorbu cestovného ruchu patria teda aj podľa zákona uvedené turistické informačné centrá, ďalej spomínané MAS, mikroregióny či klastre (Cákoci, Kasagrandá, Tolmáči, 2014).

Mikroregióny (mikroregionálne združenia) sa podľa Micháľkovej (2010) vytvárajú v regiónoch s cieľom podporiť cestovný ruch na území regiónu, pričom ide vo väčšine prípadov o združenia obcí.

Euroregión je podľa Zákona o podpore regionálneho rozvoja č. 539/2008 Z.z. „subjekt územnej spolupráce zložený zo zástupcov sociálno-ekonomických partnerov, ktorí pôsobia na regionálnej a miestnej úrovni susediacich štátov, založený na účely cezhraničnej spolupráce.“

Miestna akčná skupina (MAS) tvorí partnerstvo verejného a súkromného sektora, zastúpené miestnymi komunitami, podnikateľmi, verejnou správou, poľnohospodárskymi a lesníckymi subjektmi, občanmi a ďalšími významnými aktérmi lokálnej úrovne.

MAS môže podľa podmienok Slovenskej legislatívy (Zákona č. 83/1990 Zb.) vzniknúť ako neformálne partnerstvo viacerých subjektov verejného a súkromného

sektora, ktoré pôsobia v danej destinácii. Toto partnerstvo musí byť zaregistrované ako občianske združenie.

MAS musí spĺňať základné podmienky:

- musí tvoriť aspoň 50 % zástupcov súkromného sektora a najviac 50 % zástupcov verejného sektora;
- mať právnu subjektivitu a povinné orgány, ktoré spravujú verejné prostriedky a riadia činnosť MAS (napr.: manažér MAS, účtovník, riadiaci orgán, výberová komisia, kontrolný a monitorovací výbor);
- mať geograficky súvislé vidiecke územie s počtom obyvateľov od 10 000 do 150 000, vrátane miest s počtom obyvateľov do 20 000;
- mať vypracovanú stratégiu rozvoja územia a presne stanovené ciele, opatrenia a činnosť (Kostrová, 2014).

Klastre (klastrové iniciatívy) sú jednou z foriem spolupráce subjektov cestovného ruchu na Slovensku. Klastre tvoria skupinu viacerých, navzájom prepojených odvetví, v jednom konkrétnom území. Ide o spoluprácu viacerých aktérov zo súkromného a verejného sektora, ktorých činnosti sú prepojené a nachádzajú sa v bezprostrednej blízkosti. Dôležitá je tu spolupráca týchto aktérov, kde ako celok tvoria konkurenciu ostatným podnikom mimo klastra. (Micháľková, 2010).

V súvislosti s klastrom hovorí Gáll (2019) o princípe zhlukovej/klastrovej analýzy ako o jednej z možností prerozdelenia regiónov cestovného ruchu na Slovensku, na základe výpočtu potenciálu daných regiónov. Aj toto by bola jedna z možností nových prístupov riadenia destinačného manažmentu.

V rámci destinačného manažmentu na Slovensku vznikajú v regiónoch rôzne partnerstvá. Ich činnosti sa môžu venovať rôznym aktivitám na podporu regionálneho rozvoja v súvislosti s cestovným ruchom no viaceré sú orientované výhradne na cestovný ruch. Môže ísť o regionálne či miestne združenia cestovného ruchu (DMO), regionálne združenia miest a obcí, regionálne rozvojové agentúry či občianske združenia a podobne (Micháľková, 2010).

Široké spektrum foriem partnerstiev, ktoré vznikajú v destinačnom manažmente môžeme doplniť ešte o nasledujúce druhy organizačných partnerstiev:

Sieťové organizácie tvoria partnerstvá s neformálnymi vzťahmi. Ich cieľom je dosiahnutie čo najväčšej konkurencieschopnosti na trhu destinácií cestovného ruchu. Micháľková

hovorí tiež o „sietovaní“ ako o partnerstve rozličných subjektov regiónu. *Regionálne siete cestovného ruchu* sú jednou z možností spolupráce územne a zámerovo blízkych partnerov jednotného regiónu. „Siete slúžia na koordináciu politických, ekonomických a sociálnych partnerov. Kladú dôraz na samoorganizáciu a samokoordináciu autonómnych partnerov snažiacich sa o spoločný výsledok.“ (Micháľková, 2011, s. 313).

Strategické aliancie sú naopak formálne partnerstvá viacerých aktérov, ktoré tvoria voľnú formu partnerstva, kde nedochádza k majetkovému prepojeniu (Gúčík, 2010).

Na Slovensku sa v oblasti cestovného ruchu stretávame s rôznymi označeniami organizácií, ktoré sa venujú tomuto odvetviu. Dôležité je to, akým spôsobom ho spravujú, teda aký prístup destinačného manažmentu zvolia tak aby bol pre destináciu pôsobenia čo najprínosnejší.

1.4 Nové prístupy destinačného manažmentu – St. Gallenský model destinačného manažmentu

Nové prístupy v riadení destinácie alebo inak v destinačnom manažmente sú v dnešnej pokrokovej a rýchlej dobe nevyhnutné. Destinácie si čoraz viac na trhu musia konkurovať a zvädzať tak akýsi konkurenčný boj o prilákanie čo najväčšieho počtu návštevníkov. Do dnes sa veľa poskytovateľov služieb zameriavalo najmä na strategické plánovanie a na tvorbu produktov, teda na ponuku. Dôležité je sledovať dopyt, to čo návštevníci vyhľadávajú a ako sa menia ich požiadavky a správanie. Všetko je o návštevníkoch, pretože oni prinášajú destináciám zisk a ekonomický rast. Tvrdenie autorov Beritelli a Laesser (2013) uvádza aj Micháľková a Fúrová (2017) nasledovne: „destinačný manažment cestovného ruchu sa v podstate rovná procesom riadenia, navrhnutým tak, aby prilákali turistov (zisky) a tak alokovali peniaze v čase a v konkrétnom mieste.“ Môžeme teda tvrdiť, že je veľmi dôležité zamerať sa práve na návštevníka.

Práve pre tento kľúčový fakt nás ako nový prístup destinačného manažmentu zaujal *St. Gallenský model destinačného manažmentu* (SGDM). Tento model pochádza zo Švajčiarska, no jeho metodiku možno aplikovať na akúkoľvek destináciu cestovného ruchu. SGDM je komplexný prístup, ktorý tvorí kombináciu teórie a praxe. Zameriava sa na určenie trhovo orientovanej perspektívy rozvoja destinácií cestovného ruchu v

budúcnosti. Tento model pomáha poskytovateľom služieb a všetkým zainteresovaným aktérom na cestovnom ruchu v danej destinácii porozumieť jej dopytu. Je určený pre všetkých poskytovateľov služieb cestovného ruchu (hotely, reštaurácie, múzeá,...), organizácie cestovného ruchu, rozvojové organizácie, verejnú správu a inštitúcie a iných (University of St. Gallen, 2020).

Ako sme už spomenuli, SGDM sa orientuje hlavne na návštevníka, ktorého vo svojej podstate stavia na prvé miesto. SGDM chápe cestovný ruch ako sociálny jav. Je to cyklický model, ktorý pozostáva z viacerých krokov a jeho cieľom je vytvoriť nové hranice danej destinácie. Slúži aj na optimalizáciu procesov v destinácii cestovného ruchu, je to teda akýsi prehľadný systém na lepšie hodnotenie celkových aktivít od jednotlivých aktérov destinácie. Destinácia je podľa tohto modelu definovaná návštevníkmi, ich pohybom a správaním sa počas ich návštevy destinácie. Dôležité je porozumenie zainteresovaných aktérov, ktorí tvoria systém cestovného ruchu destinácie, akým spôsobom zlepšia rozvoj cestovného ruchu. Základným krokom je analyzovanie pohybu a správania sa návštevníkov v určitom priestore za určitý čas (Beritelli et al., 2011).

Teoretické hľadisko SGDM tvorí skúmanie troch častí, ktoré na seba navzájom nadväzujú:

- 1) skúmanie pohybu návštevníkov v konkrétnej, ohraničenej destinácii ale aj mimo jej hranice. Výsledkom tohto skúmania je fakt, že pohyb návštevníkov je rôznorodý a nie je len na území konkrétnej destinácie ale počas svojej plánovanej cesty navštívia viacero lokalít;
- 2) skúmanie rôznych druhov cestovného ruchu v jednej destinácii a ich prepojenie;
- 3) skúmanie rozčlenenia destinácie na viaceré menšie subdestinácie podľa pohybu návštevníkov (Beritelli et al., 2011).

Aktéri, podieľajúci sa na rozvoji cestovného ruchu v danej destinácii, tak budú mať k dispozícii prehľad o rozmanitosti destinácie a foriem cestovného ruchu v nej z pohľadu samotných návštevníkov. Zo skúmania sa dá zistiť o aké konkrétne atraktivity majú návštevníci záujem, v akom čase a aké atrakcie alebo zážitky vyhľadávajú. Zainteresovaní aktéri destinácie by sa podľa modelu mali pozerieť aj na priestorové prekročenie hraníc destinácie. Vznikať by mali nové partnerstvá a spolupráce medzi viacerými aktérmi podľa tokov návštevníkov. Aktéri by sa mali spoločne zamerať na konkrétne ciele a aktivity k podpore ich rozvoja (Beritelli, Reinhold, Laesser, 2014).

SGDM je dynamický cyklický model a jeho aplikácia do praxe pozostáva zo 6 kľúčových krokov:

- 1) identifikovanie, definovanie, opísanie a zakreslenie strategických tokov návštevníkov (strategic visitor flow – SVF);
- 2) prekrytie viacerých pohľadov na SVF a diskutovanie o jednotnej variabilnej geometrii;
- 3) analyzovanie dopytu a ponuky sprostredkovateľov a následné rekonštruovanie hlavných tzv. hnacích motorov;
- 4) opísanie riadiacich – manažérskych a marketingových procesov pre jednotlivé SVF a rozdelenie úloh v riadení;
- 5) plánovanie a koordinovanie v rámci organizácie cestovného ruchu – hlavných aktérov s využitím dostupných zdrojov a znalostí;
- 6) neustále aktualizovanie SVF, rozhodovania a procesov v destinácií (Beritelli, Laesser, Reinhold, Kappler, 2013).

Strategické toky návštevníkov sa dajú identifikovať podľa 5 základných otázok:

- 1) kto? $\Rightarrow$ ktorí návštevníci?
- 2) prečo? $\Rightarrow$ čo ich motivuje? / čo ich vedie k návšteve?
- 3) čo? $\Rightarrow$ čo robia (počas návštevy destinácie) ?
- 4) kde? $\Rightarrow$ odkiaľ prichádzajú? / kde bývajú? / kam idú odtiaľto?
- 5) kedy? $\Rightarrow$ kedy sa to deje?

Z hľadiska plánovania a rozvoja destinácie má takéto identifikovanie SVF význam pri odhalení životného cyklu destinácie. Jednotlivé toky návštevníkov sú odlišné a špecifické. Napríklad môžu zotrvať v destinácii dlhší čas – počas sezóny lyžovania alebo môže ísť len o jednorazové podujatie, ktoré sa koná raz za rok. Takto ta aktéri môžu pripraviť na návštevníkov a podporovať ich častejšiu návštevnosť (Beritelli, Reinhold, Laesser, 2014).

Kroky SGDM dávajú tiež možnosť uskutočniť manažérske a marketingové procesy pre poskytovateľov služieb na základe správania sa návštevníkov. SGDM je aj procesom koordinácie marketingu destinácie (Beritelli, Reinhold, Laesser, 2014).

Určenie hlavných segmentov návštevníkov je kľúčovým krokom pri aplikácii tohto modelu. Analýza jednotlivých tokov návštevníkov pomáha pochopiť ich správanie a tým

podporiť ďalší rozvoj návštevnosti. Segmenty návštevníkov môžeme podľa SGDM rozdeliť do 3 skupín:

- a) *jednodenný návštevník – výletník* je tiež dôležitým segmentom aj keď destináciu navštívi bez prenocovania;
- b) *návštevník zo susedných regiónov* – pri tomto segmente je podstatné zistiť to, čo motivovalo takéhoto návštevníka k návšteve inej destinácie než jeho domácej;
- c) *domáci návštevník* – pochádza z danej destinácie alebo jej blízkeho okolia a tu je významné to, že navštevuje opakovane atraktivity vo svojej destinácii (Beritelli et al., 2011).

Tak ako sme spomenuli v úvode opisu tohto modelu, SGDM sa zameriava hlavne na návštevníkov a podľa nich sa dá definovať destinácia. Aj v našej práci sme sa rozhodli zamerať najmä na prvý a druhý bod aplikácie SGDM na destináciu.

SGDM sa považuje za nový prístup destinačného manažmentu nie len orientovaním sa na návštevníka ale podľa toho aj špecifickým prerozdelením destinácie. Na spresnenie použijeme nasledujúce zobrazenie z metodiky SGDM.

Obrázok 1: Teritoriálne zobrazenie destinácie vs. variabilná geometrická analýza:



Zdroj: (Beritelli, Reinhold, Laesser, 2014)

Na ľavej strane obrázku je znázornené ohraničenie destinácie podľa „klasických“ prístupov destinačného manažmentu. V tomto prípade je za destináciu považovaný celý priestor. Na pravej strane obrázku už vidíme návrh destinácie podľa SGDM, teda podľa strategických tokov návštevníkov. Zobrazenie ukazuje viaceré lokality v rámci destinácie, ktoré sú posudzované individuálne. Takéto prerozdelenie destinácie umožňuje

sprostredkovateľom služieb cestovného ruchu, aktérom, zamerať sa na ťažiskové atraktivity destinácie, ktoré najviac lákajú návštevníkov. Tak aktéri môžu venovať väčšiu pozornosť konkrétnejším cieľom a sústrediť svoje sily a zdroje do týchto oblastí. Podľa SVF sa takýmto spôsobom môže rozvíjať aj spolupráca nových aktérov z okolitých lokalít pôvodnej destinácie.

