



H A M

INDEPENDENT HOSPITALITY & TOURISM ADVISORS

MAPOVACIA ŠTÚDIA CR SLOVENSKA

JEDNOTOU SLOVENSKÉHO PRIEMYSLU CESTOVNÉHO RUCHU A
POHOSTINSTVA K JEHO ZOTAVENIU!

NOVEMBER, 2021

PREDSLOV

“Na Slovensku má cestovný ruch už teraz každý deň vplyv na životy mnohých ľudí, rodín, komunít a malých podnikov; rast odvetvia prostredníctvom posilnenia domáceho a vidieckeho cestovného ruchu a väčšia miera sociálneho začlenenia prostredníctvom transformácie v konečnom dôsledku pomôžu riešiť problémy nezamestnanosti, chudoby a nerovnosti.”

prosperoval a rástol inkluzívne a udržateľne aj do budúcnosti a aby čoraz viac prispieval k širšiemu rastu slovenskej ekonomiky.

Mapovacia štúdia cestovného ruchu na Slovensku (MŠCR) považuje cestovný ruch za kľúčovú hybnú silu zamestnanosti, ekonomického rastu a národného a najmä regionálneho programu transformácie. V tomto strategickom pláne sa podrobne opisuje, ako sekcia cestovného ruchu spája úsilie širokého spektra zainteresovaných strán vo vláde, podnikateľských kruhoch a komunitách do spolupráce na iniciatívach, ktoré sú vyjadrením základných cieľov „MŠCR“ v nadchádzajúcich rokoch. Predstavuje cenný prínos pre všetky zainteresované strany v odvetví cestovného ruchu a pre mnohých ľudí mimo neho, ktorých chceme do komunity cestovného ruchu v budúcnosti zapojiť.

Transformáciu v sektore cestovného ruchu urýchľujeme realizáciou strategických mét, ktoré prejavujú svoj účinok. Sekcia cestovného ruchu podporuje transformačný proces viacerými stratégiami koncipovanými tak, aby napredoval inkluzívny rast a vytvárali sa príležitosti na väčšie zapojenie – najmä vidieckych oblastí Slovenska, mládeže, startupov a podnikateľov – do cestovného ruchu. Tým sa zlepšia aj zručnosti a znalosti ľudí v tomto odvetví, čo im umožní zohrávať v budúcnosti zmysluplnejšiu úlohu.

Hlavným cieľom tohto plánu je dosiahnuť udržateľný rast a transformáciu odvetvia prostredníctvom rôznych adresných zásahov, ako aj rozvoj a rast domáceho cestovného ruchu.

Vo rozpočtových rokoch 2022/2030 sekcia prehodnotí v spolupráci so slovenským cestovným ruchom Stratégiu rastu domáceho cestovného ruchu. Cieľom je rozvinúť kultúru cestovania tým, že bude cenovo dostupnejšie a prístupnejšie pre väčší počet našich občanov. Sekcia tiež vypracuje vhodné strategické zásahy na podporu rastúceho dopytu po domacom cestovnom ruchu. Na Slovensku má cestovný ruch už teraz každý deň vplyv na životy mnohých ľudí, rodín, komunít a malých podnikov.

Vytrvalosť cestovného ruchu v udržaní širokej škály pracovných miest prostredníctvom svojich rozmanitých dodávateľských a hodnotových reťazcov dáva tomuto odvetviu veľký potenciál stimulovať ekonomický rast a zlepšovať životy všetkých ľudí na Slovensku.

Sekcia cestovného ruchu Ministerstva dopravy a výstavby SR odvádza z týchto ambícií strategické smerovanie tak, aby z cestovného ruchu ťažili všetci, ktorí sú v súčasnosti doňho priamo zapojení, aby sektor

Cestovný ruch prispieva k zlepšovaniu podnikateľského prostredia a investičnej klímy na Slovensku, zvyšuje národnú hrdosť a slúži ako motor poháňajúci rozvoj a transformáciu. Rast odvetvia prostredníctvom posilnenia domáceho cestovného ruchu a väčšieho sociálneho začlenenia prostredníctvom transformácie v konečnom dôsledku pomôže riešiť problémy nezamestnanosti, chudoby a nerovnosti. Tento strategický plán je potrebné posudzovať na pozadí týchto sociálnych a ekonomických požiadaviek.

Štúdia načrtáva stratégie, nápady a základy, ktoré môžu byť rozhodujúce pre cestovný ruch a súvisiace odvetvia. Nebola vypracovaná od zeleného stola na čisto teoretickej báze alebo za zatvorenými dverami. Do diskusie o tomto pláne sa zapojilo mnoho ľudí z odvetvia cestovného ruchu, voľného času a ubytovacích a stravovacích služieb a celé mesiace na ňom pracovali.

„MŠCR“ bude základom politiky cestovného ruchu slovenskej vlády v priebehu nasledujúcich rokov. Ustanovuje zásady udržateľného ďalšieho rozvoja destinácie Slovensko a bude slúžiť ako usmernenie pre politické rozhodnutia na všetkých úrovniach, ako aj pre programovanie štátnych zdrojov na najbližšie obdobie na Slovensku.

Je dôležité, aby budúcu politiku cestovného ruchu určovala vo všetkých dimenziách udržateľnosť. Tento mapovací plán doplnený ročným akčným plánom a plánom kontaktov obsahuje konkrétne kroky jeho realizácie a umožňuje rýchlu reakciu na zmeny v tomto dynamickom prostredí.

Tento plán teda nie je koncom, ale signálom na spustenie politiky cestovného ruchu novej kvality na Slovensku. Ak budeme spoločne pracovať na budúcnosti destinácie Slovensko, ak sa naše úvahy sústredia na ľudí a naše životné prostredie, potom budeme na správnej ceste – na ceste k jednej z najudržateľnejších turistických destinácií na svete!

TÍM MŠCR



Semir Kujovic,

Projektový manažér, výskum a analýza, trendy a cestovný ruch, Slovensko a stredná Európa, koordinácia a organizácia workshopov, plánovanie

Harald Hafner

Predaj a marketing, moderovanie workshopov, postup mapovania

Frans Jan Soede

Vedúci konzultant – rozhovory s mienkotvorcami

POĎAKOVANIA

Prvá Mapovacia štúdia cestovného ruchu na Slovensku je výsledkom úzkej spolupráce a príspevkov rôznych účastníkov na Slovensku. Vypracovanie tohto národného plánu bolo možné vďaka štedrým príspevkom týchto subjektov a osôb.

Ministerstvo dopravy a výstavby SR zohráva poskytovaním neoceniteľného usmerňovania a podpory kľúčovú úlohu vo vedení prác na tomto pláne. Hlboká vďaka patrí **sekcii cestovného ruchu** za neustálu podporu pri formovaní smerovania slovenského cestovného ruchu a za zápal nielen zvyšovať konkurencieschopnosť slovenského cestovného ruchu ale aj za inšpirovanie všetkých Slovákov k uvedomovaniu si veľkej hodnoty ich krajiny.

Veľká vďaka patrí **pani štátnej tajomníčke Kataríne Brunckovej** a **pánovi Tomášovi Ondrčkovi, generálnemu riaditeľovi Sekcie cestovného ruchu Ministerstva dopravy a výstavby SR** za ich neustálu podporu a usmerňovanie pri zostavovaní pragmatického a úderného plánu rozvoja, ktorý je prínosom pre ľudí a národ.

Veľké uznanie patrí riaditeľom a všetkým členom pracovného tímu, ktorí venovali nekonečné hodiny tomu, aby táto mapovacia štúdia cestovného ruchu bola ambiciózna ale zároveň pre Slovensko aj dosiahnuteľná. Cestovný ruch je odvetvie, ktoré vyžaduje od všetkých účastníkov veľkú mieru spolupráce a integrovaný rozvoj. Osobitné poďakovanie preto patrí ministerstvu a združeniam, ktoré prispeli svojimi názormi a návrhmi k nasmerovaniu cestovného ruchu Slovenska k jeho cieľu.

Všetci Slováci majú svoje miesto pri vytváraní nezabudnuteľného turistického zážitku, či už ako ústretový hosťiteľ, taxikár alebo poskytovateľ produktov a služieb cestovného ruchu. Na príprave plánu sa podieľalo viac než 35 odborníkov z odvetvia, z ktorých každý predstavuje jedinečný prvok slovenského cestovného ruchu a súvisiacich odvetví: od segmentu luxusného cestovného ruchu až po segmenty komunitného cestovného ruchu vo verejnom i súkromnom sektore. Úprimné uznanie všetkým odborníkom, ktorí svojim časom a názormi prispeli k formovaniu smerovania rozvoja cestovného ruchu Slovenska do roku 2030 a po ňom. Úprimné poďakovanie patrí aj **súkromným a verejným zainteresovaným subjektom v konzultačnej komisii**, ktorí sa ochotne zapojili do cieľových skupín počas sedení, aby vyjadrili svoje obavy, predložili svoje nápady a spoločne formulovali iniciatívy, ktoré môžu vyriešiť a zvýšiť konkurencieschopnosť slovenského cestovného ruchu.

Nezávislý tím HAM pre ubytovacie & stravovacie služby a cestovný ruch, Viedeň – Rakúsko, sa chce poďakovať Ministerstvu dopravy a výstavby SR za túto úlohu, v rámci ktorej sme vykonali a umožnili analýzy, ktoré môžu zaručiť úspech Mapovacej štúdie vnútroštátneho cestovného ruchu (MŠCR). Pri vypracovaní tejto mapovacej štúdie bola podpora ministerstva kľúčová.

OBSAH

OBSAH

Predslov	2
Podakovania	4
Obsah	5
1. Zhrnutie: Cestovný ruch	8
2. Hlavné zásady a proces vypracovania štúdie	11
2.2. Stakeholder Consulting Board	13
2.3. 1. balík prác: Súčasný stav cestovného ruchu na Slovensku	15
2.4. 2. balík prác: Méty a ciele	15
2.5. 3. balík prác: Rozpracovanie stratégie	16
2.6. 4. balík prác: Implementácia	16
2.7. Pozvánka zainteresovaným stranám na Teams video webináre	17
3. Mapovanie cestovného ruchu	18
3.1. Vymedzenia trhu	19
3.1.1. Segmentácia trhu	20
3.1.1.1. Cieľové skupiny	20
3.1.1.2. Regióny predaja	24
3.1.2. Štruktúra trhu	26
3.2. Sken prostredia	32
3.2.1. Hrozby	34
3.2.1.1. Technologické prostredie	34
3.2.1.2. Ekologické životné prostredie	36
3.2.1.3. Politické a legislatívne prostredie	37
3.2.2. Príležitosti	38
3.2.2.1. Ekonomické prostredie	38
3.2.2.2. Spoločenské prostredie	40
3.3. Interná analýza	41
3.3.1. Relatívne postavenie na trhu	42
3.3.2. Relatívny výkonnostný potenciál	43
3.3.3. Relatívny finančný potenciál	49
3.3.4. Relatívny inovačný potenciál	51
3.3.5. Relatívny potenciál kvalifikácie	52
3.4. Usmerňovacia politika (SWOT)	54
3.4.1. Matica usmerňovacej politiky	55
3.4.2. Atraktivnosť trhu	57
3.4.3. Konkurencieschopnosť	60
3.4.4. Dôležitosť	63
3.4.5. Záver	65
3.4.5.1. Cieľové skupiny	65
3.4.5.2. Regióny predaja	67
3.4.5.3. Predajné kanály	69

3.5.	Méty.....	70
3.5.1.	Rast trhu.....	71
3.5.1.1.	Cieľové skupiny.....	71
3.5.1.2.	Regióny predaja.....	72
3.5.1.3.	Predajné kanály.....	73
3.5.2.	Ciele.....	74
3.5.2.1.	Cieľové skupiny.....	74
3.5.2.2.	Regióny predaja.....	75
3.5.2.3.	Predajné kanály.....	76
3.5.2.4.	Zákaznícke fázy.....	77
3.5.2.5.	Kľúčové výkonnostné ukazovatele pre akvizície.....	78
3.6.	Vypracovanie stratégie.....	87
3.6.1.	Diferenciačná stratégia.....	88
3.6.1.1.	Diferenciácia imidžu.....	88
3.6.1.2.	Diferenciácia hodnoty.....	89
3.6.1.3.	Diferenciácia produktu.....	93
3.6.2.	Stratégia zainteresovaných strán.....	95
3.6.2.1.	Externé zainteresované strany.....	96
3.6.2.2.	Interné Zainteresované Strany.....	104
3.6.3.	Pomocné stratégie.....	106
3.6.3.1.	tvorba hodnoty.....	106
3.6.3.2.	Delivering value.....	107
3.6.3.3.	komunikovanie hodnoty.....	108
3.6.3.4.	Manažment kampaní.....	124
3.7.	Implementácia.....	128
3.7.1.	Štruktúry.....	129
3.7.1.1.	produktový manažment.....	130
3.7.1.2.	marketingový manažment.....	131
3.7.1.3.	destinačný manažment.....	133
3.7.1.4.	riadenie procesov.....	135
3.7.2.	Systémy.....	136
3.7.2.1.	informačné systémy.....	136
3.7.2.2.	komunikačný systém.....	137
3.8.	rozpočet a kontrola.....	140
3.8.1.	Kontrola plnenia.....	141
3.8.2.	Rozpočet.....	143
4.	Globálny cestovný ruch.....	145
4.1.	Predpandemické roky 2009-2019.....	146
4.1.1.	Ktoré destinácie sú najpopulárnejšie?.....	147
4.2.	Pandemické roky 2020-2021.....	149
4.2.1.	Prečo je zasiahnutý cestovný ruch?.....	149
4.2.2.	zisTenia štúdie.....	149
4.3.	Obdobie po pandémii.....	151
4.3.1.	Prieskum v oblasti cestovného ruchu a ochorenie covid-19.....	152
4.3.2.	Technológie ako východisko.....	152
4.3.3.	covid-19 a cestovný ruch V troch fázach.....	153
4.4.	Globálne spoločnosti cestovného ruchu – vyhladky.....	156

4.4.1.	poskytovatelia ubytovania cez AirBnB a tvorcovia eú politik	158
4.4.2.	Digitálne A Udržateľné Zotavenie – Amadeus	159
4.5.	Globálny cestovný ruch – záver	160
5.	Regionálny cestovný ruch v strednej a juhovýchodnej európe SLOVENSko	162
5.1.	Regionálny cestovný ruch v strednej a juhovýchodnej Európe (SJVE)	163
5.2.	Cestovný ruch na Slovensku	165
5.3.	Kľúčové trendy v oblasti cestovného ruchu	166
5.3.1.	Globálne Trendy	166
5.3.2.	Trendy V Obchodnom Cestovnom Ruchu	167
6.	Budúcnosť Udržateľného Cestovného Ruchu Je Sľubná Vo Viacerých Ohľadoch	171
6.1.	Psychologický význam	173
6.1.1.	Vnímanie A Postoje	173
6.1.2.	motivácia, osobnosť, hodnoty a nadobúdanie vedomostí	174
6.2.	Sociálny a kultúrny význam	175
6.3.	Medzinárodný cestovný ruch	176
6.3.1.	medzinárodný turista	177
6.4.	Ekonomická dôležitosť	178
6.5.	Význam prostredia	180
6.5.1.	prostredie: definície	181
6.5.2.	prostredie a turistické správanie	181
6.5.3.	vnímanie prostredia	182
6.5.4.	Geografia cestovného ruchu	182
6.5.5.	Prostredie ako atrakcia	183
6.5.6.	Cestovný ruch a životné prostredie	183
6.5.7.	„ozeleňovanie“ cestovného ruchu	184
6.5.8.	etika cestovného ruchu	185
6.6.	Technologický rozmer cestovného ruchu	186
6.6.1.	trendy a novinky v cestovaní a technológiách	187
6.6.2.	mobilné technológie	187
6.6.3.	rozšírená realita	188
6.6.4.	Internet vecí	188
6.6.5.	virtuálni asistenti	188
6.6.6.	Big Dáta	188
6.6.7.	Blockchain	189
6.6.8.	5G	189
7.	Zoznam zainteresovaných strán a rozhovorov	191
7.1.	Osobné rozhovory 1.7. – 10.8.2021	193
7.1.1.	poznámky s vysokou miestnou hodnotou	194
7.1.2.	Ďalšie relevantné poznámky	197
8.	Použité skratky a bibliografia	199
8.1.	Bibliografia	201



1. ZHRNUTIE: CESTOVNÝ RUCH

ZHRNUTIE: CESTOVNÝ RUCH

Cestovný ruch je jedným z najpoprednejších a najrýchlejšie rastúcich odvetví na svete. Cestovný ruch má na Slovensku veľký ekonomický význam a v porovnaní s výsledkami susedných krajín v regionálnom HDP môže toho ešte veľa dobehnúť. Cestovný ruch na Slovensku tvoria štyri podskupiny, ktorými sú domáci, regionálny, kontinentálny a medzinárodný cestovný ruch.