St. Gallenský model destinačného manažmentu sme si zvolili aj pre našu aplikáciu na vybranú destináciu do našej praktickej časti tejto práce. Rozhodli sme sa tak na zaujímavej myšlienke tohto modelu, pretože si myslíme, že aplikovaním jeho jednotlivých krokov a upriamením väčšej pozornosti na správanie návštevníkov a tak aj na podporu menších častí jednotlivých destinácií by sa podporil rozvoj takýchto atraktívnych miest. Prostredníctvom aplikovania tohto modelu v destinačnom manažmente by mohla nastať lepšia organizácia zainteresovaných aktérov, nové spolupráce, lepšie využívanie disponibilných zdrojov a tak upriamenie pozornosti návštevníkov na konkrétnu destináciu, čím by sa mohla zvýšiť jej návštevnosť a v konečnom prípade aj ekonomické a aj konkurenčné postavenie destinácie na trhu cestovného ruchu.

2. Cieľ práce

Cieľom diplomovej práce je územné vymedzenie destinácie Kopaničiarsky región prostredníctvom aplikovania St. Gallenského modelu predstavujúceho nový prístup destinačného manažmentu a podanie návrhov na rozvoj destinácie vyplývajúcich z realizovaného skúmania.

Pre úspešné naplnenie cieľa práce je potrebné stanoviť si a realizovať čiastkové ciele, ktoré podmieňujú dosiahnutie hlavného cieľa. Čiastkové ciele práce sú stanovené nasledovne:

- 1) Analýza počtu a správania sa návštevníkov Kopaničiarskeho regiónu;
- 2) Identifikácia hraníc destinácie cestovného ruchu s jadrom v Kopaničiarskom regióne, aplikáciou St. Gallenského modelu destinačného manažmentu;
- 3) Podanie návrhov pre rozvoj cestovného ruchu v Kopaničiarskom regióne, vyplývajúcich zo skúmania;
- 4) Identifikovanie problémových oblastí / obmedzení pri aplikácii St. Gallenského modelu na Kopaničiarsky región;
- 5) Návrh aplikovania St. Gallenského modelu destinačného manažmentu na Slovensku

3. Metodika práce a metody skúmania

Cieľom tejto práce je územne vymedziť destináciu Kopaničiarskeho regiónu aplikovaním St. Gallenského modelu destinačného manažmentu a podať návrhy pre rozvoj destinácie na základe zrealizovaného skúmania.

K realizovaniu praktickej časti našej práce a k samotnému výskumu sme zberali a následne analyzovali a študovali dostupné informácie k riešenej problematike. Čerpali sme najmä z odbornej literatúry, vo forme knižných zdrojov primárne z prostredia našej univerzity. Literárne zdroje sme doplnili viacerými slovenskými odborníkmi a tiež autormi z Českej republiky a iných zahraničných krajín. Teoretické poznatky sme obohatili tiež legislatívou z oblasti cestovného ruchu, z odborných článkov a publikácií či z rôznych elektronických dokumentov viacerých databáz.

3.1 Charakteristika skúmaného územia

Praktická časť našej diplomovej práce sa zaoberá zmapovaním územia Kopaničiarskeho regiónu a aplikovaním hlavného cieľa prostredníctvom čiastkových cieľov na toto územie.

Kopaničiarsky región sa nachádza na západnom Slovensku a s väčšinou územia sa rozprestiera v Myjavskej pahorkatine medzi Bielymi a Malými Karpatmi. Z východnej časti región zasahuje aj do Považského Podolia. Región hraničí na severe s Českou republikou významným cezhraničným bodom Veľkou Javorinou. Na západnej hranici regiónu sa nachádza Čachtický hrad a na východnej strane hrad Branč, ktorý oddeľuje Kopaničiarsky región od Záhoria. Na juhu regiónu sa nachádza vrch Bradlo so známou Mohylou M. R. Štefánika (www.kopanice.regionalneprodukty.sk, 2019; www.kopaniarskyregion.sk, 2019).

Podľa Regionalizácie cestovného ruchu Slovenskej republiky 2005 nie je Kopaničiarsky región vymedzený ako jeden zo slovenských regiónov cestovného ruchu. Obce spadajúce pod nami skúmaný región patria podľa Regionalizácie cestovného ruchu SR do Strednopovažského regiónu a do regiónu Záhorie (Regionalizácia cestovného ruchu SR, 2005). Kopaničiarsky región tvorí homogénny celok i keď jeho obce administratívne patria do viacerých okresov – Myjava, Nové Mesto nad Váhom, Senica a okres Piešťany. Toto územie sa tak nachádza v Trenčianskom i Trnavskom kraji (Integrovaná stratégia miestneho rozvoja vedeného komunitou Kopaničiarsky región – miestna akčná skupina na

roky 2015-2022, 2019). Najviac obcí avšak spadá pod územie Myjavského okresu, v ktorom sa nachádza aj najväčší počet ubytovacích zariadení. Podľa údajov zo Štatistického úradu Slovenskej republiky (ŠÚSR) bol v okrese Myjava v roku 2019 počet prenocovaní 32 199. I keď je to nárast o 15 118 prenocovaní oproti roku 2018 (ŠÚSR) a pripočítali by sme aj prenocovania v regióne v iných okresoch, skúmaný región nedosahuje splnený počet 100 000 prenocovaní na vytvorenie OOCR. Územie skúmaného regiónu tak netvorí ani nepatrí pod správu žiadnej OOCR, KOCR či klastra cestovného ruchu. Na území Kopaničiarskeho regiónu fungujú viaceré združenie, ktoré okrem iného, rozvíjajú aj turizmus na tomto území. V roku 2007 vznikla nová spoločná organizácia – občianske združenie Kopaničiarsky región – miestna akčná skupina, ktorá združuje celý súčasný región. Jeho členmi sa stali fyzické i právnické osoby z viacerých oblastí. Toto združenie vzniklo za účelom ďalšieho, lepšieho rozvoja regiónu ako napríklad rozvoj technickej a dopravnej infraštruktúry, podpora podnikania a služieb, rozvoja cestovného ruchu, propagácie a prezentácie regiónu a iné. Súčasný Kopaničiarsky región tak tvorí 26 obcí a z toho 3 mestá Brezová pod Bradlom, Myjava a Stará Turá. Región sa rozkladá na území veľkom 541,44 km² so 44325 obyvateľmi (Integrovaná stratégia miestneho rozvoja vedeného komunitou Kopaničiarsky región – miestna akčná skupina na roky 2015-2022, 2019).

Obrázok 2: Mapa súčasného Kopaničiarskeho regiónu:



Zdroj: www.kopanicharskyregion.sk, 2019

Kopaničiarsky región zjednocujú viaceré charakteristické prvky ako typické rozptýlené osídlenie - kopanice, tvrdé nárečie, folklór a zachované tradície či typická gastronómia vďaka ovocným sadam (www.zmosmyjava.sk, 2019). Pomenovanie „Kopaničiarsky región“ nám vysvetlil jeden z opytovaných aktérov cestovného ruchu, zainteresovaný do rozvoja územia: „na území zjednoteného Kopaničiarskeho regiónu sa nachádza viacero kopaníc Myjavské, Vrbovské, Brezovské a iné. Toto územie sa tiež označuje spoločne aj ako „Myjavsko“, no pre jednotné reprezentujúce pomenovanie vznikol Kopaničiarsky región“.

3.2 Použité metódy

Počas spracovania diplomovej práce sme použili viaceré metódy. Etapu zbierania, spracovania a rozboru dostupných informácií o riešenej problematike sme využili najmä pri teoretickej časti tejto práce. Následne sme získané poznatky aplikovali v ďalších krokoch spracovávaní.

Pri tvorbe tejto práce sme využívali nasledovné metódy:

- *analýza*: metódu analýzy sme využívali počas tvorenia celej práce. Spočiatku išlo o textovú analýzu počas študovania literatúry a rôznych textov k danej téme so zámerom nadobudnúť znalosti a porozumieť riešenej problematike lepšie. V praktickej časti sme túto metódu využili na analyzovanie návštevníkov a územia Kopaničiarskeho regiónu.
- *pozorovanie*: táto metóda bola nevyhnutná na účely napočítavania pre dosiahnutie výpočtov počtu návštevníkov Štefánikovej Mohyly. Metóda pozorovania predstavovala systematické zaznamenávanie si počtu prichádzajúcich návštevníkov, kde sme sledovali odkiaľ a akou dopravou prichádzali.
- *rozhovor*: výskumné rozhovory sme uskutočnili pri terénnom prieskume počas dopytovania sa návštevníkov Mohyly na Bradle, kde išlo o tzv. štruktúrovanú formu rozhovoru, prostredníctvom vopred pripraveného dotazníka, ktorý sme počas rozhovorov vyplňali a následne vyhodnotili, keďže otázky boli otvorené. Pološtruktúrovanú formu rozhovoru sme využili na získanie informácií od aktérov z praxe, kde sme mali vopred pripravené rovnaké otázky pre všetkých respondentov. Nasledoval pohľad aktérov na skúmaný objekt, teda na destináciu (Michálová a kol., 2011).

3.3 Metodika prieskumu

Prieskum k našej praktickej časti tejto práce pozostával z troch jednotlivých častí. Prvotný prieskum sme realizovali v teréne, kde sme zachytávali počet prichádzajúcich návštevníkov a jeho druhou časťou sme zisťovali informácie o pohybe a správaní sa návštevníkov prichádzajúcich do Kopaničiarskeho regiónu. Táto realizácia nám pomohla k naplneniu prvého čiastkového cieľa – analyzovať počet a správanie sa návštevníkov. Tretia časť prieskumu sa venovala dosiahnutiu druhého čiastkového cieľa prostredníctvom diskusií s aktérmi cestovného ruchu v regióne pre zachytenie nových hraníc podľa SGDM.

3.3.1 Metodika terénneho prieskumu

Kľúčovú úlohu nášho prieskumu tvorila analýza návštevníkov Kopaničiarskeho regiónu, kde sme zaznamenávali ich pohyb. Prvotný zber informácií sme uskutočnili terénnym prieskumom pri národnej kultúrnej pamiatke Mohyly M. R. Štefánika na Bradle v Brezovej pod Bradlom. Vybranú lokalitu na realizovanie prieskumu sme zvolili na základe poznania jej atraktívnosti v prilákaní väčšinového počtu návštevníkov skúmaného regiónu. Hlavným cieľom tejto časti prieskumu bolo získanie počtu prichádzajúcich návštevníkov a zber informácií, ktoré sa zaoberali pohybom a správaním sa návštevníkov počas návštevy Kopaničiarskeho regiónu.

Mohylu na Bradle sme si zvolili ako miesto prieskumu i na základe spolupráce s mestom Brezová pod Bradlom, ktorá nás požiadala o aktualizáciu informácií o návštevnosti mohyly z posledného realizovaného prieskumu v roku 2014. Keďže bolo do nášho prieskumu zainteresované aj mesto Brezová pod Bradlom, spolupracovali sme aj s Gymnázium Myjava, pod vedením pána Mgr. Varsíka, aby sme dosiahli väčšiu vzorku respondentov a dosiahnuté výsledky boli validnejšie.

Terénny prieskum obsahoval 2 časti. Prvú časť tvoril kvantitatívny prieskum, teda napočítavanie prichádzajúcich návštevníkov, dôsledné zaznamenávanie si počtu príchodov na parkovisku pred mohylou a evidenciu ich príchodu, teda odkiaľ prichádzajú podľa ŠPZ. To znamená, že sme návštevníkov kategorizovali na segmenty podľa geografického pôvodu - domácich – kopaničiarov, návštevníkov zo západného, stredného a východného Slovenska a taktiež aj zo zahraničia. Počas sledovania sme tiež rozlišovali príchody autom, motorkou, organizovane – autobusom, na bicykli alebo peši.

Druhú časť tvorilo dopytovanie návštevníkov formou štandardizovaného rozhovoru, počas ktorého sme vyplňali vopred pripravený dotazník. Otázky boli smerované na získanie kvalitatívnych dát týkajúcich sa najmä pohybu prichádzajúcich návštevníkov na Štefánikovu Mohylu v destinácii Kopaničiarskeho regiónu, hlavný motív návštevy, dĺžka ich pobytu a plán cesty.

Prieskum sa realizoval počas mesiacov jún, júl a august v roku 2019. Jún ako bežný mesiac v roku a letné mesiace júl a august ako vzorky dovolenkového, prázdninového obdobia. Mesiac jún obsahoval vzorku pracovných dní počas školského roka, víkendových dní školského roka a víkendovej udalosti počas školského roka, kedy sa v regióne konali Myjavské folklórne slávnosti ako jedna z najväčších udalostí, kedy do regiónu prichádza najviac návštevníkov. Počas tohto mesiaca nám prieskum pomáhali realizovať žiaci Gymnázia Myjava, ktorých sme vopred oboznámili s riešenou problematikou a s cieľom prieskumu. Mesiac júl a august obsahovali vzorky za prázdninové dni v týždni, cez víkend a počas víkendovej udalosti, ktorá sa konala priamo v meste Brezová pod Bradlom – Brezovský jarmok.

Celková doba realizácie prieskumu bola 15 dní, rozdelených do 3 mesiacov. K napočítavaniu návštevníkov mohly sme osloviť aj pracovníčku stánku so suvenírmí, ktorý sa ako jediný záchytný bod, nachádza priamo na parkovisku pod mohylou. Na mohylu M. R. Štefánika sa neplatí vstupné ani sa nevyberajú peniaze za parkovné, takže sme nemohli zistiť návštevnosť podľa týchto ekonomických ukazovateľov. Návštevnosť sme teda zaznamenávali a následne nahrávali do tabuliek v programe Microsoft Office Excel, podľa ktorých sme dospeli k výsledkom, ktoré opíšeme v ďalšej časti nášho terénneho zisťovania spolu s odpoveďami z dopytovania 100 respondentov pomocou dotazníka.

3.3.2 Metodika prieskumu na základe St. Gallenského destinačného modelu

Na základe znalosti teórie podľa získaných sekundárnych zdrojov a výsledkov z terénneho prieskumu našej problematiky sme sa pripravovali na ďalšiu časť analyzovania zvolenej destinácie podľa princípov St. Gallenského modelu destinačného manažmentu.

Ako sme už v teoretickej časti tejto práce uviedli, SGDM pozostáva zo šiestich bodov. My sme sa rozhodli na našu riešenú problematiku aplikovať prvé dva body. Prvým kľúčovým krokom je podľa modelu identifikovanie pohybu návštevníkov a ich definovanie

a následné zakreslenie a opísanie týchto strategických tokov návštevníkov. Na tento bod nadväzuje druhý, ktorého cieľom je diskutovanie o variabilnej geometrii, teda o akýchsi nových hraniciach destinácie, ktoré vzniknú prekrytím viacerých pohľadov na destináciu.