Okrem toho má Slovensko potenciál zaradiť sa medzi top destinácie v Európe vďaka jedinečnej kultúre a prírodnému bohatstvu, svojej pohostinnosti a polohy v strede strednej a východnej Európy a regiónu Centropu.

Pri silnejúcej hospodárskej súťaži, meniacich sa preferenciách turistov a rastúcich očakávaniach je pre Slovensko rozhodujúce, aby pripravilo a zveľadilo svoje turistické klady, ktoré sú potrebné pre udržateľný rast. Ekosystém cestovného ruchu tvoria viaceré odvetvia, ako sú atrakcie, hotely, reštaurácie, doprava, stavebníctvo a infraštruktúra.

To všetko je rozhodujúce pre zvýšenie konkurencieschopnosti Slovenska, podporu rastu počtu turistov a zlepšenie cestovateľských skúseností turistov. Mapovacia štúdia cestovného ruchu preto na analyzovanie každého miesta kontaktu turistu s cieľom nájsť medzery a príležitosti na zlepšenie navrhla rámec životného cyklu turistu.

Slovensko sa stane vedúcou svetovou destináciou prostredníctvom vyváženého rozvoja pri využívaní „slovenskosti“ na sociálno-ekonomický rozvoj krajiny a distribúciu bohatstva inkluzívnym a udržateľným spôsobom.

Cestovný ruch je neustále sa meniace a zároveň rýchlo rastúce odvetvie. Slovensko potrebuje zvýšiť konkurencieschopnosť svojej ponuky počas životného cyklu turistu a zároveň zohľadniť hlavné trendy, ktorými sa riadi dynamika globálneho cestovného ruchu.

Aby sme mohli efektívne stimulovať rast slovenského cestovného ruchu, musí mať každý rovnakú predstavu o tom, kde chce

Slovensko byť. Vízia cestovného ruchu Slovenska do roku 2030 zobrazuje ideálne Slovensko ako turistickú destináciu. Vízia určila inšpiratívny no dosiahnuteľný cieľ pre všetky zainteresované strany, aby sa dohodli na smerovaní rozvoja, ktoré najlepšie využije potenciál cestovného ruchu Slovenska.

ZHRNUTIE: CESTOVNÝ RUCH

Na realizáciu vízie musí národ navrhnuť nášľapné kamene na vytýčenie trasy vývoja k dosiahnutiu tejto ambicióznejšej méty. Premostňujúce strategické ciele a zámery sa zameriavajú na zvyšovanie celkovej kvality a schopností slovenského cestovného ruchu a podporujú udržateľný rast dôsledným pridržiavaním sa veľkej hodnoty slovenskosti.

Vymedzili sa stratégie na usmerňovanie rozvojových opatrení vedúcich k dosiahnutiu hlavných cieľov. Do procesu analýzy a vymedzenia týchto stratégií bolo úzko zapojených viacero zainteresovaných strán a účastníkov z oblastí súvisiacich s cestovným ruchom, aby prispeli do brainstormingu a syntézy kľúčových opatrení, ktoré posunú Slovensko na ďalšiu úroveň. Okrem osí stratégie rozvrhnutia vygeneroval tento proces mnoho nápadov.



2. HLAVNÉ ZÁSADY A PROCES VYPRACOVANIA ŠTÚDIE

HLAVNÉ ZÁSADY A PROCES VYPRACOVANIA ŠTÚDIE

Zostavenie mapovacej štúdie cestovného ruchu zahŕňalo rôzne procesy vrátane návštev lokalít (na mieste a virtuálne), medzinárodných fór, rozhovorov s kľúčovými zainteresovanými stranami a medzi rôznymi vstupmi nechýbala ani trojmesačná konzultácia. Na úvod sa začína komplexným situačným posúdením všetkých aspektov cestovného ruchu na Slovensku, nasleduje identifikovanie kľúčových problémov, konkurenčných silných stránok a výziev a formulovanie a prezentovanie príslušných stratégií a návrhov plánovania. Celkový proces bol rozčlenený do štyroch fáz a kľúčové práce a výstupy sú uvedené ďalej:

Methodology

Metodika pre mapováciu štúdiu Slovenska je založená na týchto prvkoch:

1. Analýza sekundárnych údajov o stave cestovného ruchu na Slovensku
2. Analýza sekundárnych údajov o cestovných preferenciách Nemcov a Rakúšanov
3. Konzultačná komisia zainteresovaných strán

ako aj

4. Odborné semináre

HLAVNÉ ZÁSADY A PROCES VYPRACOVANIA ŠTÚDIE

2.1. Analýza sekundárnych údajov o cestovných preferenciách Nemcov a Rakúšanov

- Dovolenky a pracovné cesty Rakúšanov, 2019-2020, Statistik Austria
- Analýza nemeckých vycestovaní 2021, Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V.
- Odvetvie cestovného ruchu a voľnočasových aktivít v číslach, 57. vydanie, marec 2021, Federálna divízia odvetvia cestovného ruchu a voľnočasových aktivít Rakúskej obchodnej komory

2.2. Stakeholder Consulting Board

Na zapojenie odvetvia cestovného ruchu do štúdie bola zriadená konzultačná komisia zainteresovaných strán (KKZS). KKZS tvorilo 97 odborníkov na cestovný ruch v tomto zložení:

- Odvetvie ubytovacích a stravovacích služieb (21 odborníkov)
- Turistické atrakcie (21 odborníkov)
- Doprava a stavebníctvo (6 odborníkov)
- Cestovné služby spoločností destinačného manažmentu (SDM) (11 odborníkov)
- Destinačný manažment (23 odborníkov)
- Vzdelávanie a školenia (6 odborníkov)
- Zástupcovia občanov (9 odborníkov)

Zainteresované strany boli pozvané na nasledujúce stretnutia, aby svojou účasťou prispeli vlastnými názormi štruktúrovaným a systematickým spôsobom:

Stretnutie 1: Vymedzenie trhu

Stretnutie 2: Sken prostredia

Stretnutie 3: Interná analýza

Stretnutie 4: Analýza SWOT

Stretnutie 5: Stanovenie cieľov – matica usmerňovacej politiky

Stretnutie 6: Kontrola úsilia

Stretnutie 7: Stratégia diferenciacie

Stretnutie 8: Pomocné stratégie

HLAVNÉ ZÁSADY A PROCES VYPRACOVANIA ŠTÚDIE

Z pôvodne 88 pozvaných zainteresovaných strán (plus niekoľkých ďalších, ktoré pristúpili v priebehu procesu, ako napríklad kolegovia existujúcich účastníkov) bola v priemere účasť 18 – 25 osôb. Na väčšinu stretnutí sme pre zainteresované strany pripravili pracovný zošit o určitej téme, ktorá bola vysvetlená počas samotného stretnutia. Hoci počet účastníkov niekedy nestačil na to, aby nám poskytli spoľahlivé informácie, spoliehali sme sa na ich zainteresovanosť a kvalitný vstup, aby sme pre štúdiu získali dostatočné množstvo potrebných informácií. Okrem toho sme absolvovali 20 osobných rozhovorov (jeden s jedným) s niektorými účastníkmi zainteresovaných strán, ktorí nám tiež poskytli veľmi cenné informácie o cestovnom ruchu na Slovensku.

2.2.1. ODBORNÉ SEMINÁRE

Nakoniec sa odborné semináre uskutočňované na pôde ministerstva považovali za rozhodovací orgán. Uskutočnili sa dva semináre, na ktorých boli prezentované koncepcia a priebežné výsledky a dospelo sa k rozhodnutiam.



HLAVNÉ ZÁSADY A PROCES VYPRACOVANIA ŠTÚDIE

2.3. 1. balík prác: Súčasný stav cestovného ruchu na Slovensku

Pracovný krok	Metóda	Výsledok
Vymedzenie trhu	- Odborné semináre k analýze sekundárnych údajov - Konzultačná komisia zainteresovaných strán	Osoby Vymedzenie relevantného trhu
Externá analýza	- Analýza sekundárnych údajov - Odborné semináre konzultačnej komisie zainteresovaných strán	Správa o skenovaní prostredia https://pestleanalysis.com/
Interná analýza	- Analýza sekundárnych údajov - Odborné semináre konzultačnej komisie zainteresovaných strán	Analýza hodnoty / Správa Analýza umiestnenia / Správa Analýza zdrojov / Správa
Analýza situácie	- Odborné semináre - Konzultačná komisia zainteresovaných strán	Analýza SWOT (analýza silných stránok, slabých stránok, príležitostí a ohrození) Matice usmerňovacej politiky

2.4. 2. balík prác: Méty a ciele

Pracovný krok	Metóda	Výsledky
Normatívne méty	- Odborné semináre - Konzultačná komisia zainteresovaných strán	Deklarácia vízie a poslania
Strategické méty	- Odborné semináre - Konzultačná komisia zainteresovaných strán	SMART národné a regionálne ciele
Meranie úspechu	- Odborné semináre - Konzultačná komisia zainteresovaných strán	Koncepcia kontrolovania

HLAVNÉ ZÁSADY A PROCES VYPRACOVANIA ŠTÚDIE

2.5. 3. balík prác: Rozpracovanie stratégie

Pracovný krok	Metóda	Výsledok
Stratégie obchodných útvarov	- Semináre odborníkov na koncepciu - Konzultačná komisia zainteresovaných strán	Návrhy pre rast a diferenciaciu
Stratégie zainteresovaných strán	- Semináre odborníkov na koncepciu - Konzultačná komisia zainteresovaných strán	Návrhy behaviorálnych stratégií voči zákazníkom, konkurencii a sprostredkovateľom
Pomocné stratégie	- Semináre odborníkov na koncepciu - Konzultačná komisia zainteresovaných strán	Návrhy k získavaniu, udržaniu a znovuzískaniu zákazníka

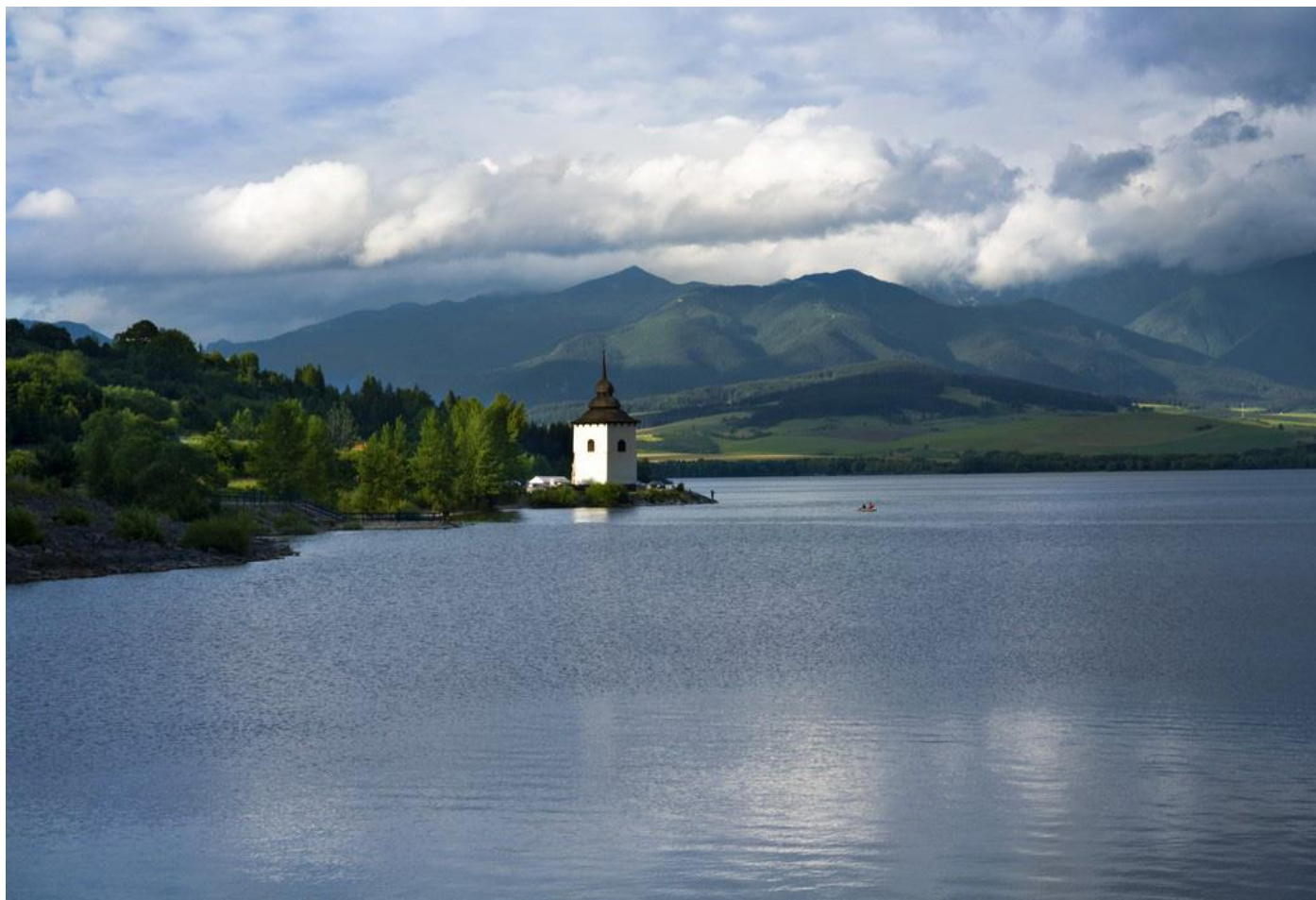
2.6. 4. balík prác: Implementácia

Pracovný krok	Metóda	Výsledok
Štruktúry	- Semináre odborníkov na koncepciu - Konzultačná komisia zainteresovaných strán	Vymedzenie štruktúr
Systémy	- Semináre odborníkov na koncepciu - Konzultačná komisia zainteresovaných strán	Vymedzenie požadovaných systémov
Kultúra	- Semináre odborníkov na koncepciu - Konzultačná komisia zainteresovaných strán	Opis zmeny kultúry

2.7. Pozvánka zainteresovaným stranám na Teams video webinár

Dámy a páni, vážení aktéri v cestovnom ruchu, ubytovacích a stravovacích službách, doprave, vzdelávaní, odbornej príprave a súvisiacich odvetviach! Sme radi, že vás môžeme privítať na seminári o mapovaní cestovného ruchu na Slovensku, ktoré bude trvať 2 nadchádzajúce mesiace! Dovoľte, aby sme vám vyjadrili našu vďačnosť za to, že ste si našli priestor na účasť na vypracovaní tejto štúdie! **NEVÁHAJTE SA PLNE ZAPOJIŤ!** Témou tohto projektu je znovuzjednotenie slovenského cestovného ruchu a odvetvia ubytovacích a stravovacích služieb pre ich obnovu. Súhra síl, interakcia medzi destináciami, atrakciami pre návštevníkov, ubytovacími zariadeniami, mestami, regiónmi, novým rozvojom... Tím mapovania cestovného ruchu HAM: **Semir Kujovic**, manažment projektu – organizácia, **Harald Hafner**, moderátor tohto seminára, vynaložili veľké úsilie a odhodlanie zorganizovať skutočne interaktívne stretnutie, kde sa cestovný ruch a ďalšie zainteresované strany spoja, aby si vymieňali nápady, informácie a vytvorili sieť s najlepšimi z nášho odvetvia! Chceme sa poďakovať Ministerstvu dopravy a výstavby SR a jeho sekcii cestovného ruchu za prejavenu dôveru a počiatočný vklad a zorganizovanie konzultačnej komisie zainteresovaných strán (88 dobrovoľníkov). Ďakujeme, že ste sa k nám pridali, a za váš cenný príspevok počas nasledujúcich mesiacov!

Frans Jan Soede, vedúci konzultant



3. MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU



3.1. VYMEDZENIA TRHU

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – VYMEDZENIA TRHU

3.1.1. Segmentácia trhu

Segmentácia trhu spočíva vo vytváraní homogénnych skupín spotrebiteľov, ktorí reagujú na marketingové podnety podobným spôsobom. Prvým krokom v segmentácii trhu je výber základnej premennej s dostatočnou segmentačnou silou. Vytváranie skupín spotrebiteľov súvisí na jednej strane s dimenziou cieľovej skupiny a na druhej strane s trhovou dimenziou.

V rámci trhovej dimenzie spotrebiteľa využívajú predajné kanály ako tretiu dimenziu. Trhové segmenty v tejto mapovacej štúdii sme preto tvorili na základe:

- **Cieľových skupín** (Aký typ cestovania hľadajú spotrebiteľa?)
- **Regiónov predaja** (Odkiaľ pochádzajú spotrebiteľa?)

a

- **Predajných kanálov** (Ako si spotrebiteľa rezervujú cestovné produkty?)

3.1.1.1. CIEĽOVÉ SKUPINY

Skúsenosti z cestovného ruchu dokazujú, že behaviorálna premenná poskytuje užitočný a praktický základ na identifikáciu potrieb cieľových skupín. Z toho dôvodu sa použila segmentácia podľa toho, z akých dôvodov zahraniční turisti prichádzajú na Slovensko:

- **súkromné dôvody,**
- **pracovné dôvody**
- **špeciálne dôvody**

3.1.1.1.1. Private occasions

S 80 % celkových tržieb a 86 % celkových prenocovaní hostov na relevantnom trhu predstavujú súkromné dôvody najdôležitejší segment cieľovej skupiny. Na získanie lepšieho prehľadu je potrebné turistov, ktorí cestujú zo súkromných dôvodov, ďalej štruktúrovať podľa ich cestovateľských motívov. Cestovateľské motívy sú uprednostňovanou premennou segmentácie pri skúmaní očakávaní, cieľov a túžob cestovateľov. Motívy sú účelovo, emocionálne a kognitívne kontrolované hybné sily spotrebiteľského správania,¹ ktoré pred tým, ako začnú pôsobiť, treba aktivovať. Emocionálna zložka motívu je základom pre spustenie procesu konania, vedomostnej zložky pre orientáciu na cieľ. Kategorizácia spotrebiteľských motívov sa riadi touto schémou:

¹ Zdroj: Trommsdorff, Teichert, Konsumentenverhalten, Kohlhammer 8. vydanie

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – VYMEDZENIA TRHU

- **Stupeň zovšeobecnenia:** špecifický verzus všeobecný dosah.
- **Hierarchia:** primárne verzus sekundárne motívy
- **Pôvod:** zdedené verzus socializované motívy
- **Povedomie:** vedomé verzus nevedomé motívy
- **Súkromie:** verejné verzus súkromné motívy

Teoreticky podložené a prakticky využiteľné motívy spotreby (orientované na cieľ, emocionálne a kognitívne kontrolované) sú motívy stredného rozsahu. Tieto motívy tvoria základ cestovateľskej aktivity.

Ekonomika/úspory/racionalita opisujú základný ekonomický motív „homo economicus“. Hospodárne uvažujúci racionálny spotrebiteľ, ktorého správanie možno vysvetliť týmto motívom, je fiktívnou ideálnou postavou, do hry však v rôznej miere vstupuje ekonomický motív v závislosti od produktu, osoby a situácie. V tejto súvislosti sa veľa diskutuje o **hybridnom spotrebiteľovi**, ktorý sa v určitých situáciách správa veľmi racionálne a šetrne a v iných impulzívne, ba priam márnratne.

Prestíž/status/uznanie sú parafrázami vplyvného spoločenského motívu. Človek sa usiluje získať úctu ostatných. Tento motív sa zameriava na spoločenskú odmenu; prestíž prepožičiava spoločenské postavenie. Vhodnosť produktov z dôvodu prestíže závisí od miery zapojenia referenčnej skupiny určujúcej status do súkromného života a od toho, aké hodnoty zastáva.

Má sa za to, že **spoločenská žiadatosť/podriadenie sa normám** ako motív zodpovedajú za širokú škálu správania. Vychádza z úsilia o priateľstvo a príslušnosť k rodine alebo okruhu priateľov/známych a pod., v ktorom je silne zakotvený motív nesprávať sa autonómne, ale v závislosti od očakávaného súhlasu druhých.

Potešenie/vzrušenie/zvedavosť: Cieľom je dosiahnuť optimálne vzrušenie, ten príjemný stav medzi nudou a stresom. Emocionálna stimulácia sa môže stať samoučelnou a spôsobiť, že skutočné uspokojenie potrieb ustúpi do úzadia. Najnovšie poznatky o tomto motíve poskytuje výskum „hľadania rozmanitosti“, čo je druh správania podobný hybridnému nákupe správaniu.

Sex/erotika sú opísané ako individuálny, biologický motív i ako spoločenský motív, pretože smerujú k spolupatričnosti. Hoci ide o jeden z primárnych motívov, v dôsledku kultúrnych vplyvov nadobudol početné sekundárne prejavy a signálne formy.

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – VYMEDZENIA TRHU

Úzkosť/strach/sklon k riziku: Strach sa považuje za negatívny defenzívny motív zameraný na únik; úzkosť za menej špecifické riziko. Úzkosť a strach sa líšia od rizika v tom, že výskumní pracovníci študujúci riziko opomínajú emocionálny obsah svojho konštruktú a uvažujú napríklad v zmysle subjektívnych pravdepodobností. Napriek tomu možno za všetkými tromi pojmi predpokladať spoločný motivačný konštrukt. V kontexte rozhodovania o dovolenke sú zahrnuté tieto dimenzie rizika:

- Finančné riziko = strata peňazí (napr. v prípade spiatočnej cesty, zrušenia, platobnej neschopnosti cestovnej kancelárie a pod.)
- Riziko plnenia: bude služba poskytnutá podľa dohody?
- Fyzické riziko: zranenie, poškodenie, krádež atď.
- Reputačné riziko: reputácia, spoločenská žiadatosť atď.

Keď spotrebitelia čelia vnímaným rizikám, používajú takzvané stratégie vyhýbania sa riziku. Tie sa prejavujú buď zvýšenou potrebou informácií, nákupom produktov nižšej hodnoty pri prvom nákupe (skúšobný nákup) alebo neskoršou úpravou v prípade nových produktov.

Konzistentnosť/disonancia/konflikt: Tieto pojmy opisujú dosť „bohatý“ motív. Konkretizujú našu všeobecnú snahu o harmóniu. Konfliktne teoretické prístupy v motivačnej psychológii klasifikujú, v akých podmienkach sa vyskytujú aké typy konfliktov. Motív konzistentnosti je obzvlášť dôležitý pre teóriu postojov, pretože sa považuje za jednu z mála príležitostí na zmenu odlišného postoja. Kognitívna disonancia opisuje konzistentnosť vnímania. Keď vnímaná nekonzistentnosť/disonancia prekročí prahovú hodnotu, spustí sa proces na obnovenie rovnovážneho stavu.

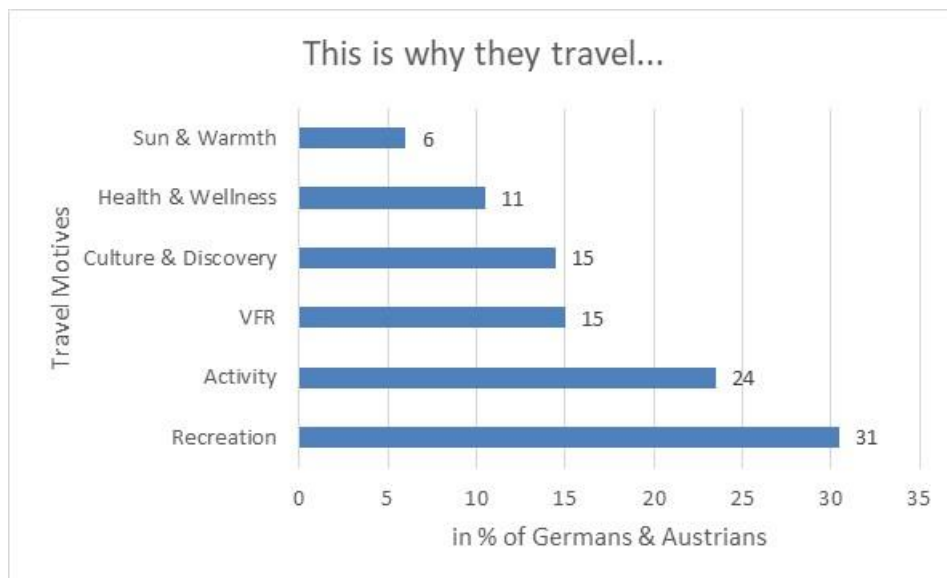
Na základe údajov o slovenskom cestovnom ruchu², cestovnom správaní Rakúšanov³, ako aj Nemcov⁴, sú vytvorené motívové segmenty uvedené v tabuľke 1. Motívy rekreácie a aktivity tvoria 55 % voľnočasového cestovania. NPP znamená Návšteva priateľov/s priateľmi a príbuzných/s príbuznými a predstavuje 15 %, kultúra a objavovanie predstavuje ďalších 15 % motívov cestovania.

² Zdroj: ACR year summary on travel behavior of foreign tourist, 2018/2019

³ Zdroj: Urlaubs- und Geschäftsreisen der Österreicher, Statistik Austria 2020

⁴ Zdroj: Deutsche Reiseanalyse 2021, Erste Ergebnisse, Forschungsgemeinschaft Urlaub & Reisen e.V.

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – VYMEDZENIA TRHU



OBRÁZOK: Obrázok 1: Klastre cestovateľských motívov Nemcov a Rakúšanov

Klastre na obrázku 1 možno ďalej rozdeliť na základné motívy cestovania takto:

- **Rekreácia:** Odstup od každodenného života, relax, nabitie sa, mať voľno a čas, oddych a leženie, neporušené životné prostredie.
- **Aktivita:** Zábava a potešenie, byť na cestách, mnoho zážitkov, ľahké športy, zábava, riziko a vzrušenie, flirt a erotika, aktívne športy.
- **NPP:** Mať čas jeden pre druhého, opätovné stretnutie, spoločné robenie vecí, hranie sa s deťmi.
- **Kultúra a objavovanie:** Zažitie prírodu, spoznávanie nových vecí, miestnych obyvateľov, zažitie iných krajín, spoznávanie nových ľudí, kultúra a vzdelávanie.
- **Zdravie a wellness:** Rozmaznávanie a užívanie si, zdravé podnebie, krása, zdravie.

3.1.1.1.2. Pracovné a špeciálne dôvody

Zatiaľ čo voľnočasové príležitosti tvoria základy cestovateľských motívov, pracovné a špeciálne dôvody nereagujú na motívy, ale na situácie. Keď sa návštevník zúčastní pracovného stretnutia alebo konferencie, nemusí to byť nevyhnutne jeho voľba. Ako také, pracovné a špeciálne dôvody nedávajú návštevníkovi na výber. Napriek tomu možno pracovné a špeciálne dôvody na základe osobitných okolností rozdeliť nasledovne:

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – VYMEDZENIA TRHU

- **Pracovné dôvody:** Do tohto segmentu možno zaradiť individuálne pracovné cesty, ako aj cesty posádok napr. leteckých spoločností, filmových štábov, orchestrov alebo kulisárov.
- **Špeciálne dôvody:** Medzi špeciálne dôvody patrí návšteva rôznych podujatí a festivalov. Pri podujatiach rozlišujeme:
 - Megapodujatia: Také, ktoré prinášajú hostiteľskej komunite alebo destinácii vysokú úroveň cestovného ruchu, mediálneho pokrytia, prestíže alebo ekonomického dopadu. Príkladmi sú olympijské hry/paralympijské hry, svetový pohár FIFA, svetové veľtrhy a výstavy, vrcholové stretnutia podnikateľských kruhov.
 - Mimoriadne podujatia: Mimo bežných činností sponzorského alebo usporiadateľského subjektu. Príkladmi sú národné dni a oslavy, významné občianske akcie, jedinečné kultúrne vystúpenia, kráľovské svadby, diamantové jubileá.
 - Ikonické podujatia: Majú taký význam z hľadiska tradície, atraktívnosti, kvality alebo publicity, že poskytujú hostiteľskému miestu, komunite alebo destinácii konkurenčnú výhodu. Príkladmi sú karneval v Brazílii (Rio de Janeiro), Mardi Gras (New Orleans), Oktoberfest (Mníchov)
 - Podujatia miestnej komunity Vytvárané miestnymi obyvateľmi a pre nich; môžu byť zaujímavé pre návštevníkov, ale turisti nie sú hlavným zamýšľaným publikom. Príkladmi sú finančné zbierky, pikniky, grilovačky.
 - Pracovné/obchodné podujatia Sú orientované čisto pracovne/obchodne a patria sem stretnutia, stimuly, konferencie a výstavy (MICE).

3.1.1.2. REGIÓNŮ PREDAJA

Druhým rozmerom pri segmentovaní trhov je pôvod turistov. Pôvod návštevníkov nedefinuje len geografický región, kde žijú, ale poskytuje aj kultúrne poznatky, ako sú jazyk, kulinárske preferencie a špecifikácie správania. Pokiaľ ide o relevantné regióny predaja, navrhuje sa nasledujúca štruktúra.

Vnútroštátny trh: Slovensko je určite dôležitým zdrojovým trhom pre slovenský cestovný ruch. Pre projekt to však predstavuje referenčnú hodnotu a nie zameranie.

Regionálny trh: V slovenskej štatistike cestovného ruchu sa tento trh označuje ako susedné štáty a zahŕňa Českú republiku, Poľsko, Ukrajinu, Maďarsko a Rakúsko.