Na základe skúmaných informácií o zvolenej destinácii (Konceptia rozvoja cestovného ruchu v regióne pod Veľkou Javorinou a Bradlom, 2014) a jej osobného poznania sme si spomedzi všetkých aktérov, zainteresovaných v rôznej miere na tvorbe a rozvoji cestovného ruchu v Kopaničiarskom regióne, vybrali vzorku najrelevantnejších aktérov. Oslovili sme tak 3 významných aktérov a to Stredisko cezhraničnej spolupráce a turistickú informačnú kanceláriu Stará Turá – manažérka cestového ruchu Júlia Gavačová, Združenie obcí Subregión Pod Bradlom – manažér Ján Valihora a Občianske združenie Kopaničiarsky región – miestna akčná skupina – manažér združenie Mgr. Peter Nemček.

Vybraných aktérov sme mailovou komunikáciou vopred požiadali o spoluprácu v prieskume. Predstavili sme im našu prácu a riešenú problematiku, kde sme zrozumiteľne vysvetlili SGDM, tak aby bolo aktérom vopred všetko pochopiteľné. Interview s prvým osloveným aktérom sme realizovali osobne, aby sme vnímali respondentove porozumenie problému a zvládnutie otázok a následné zakreslenie do máp. Prvým respondentom bola pracovníčka Strediska cezhraničnej spolupráce a turistickej informačnej kancelárie v Starej Turej. Nasledujúcim dvom respondentom sme vopred zaslali pripravené otázky týkajúce sa našej problematiky vo forme štruktúrovaného hárku. Na lepšie predstavenie si aktuálnych hraníc kopaničiarskeho regiónu sme priložili presnú mapu súčasnej destinácie. Pre nákrasy bodov, ktoré budú tvoriť pomyselné hranice novej destinácie, ktoré zaznamenávali do prázdnych máp sme priložili i ďalšie dve mapy. Jedna mapa bola zameraná na užšiu časť Kopaničiarskeho regiónu a jeho okolia a druhá mapa na vypracovanie mala záber širšieho okolia zasahujúca aj do väčšej vzdialenosti od hraníc aktuálnej destinácie. Osobne sme navštívili i manažérov OZ Subregión pod Bradlom a MAS – Kopaničiarsky región, kde sme spoločne diskutovali o vopred pripravených otázkach a mapách destinácie.

4. Výsledky práce

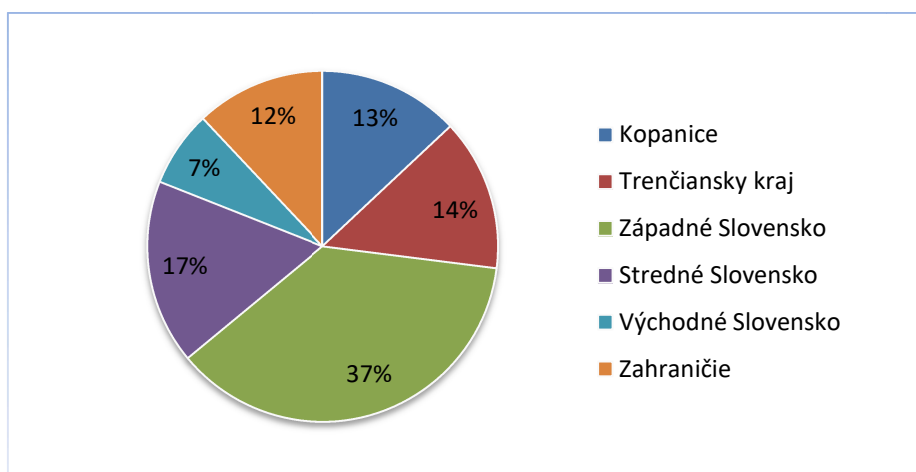
V tejto kapitole sa budeme venovať vyhodnoteniam, zistených z prieskumu. Cieľom práce je územné vymedzenie hraníc Kopaničiarskeho regiónu prostredníctvom aplikácie St. Gallenského modelu destinačného manažmentu. V prvej podkapitole opíšeme výsledky získané z dopytovania sa návštevníkov Kopaničiarskeho regiónu. Nadväzne bude druhá podkapitola analyzovať výsledky prepočítané na základe zberu počtu návštevníkov na naplnenie prvého čiastkového cieľa. Tretia podkapitola bude riešiť poslednú časť prieskumu, ktorá je už založená na princípe SGDM, pre naplnenie druhého čiastkového cieľa práce. Tretiemu čiastkovému cieľu sa bude venovať posledná podkapitola a v časti diskusia rozoberieme štvrtý a piaty čiastkový cieľ.

4.1 Vyhodnotenie prieskumu dopytovania sa návštevníkov

V prvej časti prieskumu sme sa prostredníctvom štruktúrovaného rozhovoru dopytovali návštevníkov Kopaničiarskeho regiónu 12 vopred pripravených otázok. Získali sme relevantné odpovede od 100 respondentov.

Na základe prvej otázky sme zistil, že väčšina návštevníkov (63%) prichádza zo západného Slovenska. Z toho je 14% z Trenčianskeho kraja a 13% sú domáci obyvatelia kopaničiarskeho regiónu. 17% návštevníkov je zo stredného Slovenska a 7% z východného Slovenska. 12% z celkovej návštevnosti tvoria zahraniční návštevníci, z toho je najviac Čechov, Rakúšanov, Američanov a Poliakov. Tieto výsledky sú znázornené v grafe 1.

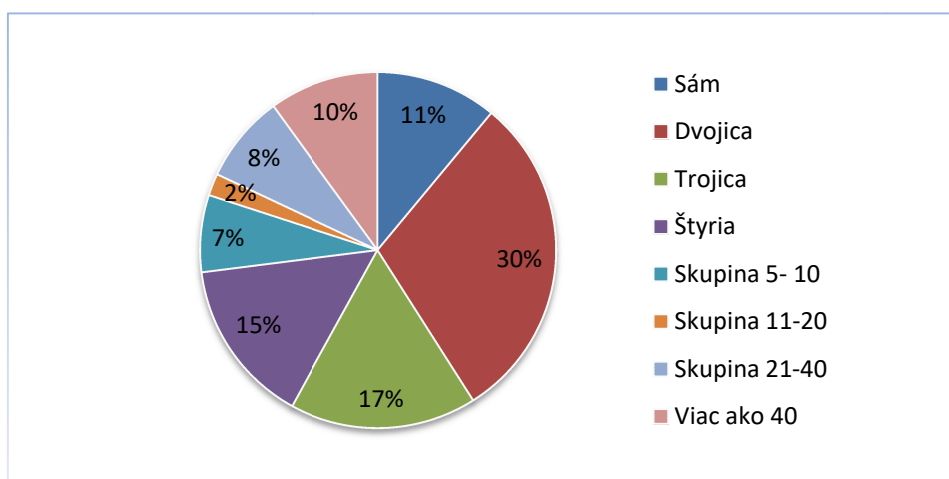
Graf 1: Pôvod návštevníkov prichádzajúcich na Mohylu M.R. Štefánika:



Zdroj: vlastné spracovanie podľa získaných dát z prieskumu

Ďalšou otázkou sme zistili zloženie skupín, v akých návštevníci prichádzali (graf č.2). 30% z opýtaných prišlo vo dvojici, nasledovali trojice (17%), štvorice (15%), individuálny návštevník (11%) a skupiny, kde 10% z celkového počtu prišlo v organizovanej skupine s počtom viac ako 40 osôb. Títo návštevníci prišli ako organizovaný zájazd autobusom, s primárnym cieľom navštívenia Štefánikovej Mohyly.

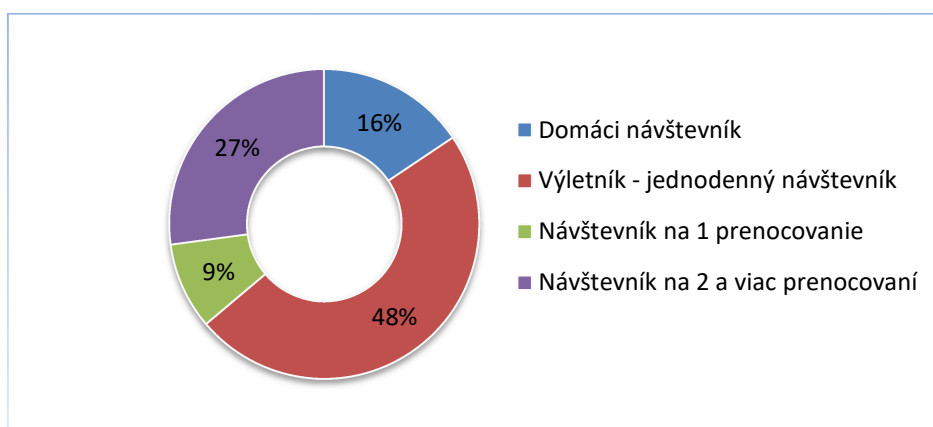
Graf 2: Zloženie skupín prichádzajúcich návštevníkov na Mohyľu M.R. Štefánika:



Zdroj: vlastné spracovanie podľa získaných dát z prieskumu

Zistenie o dĺžke návštevy Kopaničiarskeho regiónu ukázalo, že typickým návštevníkom sú jednoduchí výletníci z celkového počtu opýtaných (48%). 27% návštevníkov prišlo do kopaničiarskeho regiónu na 2 a viac prenocovaní, 16% respondentov bolo domácim obyvateľom Kopaničiarskeho regiónu a 9 % návštevníkov strávilo v regióne 1 noc. Uvedené zistenia môžeme označiť ako hlavné segmenty návštevníkov, viď graf 3.

Graf 3: Segmenty návštevníkov podľa dĺžky návštevy Kopaničiarskeho regiónu:



Zdroj: vlastné spracovanie podľa získaných dát z prieskumu

Cieľom nasledujúcich otázok bolo zistiť pohyb návštevníkov, ktorí prichádzajú na Mohyľu M.R. Štefánika. 11% návštevníkov malo Mohyľu ako náhodnú zastávku svojho výletu, tiež 11% navštívilo Mohyľu ako jednu z plánovaných zastávok na trase po okolí Kopaničiarskeho regiónu. 37% opýtaných navštívilo Mohyľu M.R. Štefánika ako ich hlavný cieľ výletu (z toho 2% boli turisti dlhších turistických trás s cieľom na Bradle). 41% z opýtaných malo návštevu Mohyľu ako jednu z plánovaných zastávok v Kopaničiarskom regióne.

V nadväznosti na zistenia z predchádzajúcej otázky, sme ďalej zisťovali ktoré lokality a ich atraktivity boli najviac lákavé pre návštevníkov Kopaničiarskeho regiónu.

Ako najviac navštevovanejšia lokalita bolo mesto *Brezová pod Bradlom*, kde sa nachádza aj *Mohyľ M.R. Štefánika*, okrem nej tu návštevníkov lákalo aj *Múzeum Dušana Samuela Jurkoviča*.

Nasledovala neďaleká, rodná obec M.R. Štefánika – *Košariská*, kde návštevníci navštívili, alebo mali v pláne svojej trasy navštíviť *Múzeum M.R. Štefánika*, ako súčasť Slovenského národného múzea - Múzea Slovenských národných rád, v rodnom dome M. R. Štefánika. V tejto obci návštevníci využívali aj gastronomické služby penziónu s reštauráciou *Holotých víška*.

Stravovacie služby alebo kaviarne či bary návštevníci vyhľadávali najmä v meste *Myjava*, kde ich okrem hlavného podujatia – *Myjavských folklórnych slávností* láka aj *múzeum Slovenských národných rád*. Ďalšou atraktivitou je *Gazdovský dvor* v mestskej časti mesta Myjava - Turej Lúke a podujatia, ako napríklad *Dožinky*, ktoré prebiehali tiež počas nášho prieskumu.

Príroda patrí medzi najvyhľadávanejšie faktory, ktoré ovplyvňujú výber Kopaničiarskeho regiónu ako cieľového miesta. Príkladom je aj ďalšia z obcí v poradí – *Stará Myjava* s jej rekreačnou oblasťou spojenou aj s letnými táborami pre deti.

Návštevníci počas svojej návštevy Kopaničiarskeho regiónu vyhľadávajú neďaleký *hrad Branč a Čachtický hrad*.

Ubytovacie služby boli viac krát počas prieskumu označené ako využívané v penzióne *Stará škola* v obci *Priepasné* alebo v agropenzióne *Adam* v *Podkylave*, kde bola atraktivitou aj agrofarma. Podobným lákadlom je aj konská Jazdiareň *Betty* na *Bukovci*, kde sa tiež konajú letné detské tábory, pre ktoré návštevníci prichádzajú do regiónu. Medzi ďalšie lokality a ich atraktivity patrí *Podolie* s parkom miniatúr či obec *Brestovec* s typickou pálenicou.

Spomedzi prírodných atraktivít sú lákadlami *Veľká Javorina* a *Dubník na Starej Turej* ale aj vzdialenejšia jaskyňa *Driny v Smoleniciach*, ktorá bola tiež viac krát na zozname trasy návštevníkov *Mohyly na Bradle*.

Výsledky posledných otázok ukázali, že návštevníkov v Kopaničiarskom regióne zaujala v poradí najviac príroda, pamiatky, kultúra domáceho obyvateľstva, konkrétne podujatie a tradičná gastronómia. Ubytovacie služby využívali väčšinou v menších ubytovacích zariadeniach ako spomínaná *Stará škola* alebo ubytovanie v súkromí *Samuel v Starej Myjave*. Hotel v odpovediach nebol, ako ani využitie sprievodcov či činnosti turistickej informačnej kancelárie. Medzi využívané služby patrili tiež stravovacie, prevládali odpovede s *Holotých víškou* alebo rodinnou reštauráciou *Na nátoni* a *Tobb Rrestaurant v Starej Myjave* či *Kross House v meste Myjava*.

Už na základe týchto zistených informácií by sme vedeli naznačiť prvotné strategické toky návštevníkov v skúmanej destinácii. Pokračovať v tomto zisťovaní budeme v poslednej riešenej časti prieskumu na základe rozhovoru s expertmi z praxe.

Posledná otázka určila vekovú segmentáciu respondentov. Najviac návštevníkov bolo vo vekovom rozpätí 41 a viac rokov, rovnakú časť z respondentov tvorili skupiny od 15 do 19 a od 20 do 30 rokov. Najmenej návštevníkov bolo vo veku 21 až 40 rokov.