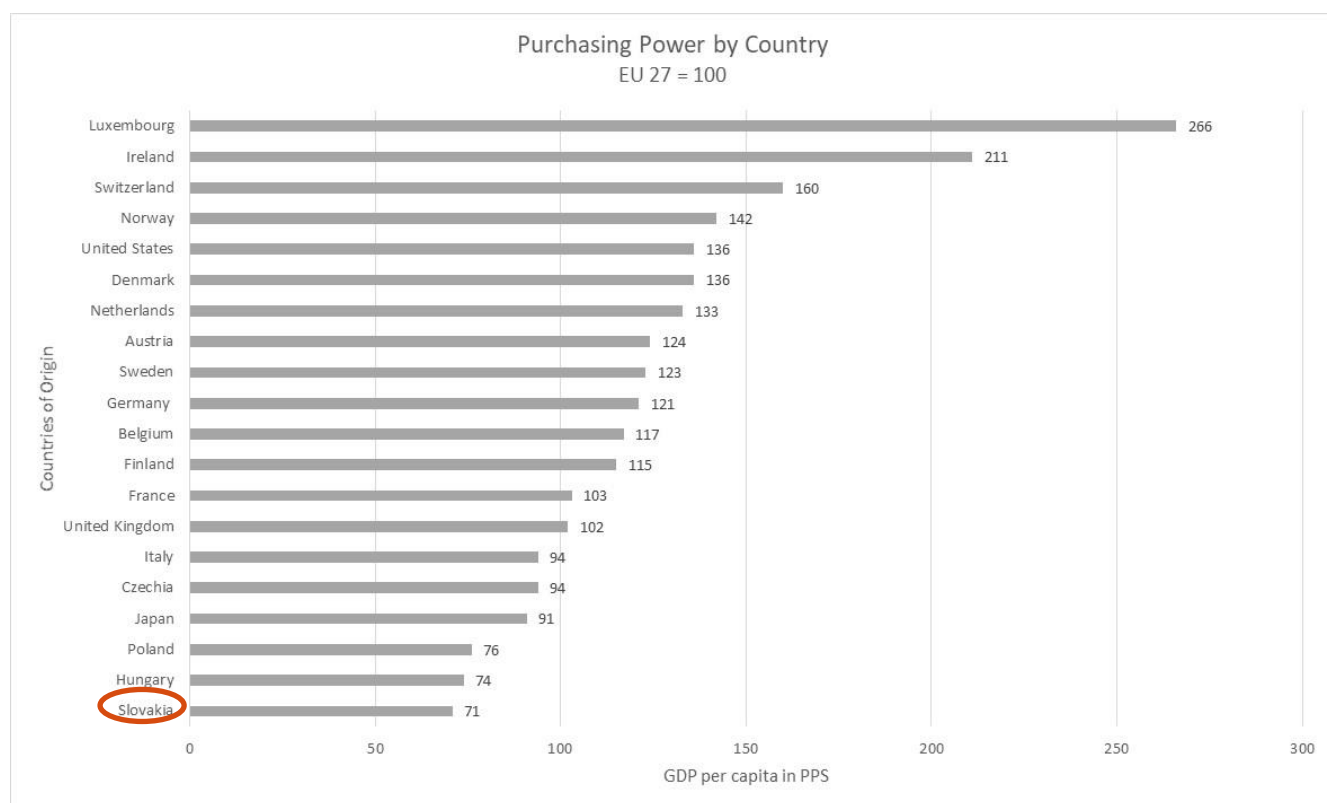
Kontinentálny trh: Kontinentálny trh pozostáva zo zvyšku kontinentu vrátane Spojeného kráľovstva. Na kontinentálnom trhu zohráva dôležitú úlohu Nemecko.

Medzinárodný trh: Medzinárodný trh predstavuje zvyšok sveta.

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – VYMEDZENIA TRHU

Nomenklatúra územných jednotiek pre štatistické účely, skrátene NUTS⁵ (z francúzskej verzie Nomenclature des Unités territoriales statistiques) je geografická nomenklatúra rozdeľujúca hospodársky priestor Európskej únie (EÚ) do regiónov na troch rôznych úrovniach (NUTS 1, 2 a 3 v uvedenom poradí postupne od väčších k menším územným celkom). To umožňuje na účely pokrytia trhu podrobne rozčleniť geografické trhy na špecifickejšie regióny.

Hrubý domáci produkt (HDP) je meradlom hospodárskej činnosti. Definuje sa ako hodnota všetkých vyrobených tovarov a služieb znížená o hodnotu akýchkoľvek tovarov alebo služieb použitých na ich vytvorenie. Objemový index HDP na obyvateľa v štandarde kúpnej sily (PPS) je vyjadrený vo vzťahu k priemeru Európskej únie nastavenému na 100. Ak je index krajiny vyšší ako 100, úroveň HDP na obyvateľa tejto krajiny je vyššia ako priemer EÚ a naopak.⁶



Obrázok 2: HDP na obyvateľa vyjadrený v štandarde kúpnej sily, Eurostat 2021

Štandard kúpnej sily je dobrým ukazovateľom na identifikovanie atraktívnych zdrojových trhov pre turistov.

⁵ Zdroj: Eurostat, regióny NUTS v Európe

⁶ Zdroj: Eurostat, HDP na obyvateľa v PPS (štandard kúpnej sily)

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – VYMEDZENIA TRHU

3.1.1.3. PREDAJNÉ KANÁLY

Tretím rozmerom pri štruktúrovaní trhu slovenského cestovného ruchu sú predajné kanály, ktoré turisti využívajú pri rezervácii cestovných produktov. Tým sa rozlišuje medzi

- Kanálmi priameho predaja označovaných ako vzťah medzi podnikom a spotrebiteľom (B2C) a
- Kanálmi nepriameho predaja označovaných ako vzťahy medzi podnikmi (B2B)

Turisti si rezervujú priamo prostredníctvom emailu, pošty, telefónu, webovej stránky alebo návštevou priamo u dodávateľa. Okrem toho rezervácia u dodávateľov, ktorí sú súčasťou pridruženej siete, ako napr. pridruženie k značke alebo partnerstvo s inými dodávateľmi pôsobiacimi pod značkou, sa tiež považuje za priamu rezerváciu.

Nepriame rezervácie sú ovplyvnené maloobchodnými či veľkoobchodnými funkciami. Maloobchodník je každý, kto ďalej predáva ponuku koncovému používateľovi. Firemní zákazníci a cestovné agentúry fungujú teda ako ďalší predajcovia. Veľkoobchodník je každý, kto ďalej predáva ponuku maloobchodníkom, a nie koncovému používateľovi. Cestovné kancelárie (tour operátori) a agentúry aktívneho cestovného ruchu, označované aj ako incomingové CK, teda fungujú ako veľkoobchodníci.

3.1.2. Štruktúra trhu

Relevantný trh pre slovenský cestovný ruch je definovaný na základe segmentácie. Preto sa na identifikáciu konkurentov používajú tieto kritériá:

- Fyzická rovnocennosť: Fyzicky rovnocenné alternatívy sa považujú za konkurentov, pretože využívajú podobné zdroje, a teda ponúkajú turistom podobnú ponuku.
- Funkčná podobnosť: Alternatívy majú podobnú infraštruktúru cestovného ruchu, ktorú na plnenie ponuky očakávajú turisti. Infraštruktúra cestovného ruchu teda súvisí s fyzickou rovnocennosťou.
- Nahradiiteľnosť dopytu: Alternatívy zamerané na podobných zákazníkov sa považujú za konkurentov.

Tieto kritériá spĺňajú rakúske turistické destinácie. Sú fyzicky rovnocenné, pretože zdieľajú rovnaké typy destinácií, ako sú hory, jazerá, vidiek a mestá. Okrem toho je faktom aj funkčná podobnosť, keďže cestovný ruch v oboch krajinách stojí na malých, štruktúrovaných rodinných podnikoch. A napokon, zákazníci sa podobajú aj v motívoch cestovania a zdrojových trhoch. Rakúsko je tak dobrou referenčnou hodnotou pre vymedzenie štruktúry trhu Slovenska.

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – VYMEDZENIA TRHU

Kombinácia rakúskeho a slovenského cestovného ruchu nám umožní vymedziť pre mapovaciu štúdiu veľkosť relevantného trhu s uvedením trhového potenciálu ako aj objemu trhu. Ako je znázornené na obrázku 3, trhový potenciál je 476 miliónov lôžkonocí.⁷

Vychádza sa z disponibilnej kapacity vo všetkých typoch ubytovania v oboch krajinách⁸. Keďže trhový potenciál vymedzujú turisti, ktorí majú záujem, kúpnu silu a prístup k ponuke, kapacita obmedzuje prístup, a preto sa môže považovať za ukazovateľ trhového potenciálu. Obsluhovaný alebo penetrovaný trh s uvedením počtu prenocovaní spotrebovaných v oboch krajinách sme definovali objemom trhu. Objem trhu dosahuje 171 mil. prenocovaní hostov⁹ v oboch krajinách, čo predstavuje obsadenosť/mieru penetrácie 36 %.



Obrázok 3: Veľkosť relevantného trhu cestovného ruchu na Slovensku

S 18 mil. prenocovaní hostov na Slovensku v roku 2019 dosahuje skutočný trhový podiel 11 %. Pri podrobnom rozpísaní uvedeného vyššie na destinácie cestovného ruchu, platí nasledovné.

⁷ Zdroj: TOURISMUS UND FREIZEITWIRTSCHAFT IN ZAHLEN, Österreichische und internationale Tourismus- und Wirtschaftsdaten, 57. vydanie, marec 2021, WKO

⁸ Zdroj: Počet lôžok v ubytovacích zariadeniach podľa okresov 2001 – 2020, Ministerstvo cestovného ruchu a výstavby SR

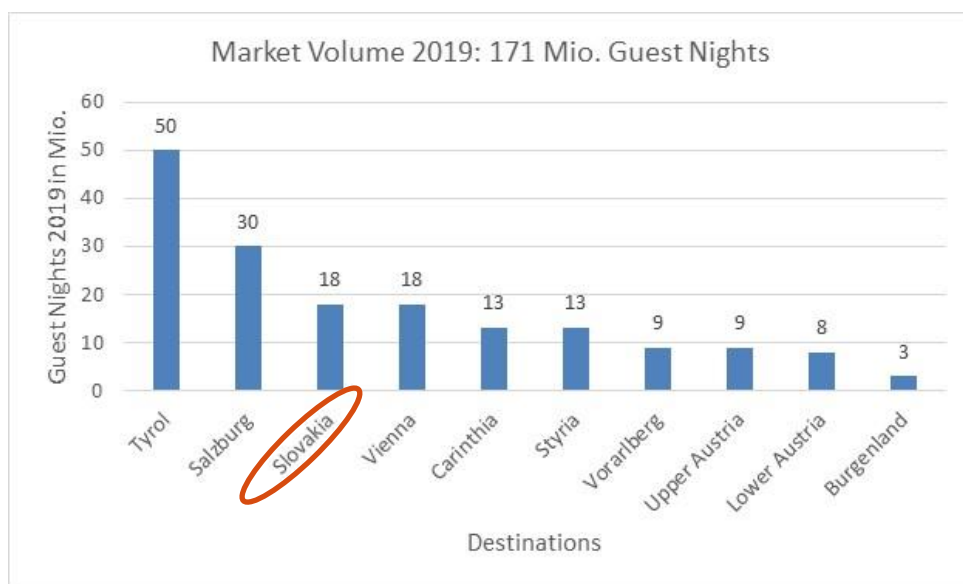
⁹ Zdroj: Počet prenocovaní v ubytovacích zariadeniach podľa okresov 2001 – 2020, Ministerstvo cestovného ruchu a výstavby SR

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – VYMEDZENIA TRHU



Obrázok 4: Trhový potenciál v roku 2019 podľa destinácií cestovného ruchu

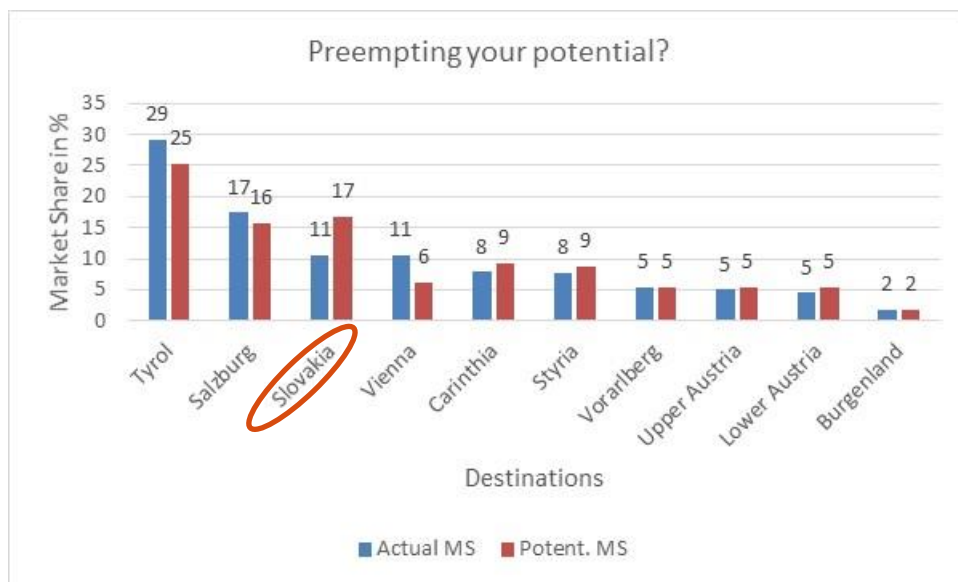
V trhovom potenciáli je Slovensko s 80 mil. lôžkonocí na druhom mieste. Ako vidieť z obrázku 5, objem trhu (obsluhovaný trh) dosahuje 171 miliónov prenocovaní hostov, čím sa Slovensko zaraďuje na tretie miesto v poradí konkurentov. Tirolsko a Salzburg dosahujú podstatne vyšší objem. Na porovnanie nemožno použiť ani Viedeň generujúcu 18 mil. prenocovaní hostov, pretože ide o čisto mestskú destináciu. Korutánsko a Štajersko sa javia ako vhodné referenčné hodnoty.



Obrázok 5: Objem trhu v roku 2019 podľa destinácií cestovného ruchu

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – VYMEDZENIA TRHU

Výsledkom porovnania potenciálu so skutočnými trhovými podielmi v konkurenčnom prostredí je nasledujúca situácia.



Obrázok 6: Skutočný verzus potenciálny podiel na trhu v roku 2019 podľa destinácií cestovného ruchu

Pri porovnávaní skutočného a potenciálneho trhového podielu je zrejmé, že Slovensko nedosahuje zhodu s trhom, čo je situácia, keď skutočný trhový podiel zodpovedá potenciálnemu trhovému podielu. Slovensko s potenciálnym trhovým podielom 17 % a skutočným trhovým podielom 11 % zaostáva o 6 %. Na využitie tohto potenciálu by Slovensko muselo vygenerovať o 10 miliónov viac prenocovaní hostov za rok.

Nedostatočnú výkonnosť relatívnej trhovej pozície ďalej zvyšujú aj priemerné výdavky za deň¹⁰ na vnútroštátnej úrovni¹¹. Žiaľ, ani jedna z uvedených krajín nemá na regionálnej úrovni zavedený SÚCR (satelitný účet cestovného ruchu). Kým priemerné výdavky v Rakúsku na základe priameho príspevku do HDP sú 150,- eur na osobu a deň, na Slovensku dosahujú len 111,- eur (-26 %). Na dosiahnutie zhody s trhom je potrebné zvýšiť nielen počet prenocovaní hostov, ale ešte viac priemerné výdavky na turistu za noc.

Keď to zhrnieme, tak relevantný trh pre mapovaciu štúdiu možno vymedziť takto:

¹⁰ Zdroj: TSA_Rozsirena_informativna_sprava 2018_EN, Ministerstvo cestovného ruchu a výstavby SR

¹¹ Zdroj: TOURISMUS UND FREIZEITWIRTSCHAFT IN ZAHLEN, Österreichische und internationale Tourismus- und Wirtschaftsdaten, 57. vydanie, marec 2021, WKO

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – VYMEDZENIA TRHU

Target Groups	Fair Share Revenue in %	Market Volume in €	Fair Share Volume in %	Market Volume in GN	Spend in €
Private occasions	80,00	20 000 000 000	86,00	147 060 000	136
Business occasions	12,00	3 000 000 000	9,00	15 390 000	195
Special occasions	8,00	2 000 000 000	5,00	8 550 000	234
Totale	100,00	25 000 000 000	100,00	171 000 000	146



Target Group	Further structure
Private occasions	sun&warmth, activity, recreation, health, VFR, culture&discovery
Business occasions	individual, crews
Special occasions	events (mega, special, hallmark, community, business), festivals

Obrázok 7: Cieľové skupiny relevantného trhu pre slovenský cestovný ruch, 2019

Súkromné dôvody sa ďalej členia do klastrov motívov cestovania, ktoré možno ďalej rozdeliť na motívy cestovania takto¹²:

Recreation

Leisure Motives D	in %
Distance from everyday life	6
Relaxation	5
Refuel	5
Being free, having time	5
Resting, lazing around	4
Intact environment	2

Health & Wellness

Leisure Motives D	in %
Pampering, enjoying	5
Healthy climate	4
Beauty	3
Health	3

Activity

Leisure Motives D	in %
Fun, pleasure	5
Being on the road	4
Experience a lot	3
Light sports	3
Entertainment	2
Risk & excitement	1
Flirt/Eroticism	1
Active Sports	1

VFR

Leisure Motives D	in %
Time for each other	5
Reunion	3
Doing things together	3
Playing with kids	2

Culture & Discovery

Leisure Motives D	in %
Experience nature	5
Getting to know new things	4
Locals	3
Experience other countries	3
Meet new people	3
Culture & education	2

Obrázok 8: Cestovné motívy Nemcov, 2021

¹² Zdroj: So verreist Deutschland, Deutsche Reisanalyse 2021 – Erste Ergebnisse, Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V.

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – VYMEDZENIA TRHU

Sales Regions	Fair Share Revenue in %	Market Volume in €	Fair Share Volume in %	Market Volume in GN	Spend in €
National	6,95	1 737 500 000	7,04	12 038 400	144
Regional	21,80	5 450 000 000	23,06	39 432 600	138
Continental	56,90	14 225 000 000	56,00	95 760 000	149
International	14,35	3 587 500 000	13,90	23 769 000	151
Totale	100,00	25 000 000 000	100,00	171 000 000	146

Sales Region	Further structure (NUTS 1-3)
National	Slovakia
Regional	CZ, PL, H, A, UA
Continental	Other Europe
International	Other countries

Sales Regions	Difference Rev. in %	Difference Vol. in %	M-Share GN in %	M-Share Rev. in %
National	52,65	57,96	97,19	74,33
Regional	-1,80	-3,06	9,13	7,34
Continental	-41,40	-45,00	2,07	2,23
International	-9,45	-9,90	3,03	2,77
Totale	0,00	0,00	10,53	8,00

Obrázok 9: Relevantný trh, regióny predaja pre slovenský cestovný ruch, 2019

Dôvodom nízkych denných výdavkov na Slovensku je trhoví mix. Vnútroštátny a regionálny trh, kde viac ako 50 % turistov prichádza z Českej republiky, tvorí 85 % turistov na Slovensko. Slovensko ako také má 97 % podiel na trhu (prenocovaní hostov) a 74 % (príjmy), čo naznačuje nízke denné výdavky na týchto trhoch. Na Slovensku chýbajú turisti z kontinentálneho trhu, z Nemecka.

Sales Channels	Fair Share Revenue in %	Market Volume in €	Fair Share Volume in %	Market Volume in GN	Spend in €
Direct	75,00	18 750 000 000	70,00	119 700 000	157
Indirect	25,00	6 250 000 000	30,00	51 300 000	122
Totale	100,00	25 000 000 000	100,00	171 000 000	146

Sales Channel	Further structure
Direct	telephone, mail, website, affiliate, walk-in
Indirect	retail, wholesale

Obrázok 10: Relevantný trh, predajné kanály pre slovenský cestovný ruch, 2019



3.2. SKEN PROSTREDIA

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – SKEN PROSTREDIA

Na základe vymedzenia trhu v kapitole 1 konzultačná komisia zainteresovaných strán uskutočnila sken prostredia s cieľom prediskutovať vývoj, ktorému sa bude musieť slovenský cestovný ruch prispôbiť. Počas skenu prostredia boli identifikované príležitosti a hrozby.

Po oboznámení účastníkov s každým z prostredí na základe analýzy PESTEL¹³ (politická, ekonomická, sociálna, technologická, environmentálna a legislatívna) mohli o každom z nich diskutovať. Napokon ich požiadali o ohodnotenie každej zložky prostredia na nasledujúcej stupnici:

In order to adopt to environmental developments, we must first decide on their relevance on/for our industry. The relevance (impact on the industry) can either be high or low.

Low importance / relevance

High importance / relevance

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Once the importance has been identified, we must evaluate the readiness of Slovak tourism to respond.

Low performance / response

High performance / response

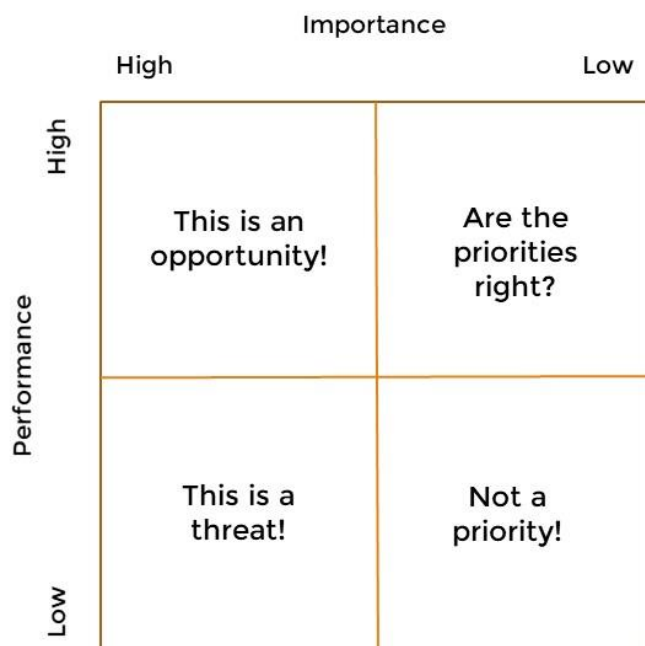
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Obrázok 11: Dôležitosť/hodnotenie výkonnosti, skenovanie prostredia

V nasledujúcich maticiach sa relevantnosť vzťahuje na dôležitosť položky a jej vplyv na cestovný ruch na Slovensku. Hodnotenie výkonnosti opisuje pripravenosť slovenského cestovného ruchu reagovať na zmeny prostredia.

¹³ Zdroj: <https://www.business-to-you.com/scanning-the-environment-pestel-analysis/>

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – SKEN PROSTREDIA



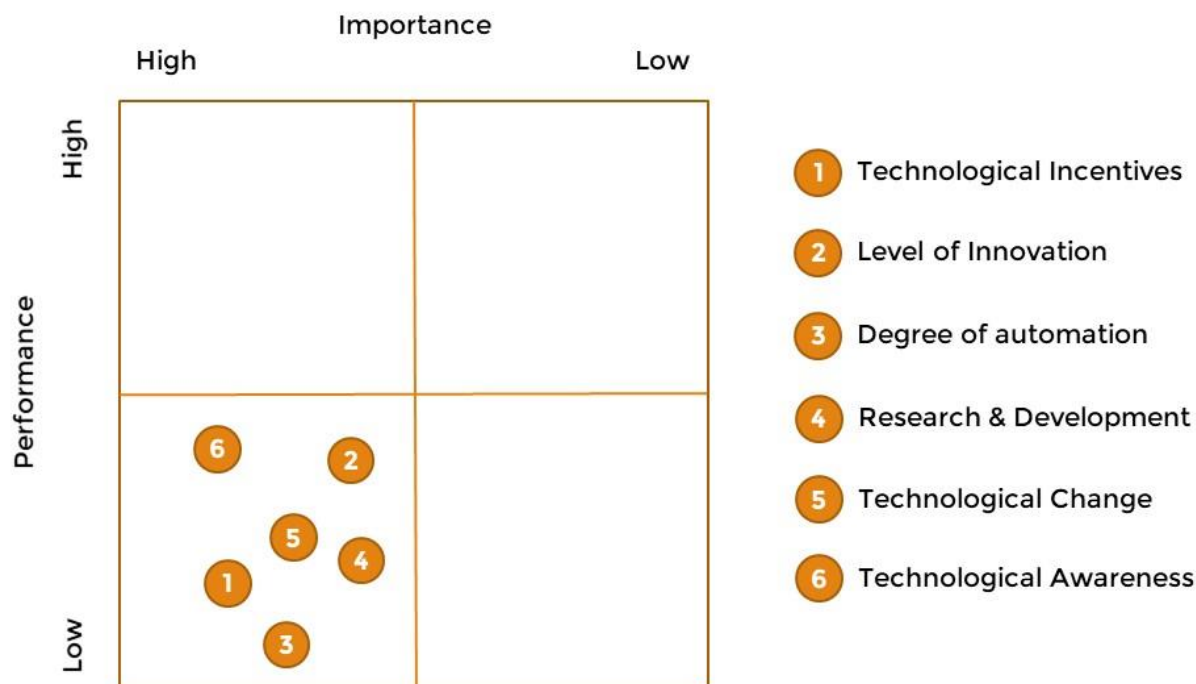
Obrázok 12: Dôležitosť/interpretácia výkonnosti, skenovanie prostredia

3.2.1. Hrozby

3.2.1.1. TECHNOLOGICKÉ PROSTREDIE

Technologické prostredie predstavuje veľkú hrozbu pre slovenský cestovný ruch. Slabý výskum a vývoj, malé alebo žiadne stimuly, ako sú granty alebo rizikový kapitál, ako aj nízky stupeň automatizácie v tomto odvetví sú zrejmé. Nedošlo k technologickej zmene. Ak vôbec, tak organizácie pracujú so zastaranými informačnými technológiami. Určitú technologickú zmenu priniesli do cestovného ruchu na Slovensku len medzinárodné značky. Existuje určitá miera technologického povedomia a Slováci sa považujú za inovatívnych.

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – SKEN PROSTREDIA



Obrázok 13: Dôležitosť/výkonnosť, technologické prostredie

Citácie

„Členovia v Tatrách sú veľmi inovatívni v oblasti lyžiarskych stredísk...“Darina, destinačný manažment

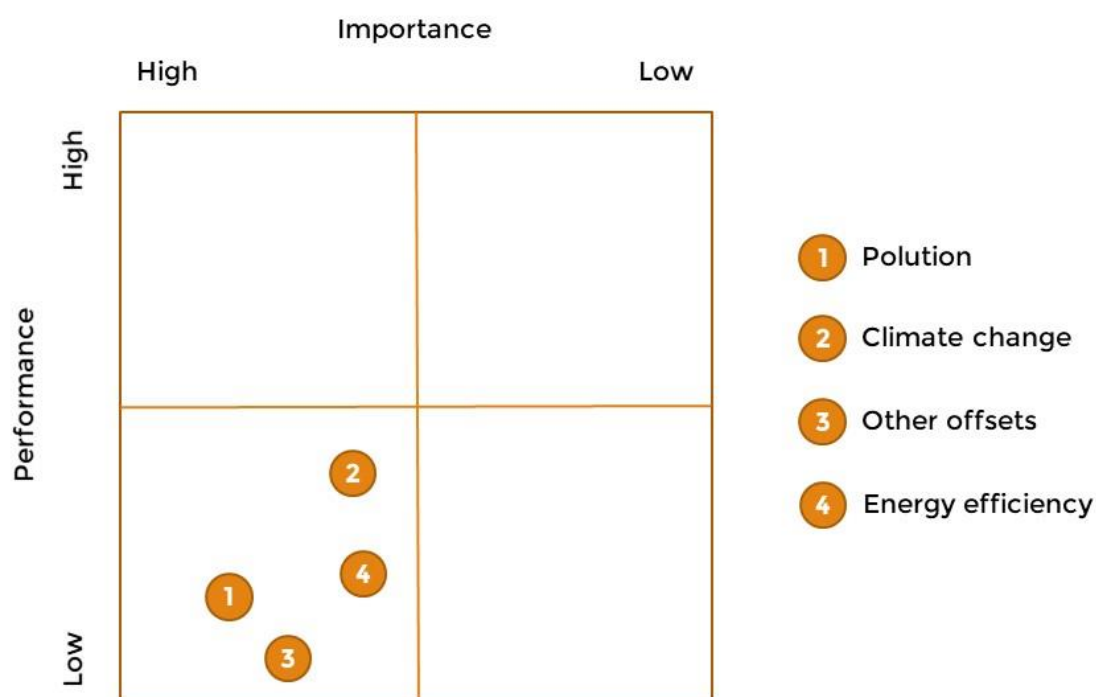
„Hotelové odvetvie nevyužíva žiadnu inovatívnu technológiu, má predpotopnú technológiu systému spravovania nehnuteľnosti (pms – property management system), nie je otvorené pre API či iné spojenia. Nedostatočné inovatívne technológie v hoteloch, chýbajúci softvér na manažment reputácie, žiadne CRM (customer relations management – riadenie vzťahov so zákazníkmi), veľké zaostávanie za Chorvátskom a Českom“, Ivo, odvetvie ubytovacích a stravovacích služieb

„Úroveň inovácií je na Slovensku nízka... Chýbajú nám dáta, v našom regióne zamestnávame analytika hromadných údajov, ale tak by to malo byť na celoštátnej úrovni... Ludmilla, destinačný manažment.

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – SKEN PROSTREDIA

3.2.1.2. EKOLOGICKÉ ŽIVOTNÉ PROSTREDIE

Ekologické životné prostredie predstavuje ďalšiu hrozbu pre slovenský cestovný ruch. Turisti očakávajú pri svojich cestách neporušené životné prostredie. Ekológia je základ, na ktorom stavia cestovný ruch. Územné plánovanie a znečistenie sa považujú za hlavné prekážky. Očakáva sa, že Slovensko nesplní svoje záväzky v oblasti zmeny klímy. Modré technológie (Blue:Tech) sa nevyužívajú na zlepšenie energetickej účinnosti



Obrázok 14: Dôležitosť/výkonnosť, ekologické životné prostredie

Citácie

„Sme len na začiatku, máme pred sebou ešte veľa práce.“ Ivo, odvetvie ubytovacích a stravovacích služieb

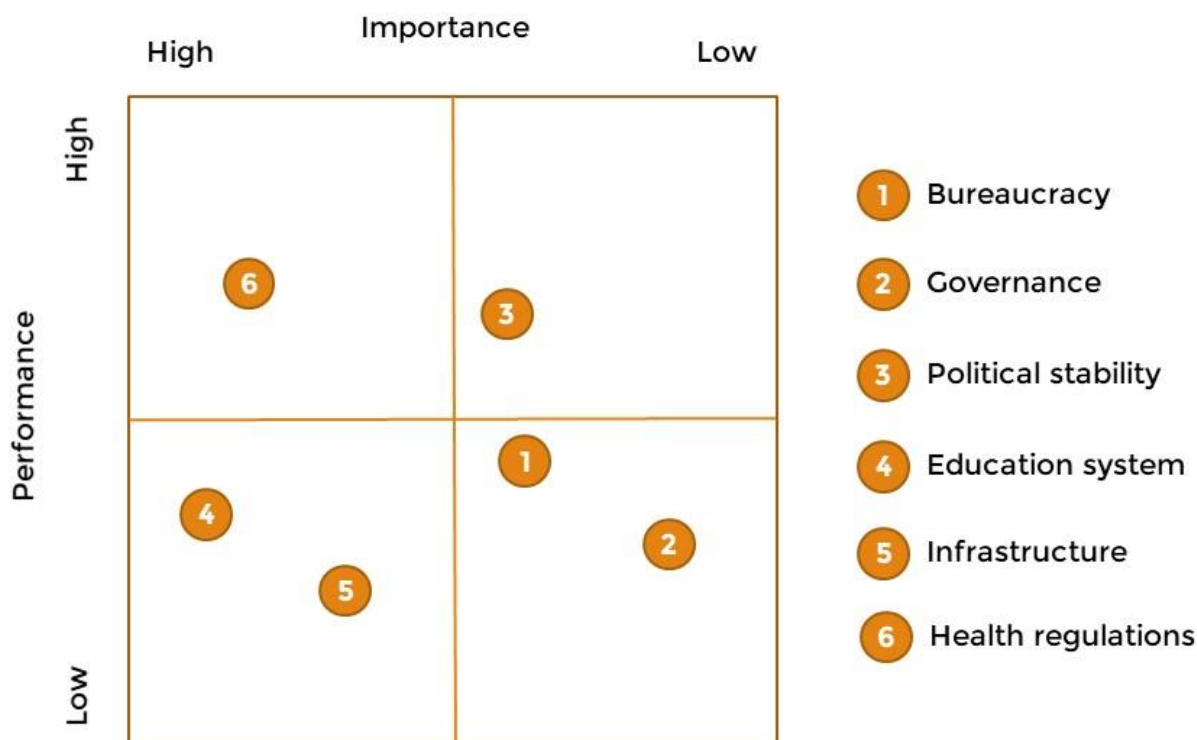
„Legislatívny proces v oblasti územného plánovania bol predmetom veľkej kritiky. V turistických destináciách sa príliš veľa stavia. Domy narúšajú cyklotrasy...“ Ludmilla, destinačný manažment