4.2 Vyhodnotenie prieskumu návštevnosti regiónu

So zámerom kvantifikovať návštevnosť Kopaničiarskeho regiónu a zistiť ďalšie relevantné ukazovatele o tejto návštevnosti sme v ďalšej časti nášho prieskumu prostredníctvom štandardných metód zaznamenávali počet dopravných prostriedkov a osôb na parkovisku pri *Mohyle na Bradle*.

Napočítavanie prebiehalo súčasne s prvou časťou prieskumu, dopytovaním sa návštevníkov.

Na základe čísiel, ktoré sme získali za dobu realizácie prieskumu sme matematickými prepočtami s využitím vzorcov, dospeli k údajom o počte návštevníkov kopaničiarskeho regiónu, ktorí prichádzajú na *Štefánikovu Mohylu na Bradle* za rok. Rátali sme so sezónnosťou 10 mesiacov, 9 hodín denne (8:00 – 19:00 kedy prichádzalo najviac návštevníkov), výsledky sme tak prepočítavali na sezónnosť 305 dní v roku.

Napočítané údaje sme získali za 57 hodín prieskumu. Rozlišovali sme príchody autom, autobusom, na motorke, na bicykli a peši. Výsledky sme rozdeľovali taktiež podľa výberových dní prieskumu a pôvodu návštevníkov, ako sme uviedli v metodike.

Väčšina návštevníkov prichádza autom (53%), autobusom (skoro 36%), peši ako turisti (4%), na motorke (takmer 4%) a na bicykli (skoro 3%).

Najviac návštevníkov prichádza na Mohyly počas bežných dní školského roka, ďalej počas prázdninových dní v týždni, cez prázdninové víkendy, následne počas udalostí, ktoré sa konajú v regióne počas školského roka a potom počas udalostí v priebehu letných prázdnin.

Takisto ako sme zisťovali od návštevníkov odkiaľ prichádzajú vo výskumnej časti dopytovaním, tak i v tejto časti napočítavania sme zaznamenávali ŠPZ dopravných prostriedkov na parkovisku. Podľa takéhoto záznamu najviac návštevníkov bolo zo západného Slovenska (62%, z toho bolo 8% z kopaničiarskeho regiónu), stredného Slovenska (22%) a z východného Slovenska (8%). 13% z celkového prepočtu návštevníkov bolo zahraničných.

Prepočtami sme zistili, že celková *návštevnosť Mohyly na Bradle je 128 819 ľudí počas roka*. Do výpočtov sme nezráтали údaje zachytené počas najväčších slávností na Bradle, ktoré sa uskutočnili v priebehu roka 2019 – spomienka pri 100. výročí Štefánikového úmrtia a víkendová návštevnosť po vyhlásení M.R. Štefánika za osobnosť roka, kedy bola návštevnosť Mohyly výrazne vyššia ako v bežných dňoch.

Na ukážku pridávame do príloh zosumarizované tabuľky, z celku, pomocou ktorého sme dosiahli získane výpočty – Príloha 1,2 a 3.

Podľa posledného zisťovania návštevnosti z roku 2015, kedy bola návštevnosť Štefánikovej Mohyly 70500 návštevníkov za rok, je podľa nami zistenej návštevnosti 82,7 % *nárast za 4 roky*. To znamená, že aj kopaničiarsky región navštevuje čím ďalej viac návštevníkov, čo je pozitívnym prínosom pre rozvoj cestovného ruchu v tejto destinácii.

Sme radi, že sme našim prieskumom mohli zároveň prispieť k aktualizovaniu štatistík návštevnosti Štefánikovej Mohyly na Bradle a tak aj samotnému rozvoju tohto významného turistického bodu nie len pre celý región. Naše výsledky pomohli k dokazovaniu ako fakt, že návštevnosť o toto miesto rastie a tým pádom sa získali nové

finančné prostriedky na zlepšenie infraštruktúry v okolí Mohyly, vybudovaniu nového informačného bodu, ktorý bude zároveň slúžiť aj ako turistické informačné centrum, nových verejných sociálnych zariadení, ktoré tiež ako info-bod pri Mohyle chýbali. Finančné prostriedky pokryjú aj rekonštrukciu chaty pri Mohyle, ktorá bude pre návštevníkov slúžiť ako miesto odpočinku a stravovania. Po realizácii týchto krokov, ktoré by podľa predloženého plánu mali byť dokončené koncom roka 2021 sa očakáva ďalší nárast tohto miesta a tým pádom aj celého Kopaničiarskeho regiónu (Areál Bradlo – miesto pamäti národa, 2017). Naše výsledky boli okrem oficiálnej webovej stránky mesta Brezová pod Bradlom uvedené aj na portáloch Sme.sk a Teraz.sk (www.brezova.sk, 2019; www.mytrencin.sme.sk, 2019; www.teraz.sk, 2019).

4.3 Vyhodnotenie prieskumu na základe St. Gallenského destinačného modelu

Po terénnom prieskume, z ktorého sme zistili základné fakty o návštevníkoch a ich pohybe a správaní sa v regióne sme sa rozhodli aplikovať prvé 2 body metodiky SGDM.

Stručná charakteristika aktérov cestovného ruchu v skúmanom regióne

V tejto časti bližšie priblížime vybraných aktérov cestovného ruchu, pôsobiacich v skúmanom území Kopaničiarsky región, ako našu výskumnú vzorku pre túto časť prieskumu.

V Kopaničiarskom regióne pôsobí viacero aktérov, ktorí vytvárajú ponuku cestovného ruchu. My sme si pre náš výskum vybrali troch, podľa nášho názoru najrelevantnejších, a zároveň i reprezentantov troch miest, ktoré sa na tomto území, okrem menších obcí, nachádzajú.

Stredisko cezhraničnej spolupráce a turistická informačná kancelária Stará Turá (SCS a TIK Stará Turá) spadá pod prevádzku Domu kultúry Javorina, ktorý pôsobí ako príspevková organizácia mesta Stará Turá od roku 2002. Mesto Stará Turá je členom MAS – Kopaničiarsky región, teda Kopaničiarskeho regiónu. SCS a TIK Stará Turá sa od roku 2010 rozšírili vďaka projektu Zlepšenie služieb cestovného ruchu Slovensko-moravského pomedzia, financovaného z Európskeho fondu regionálneho rozvoja (Program sociálneho a hospodárskeho rozvoja mesta Stará Turá na roky 2016 – 2022, 2015). Ako vyplýva

z názvu strediska i z projektu na jeho rozšírenie, SCS a TIK Stará Turá tvorí cezhraničnú spoluprácu v cestovnom ruchu s českým mestom Kunovice. Táto kancelária je aktívna v získavaní rôznych grantov, v predaji širokého sortimentu v TIK a aktívnej spolupráci s českým mestom Kunovice, organizuje viaceré podujatia a aktívne prezentuje mesto aj ako Kopaničiarsky región inovatívnymi formami. Ako TIK ponúka služby návštevníkom ako predaj vstupeniek, suvenírov, tvorbu a predaj propagačných materiálov, informácie o destináciách, podujatiach, pomoc pri zabezpečení ubytovania, dopravného spojenia a iné (www.dkjavorina.sk, 2019; Vyhodnotenie a plnenie programového rozpočtu Dom kultúry Javorina Stará Turá, 2018).

Združenie obcí – Subregión pod Bradlom bolo založené v roku 2007 so sídlom v Brezovej pod Bradlom s cieľom prispieť k rozvoju a spolupráce v cestovnom ruchu v regióne, podieľať sa na budovaní infraštruktúry a zachovávať kultúrne dedičstvo kopaničiarskeho regiónu. Do združenia patrí 8 obcí a 2 mestá (Brezová pod Bradlom a Vrbové). Toto Združenie je svojou činnosťou zamerané na zachovávanie ľudovej architektúry kopaničiarskeho regiónu, podporu rozvoja regionálnych – kopaničiarskych zvykov, tradícií a regionálnych produktov. Za svoje pôsobenie sa Združenie podieľalo na viacerých projektoch, ktorými prispeli k rozvoju Kopaničiarskeho regiónu. Jedným z významných krokov bolo vybudovanie cyklotrasy v spolupráci s viacerými mestami zo Záhoria a z Moravy, kde išlo teda aj o cezhraničnú spoluprácu. Cyklotrasa spája kopaničiarsky región so Záhorským popri Baťovom kanály až na českú Moravu. V rámci projektu 4Cykleregio Združenie spracovalo aj obsiahlejší program na rozvoj cestovného ruchu. Okrem uvedených a ďalších činností opisované Združenie vo veľkej miere venuje svoju pozornosť a aktivity aj Mohyle M.R. Štefánika na Bradle a súvisiacim podujatiam (Micháľková a kol., 2013; www.podbradlom.sk, 2019).

Občianske združenie - Kopaničiarsky región - miestna akčná skupina (KR- MAS)

KR - MAS pôsobí od roku 2007 na podnet regiónu Veľká Javorina - Bradlo a dnes tvorí so svojimi členmi Kopaničiarsky región. Je zložená z verejného sektora 26 obcí a súkromného sektora, ktorý tvorí 34 fyzických osôb a organizácií. "Účelom vzniku bola možnosť financovania rozvoja vidieka pomocou Programu rozvoja vidieka Slovenskej republiky. Cieľom je nájsť v regióne nové možnosti a príležitosti, podporiť a zabezpečiť ich využitie a zvýšiť sociálno-ekonomickú úroveň života na vidieku. Ďalšími cieľmi je účasť občanov na rozhodovaní, rozvoj občianskeho života, ochrana životného prostredia,

duchovných a kultúrnych aktivít, podpora podnikania a služieb, rozvoj infraštruktúry, cezhraničná spolupráca a ďalšie" (www.kopaniarskyregion.sk, 2019). KR - MAS sa podieľa na viacerých projektoch napríklad Vidiek bez hraníc, na propagačnej činnosti regiónu (tvorí a vydáva propagačné materiály, publikácie) a tiež na tvorbe stratégií a koncepcií pre región. Má viaceré cezhraničné spolupráce hlavne s moravskými MAS. V rámci projektu „Podpora regionálnych produktov z Kopaníc a Záhoria“ zaviedli označenie produktov a služieb „Kopanice regionálny produkt“. "Cieľom takéhoto značenia je propagácia kopaničarskeho regiónu a samotných nositeľov značky. Značka je určená najmä miestnym výrobcom tradičných predmetov a potravín, remeselníkom, pestovateľom plodín typických pre tieto regióny ako aj majiteľom, resp. prevádzkovateľom zariadení cestovného ruchu, ktorí ponúkajú tradičné špeciality, ubytovanie či iné služby v tradičných objektoch" (www.kopaniarskyregion.sk, 2019). MAS - KR tiež vytvorila niekoľko tematických turistických balíčkov pre návštevníkov Kopaničarskeho regiónu. Príkladom je balíček Po stopách Štefánika, Slivkový deň a iné. Zúčastňujú sa rôznych veľtrhov a výstav cestovného ruchu, kde prezentujú celý Kopaničarsky región. Úzko spolupracujú aj s TIK Myjava, kde okrem inej činnosti TIK predávajú regionálne produkty, turistické balíčky, propagačné materiály a regionálne suveníry .

4.3.1 Vyhodnotenie rozhovoru s expertmi z praxe

Posledná časť prieskumu našej diplomovej práce spočívala v rozhovoroch s 3 vybranými odborníkmi z praxe, ktorých sme opísali v predchádzajúcej podkapitole. Toto skúmanie bolo rozdelené na 2 samostatné časti, podľa prvých 2 krokov SGDM. Správne by sme mali pre všetkých oslovených odborníkov usporiadať spoločný workshop, kde by sme spoločne diskutovali o problematike. Pre časové nezosúladenie sme diskutovali s každým jednotlivo. Prvú časť sme venovali rozhovoru s jednotlivými odborníkmi, pričom sme postupovali podľa vopred pripravených otázok, ktoré v nasledujúcom texte postupne vyhodnotíme.

Otázky smerované na aktérov boli zostavené podľa získaných vedomostí o SGDM, ktorý budeme ďalej aplikovať na destináciu Kopaničarskeho regiónu.

Pre lepšie vyhodnotenia výsledkov sme získané odpovede sumarizovali do viacerých tabuliek, ktoré budeme pridávať k textovému hodnoteniu.

Prvý okruh otázok sa venoval základným zisteniam o návštevníkoch Kopaničiarskeho regiónu, teda prvému kroku metodiky SGDM, kde identifikujeme a definujeme návštevníkov. Zároveň doplníme informácie o správaní sa návštevníkov v regióne a uzavrieme prvý čiastkový cieľ.

Tabuľka 1: Základné informácie o návštevníkoch Kopaničiarskeho regiónu:

Otázka / odpoveď respondenta	SCS a TIK St. Turá	Zo. Subregión pod Bradlom	KR – MAS
Typ návštevníka (podľa dĺžky návštevy)	dovolenkár	výletník	dovolenkár
Typ návštevníka (podľa veku)	senior	rodiny s deťmi	rodiny s deťmi
Typ návštevníka (podľa geografického hľadiska)	domáci	regionálny	regionálny
Pôvod návštevníkov	TN, BA, ZA, Morava	BA, TT, Morava	BA, TT
Dĺžka návštevy	2 noci	min. 1 noc	2 noci
Vplyv a typ sezónnosti	Áno – letná	Áno – letná	Áno – letná
Návštevnosť organizovanými zájazdmi	Áno – z Moravy – múzeá, rekreácia	Áno – z Piešťan a pod., Mohyla, múzeá	Áno – náučno-vzdelávacie exkurzie (tradície, gastronómia)

Zdroj: vlastné spracovanie podľa zistených informácií z prieskumu

Tabuľka 1 zobrazuje jednotlivé odpovede dopytovaných odborníkov. Z odpovedí vyplýva, že návštevníka Kopaničiarskeho regiónu môžeme definovať prevažne ako dovolenkára, teda takého, ktorý prichádza do destinácie na 1 a viac prenocovaní. To potvrdzuje aj odpoveď na otázku o dĺžke návštevy, kde vidíme odpoveď 2 noci pobytu návštevníkov v Kopaničiarskom regióne. Ide väčšinou o rodiny s deťmi alebo starších ľudí - seniorov, ktorí prichádzajú z priľahlých regiónov západného Slovenska, kde prevažujú návštevníci z Bratislavy a Trnavy. Kopaničiarsky región však láka aj návštevníkov zo Žiliny alebo z pohraničnej časti Českej republiky – Moravy.