„Slovensko dlhodobo neplní medzinárodné záväzky. Mimovládne organizácie a ďalší aktéri vyvíjajú veľký tlak na zvýšenie starostlivosti o životné prostredie. Na Slovensku sa o tom veľa hovorí.“ Ludmilla, destinačný manažment

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – SKEN PROSTREDIA

3.2.1.3. POLITICKÉ A LEGISLATÍVNE PROSTREDIE

Politické prostredie je vnímané s ľahostajnosťou. V dôsledku pandémie boli zavedené zdravotné opatrenia a Slovensko malo dobré výsledky. Politická stabilita sa tiež považuje za príležitosť, na ktorej môže cestovný ruch stavať. Vzdelávací systém neopúšťajú absolventi vhodní na zamestnancov v odvetví cestovného ruchu, čo predstavuje hrozbu pre budúci rozvoj. Okrem toho chýba financovanie a modernizácia infraštruktúry cestovného ruchu. Všade je priveľká byrokracia a nízka alebo žiadna elektronizácia verejnej správy (pozri pobaltské štáty). Pokiaľ ide o správu vecí verejných, politika zatiaľ zlyhala pri odsudzovaní tieňovej ekonomiky.



Obrázok 15: Dôležitosť/výkonnosť, politické a právne prostredie

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – SKEN PROSTREDIA

Citácie

„Priveľa zákonov a nariadení pre podnikateľov v cestovnom ruchu, vyššia turistická daň v porovnaní s inými krajinami EÚ, žiadna flexibilná politika krátkodobého zamestnania, daň z cestovného ruchu (daň z postele), nehospodárny systém na Slovensku“ Jiří, odvetvie ubytovacích a stravovacích služieb

„Vzdelávací systém predstavuje slabé miesto ale zároveň i príležitosť. Chýba praktické vzdelávanie pre kuchárov a čašníkov. Na Slovensku nie je duálne vzdelávanie (napr. Rakúsko).“ Richard, odvetvie ubytovacích a stravovacích služieb

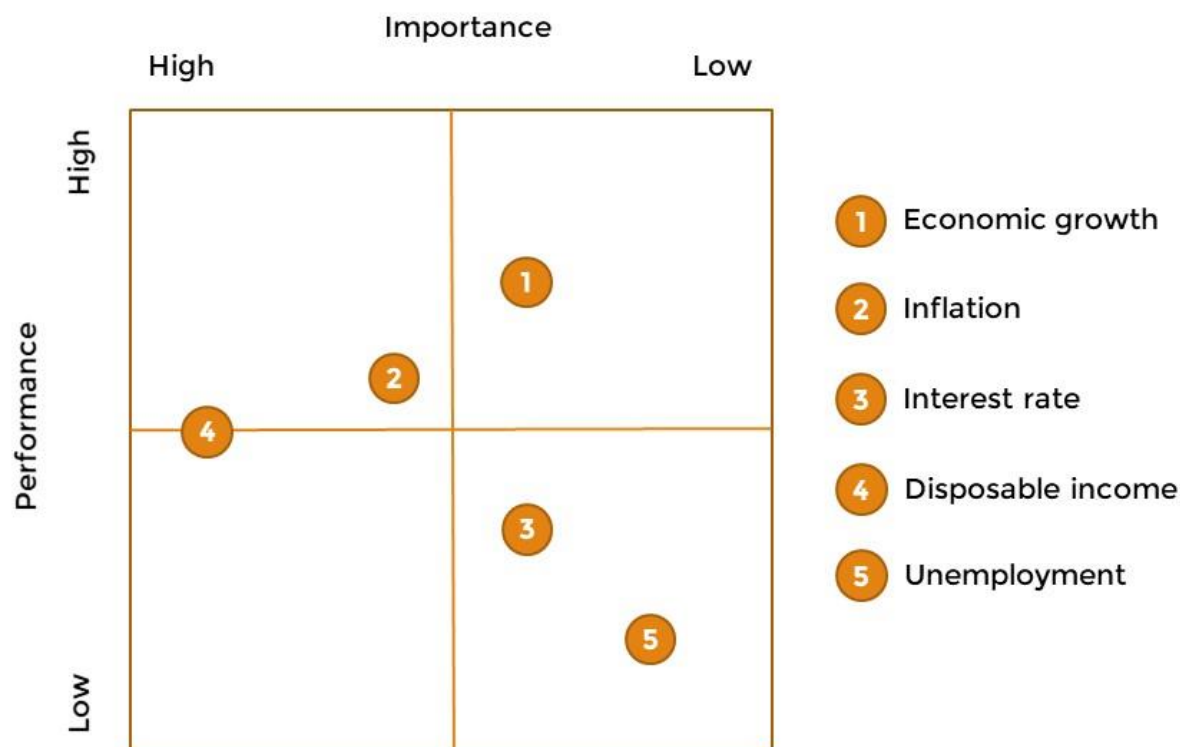
„Infraštruktúra je slabou stránkou, pretože chýba prístupnosť (diaľnice), najmä v menej rozvinutých regiónoch. Nezdá sa, že by sa táto infraštruktúra v budúcnosti vybudovala,“ Ludmilla, destinačný manažment

3.2.2. Príležitosti

3.2.2.1. EKONOMICKÉ PROSTREDIE

Ekonomické prostredie sa považuje za príležitosť. V dôsledku kompenzačných účinkov pandémie sa očakáva nadpriemerný hospodársky rast. Zvyšujúca sa miera inflácie je reálnou hrozbou, pretože zdražuje cestovanie na Slovensko. Nízke úrokové sadzby sú vnímané ako príležitosť na investovanie do infraštruktúry cestovného ruchu, technológií a ekológie. To, aký bude disponibilný príjem domácností, zostáva otvorené. Očakáva sa, že miera nezamestnanosti porastie. Celkovo sa očakáva zvýšenie kúpnej sily spotrebiteľov, čo vytvára príležitosť pre slovenský cestovný ruch.

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – SKEN PROSTREDIA



Obrázok 16: Dôležitosť/výkonnosť, ekonomické prostredie

Citácie

„Problémom môže byť inflácia. V lete bude problémom, že odvetvie ubytovacích a stravovacích služieb je pre domácich turistov veľmi drahé, cenovo je porovnateľné so západnými krajinami, a domáci turisti chodia na dovolenky do susedných krajín.“ Ludmilla, destinačný manažment

„Keďže 80 % našich hostí prichádza zo Slovenska, hospodársky rast je veľmi dôležitý. Ak napríklad rastie automobilový priemysel, je to dobré pre cestovný ruch,“ Ludmilla, destinačný manažment

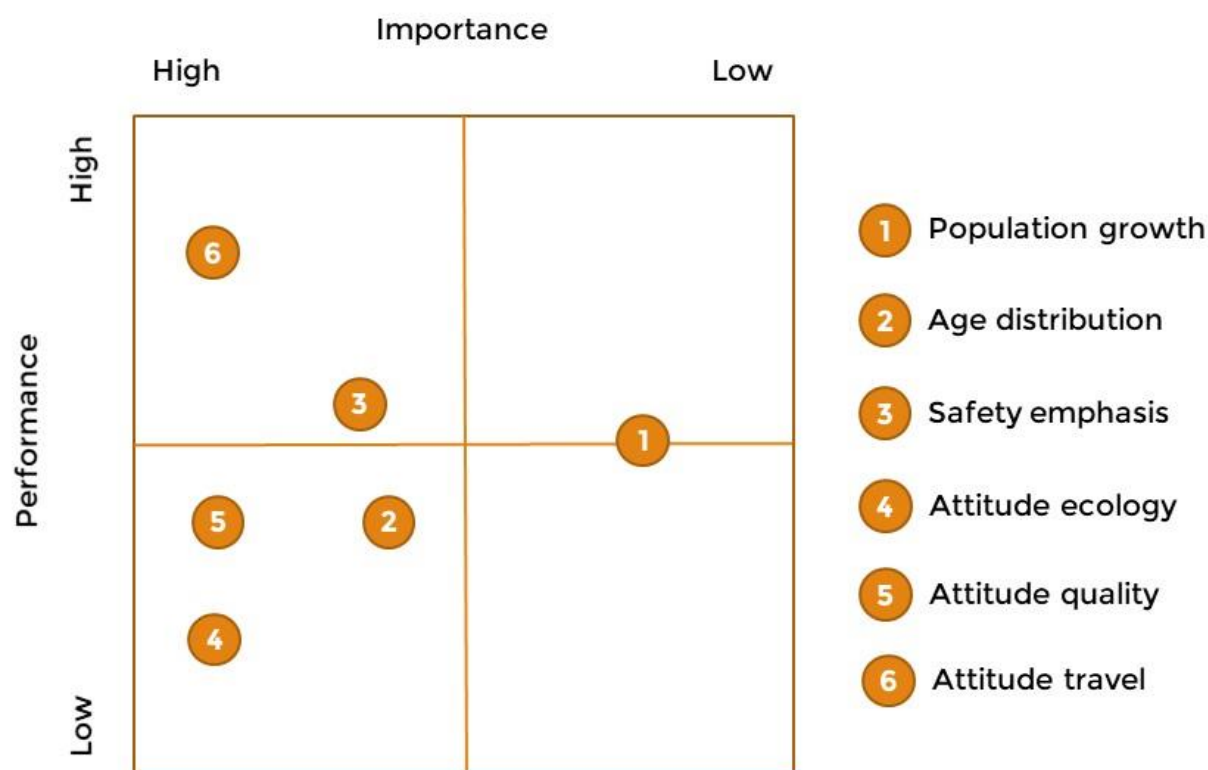
„Nízke úrokové sadzby sú príležitosťou na investovanie do cestovného ruchu,“ Jiří, destinačný manažment

„V dôsledku pandémie vzrastie nezamestnanosť“ Mirka,

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – SKEN PROSTREDIA

3.2.2.2. SPOLOČENSKÉ PROSTREDIE

Spoločenské prostredie má veľký dosah na cestovný ruch a považuje sa za príležitosť. Vekové rozloženie na zdrojových trhoch vedie k starnutiu turistov, na čo sa Slovensko musí pripraviť (bezbariérové cestovný ruch). Dôraz na bezpečnosť sa počas pandémie stal dôležitým a len tak ľahko nezmizne. V dôsledku pandémie sa opäť viac oceňuje ekologický životný štýl a slovenský cestovný ruch na to musí reagovať. Zatiaľ čo postoj k cestovaniu zostáva veľmi pozitívny, zvýšia sa nároky na kvalitu.



Obrázok 17: Dôležitosť/výkonnosť, spoločenské prostredie

„Sme na hony ďaleko od udržateľnosti, ekológia je katastrofa, vlády viac podporujú automobilky než ubytovacie a stravovacie služby. Veľa práce pred nami.“ Ivo, odvetvie ubytovacích a stravovacích služieb

„Starnutie obyvateľstva sprevádzajú fyzické a mentálne postihnutia – dôraz v tejto oblasti sa kladie na prístupnosť (bezbariérovosť),“ Jiří, destinačný manažment

„Zákazníci sa viac zaujímajú o outdoorové aktivity, pretože spoločnosť zmenila ich návyky a začalo sa viac chodiť do prírody a tráviť viac času v exteriéri, vyhľadávajú sa aktivity, ktoré nie sú masové.“ Ludmilla, destinačný manažment.



3.3. INTERNÁ ANALÝZA

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – INTERNÁ ANALÝZA

V druhom kroku a v inej spotrebiteľskej konzultačnej komisii sme spolu s účastníkmi určovali, ktoré silné a slabé stránky možno identifikovať v slovenskom cestovnom ruchu v porovnaní s referenčnou hodnotou Rakúsko. Interná analýza vychádzala z nasledujúcich faktorov:

- Relatívne postavenie na trhu
- Relatívny výkonnostný potenciál
- Relatívny finančný potenciál
- Relatívny inovačný potenciál ako aj
- Relatívny potenciál kvalifikácie

3.3.1. Relatívne postavenie na trhu

Destinations	No. GN	Actual MS	No. Beds	Potent. MS
Tyrol	50 000 000	29	331 000	25
Salzburg	29 800 000	17	205 000	16
Slovakia	18 000 000	11	218 000	17
Vienna	18 000 000	11	81 000	6
Carinthia	13 400 000	8	120 000	9
Styria	13 300 000	8	115 000	9
Vorarlberg	9 100 000	5	71 000	5
Upper Austria	8 600 000	5	70 000	5
Lower Austria	7 700 000	5	70 000	5
Burgenland	3 100 000	2	24 000	2
Total	171 000 000	100	1 305 000	100
Min	3 100 000	2	24 000	2
Q1	8 725 000	5	70 250	5
Median	13 350 000	8	98 000	8
Mean	17 100 000	10	130 500	10
Q3	18 000 000	11	183 750	14
Max	50 000 000	29	331 000	25
Std. Dev.	13 719 653	8	93 340	7

*) GN = Guest Nights, MS = Market Share in %

Obrázok 18: Relatívne trhové postavenie Slovenska, 2019

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – INTERNÁ ANALÝZA

Ako už bolo spomenuté, Slovensko je na druhom mieste v potenciáli a na treťom mieste v skutočnom trhovom podiele¹⁴. Na dosiahnutie zhody s trhom je potrebné dosiahnuť skutočný trhový podiel Salzburgu, čo znamená o 10 mil. prespaní hostov viac. Na stupnici od 1 = oveľa horšie do 5 = oveľa lepšie ako konkurencia má Slovensko hodnotenie 4, ako ukazuje miera rozšírenia.

3.3.2. Relatívny výkonnostný potenciál

Pri hodnotení relatívneho výkonnostného potenciálu voči referenčnej hodnote Rakúsko bolo potrebné identifikovať relevantné faktory úspešnosti. Prieskum literatúry našiel v časopise Journal of Hospitality & Tourism Management prácu¹⁵, ktorá skúmala 50 štúdií o faktoroch úspešnosti v cestovnom ruchu uverejnených vo vedeckých časopisoch.

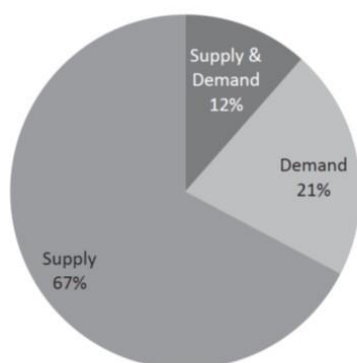


Fig. 4. Distribution of articles according to approach.