Ako doplnujúce otázky sme k tomuto okruhu zaradili vplyv sezónnosti na návštevnosť riešenej destinácie. Z odpovedí vyplýva, že návštevnosť Kopaničiarskeho regiónu je najvyššia v letnej sezóne. Do destinácie prichádzajú návštevníci aj organizovanými zájazdmi vo väčších skupinách. Aj táto odpoveď sa nám utvrdzuje zisteniami z terénneho prieskumu. Organizované prichádzajú návštevníci na Mohylu M.R. Štefánika na Bradle v spojitosti so Štefánikovým múzeom na Košariskách. Ďalej do

Gazdovského dvora v Turej Lúke na exkurzie alebo náučné gastronomické podujatia či ukážky tradícií aj v iných lokalitách regiónu. Takéto zájazdy sa organizujú napríklad z Piešťan pre kúpeľných hostí.

Ďalší okruh sme zamerali na hlavné motivácie návštevníkov pre návštevu Kopaničiarskeho regiónu. Odpovede na otázky zobrazuje tabuľka 2.

Tabuľka 2: Hlavná motivácia návštevnosti Kopaničiarskeho regiónu:

Otázka /odpoveď respondenta	SCS a TIK St. Turá	Zo. Subregión pod Bradlom	KR – MAS
Motivácia návštevnosti	1. turistika; 2. spoznanie kultúry, histórie a tradícií; 3. kultúra – podujatie;	1. šport a rekreácia; 2. turistika; 3. spoznanie kultúry, histórie a tradícií	1. spoznanie kultúry, histórie a tradícií; 2. gastronómia; 3. kultúra – podujatie;

Zdroj: vlastné spracovanie podľa zistených informácií z prieskumu

Aktéri zainteresovaní na rozvoji destinácie označili, že medzi hlavné motivácie návštevnosti Kopaničiarskeho regiónu patrí turistika, spoznanie kultúry, histórie a tradícií regiónu. Ďalej sú lákavé konkrétne kultúrne podujatia, ktoré sa organizujú v destinácií, športové a rekreačné využitie v regióne a tiež aj tradičná gastronómia.

V postupnosti podľa metodických krokov SGDM sme po identifikovaní návštevníka destinácie a zistení hlavnej motivácie jeho návštevnosti prešli nadväzne na zistenia k druhému kroku postupnosti metódy SGDM. Tabuľka 3 zobrazuje odpovede o konkrétnych atraktivitách na území destinácie Kopaničiarskeho regiónu.

Tabuľka 3: Najviac vyhľadávané atraktivity na území Kopaničiarskeho regiónu:

Otázka /odpoveď respondenta	SCS a TIK St. Turá	Zo. Subregión pod Bradlom	KR – MAS
Konkrétne atraktivity lákavé pre návštevníkov na území Kopaničiarskeho regiónu	• Veľká Javorina; • Vodná nádrž Dubník, Stará Myjava, Zelená Voda; • Lubina – minifarma; • Turá Lúka – Gazdovský dvor; • Podkylava – agrofarma; • Jablonka –	• Mohyla M.R. Štefánika na Bradle; • Múzeá kopaničiarskeho regiónu; • Veľká Javorina; • Hrad Branč; • Cyklotrasy kopaničiarskeho regiónu;	• Turá Lúka – Gazdovský dvor; • Múzeá kopaničiarskeho regiónu; • Hrady Čachtice, Branč a Beckov; • Mohyla M.R. Štefánika na Bradle; • Lubina – minifarma;

	rozprávkový dom; • Hradý Čachtice a Beckov; • Poriadie – partizánske bunkre	• Myjavský folklórny festival; • Turá lúka – Gazdovský dvor	• Podkylava – agrofarma; • Veľká Javorina; • Myjavský folklórny festival
--	---	--	--

Zdroj: vlastné spracovanie podľa zistených informácií z prieskumu

Z odpovedí vyplýva, že na území destinácie Kopaničiarskeho regiónu sú najviac vyhľadávanými atraktivitami Gazdovský dvor v Turej Lúke, Veľká Javorina, hrad Čachtice, Beckov i Branč. Nasleduje Mohyla M.R. Štefánika na Bradle a múzeá regiónu, agrofarma na Podkylave či minifarma v Lubine. Veľa návštevníkov láka aj jeden z najväčších folklórnych festivalov na Slovensku – Myjavský folklórny festival. Odborníci označili aj atraktivity ako sú vodné nádrže v regióne, slúžiace na rekreáciu, cyklotrasy alebo aj dnes vzácne Partizánske bunkre, ktoré sú v obci Poriadie. Návštevníkov láka aj Rozprávkový dom v Jablonke.

Odpovede o navštevovaných lokalitách destinácie sa podľa odborníkov z praxe zhodujú s odpoveďami získanými prieskumom pohybu návštevníkov.

Týmito odpoveďami sme získali informácie k lokalitám v rámci územia destinácie, no môžeme z nich definovať aj členenie cestovného ruchu v destinácií podľa motívu návštevnosti, pričom prevažuje poznávací a rekreačný.

Z rozhovorov sme získali aj doplnkové informácie o využívaní služieb návštevníkmi počas ich návštevy regiónu. Viac využívajú ubytovacie a stravovacie služby, menej doplnkové – napríklad wellness a podobne. Lákavé sú najmä typy ubytovacích a stravovacích zariadení v tradičnom kopaničiarskom štýle s typickou gastronómiou – napríklad Penzión s reštauráciou Holotech Víška na Košariskách, Rodinná reštaurácia Na nátoni Stará Myjava alebo Tobb restaurant v rekreačnej oblasti Stará Myjava. Z ubytovacích zariadení dominujú penzióny v tradičnom štýle, chalupy – teda ubytovanie v súkromí alebo Agropenzión Adam v Podkylave. Náročnejšou klientelou je využívaný Hotel Štefánik 4* v meste Myjava. Podľa získaných informácií toto ubytovacie zariadenie využívajú obchodní návštevníci alebo vášnivci golfu, ktorý chodia hrať do Senice či Skalice.

Informácie o vyhľadávaných lokalitách v Kopaničiarskom regióne sme si čiastočne doplnili aj rozhovorom s pracovníčkou KOČR Trenčín región na veľtrhu cestovného ruchu ITF SlovakiaTour 2020. Stručne sme sa spýtali na zachytenie záujmu návštevníkov územia tejto KOČR aj o atraktivity Kopaničiarskeho regiónu. Záujem bol potvrdený a najviac

požadované atraktivity má táto KOCR uvedené aj vo svojej brožúrke alebo na ich webovej stránke www.trencinregion.sk v sekcií Regióny – „Región Myjava“. Medzi tieto atraktivity zahŕňajú Skiland Stará Myjava, Mohyly generála M.R. Štefánika a vyhliadkové veže v regióne.

Sumarizáciou doteraz uvedených zistení sme okrem definovania návštevníka, dosiahli tiež naplnenie čiastkového cieľa 1 - analýzu počtu a správania sa návštevníkov destinácie.

Na získanie informácií o pohybe návštevníkov mimo hraníc destinácie sme zamerali nasledujúci, posledný okruh otázok, ktorých odpovede znázorníme v tabuľke 4.

Tabuľka 4: Vyhľadávané atraktivity mimo hraníc destinácie Kopaničiarskeho regiónu:

	Konkrétne vyhľadávané atraktivity návštevníkmi mimo hraníc kopaničiarskeho regiónu		
MESTO / OBEC	SCS a TIK St. Turá	Zo. Subregión pod Bradlom	KR – MAS
Skalica a okolie	-	Baťov kanál; pešia turistika; golf; cyklotrasy; gastronómia	Baťov kanál; rotunda; golf; Zlatnícka dolina – turisticko rekreačná oblasť; cyklotrasy
Senica a okolie	-	golf; rekreácia – Kunovská vodná nádrž	golf
Nové Mesto nad Váhom a okolie	múzeum Ľ. Podjavorinskej; vodná nádrž Zelená Voda	-	Čachtický hrad
Piešťany a okolie	kúpele; pešia turistika; Dom umenia	kúpele; kultúrne podujatia	kúpele; pešia turistika; kultúrne podujatia
Trenčín a okolie	hrad Trenčín a Beckov	hrad Trenčín; pešia turistika	hrad Beckov
Uherské Hradište a okolie	pešia turistika; kúpalisko	pešia turistika; kúpalisko	kúpalisko
Hodonín a okolie	-	Baťov kanál, ZOO	-
Iné mesto /obec:	Kunovice – kultúrne podujatia	Strážnica – kultúrne podujatia, skanzen	Veselí nad Moravou a okolie – Baťov kanál, kultúrne podujatia

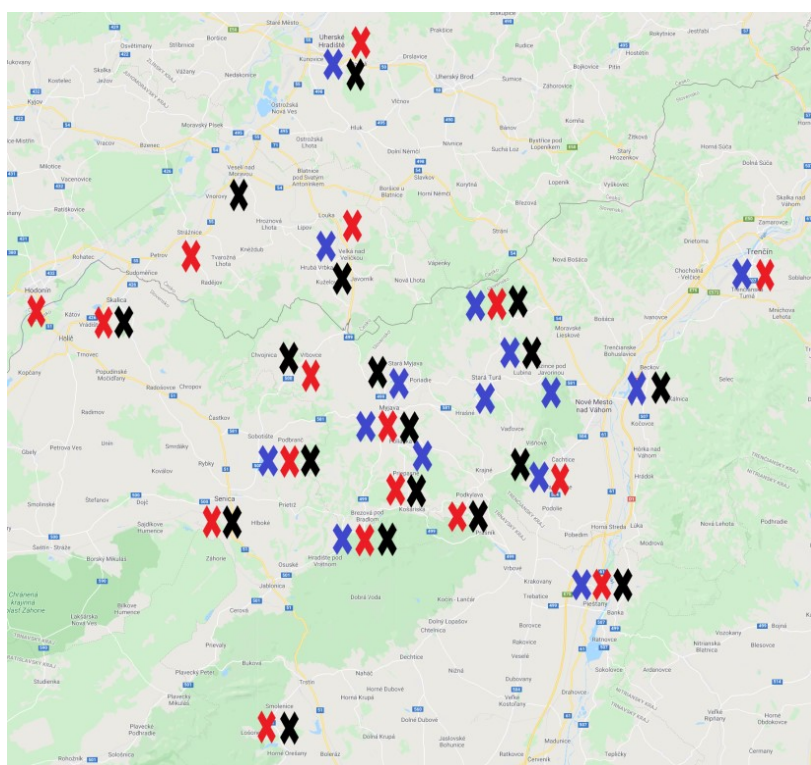
Zdroj: vlastné spracovanie podľa zistených informácií z prieskumu

Podľa odpovedí vieme čiastočne určiť pohyb návštevníkov Kopaničiarskeho regiónu aj mimo hraníc tejto destinácie. Odborníci sa zhodli na atraktivitách v blízkom

kúpeľnom meste Piešťany i vo vzdialenejšom väčšom meste Trenčín. Všetci traja z oslovených aktérov sa zhodli v pohybe návštevníkov viac na smer českej Moravy – okolia Hornácka, ktoré obklopujú mestá Uherské Hradište, Strážnica, Veselí nad Moravou a vzdialenejšie Kunovice. Za moravským regiónom Hornáckom nasleduje návštevnosť susedného Záhorského regiónu a jeho miest Skalica a Senica s ich atraktivitami.

Na presnejšie zachytenie tokov návštevníkov, teda nie len ich pohybu na území destinácie ale aj mimo jej hraníc, sme sa zamerali v ďalšom kroku prieskumu s oslovenými odborníkmi z praxe. Venovali sme sa zakresleniu strategických tokov návštevníkov do máp a následne ich prekrytiu, teda druhému kroku metodiky SGDM. Znázornenie zobrazuje obrázok 3.

Obrázok 3: Mapa pohybu návštevníkov:



Zdroj: vlastné spracovanie podľa výsledkov prieskumu s odborníkmi z praxe s využitím Google Maps a 3D skicáru

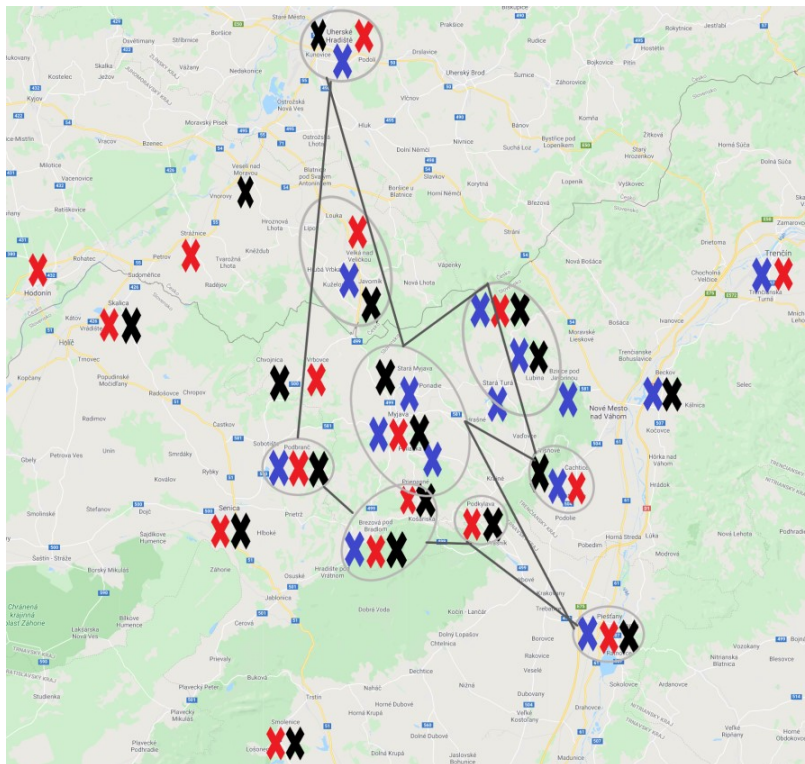
Legenda: **X** – SCS a TIC Stará Turá; **X** – Zo. Subregión Pod Bradlom; **X** – KR – MAS

Pre lepšie zobrazenie pridávame väčší formát tejto mapy aj do príloh – Príloha 4.

Prekrytím máp sme pokračovali návrhom variabilnej geometrie. Dospeli sme k naplneniu 2 čiastkového cieľa – *identifikovanie hraníc destinácie cestovného ruchu*

s jadrom v Kopaničiarskom regióne. Vytvorili sme nasledujúcu mapu, ktorú znázorňuje obrázok 4.

Obrázok 4: Návrh hraníc destinácie cestovného ruchu s jadrom v Kopaničiarskom regióne:



Zdroj: vlastné spracovanie na základe prekrytia máp od odborníkov z praxe s využitím Google Maps a 3D skicáru

Túto mapu takisto pre lepšie zobrazenie pridávame vo väčšom formáte do príloh práce – Príloha 5.

Obrázok 4 zobrazuje mapu s našim návrhom variabilnej geometrie destinácie na základe prekrytia 3 máp od odborníkov s ich označením tokov návštevníkov. Touto mapou sme dosiahli identifikovanie hraníc destinácie cestovného ruchu, pričom vidíme, že stále jadro ostáva v Kopaničiarskom regióne.

V jadre Kopaničiarskeho regiónu dominujú 3 veľké oblasti, ktorými predstaviteľmi sú aj naši vybraní odborníci z praxe. Ide o územie Myjavy, Brezovej pod Bradlom a Starej Turej. Podľa dominujúcich lokalít sme sem zahrnuli mesto Myjava s okolitými kopaničiarskymi obcami – Stará Myjava, Poriadie a iné menšie obce. Brezovú pod Bradlom s príľahlými obcami Košariská a Priepasné a Starú Turú hlavne pre významnú oblasť Veľkej Javoriny. Pričlenili sme medzi významné oblasti aj územie Podbranču,

Podkylavy a Čachtíc. Lokalitu spájame s mestom Piešťany. Na cezhraničnej strane vzniká prepojenie s oblasťou okolia Veľkej nad Veličkou a ďalej len spojenie s mestom Uherské Hradište a blízkymi Kunovicami.

4.4 Návrhy pre rozvoj cestovného ruchu v Kopaničiarskom regióne

Podkapitola sa bude venovať 3 čiastkovému cieľu pre podanie návrhov pre rozvoj cestovného ruchu v Kopaničiarskom regióne, ktoré vyplývajú z predošlého skúmania.

Na Kopaničiarsky región sme i s pomocou troch vybraných aktérov aplikovali prvé dva kroky SGDM. Po aplikácii sme identifikovali základný typ návštevníka destinácie ako aj jeho ďalší pohyb. Aktérom by sme odporučili zamerať sa na sledovanie pohybu a správania sa návštevníkov v priestore a čase. Neupriamovať pozornosť primárne tvorbe ponuky bez lepšieho poznania dopytu.

Znáznornenie vzniknutej destinácie zobrazuje, ako jej jadro ostalo v oblasti troch významných aktérov cestovného ruchu pre Kopaničiarsky región (Myjava, Brezová pod Bradlom a Stará Turá). Do destinácie sme zahrnuli aj menších aktérov vyhľadávaných lokalít (Čachtice, Podkylava a Podbranč). 3 najsilnejším aktérom by sme odporúčali spojenie a užšiu spoluprácu nie len medzi sebou ale aj s menšími aktérmi dotvárajúcimi destináciu a ponuku cestovného ruchu, ktorá je pre návštevníkom v regióne najväčším lákadlom.

V oblasti jadra Kopaničiarskeho regiónu sú zahrnutí aktéri členmi súčasnej KR-MAS. Z.o. Subregión pod Bradlom zahŕňa nezávisle pár menších predstaviteľov a SCS a TIK Stará Turá zastrešuje svoje vlastné aktivity pre rozvoj cestovného ruchu i keď sú všetci členmi jednej organizácie. Navrhovali by sme silnejšie prepojenie partnerstva a pôsobenie v jednotnej organizácii, kde by spadali všetci zainteresovaní aktéri novovzniknutej destinácie. Je potrebné stanoviť si spoločné vízie a ciele a dosahovať ich za pomoci silnejšieho úsilia s presným prerozdelením úloh, tak aby každý zainteresovaný aktér jasne poznal svoju zodpovednosť.

Spojením všetkých zahrnutých aktérov, podľa návrhu novej destinácie, by sa pravdepodobne nedosiahol minimálny stanovený počet prenocovaní na vytvorenie OOCR. V prípade, ak by sa stanovené číslo naplnilo, OOCR by ako organizácia pre novú

destináciu navrhovaného regiónu i tak vzniknúť nemohla pre existenciu zahraničného aktéra.

V navrhutej destinácii sme hranice zaznamenali aj na území susedného štátu - okolie Velkej nad Veličkou v Českej republike. Obec Velká nad Veličkou spolu s obcami zahrnutými do jej primárneho okolia a spoločne do novej destinácie – Javorník, Kuželov, Hrubá Vrbka, Lipov a Louka spolu so 4 ďalšími blízkymi obcami tvoria Mikroregion Hornácko. Tento mikroregión vznikol v roku 1999 ako dobrovoľný zväzok uvedených obcí. Obce mikroregiónu spájajú typické tradície, hornácke nárečie, folklór a remeslá (www.hornacko.info, 2020). Tu môžeme vidieť isté podobnosti s Kopaničiarskym regiónom. Mikroregion Hornácko sa zameriava na podporu a rozvoj cestovného ruchu predovšetkým s využitím podobného potenciálu ako Kopaničiarsky región – príroda, folklór, ľudová architektúra či zachované tradície. Je členom väčšej organizácie cestovného ruchu – Sdružení pro rozvoj cestovnímu ruchu Region Slovácko. Toto združenie je jedným s českých destinačných spoločností na regionálnej úrovni, ktorá sa venuje destinačnému manažmentu územia (www.slovacko.cz, 2020; Holešinská, Šauer, Vystoupil, 2007).

Spoločné charakteristické črty Kopaničiarskeho regiónu s cezhraničným o územím navrhovaným pre vznik novej destinácie a pre jeho rozvinutý destinačný manažment na českej strane si myslíme, že táto spolupráca by bola veľkým prínosom pre obe strany. Vzniknúť by mohla napr. destinácia „Myjavsko-hornáckych kopaníc“.

Riešením pre vznik spoločnej organizácie pre novovzniknutú cezhraničnú destináciu by mohlo byť vytvorenie euroregiónu. V blízkosti riešenej destinácie bol vytvorený podobný Moravský a Slovenský mikroregion Bíle Karpaty – Javorina. Tvorí ho Mikroregion Bíle Karpaty (9 českých obcí) a 4 slovenské obce Združenia obcí mikroregionu Javorina. Oba mikroregióny tvoria jednotné cezhraničné územie, na ktorom vznikol Moravský a Slovenský mikroregión na základe programu cezhraničnej spolupráce Slovenská a Česká republika 2007-2013. Projekt Spoločne bez hraníc bol spolufinancovaný z prostriedkov Európskeho fondu regionálneho rozvoja (www.bile-karpaty.cz, 2012).

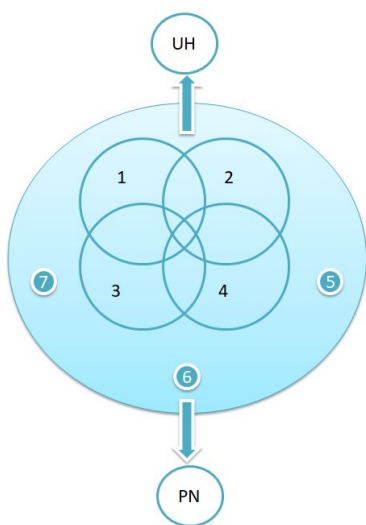
Keďže sa euroregióny momentálne na nezakladajú, pre chýbajúci finančný zdroj, navrhovali by sme založenie cezhraničného združenia.

Slovenská časť, ako uvádza Zákon o podpore regionálneho rozvoja, by bola záujmovým združením, založeným na základe Občianskeho zákonníka. Záujmové združenie by slúžilo na účely cezhraničnej spolupráce s Mikroregionom Hornácko. Cezhraničné združenie tzv. „Myjavsko-hornáckych kopaníč“ by mohol vzniknúť s cieľom cezhraničnej regionálnej spolupráce a ďalšieho rozvoja cestovného ruchu v novej destinácii s jednotným destinačným manažmentom, ktorej hranice takto vyplývajú na základe našej aplikácie SGDM.

Užšiu spoluprácu by sme potenciálnemu cezhraničnému združeniu odporučili nadviazať s mestami Piešťany a s českým Uherským Hradišťom. Obe mestá sú vyhľadávané návštevníkmi Kopaničiarskeho regiónu. Svojim potenciálom dopĺňajú to, čo návštevník nenájde v Kopaničiarskom regióne. Ponuka by pre návštevníkov bola rozšírená o iné druhy služieb, ktorými navrhovaný región nedisponuje. Obe mestá ponúkajú bohatý kultúrny život či zaujímavé pamiatky. Piešťany ako kúpeľné mesto majú veľké spektrum využitia doplnkových služieb. V Uherskom Hradišti sa tiež nachádza aquapark, ktorý je najbližším typom tejto doplnkovej služby k skúmanému regiónu. Tak by návštevníci mohli zotrvať v Kopaničiarskom regióne aj na viac ako 2 prenocovania, pretože by mali k dispozícii kompletnú ponuku služieb rôzneho charakteru v dostupnej blízkosti.

Náš návrh vytvorenia jednej veľkej destinácie s dominantným prepojením 4 aktérov (1,2,3,4), 3 menšími (5,6,7) a nadviazaním spolupráce s mestami Uherské Hradište (UH) a Piešťany (PN) zobrazujeme schémou 4.

Schéma 4: Návrh spolupráce medzi aktérmi:



Zdroj. vlastné spracovanie na základe zistení vyplývajúcich z prieskumu

Legenda k schéme 4:

1 – MAS – KR, 2 - Zo Subregión pod Bradlom, 3 – SCS a TIC Stará Turá, 4 – okolie Veľkej nad Veličkou;

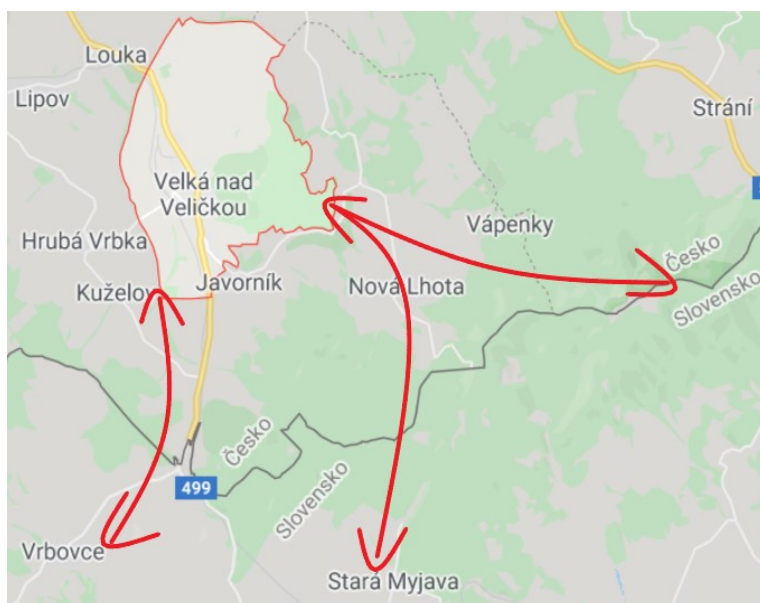
5 – Čachtice, 6 – Podkylava, 7 – Podbranč;

UH – Uherské Hradište, PN – Piešťany.

Prikladáme aj návrh, na ktorom znázorňujeme české územie – okolie Veľkej nad Veličkou – časť Mikroregionu Hornácko, ktoré by malo s Kopaničiarskym regiónom po aplikácii SGDM vytvoriť jednu destináciu – obrázok 5.

Šípky znázorňujú smery prepojenia Kopaničiarskeho regiónu s cezhraničnou oblasťou za pomoci využitia cyklotrás. Podľa vlastnej skúsenosti, aj informácií z terénneho prieskumu vieme, že tieto trasy sú lákavé pre prírodný potenciál pre mnohých cyklistov nie len z regiónu. Prepojenie je navrhnuté z Veľkej Javoriny cez české Vápenky, zo Starej Myjavy cez Novú Lhotu a cez Vrbovce do Kuželova a ďalej.

Obrázok 5: Návrh prepojenia Kopaničiarskeho regiónu s okolím Veľkej nad Veličkou:



Zdroj: vlastné spracovanie s využitím Google Maps a 3D skicáru

Okrem možného prepojenia cyklotrasami a relatívnej blízkej dostupnosti osobnou automobilovou dopravou, je zaujímavým faktom prepojenia Kopaničiarskeho regiónu s touto cezhraničnou oblasťou aj existujúce vlakové spojenie (trasa je v smere z Nového Mesta nad Váhom cez viaceré menšie obce až po Myjavu – Brestovec – Vrbovce do Veľkej nad Veličkou).

Na záver tejto podkapitoly dopĺňame nasledujúce návrhy, vyplývajúce zo skúmania.

Navrhnutá destinácia by sa mala zamerať najmä na najvyhľadávanejšie lokality v okolí atraktivít – okolité kopaničiarske obce Myjava, Brezová pod Bradlom – Mohyla generála M.R. Štefánika, múzeá regiónu, hrady Branč a Čachtice, agrofarma Podkylava, hraničný bod Veľká Javorina a všetky zahrnuté lokality do destinácie s využitím prírodného potenciálu alebo typického životného štýlu kopaníc na slovenskej i českej strane destinácie. Odporučili by sme aktérom venovať sa podpore rozvoja uvedených lokalít s orientáciou na vidiecky turizmus, kultúrny a športovo-rekreačný.

Zo skúmania sme zistili, že destinácia je podmienená najmä letnou sezónou, kedy sa koná najviac podujatí, ľudia prichádzajú na chalupy, na rodinné výlety počas prázdnin alebo športovať či oddychovať do prírody. Na vyrovnanie sezónnosti by sme aktérom odporučili zamerať sa na silné stránky ponuky destinácie v zimnej sezóne ako sú napríklad lyžiarske stredisko Ski Land Stará Myjava alebo vleč na Veľkej Javorine či Skipark Filipov pri oblasti Veľká nad Veličkou. Nie len medzi uvedenými lokalitami sa nachádzajú udržiavané bežkárске trasy, či turistické cesty napríklad na vyhliadkové veže v destinácií. V zimnej sezóne majú kopanice svoje čaro a množstvo tradičných zvyklostí, ktoré by prostredníctvom rozšírenia portfólia podujatí a iných možných aktivít, mohli takisto prilákať nových návštevníkov.