50 publications in scientific journals have looked at success factors in tourism and used different methods!

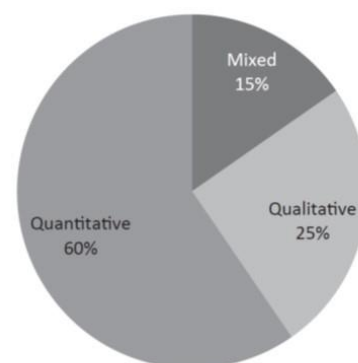


Fig. 7. Distribution of articles according to research method.

Obrázok 18: Metodický mix pri hodnotení faktorov úspešnosti v cestovnom ruchu, 2016

Väčšina výskumných prác skúmajúcich faktory úspešnosti vychádzala z pohľadu ponuky. Väčšina výskumu sa preto opierala o kvantitatívne metódy.

¹⁴ Zdroj: TOURISMUS UND FREIZEITWIRTSCHAFT IN ZAHLEN, Österreichische und internationale Tourismus- und Wirtschaftsdaten, 57. vydanie, marec 2021, WKO

¹⁵ Zdroj: Milandrie Marais et al., A review of critical success factors in tourism, Journal of Hospitality & Tourism Management, 2016

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – INTERNÁ ANALÝZA

Z výskumu vyplynuli ako kritické faktory úspešnosti pri hodnotení relatívneho výkonnostného potenciálu Slovenska tieto:

Kvalita lokality

- (1) Prístupnosť (vzduch, zem, vlak, voda)
- (2) Bezpečnosť a ochrana (vrátane hygieny)
- (3) Destinačný manažment (štruktúry, systémy, kultúra)

Kvalita služieb

- (1) Ľudské zdroje (dostupnosť, vzdelanie, odborná príprava)
- (2) Vzťahy so zákazníkmi (starostlivosť o zákazníkov)

Zariadenia

- (1) Atrakcie (kultúra, príroda, voľný čas, podnikanie, podujatia)
- (2) Infraštruktúra (všeobecná, špecifická pre cestovný ruch)
- (3) Údržba (posledná renovácia alebo nová)

Kvalita produktov

- (1) Šírka sortimentu (rozmanitosť ponuky) a jeho dĺžka (stupeň špecializácie)
- (2) Úroveň kvality (vysoká, stredná, nízka)
- (3) Autenticita (miestne/regionálne siete, autentický príbeh a plnenie)

Kvalita imidžu

- (1) Súbor informovanosti (stupeň povedomia)
- (2) Spracovaný súbor (stupeň vedomostí)
- (3) Súbor hľadísk (stupeň presvedčenia)

Hodnota za peniaze

- (1) Cena
- (2) Hodnota zážitku (vysoká, stredná, nízka)

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – INTERNÁ ANALÝZA

Na zasadnutí konzultačnej komisie zainteresovaných strán museli účastníci najprv vyhodnotiť dôležitosť každého faktora úspešnosti a v druhom kroku výkonnosť slovenského cestovného ruchu v porovnaní s Rakúskom. Pri tom použili nasledujúcu stupnicu.

How important are the factors outlined for your customers? Select the degree of importance on the following scale.

Low importance					High importance				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

When comparing Slovakia with our competitors, how do we do? Evaluate Slovakia's performance on the following scale.

Much worse					Much better				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

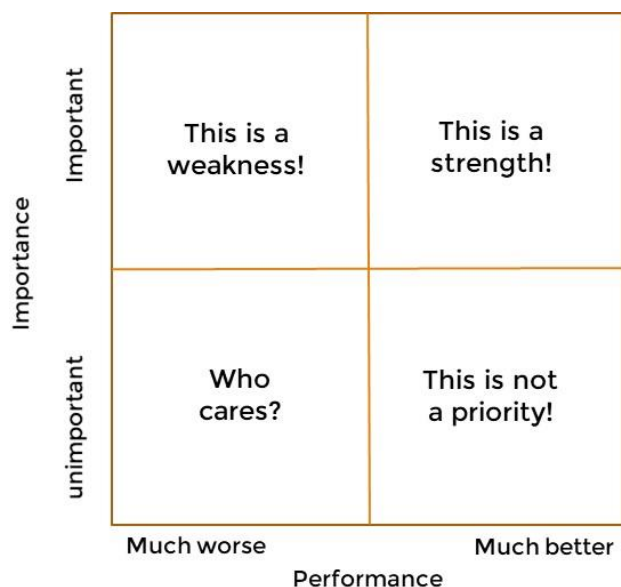
Obrázok 19: Hodnotenie dôležitosti vs. výkonnosť, faktory úspešnosti

Vzhľadom na to, že všetci účastníci boli zainteresovanými stranami v slovenskom cestovnom ruchu, očakávalo sa, že budú naklonení hodnotiť výkonnosť Slovenska pozitívnejšie. To isté platí pre hodnotenie dôležitosti, pri ktorej bolo pre účastníkov ťažké označiť niektorý faktor úspešnosti za bezvýznamný. Hodnotenia dôležitosti boli od všetkých účastníkov vysoké. (7 až 10)

Z hodnotení bola vygenerovaná matica dôležitosť/výkonnosť. Interpretácia matice dôležitosť/výkonnosti je nasledovná:

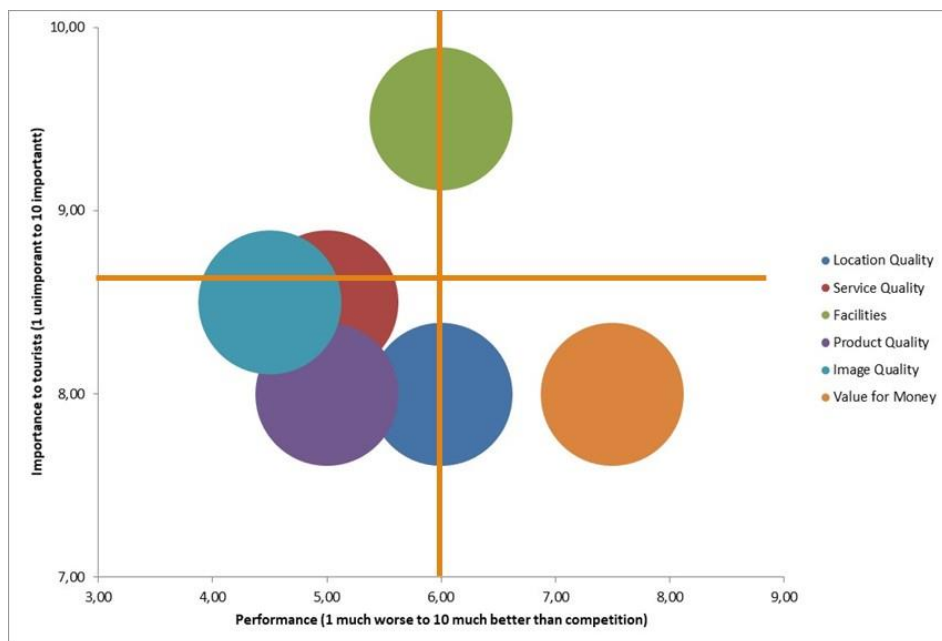
- Vysoká dôležitosť / vysoká výkonnosť: Určila sa jasná silná stránka
- Vysoká dôležitosť / nízka výkonnosť: Určila sa jasná slabá stránka
- Nízka dôležitosť / vysoká výkonnosť: Zdroje by mali byť nasmerované na slabé stránky
- Nízka dôležitosť / nízka výkonnosť: Zatiaľ to nikoho netrápi, no vždy je v tom skrytá latentná významná dôležitosť.

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – INTERNÁ ANALÝZA



Obrázok 19: Matica dôležitosť / výkonnosť, výkonnostný potenciál

Na základe hodnotení účastníkov a odborníkov bol určený nasledujúci relatívny výkonnostný potenciál.



Obrázok 20: Matica dôležitosť / výkonnosť, Slovensko

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – INTERNÁ ANALÝZA

Zariadenia: Zariadenia sú hodnotené ako najvýznamnejší faktor úspešnosti slovenského cestovného ruchu. Patria sem predovšetkým infraštruktúra cestovného ruchu, ako sú atrakcie, hotely, reštaurácie, doprava atď. Pokiaľ ide o mieru výkonnosti, tak účastníci sa nevedeli rozhodnúť. Nevyhnutné je budovať nové zariadenia a prispôbiť existujúce zariadenia tak, aby spĺňali požiadavky turistov. Okrem turistických zariadení je dôležitá aj všeobecná infraštruktúra (nemocnice, budovy, spoločenské možnosti atď.). Aby sa nič neriskovalo a pre istotu, zariadenia sa považujú za slabú stránku a je potrebné investovať do ich modernizácie a rozvoja.

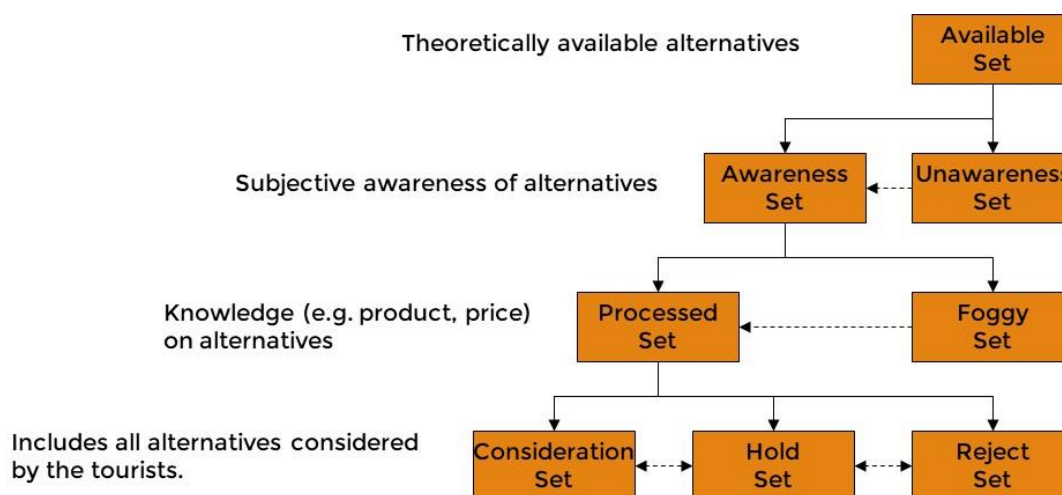
Hodnota za peniaze: Hodnotu za peniaze považovali takmer všetci účastníci za silnú stránku. Turisti na Slovensku dostanú dobrú hodnotu za menej peňazí ako v Rakúsku. V porovnaní s ostatnými faktormi úspešnosti bola hodnota za peniaze hodnotená ako menej dôležitá. Avšak tento faktor robí slovenský cestovný ruch odlišným, a preto by sa mal využívať ako jeho silná stránka. Slovensko musí v priebehu rokov výrazne zvýšiť svoj príspevok (výdavky za deň), aby dosiahla zhoda s trhom. Tým sa vyvinie tlak na vzťah hodnoty za peniaze, ktorý by sa dal vyriešiť zvýšením hodnoty zákazníkovej skúsenosti (Customer Experience Management /CEM/ - riadenie zákazníckych skúseností)

Kvalita lokality: Rovnako ako v prípade zariadení aj pri výkonnosti slovenského cestovného ruchu sa účastníci nevedeli rozhodnúť. Na jednej strane kritizovali prístupnosť destinácií. Destinácie sú niekedy ťažko prístupné akýmkoľvek dopravným prostriedkom. Železničná doprava na Slovensku potrebuje významné skvalitnenie a v krajine je len jedno významné letisko (Bratislava). Pre destinácie je potrebné vypracovať koncepciu mobility s nízkou uhlíkovou stopou. Slovenské destinácie sú považované za bezpečné a turisti sa nemajú čoho obávať. Destinačný manažment sa tiež javí ako výzva, pokiaľ ide o štruktúry, systémy a kultúru. Destinační manažéri sa stále vidia ako manažéri trhu a nie ako produktový manažéri.

Kvalita produktu: Zdá sa, akoby cestovný ruch na Slovensku vznikol náhodou a nie systematickým plánovaním a riadením produktov. Dodávatelia jednoducho reagovali na požiadavky, a tak sa vytvorila veľmi rozmanitá škála produktov. Keďže ponuka, ako je načrtnuté vyššie, je zameraná na návštevníkov z vnútroštátneho trhu a Českej republiky, vyžaduje prepracovanie pre iné trhy. Slovensko musí svoju ponuku štruktúrovať, uplatňovať prísnu kontrolu kvality na regionálnej a vnútroštátnej úrovni. Slovensko potrebuje na zvýšenie hodnoty skúseností pri dodávaní autentického a jedinečného produktu predovšetkým uplatňovať systém riadenia zákazníckych skúseností. Toto posilní vzťah hodnoty za peniaze, ako je uvedené vyššie.

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – INTERNÁ ANALÝZA

Kvalita imidžu: Kvalitu imidžu takmer všetci účastníci považovali za slabú stránku, ktorá si vyžaduje pozornosť. Hoci je hodnotenie dôležitosti pod priemerom, stále je dôležitým faktorom úspechu. Hodnotenie výkonnosti vychádzalo z teórie súboru možností na zváženie pre výber¹⁶ takto:



Obrázok 21: Súbor možností na zváženie pre výber

Keď sa pozrieme na cestovateľské správanie Nemcov a Rakúšanov odrážajúce ich obľúbené dovolenkové destinácie, tak Slovensko sa na zozname nenachádza. To dokazuje, že na týchto trhoch Slovensko nie je súčasťou súboru možností na zváženie pre výber. Súvisí to najmä s nízkou informovanosťou o Slovensku ako turistickej destinácii ako aj s nedostatočnými vedomosťami o ňom. Slovenský cestovný ruch musí dokázať stať sa súčasťou povedomia a spracovaného súboru na cieľových trhoch.

Kvalita služieb: Ďalším faktorom úspechu, ktorý účastníci považujú za kľúčový, je kvalita služieb v slovenskom cestovnom ruchu. Vo veľkej miere závisí od kvalifikácie zamestnancov, ktorá si vyžaduje zlepšenie. Na zlepšenie výkonnosti by mali byť vytvorené vzdelávacie a školiace programy. V dôsledku pandémie sa zvýši počet turistov, ktorí z dôvodu obmedzenia fyzického kontaktu uprednostňujú samoobslužné technológie. Vypracovanie takéhoto riešenia pre slovenský cestovný ruch by bolo dôležité aj pre zlepšenie výkonu v oblasti kvality služieb.

Na stupnici od 1 = oveľa horšie do 5 = oveľa lepšie ako Rakúsko v relatívnom výkonnostnom potenciáli sa účastníci rozhodli pre hodnotenie 2.

¹⁶ Zdroj: Paulssen 2000 in Volker Trommsdorff, Konsumentenverhalten, 4. vydanie, Kohlhammer Stuttgart 2002

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – INTERNÁ ANALÝZA

3.3.3. Relatívny finančný potenciál

Relatívny finančný potenciál skúma financovanie cestovného ruchu verejným a súkromným sektorom na rôznych úrovniach¹⁷. V Rakúsku je politika cestovného ruchu záležitosťou spolkovej krajiny¹⁸. Celoštátnej úrovni sa prisudzuje poradná a servisná funkcia. Jednotlivé spolkové krajiny majú rozdielne zákony o financovaní cestovného ruchu.



Obrázok 22: Organizačná štruktúra cestovného ruchu v Rakúsku

Okrem cestovného ruchu zodpovedá ministerstvo za poľnohospodárstvo, potravinárstvo, regióny a územný rozvoj, lesy, vodu, baníctvo ako aj telekomunikačné a poštové služby. Financovanie týchto oblastí má významný dosah na cestovný ruch. To je dôvod, prečo relatívny finančný potenciál Rakúska vychádza z najlepšieho odhadu.