5. Diskusia

V tejto časti práce v krátkosti zhodnotíme možné *problémové oblasti*, ktoré by mohli nastať pri aplikovaní *St. Gallenského modelu destinačného manažmentu na Kopaničiarsky región*. Podáme stručný návrh aplikácie SGDM na Slovensko. V diskusií tak obsiahneme štvrtý a piaty čiastkový cieľ práce.

Ako sme uvideli v poslednej podkapitole teoretickej časti práce, po aplikovaní SGDM na Kopaničiarsky región sme navrhli vytvorenie jedného organizačného združenia pre Kopaničiarsky región s cezhraničnou oblasťou.

Nastáva tu niekoľko problémových oblastí. Okrem hlavných uvedených aktérov, ktorí sa podieľajú na rozvoji cestovného ruchu v destinácií existujú viaceré menšie organizácie. Ako príklad môžeme uviesť kultúrno-osvetové zariadenie Centrum tradičnej kultúry, ktoré sa svojou činnosťou venuje hlavne prevádzke viac krát spomínaného Gazdovského dvora v Turej Lúke alebo sa podieľa na organizovaní Myjavského folklórneho festivalu. Svojou aktivitou tak ale prispieva aj k rozvoju cestovného ruchu v destinácií. Takýchto organizácií je na území Kopaničiarskeho regiónu viacero. Každá z nich má vlastný zámer svojej činnosti a nepozera sa na rozvoj cestovného ruchu v Kopaničiarskom regióne komplexne. Problém by mohol nastať pri snahe zlúčiť všetky aktívne organizácie v destinácií do jednej veľkej.

Obmedzením by mohla byť neznalosť i problematiky cestovného ruchu a jeho rozvoja na strane menších aktérov. Ďalej neochota spolupracovať ako jeden celok, kde by mohli menší aktéri cítiť viaceré potenciálne ohrozenia a nedôveru voči ostatným členom. Ďalšie obmedzenia by mohli vzniknúť pri vytváraní spoločných cieľov a stratégií na ich dosiahnutie pre nejednotný pohľad na rozvoj. Pri tomto bode by sa dalo zjednodušene povedať, že by mohlo byť rizikom, vízia dosiahnutia čo najväčšieho zisku za jednotlivcov a nie ako celok. Tak by mohlo prísť k rivalite medzi viacerými zainteresovanými subjektmi.

Ako problémovú oblasť môžeme označiť i vytvorenie organizácie cestovného ruchu pre Kopaničiarsky región, na ktorý sme aplikovali prvé dva kroky *St. Gallenského modelu*. Podľa modelu nevieme presne určiť typ organizácie aká by mala byť vytvorená pre novovzniknutý región. I keby boli splnené podmienky počtu prenocovania, OOCR sa

zakladajú na inom princípe ako určuje SGDM. Preto sme v predchádzajúcej časti navrhli vytvorenie organizačného združenia.

Nadväzujúco môžeme hovoriť o probléme pri určení hlavného manažéra pre novovzniknutú destináciu. Po aplikácii SGDM nevieme presne identifikovať konkrétneho manažéra, ktorý by mal hlavnú riadiacu funkciu v destinácii. Nastavenie nie je presne usmernené v žiadnej metodike. Po aplikovaní tohto modelu nastávajú rôzne problémy, jednotlivo, v závislosti od územia jeho aplikácie.

Problémové oblasti pri aplikácii St. Gallenského modelu destinačného manažmentu nastávajú už pri jeho počiatočnej fáze. Tento model má veľmi špecifický a náročný prieskum, ktorý je nutné zrealizovať pred jeho aplikovaním. Zrealizovanie samotného prieskumu je časovo ale i priestorovo náročné na zachytenie všetkých tokov návštevníkov a iných potrebných informácií k ich segmentácii či správaniu sa a požiadavkám. My sme prieskum realizovali len na jednom mieste, kde sme usúdili, že prichádza väčšina návštevníkov, ktorí prídu do Kopaničiarskeho regiónu. Prieskum by mal však prebiehať na viacerých lokalitách a v dlhšom časovom horizonte. Kľúčové rozhodnutie nastáva už pred realizovaním prieskumu, kedy je potrebné správne rozvrhnutie času a priestoru uskutočnenia prieskumu na zachytenie návštevníkov.

Počas aplikovania krokov vybraného modelu destinačného manažmentu na región, sme sa stretli s rozporuplným pohľadom oslovených aktérov na územie. Jednotliví aktéri prezentovali ich osobné pohľady na región, jeho fungovanie a smerovanie. Stretli sme sa tak s tromi odlišnými názormi iných smerov zachytenia územia. Preto je pri tomto modeli podstatným krokom diskutovanie s viacerými zainteresovanými aktérmi v skúmanej destinácii a následné prekrytie individuálnych pohľadov do výslednej geometrie.

V našej práci sme aplikovali prvé dva kroky SGDM a môžeme zhodnotiť tento počiatočný proces aplikácie modelu za náročný ale aj veľkou mierou prínosný pre potenciálny rozvoj destinácie. Sme toho názoru, že aplikovanie nie len všetkých krokov modelu ale aj prvých, by mohlo byť prínosom pre všetky destinácie cestovného ruchu na odhalenie ich silných ale i slabých stránok a následného vylepšovania vďaka cyklickému charakteru tohto modelu.

Keďže SGDM nie je len manažérskym ale aj marketingovým procesom pre riadenie destinácie cestovného ruchu, odporúčali by sme zamerať sa aj na jednotný marketing a vo väčšej miere propagovať novovzniknutý región ako destináciu cestovného ruchu.

Navrhovali by sme destináciu propagovať mladým ľuďom a zamerať sa nielen na rodiny s deťmi a seniorov, tak ako ukázal prieskum, ale aj na mladých, aktívnych ľudí, pre ktorých destinácia disponuje veľkým potenciálom. Marketing by sme zamerali na oblasť tradícií, cez tradičnú gastronómiu, ktorá je v dnešnej dobe trendom na trhu turizmu. Ďalej by sme medzi marketingovú propagáciu zaradili jednu z najsilnejších stránok destinácie – prírodu a jej možnosti využitia ako sú už spomínané cyklotrasy, ktoré prepájajú slovenskú časť s cezhraničnou českou časťou potenciálnej destinácie.

Posledným čiastkovým cieľom stanoveným v našej práci stručne opíšeme návrh aplikovania St. Gallenského modelu na územie Slovenska. Slovensko je v rámci cestovného ruchu rozdelené na regióny cestovného ruchu a na ich území vznikli KOČR a viaceré OČR. SGDM by sme na Slovensko navrhli aplikovať prostredníctvom jednotlivých OČR. Aplikácia by nebola jednoduchá. Každý región a každá OČR má svoje špecifiká a stretávame sa s rôznymi odlišnými názormi aktérov.

Prvotný problém by mohol takisto nastať už pri sledovaní a identifikovaní návštevníka, počtu návštevníkov a ich ďalší pohyb. Tieto informácie by sa dali získať z dát štatistického zisťovania Štatistického úradu Slovenskej republiky. Pri aplikovaní SGDM na Slovensko by sme navrhovali jednotlivým OČR dôslednú prípravu na prieskum a jeho zrealizovanie uskutočniť v rôznych turistických sezónach a na viacerých významných bodoch územia.

Po realizácii prieskumu by jednotlivé OČR mohli dospieť k zisteniam pohybu návštevníkov mimo hranice danej OČR. Tak by sa jednotlivým OČR vytvárali mapy s geometriou, ktorá by rozširovala ich územie pôsobenia. Každá OČR by po aplikovaní prvých dvoch krokov, tak ako sme realizovali prieskum i my v našej práci, rozšírila svoje územie na zachytenie väčšieho počtu návštevníkov. Rozvoj cestovného ruchu by tak mohol napredovať aj v tzv. bielych miestach na mape Slovenska. Rozložením záujmu OČR do ďalších okolitých miest OČR by tak viedlo k pokrytiu viacerých potenciálnych miest.

Významným krokom po aplikovaní toho modelu na OČR na Slovensku by bola práve vzájomná spolupráca medzi jednotlivými OČR čo by mohlo viesť k posilneniu slovenského turizmu.

Záver

Hlavným cieľom našej diplomovej práce bolo vymedziť územie destinácie Kopaničiarskeho regiónu s pomocou aplikovania nového prístupu - St. Gallenského modelu destinačného manažmentu. Pre naplnenie tohto cieľa bolo potrebné zrealizovať nie ľahký prieskum a taktiež študovanie odbornej literatúry.

Prieskum sme uskutočnili po dôkladnej príprave v niekoľkých fázach. Na naplnenie prvého čiastkového cieľa sme vykonali terénny prieskum pre analýzu počtu a správania sa návštevníkov prichádzajúcich do Kopaničiarskeho regiónu tak, ako určuje prvý krok St. Gallenského modelu destinačného manažmentu. Pri realizácii prieskum sme získali skúsenosti s práve tak špecifickým prieskumom. Realizácia prieskumu bola časovo i fyzicky náročná, no môžeme skonštatovať, že nám táto skúsenosť priniesla nové zručnosti s oslovovaním respondentov, zaznamenávaním si dát a ich výpočtom ale i vedomosti o skúmanom regióne, prostredníctvom jeho návštevníkov, a tak bol pre nás prieskum veľmi zaujímavý.

Druhý čiastkový cieľ sme dosiahli po príprave na rozhovor s vybranými odborníkmi z praxe. Po získaní vecných informácií, a najmä po prekreslení rôznych pohľadov na hranice destinácie do jednej mapy, sme identifikovali nové hranice destinácie s jadrom v Kopaničiarskom regióne aplikovaním druhého kroku vybraného modelu. Aplikácia druhého kroku modelu bola veľmi zaujímavá, no i samotná spolupráca s odborníkmi z praxe. Konkrétne z osobného stretnutia s manažérkou SCS a TIK Stará Turá nás zaujal jej veľký záujem o rozvoj regiónu, formou rôznych inovatívnych prístupov. Svoje nápady šíri aj medzi ďalších aktérov regiónu. Zo zánietenia a z celkového profesionálneho prístupu k rozvoju turizmu v Kopaničiarskom regióne sme mali od tohto respondenta veľmi pozitívny dojem. S radosťou konštatujeme, že sme zachovali občasnú komunikáciu a prípadne by sme radi v budúcnosti spolupracovali na možnom rozvoji regiónu. Od manažéra Združenia obcí – Subregión pod Bradlom sme sa zasa ako od rodáka z Kopaníc dozvedeli detailnejšie historické fakty o regióne ako aj o podrobnejšom fungovaní partnerstiev. I cez pracovné vyťaženie manažéra MAS-KR sme radi, že sme mohli spolupracovať i s takýmto odborníkom na cestovný ruch a jeho fungovanie v regióne.

V práci sme podali niekoľko návrhov pre ďalší možný rozvoj Kopaničiarskeho regiónu na základe zistení vyplývajúcich zo skúmania. Jeden z návrhov bolo vytvorenie novej destinácie tak, ako vyplynulo po zakreslení novej mapy a spolupracovať tak aj s cezhraničným územím v Českej republike. Nadviazali sme návrhom vytvorenia cezhraničného združenia.

Počas aplikovania St. Gallenského destinačného modelu sme sa stretli s niekoľkými obmedzeniami a problémami aplikácie na región. Model je veľmi špecifický a náročný. Tým sme nadviazali aj na stručné podanie návrhu aplikovania modelu na Slovensko.

V tejto diplomovej práci sme aplikovali St. Gallenský model destinačného manažmentu práve na Kopaničiarsky región, ktorý je špecifický tým, že nie je v pôsobení žiadnej OOCR. Cez čiastkové ciele sme dokázali aplikovať tento model na vybraný región a upovedomiť na problémy pri jeho aplikácii, ale i na jeho využitie v praxi.

Počas realizácií prieskumu k našej diplomovej práci sme zároveň pomohli obnoviť údaje o návštevnosti Mohyly M.R. Štefánika na Bradle a tým napomôcť aktérom, ktorí sa snažia o jej rozvoj. Teší nás, že naša práca mala aj takýto konkrétny pozitívny prínos pre skúmaný región.

Na záver by sme chceli vyzdvihnúť veľký potenciál Kopaničiarskeho regiónu, ktorý by práve po správnom výbere prístupu riadenia destinácie mohol priniesť regiónu rozvoj a rast v oblasti cestovného ruchu.

Zoznam použitých zdrojov

1. BERITELLI, Pietro. et al. *The St. Gallen Model for Destination Management*. St. Gallen : IMP-HSG. 2011, 245 s. ISBN 978-3-9523471-9-5.
2. BERITELLI, Pietro. – LAESSER, Christian. - REINHOLD, Stephan. *Prozessorientierung im Destinationsmanagement*. In: Marketing Review St Gallen. ISSN 1865-7516, 2014, vol. 31, no. 6. pp. 34-46. Dostupné na : <https://www.researchgate.net/publication/269631149>
3. BERITELLI, Pietro. - LAESSER, Christian. - REINHOLD, Stephan. - KAPPLER, Arnold. *Das St.Galler Modell für Destinationsmanagement : Geschäftsfeldinnovation in Netzwerken*. 1. Aufl. St. Gallen : Institut für Systemisches Management und Public Governance, 2013, ISBN 978-3-9523471-7-1. Dostupné na: https://www.swisscontact.org/fileadmin/user_upload/HEAD_OFFICE/Documents/Divers/Factsheet_SGDM.pdf
4. BIHUŇOVÁ, Mária. - ŠTĚPÁNKOVÁ, Roberta. *Trends and Approaches of Development and Services in Rural Tourism*. Životné prostredie, 2012, 46, 4, pp. 204 – 208. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/305730999_Trends_and_Approaches_of_Development_and_Services_in_Rural_Tourism
5. BREZOVÁ POD BRADLOM. *Areál Bradlo – miesto pamäti národa*. [online]. 2018. [cit. 2019-12-11]. Dostupné na: https://www.brezova.sk/e_download.php?file=data/messages/obsah97_2.pdf&original=AREAL_BRADLO.pdf
6. BREZOVÁ POD BRADLOM. *Návštevnosť Mohyly M.R. Štefánika na Bradle*. [online]. 2019. [cit.2019-12-25]. Dostupné na: <https://www.brezova.sk/mesto/informacie-o-meste/aktuality/navstevnost-mohyly-m-r-stefanika-na-bradle-1040sk.html?ftresult=n%C3%A1v%C5%A1tevnos%C5%A5>
7. BUHALIS, Dimitrios. *Marketing the competitive destination of the future*. In Tourism Management. 2000. vol. 21, no. 1, pp. 97-116. ISSN 0261-5177.
8. CÁKOČI, Rastislav. KASAGRANDA, Anton, TOLMÁČI, Ladislav. *Cestovný ruch na Slovensku*. In: Regionálne dimenzie Slovenska. Bratislava :

- Univerzita Komenského, 2014. 479-496 s. ISBN 978-80-223-3725-0. Dostupné na: http://www.regionálnageografia.sk/publikacie/pub/RDS/18_cakoci_kasagranda_tolmaci.pdf
9. DOM KULTÚRY JAVORINA. *SCS a informačná kancelária mesta Stará Turá*. [online]. 2019. [cit.2019-12-25]. Dostupné na: <http://www.dkjavorina.sk/klient-1134/kino-287/stranka-10992>
 10. DOM KULTÚRY JAVORINA STARÁ TURÁ. *Vyhodnotenie plnenia programového rozpočtu m. p. o. Dom kultúry Javorina Stará Turá k 31.12.2018*. [online]. 2019. [cit.2019-12-25]. Dostupné na: <https://www.staratura.sk/resources/File/vyhodnotenie-plnenia-programoveho-rozpocetu-m-p-o-dom-kultury-javorina-k-31-12-2018.pdf>
 11. GÁLL, Jozef. *Determining the Significance Level of Tourist Regions in the Slovak Republic by Cluster Analysis: Stanovenie úrovne významnosti regiónov cestovného ruchu v Slovenskej republike pomocou zhlukovej analýzy*. In : Ekonomické rozhľady: vedecký časopis Ekonomickej univerzity v Bratislave. Bratislava: Ekonická univerzita v Bratislave, 2019, 48(4), 451-462 s. ISSN 0323-262X. Dostupné na: <https://sekarl.euba.sk/arl-eu/sk/csg/?repo=eurepo&key=68000330616>
 12. GÚČIK, Marián. *Cestovný ruch : úvod do štúdia*. Banská Bystrica : DALI-BB, 2010. 307 s. ISBN 978-80-89090-80-8.
 13. GÚČIK, Marián, *Cestovný ruch, hotelierstvo, pohostinstvo. Výkladový slovník*. 1. vyd. Bratislava : Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 2006. 216 s. ISBN 80-10-00360-3.
 14. GÚČIK, Marián. a kol. *Manažment cieľového miesta cestovného ruchu*. Banská Bystrica : DALI-BB, 2012. 219 s. ISBN 978-80-8141-0253.
 15. HAMARNEH, Iveta. *Medzinárodní cestovní ruch*. Vyd 1. Praha : UJAK, 2014. 128 s. ISBN 978-80-7452-040-2.
 16. HESKOVÁ, Marie. *Cestovní ruch pro vyšší odborné školy a vysoké školy*. Praha : Fortuna Libri, 2010. 216 s. ISBN 978-80-7373-107-6.
 17. HOLEŠINSKÁ, Andrea. *Destinační management aneb Jak řídit turistickou destinaci*. 1. vyd. Brno : BonnyPress. 2007. 90 s. ISBN 978-80-210-4500.
 18. HOLEŠINSKÁ, Andrea. – VYSTOUPIL, Jiří. – ŠAUER, Martin. *Vymezování destinace a formulace jejích charakteristik a organizace cestovního ruchu v destinaci*. Praha : Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. 2007. 71 s. Dostupné na:

[https://www.mmr.cz/getmedia/656473c9-3527-4007-aafd
b09f029ea418/GetFile2_3.pdf%20mmr.cz](https://www.mmr.cz/getmedia/656473c9-3527-4007-aafd
b09f029ea418/GetFile2_3.pdf%20mmr.cz)

19. HOLLOWAY, J. Christopher. *The business of tourism*. 6th ed. New York: Prentice Hall, 2002. 404 s. ISBN 0273655639.
20. HORNER, Susan. - SWARBROOKE, John. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s. 2003. 488 s. ISBN 8024702029.
21. Integrovaná stratégia miestneho rozvoja vedeného komunitou Kopaničiarsky región – miestna akčná skupina 2015-2020. [online]. [cit. 2019-12-11]. Dostupné na: <http://www.kopaniarskyregion.sk/index.php/strategia-rozvoja>
22. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2012. 320 s. ISBN 978-80-247-4209-0.
23. Konceptia rozvoja cestovného ruchu v regióne pod Veľkou Javorinou a Bradlom, 2014. [online]. [cit.2019-12-25]. Dostupné na: <http://www.kopaniarskyregion.sk/index.php/dokumenty-na-stiahnutie>
24. KONEČNÁ, Anna. *Rozvoj cestovného ruchu v regióne*. 1. vyd. Bratislava : Ekonóm, 1999, 193 s. ISBN 80-225-1149-8.
25. KOPANICE REGIONÁLNY PRODUKT. O regióne. [online]. 2015. [cit. 2019-12-10]. Dostupné na: <http://www.kopanice.regionalneprodukty.sk/o-regione/>
26. KOPANIČIARSKY REGIÓN – MAS. *O nás – Popis OZ Kopaničiarsky región – MAS*. [online]. 2019. [cit. 2019-12-10]. Dostupné na: <https://kopaniarskyregion.sk/mas-kopaniarsky-region/o-nas/>
27. KOSTROVÁ, Júlia. *Podstata a fungovanie mikroregiónov*. [online]. 2014 [cit. 20-01-2020]. Dostupné na: http://mikroinovace.eu/wp-content/uploads/2014/07/12_Kostrova-Podstata-a-fungovanie-mikroregionov.pdf
28. KUHN, Igor. - TOMÁŠOVÁ, Petra. *Úvod do destinačného manažmentu – príručka pre samosprávy, podnikateľské a iné subjekty k zakladaniu a činnosti organizácií cestovného ruchu podľa Zákona č.91/2010 Z.z. o podpore cestovného ruchu v znení neskorších predpisov*. [online]. 2011. [cit. 2020-02-19]. Dostupné na: <https://www.mindop.sk/ministerstvo-1/cestovny-ruch-7/informacie/podpora-destinacneho-manazmentu/publikacie/uvod-do-destinacneho-manazmentu-prirucka-pdf-4-12-mb>
29. LORENCOVÁ, Lucie. *Management destinační*. [online]. 2012. [cit. 2020-02-19]. Dostupné na:

http://www.artslexikon.cz/index.php?title=Management_destina%C4%8Dn%C3%AD

30. MICHALOVÁ, Valéria. *Vedecká tvorba a vedecká komunikácia*. Bratislava : Ekonóm, 2011. 176 s. ISBN 978-80-225-3255-6.
31. MICHÁLKOVÁ, Anna. *Regionálne siete v cestovnom ruchu*. Bratislava : Ekonóm, 2010, 118 s., ISBN 978-80-225-2954-9.
32. MICHÁLKOVÁ, Anna. *Strategické vnímanie regionálnych sietí v cestovnom ruchu so zohľadnením ich rozporuplných efektov*. Bratislava : Ekonomický časopis, 2011. vol. 59, no. 3, pp. 310-324. Dostupné na: <https://www.sav.sk/journals/uploads/0913102103%2011%20Michalkova-RS.pdf>
33. MICHÁLKOVÁ, Anna. a kol. *Trendy regionálneho rozvoja cestovného ruchu - prípadové štúdie*. Bratislava : Ekonóm, 2013, 118 s., ISBN 978-80-225-3605-9.
34. MICHÁLKOVÁ, Anna. – FÚROVÁ, Terézia. *Current problems in destination management organisations: the case of Slovakia*. In: Humanities and social sciences. Latvia. 2017. vol. 25, no. 2, pp. 72-87. Dostupné na: <https://www.researchgate.net/publication/322677553>
35. MIKROREGION HORŇÁCKO. *Mikroregión Hornácko*. [online]. 2020. [cit.2020-04-27]. Dostupné na: <https://www.hornacko.info/mikroregion-hornacko/>
36. MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Cestovní ruch*. [online]. 2020. [cit.2020-04-27]. Dostupné na: <https://mmr.cz/cs/ministerstvo/cestovni-ruch>
37. MORAVSKÝ A SLOVENSKÝ MIKROREGION – BÍLÉ KARPATY – JAVORINA. *Mikroprojekt*. [online]. 2012. [cit.2020-04-27]. Dostupné na: <https://www.bile-karpaty.cz/mikroprojekt-eu/>
38. NEJDL, Karel. *Management destinace cestovního ruchu*. Praha : Wolters Kluwer. 2011. 204 s. ISBN 978-80-7357-673-8.
39. NOVACKÁ, Ľudmila. *Cestovný ruch, technika služieb, delegát a sprievodca*. 3.vyd. Bratislava: EKONÓM, 2014. 472 s. ISBN 978-80-225-3948-7.
40. NOVACKÁ, Ľudmila. *Cestovný ruch, udržateľnosť a zodpovednosť na medzinárodnom trhu*. Bratislava : EKONÓM, 2013. 145 s. ISBN 978-80-225-3475-8.
41. NOVACKÁ, Ľudmila. a kol. *Destinationtour 2013 : destinačný manažment cestovného ruchu : metodická príručka destinačného manažmentu pre potreby Bratislavského kraja*. Bratislava : Ekonóm, 2013. 189 s. ISBN 978-80-225-3752-0.

42. PALATKOVÁ, Monika. *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu*. Praha : Grada, 2006. 341 s. ISBN 978-80-247-1014-3.
43. PALATKOVÁ, Monika. *Marketingový management destinací*. Praha : Grada, 2011. 207 s. ISBN 978-80-247-3749-2.
44. PALATKOVÁ, Monika. - ZICHOVÁ, Jitka. *Ekonomika turismu: turismus České republiky : vymezení a fungování trhu turismu, přístupy k hodnocení významu a vlivu turismu, charakteristika turismu České republiky*. Praha : Grada, 2011. 208 s. ISBN 978-80-247- 3748-5.
45. PLESNÍK. Pavol, *Vymedzenie a ocenenie regiónov cestovného ruchu*. Bratislava : Ekonóm. 2008. 88 s. ISBN 978-80-225-2476-6.
46. POD BRADLOM. *Subregión*. [online]. 2019. [cit.2019-12-11]. Dostupné na: <http://www.podbradlom.sk/subregion>
47. Program sociálneho a hospodárskeho rozvoja mesta Stará Turá na roky 2016 – 2022. [online]. 2015. [cit.2019-12-25]. Dostupné na: <https://www.staratura.sk/item/program-hospodarskeho-a-socialneho-rozvoja-mesta-stara-tura-pre-roky-2016-2022/>
48. *Regionalizácia cestovného ruchu v Slovenskej Republike 2005*. [online]. [cit.2019-12-25]. Dostupné na: <https://www.mindop.sk/ministerstvo-1/cestovny-ruch-7/legislativa-a-koncepcne-dokumenty/koncepcne-dokumenty/regionalizacia-cestovneho-ruchu-v-sr>
49. RYGLOVÁ, Kateřina. *Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Vyd 1. Praha : Grada Publishing, 2011. 216 s. ISBN 978-80-247-4039-3.
50. SHEEHAN, Lorn. R. – RITCHIE, Brent. J. R. – HUDSON, Simon. 2007. *The destination promotion triad: understanding the asymmetric stakeholder interdependencies between the city, the hotels and the DMO*. In *Journal of Travel Research*. 2007. vol. 46, no. 1, pp. 64-74. ISSN 1552-6763.
51. SLOVÁCKO. *O Slovácku*. [online]. 2020. [cit.2020-04-27]. Dostupné na: <https://www.slovacko.cz/o-regionu/>
52. SME.SK. *Mohyľu M.R. Štefánika na Bradle navštívil rekordný počet ľudí*. [online]. 2019. [cit.2019-12-25]. Dostupné na: <https://mytrencin.sme.sk/c/22262054/mohylu-m-r-stefanika-na-bradle-navstivil-rekordny-pocet-ludi.html>
53. ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Kapacity a výkony ubytovacích zariadení podľa okresov – ročné údaje*. [online]. 2019. [cit.2020-03-

- 25]. Dostupné na: http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_SK_WIN/cr3002rr/v_cr3002rr_00_00_00_sk
54. TERAŽ.SK. *Mohylu M.R. Štefánika na Bradle navštívilo v tomto roku 128.800 ľudí.* [online]. 2019. [cit.2019-12-25]. Dostupné na: <https://www.teraz.sk/slovensko/mohylu-m-r-stefanika-na-bradle-navs/430583-clanok.html>
55. TRENČÍN REGIÓN. *Región Myjava.* [online]. 2017. [cit.2020-03-18]. Dostupné na: <https://www.trencinregion.sk/29685/region-myjava>
56. UNIVERSITY OF ST. GALLEN. *Das St. Gallen Modell für Destinationsmanagement.* [online]. 2017. [cit.2020-02-25]. Dostupné na: <http://www.advances-destinationmanagement.com/sgdmdt/>
57. UNWTO. *International tourism growth continues to outpace the global economy.* [online]. 2020. [cit.2020-02-22]. Dostupné na: <https://www.unwto.org/international-tourism-growth-continues-to-outpace-the-economy>
58. UNWTO. *Tourism – an economic and social phenomenon.* [online]. 2020. [cit.2020-02-25]. Dostupné na: <https://www.unwto.org/why-tourism>
59. Zákon č. 91/2010 Z. z. o podpore cestovného ruchu
60. Zákon č. 539/2008 Z. z. o podpore regionálneho rozvoja
61. ZDRUŽENIE MIEST A OBCÍ MYJAVSKÉHO REGIÓNU. *O regióne.* [online]. 2019. [cit. 2019-12-11]. Dostupné na: <http://www.zmosmyjava.sk/>
62. ZELENKA, Josef. - PÁSKOVÁ. Martina, *Výkladový slovník cestovního ruchu.* Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2002. 448 s. ISBN 80-239-0152-4.

Prílohy

Zoznam príloh:

Príloha 1: Tabuľky A, B – Rozdelenie návštevníkov podľa dní

Príloha 2: Tabuľky C, D – Rozdelenie návštevníkov podľa lokácie

Príloha 3: Tabuľka E – Počet návštevnosti a legenda skratiek k tabuľkám

Príloha 4: Mapa pohybu návštevníkov

Príloha 5: Návrh hraníc destinácie cestovného ruchu s jadrom v Kopaničiarskom regióne