Level	Who	in Mio. €
National	Ministry, Chambers	100
Federal provinces	Province governments, Province Chambers	100
Regional	Municipalities	100
Corporate	Suppliers (2% of revenue)	400
Total	All organisations	700

Obrázok 23: Relatívny finančný potenciál, Rakúsko 2021

¹⁷ Zdroj: <https://info.bmlrt.gv.at/en/topics/tourism/tourism-governance/organisational-structure.html>

¹⁸ Zdroj: <https://info.bmlrt.gv.at/en/topics/tourism/tourism-governance/legal-framework.html>

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – INTERNÁ ANALÝZA

Na obrázku 23 je zhrnutý finančný príspevok verejného a súkromného sektora do marketingu cestovného ruchu.

Ministerstvo a obchodné komory financujú na vnútroštátnej úrovni (spolková vláda) Rakúsky národný turistický zväz (ÖW) približne 50 miliónmi eur ročne. Okrem toho ministerstvo prideluje granty prostredníctvom Rakúskej banky pre rozvoj cestovného ruchu (<https://www.oeht.at/>). Predpokladá sa, že 50 miliónov eur ročne je poskytovaných na investície do zvyšovania kvality cestovného ruchu. Ministerstvo ako aj komory preberajú na seba koordináciu úsilia, budovaním sietí a internou komunikáciou, dôležitú úlohu v rakúskom cestovnom ruchu. Požadované zdroje sa vo vyššie uvedenom odhade nezohľadňujú.

Ako je uvedené vyššie, v Rakúsku zodpovedajú za cestovný ruch spolkové krajiny. Krajské vlády a obce vyberajú na financovanie tohto úsilia osobitné dane a poplatky z cestovného ruchu. Na úrovni spolkových krajín, rovnako ako to je na celoštátnej úrovni, financujú krajské vlády a komory krajské organizácie cestovného ruchu, ktoré zodpovedajú za marketing cestovného ruchu na krajskej úrovni. V Rakúsku je 9 krajských marketingových organizácií cestovného ruchu s odhadovaným celkovým rozpočtom 100 miliónov eur.

Organizácie cestovného ruchu na úrovni spolkových krajín a obcí formujú regionálny cestovný ruch v organizáciách, ktoré v konečnom dôsledku plnia úlohy spojené s destinačným manažmentom. V minulosti sa obce spájali a vytvárali takzvané destinačné útvary. Tým sa znížil počet miestnych/regionálnych organizácií cestovného ruchu. Predpokladá sa, že v týchto organizáciách je k dispozícii na marketingové účely ďalších 100 miliónov eur.

A napokon je to súkromný sektor, ktorý investuje do trhovej komunikácie, a tak je pre Rakúsko nositeľom posolstva značky. Na základe údajov Rakúskej banky pre rozvoj cestovného ruchu¹⁹ možno predpokladať výdavky na trhovú komunikáciu na úrovni 2 % výnosov, čo znamená ďalších 400 miliónov eur k relatívnemu finančnému potenciálu pre marketing cestovného ruchu v Rakúsku.

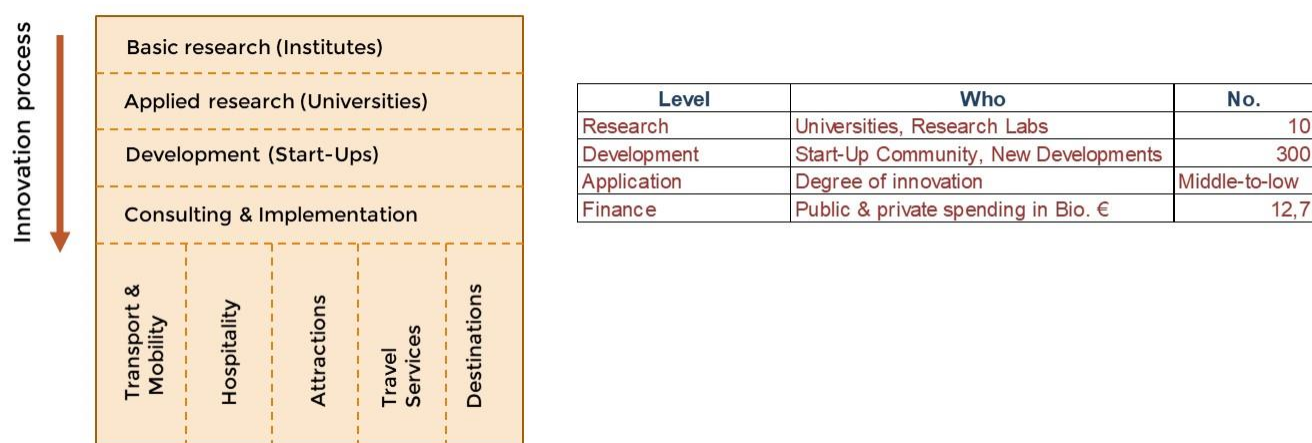
Relatívny finančný potenciál Rakúska s celkovou sumou 700 miliónov eur je vyšší než slovenský. Na stupnici od 1 = oveľa horšie do 5 = oveľa lepšie má slovenský cestovný ruch hodnotenie 1.

¹⁹ Zdroj: <https://www.oeht.at/die-tourismusbank/know-how-und-kennzahlen/>

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – INTERNÁ ANALÝZA

3.3.4. Relatívny inovačný potenciál

Inovácie sa stali kľúčovou úlohou v cestovnom ruchu. Keďže stupeň digitalizácie v tomto odvetví sa neustále zvyšuje, inovácie sa stali kľúčovou hybnou silou budúceho vývoja.



Obrázok 24: Relatívny inovačný potenciál, Rakúsko 2021

Vzhľadom na interdisciplinárny charakter cestovného ruchu je vyhodnotenie inovačného potenciálu náročné. Napriek tomu, ako je znázornené na obrázku 24, je možné definovať inovačný proces a tak vypracovať špecifický odhad relatívneho inovačného potenciálu pre cestovný ruch.

Výskum: Inovácie začínajú výskumom, na ktorom možno stavať nový vývoj. Ako bolo načrtnuté, cestovný ruch má interdisciplinárnu povahu, a preto čerpá z mnohých oblastí. Úlohou výskumu v cestovnom ruchu je integrovať nové objavy do kontextu cestovného ruchu. V Rakúsku máme 8 univerzitných ústavov a 2 výskumné laboratóriá určené na výskum v oblasti cestovného ruchu.

Vývoj: Aby sa výskum premenil na produkty, cestovný ruch potrebuje ekosystém, v ktorom sa nové nápady premenia na aplikácie pre odvetvie. Jedným z ukazovateľov hodnotenia inovačného potenciálu je veľkosť komunity startupov. Do tejto komunity patria zakladatelia, podporné funkcie (inovačné centrá, akcelerátory, inkubátory atd.), ako aj poskytovatelia rizikového kapitálu. V priebehu rokov sa startupová komunita v Rakúsko rozrástla na 300 hráčov.

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – INTERNÁ ANALÝZA

Aplikácia Tu je otázkou prijatie nového vývoja v tomto odvetví. Je potrebné implementovať požadované know how, a tým posúvať toto odvetvie ďalej. V Rakúsku možno stupeň aplikovania hodnotiť ako stredný až nízky. Inováciám sa z pohľadu digitalizácie nevenuje potrebná pozornosť.

Financie V Rakúsku dosiahli celkové výdavky na výskum 12,7 miliárd eur²⁰. Je ťažké odhadnúť, koľko z toho prispelo k inovačnému potenciálu v cestovnom ruchu.

Ak porovnáme inovačný potenciál Slovenska s Rakúskom na stupnici od 1 = oveľa horšie do 5 = oveľa lepšie, slovenský cestovný ruch dosahuje hodnotenie 1.

3.3.5. Relatívny potenciál kvalifikácie

Relatívny potenciál kvalifikácie súvisí predovšetkým s potenciálom ľudských zdrojov, ktorý priamo súvisí so systémom vzdelávania pracovníkov v cestovnom ruchu. V roku 2018 uskutočnil Travel Industry Club Austria prieskum²¹, v ktorom sa pýtali profesionálov, študentov a lektorov z terciárneho vzdelávania v oblasti cestovného ruchu na ich názor na kvalifikáciu.

Requirements	What?	Importance
Professional competence	Cooking, serving, counter, administration, marketing	High
Social skills	Dealing with people, dealing with employees	High
Experience	Years in the industry	High
Methodical competence	Operations, accounting, management	Middle
Leadership competence	Entrepreneurship, innovation, CSR	Middle
Industry knowledge	Tourism Industry	Middle
Cognitive skills	Critical Thinking, Mathematics & Statistics, Sociology and Psychology	Low

Obrázok 25: Relatívny potenciál kvalifikácie, Rakúsko 2021

Rakúsky vzdelávací systém v oblasti cestovného ruchu je vychýrený a jeho absolventi sa stali poprednými pracovníkmi v cestovnom ruchu na celom svete. To, čo odvetvie hľadá, je znázornené na obrázku 25.

²⁰ Zdroj: <https://www.bmbwf.gv.at/Themen/Forschung/Forschung-in-%C3%96sterreich.html>

²¹ Zdroj: Hafner, Kepplinger, Tourismusbildung zukunftsfit? Travel Industry Club Austria, 2018

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – INTERNÁ ANALÝZA

Najdôležitejšie kvalifikácie sú odborná spôsobilosť, sociálne zručnosti ako aj pracovné skúsenosti. Všetky tri požiadavky si vyžadujú systém duálneho vzdelávania, ktorý je tradične dostupný v Rakúsku a Nemecku. Duálne znamená, že študujúcich profesionálov školia v praktických oblastiach počas práce v organizácii a v teoretických oblastiach počas teoretickej výučby. Systém duálneho vzdelávania sa osvedčil a mal by byť zavedený aj na Slovensku, keďže odvetvie potrebuje kvalifikovaných a sociálne zručných zamestnancov.

Metodická a vodcovská spôsobilosť, ako aj znalosti odvetvia mali strednú dôležitosť. Tieto zručnosti sa vyžadujú, keď zamestnanci prejdú z „vykonávateľa“ na „manažéra“. Tieto zručnosti je možné rozvíjať aj tým, že robíme tak, ako to ukazujú výsledky. Duálny vzdelávací systém ako taký tiež dáva ľuďom kvalifikáciu.

Kognitívne zručnosti boli hodnotené ako nedôležité, neboli nevyhnutne potrebné na získanie práce v cestovnom ruchu. Vzhľadom na digitalizáciu a meniace sa pracovné prostredie to môže byť chybný úsudok. V budúcnosti budú na zvládnutie výziev pred nami potrebné kognitívne zručnosti.

Pri porovnaní potenciálu kvalifikácie Slovenska s Rakúskom na stupnici od 1 = oveľa horšie do 5 = oveľa lepšie, má slovenský cestovný ruch hodnotenie 2.



3.4. USMERŇOVACIA POLITIKA (SWOT)

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – SMERŇOVACIA POLITIKA (SWOT)

Na skombinovanie zistení zo skenovania prostredia (externá analýza) so zisteniami z internej analýzy a zároveň na navrhnutie budúceho prerozdelenia zdrojov, bola vypracovaná matica usmerňovacej politiky (MUP/DPM Directional Policy Matrix), ktorá predstavuje prístup SWOT (silné stránky, slabé stránky, príležitosti, hrozby).

3.4.1. Matica usmerňovacej politiky

Maticu usmerňovacej politiky vypracovala spoločnosť Shell Oil²² a je široko používaná pri strategickom rozhodovaní. Matica usmerňovacej politiky (MUP/DPM) je nástroj, ktorý vám pomôže určiť vaše uprednostňované cieľové skupiny, regióny predaja a predajné kanály. Pri vypracúvaní MUP pochopíte, do čoho by ste mali investovať a akým smerom by sa mal slovenský cestovný ruch uberať.

Matica usmerňovacej politiky meria atraktivnosť segmentu, pričom odhaľuje príležitosti a hrozby ako aj schopnosť slovenského cestovného ruchu tieto segmenty podporovať, čím zároveň poukazuje na silné a slabé stránky. Aby sme vypracovali maticu usmerňovacej politiky, zamerali sme sa na tri dimenzie:

Atraktivita trhu: Je zrejmé, že investujeme radšej do atraktívnych než do neatraktívnych trhov. Konzultačná komisia zainteresovaných strán na svojom stretnutí rozoberala, čo znamená atraktivnosť pre slovenský cestovný ruch.

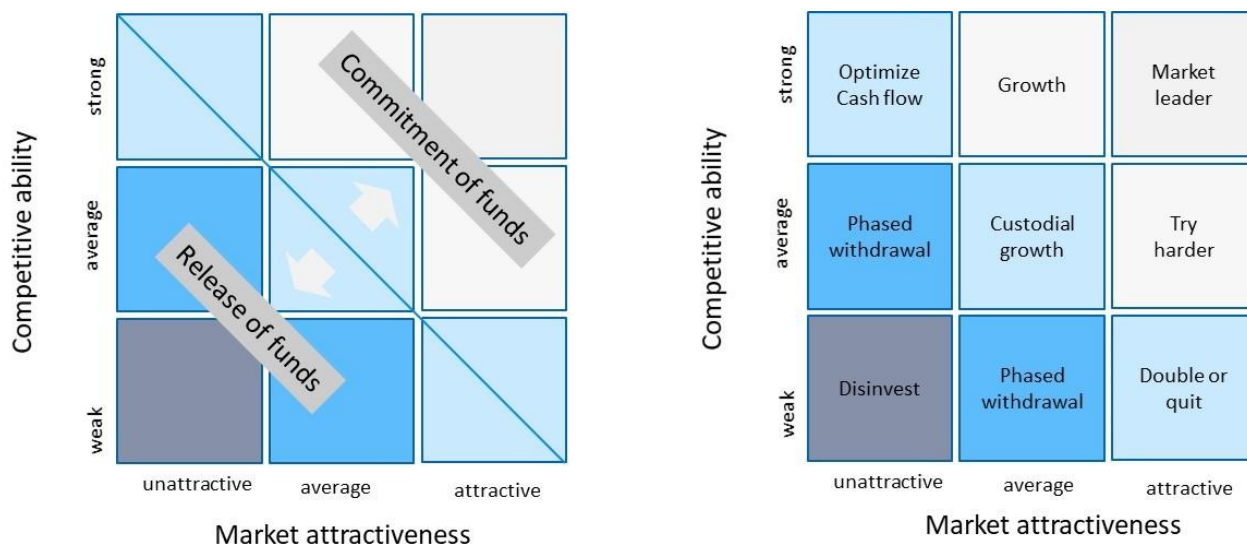
Konkurencieschopnosť Po určení relevantného trhu nasleduje zrejma otázka, nakoľko je slovenský cestovný ruch konkurencieschopný v týchto segmentoch. Cieľom je investovať do zvyšovania konkurencieschopnosti na atraktívnych trhoch. Konzultačná komisia zainteresovaných strán na stretnutí rozpracovala, čo v tomto kontexte znamená konkurencieschopnosť.

Dôležitosť: Dôležitosť jednotlivých segmentov pre slovenský cestovný ruch v roku 2019 dokumentuje váha dôležitosti (veľkosť kruhov v matici).

Cieľom mapovacej štúdie je poradenstvo pri alokovaní zdrojov pre cestovný ruch na Slovensku. Na tento účel, ako je znázornené na obrázku 25, slúži model MUP. Zdroje by sa mali investovať do cieľových skupín, regiónov predaja a predajných kanálov, ktoré vykazujú vysoký stupeň atraktívnosti a konkurencieschopnosti. Z neho sa v matici robia návrhy na prideľovanie zdrojov.

²² Zdroj: <https://www.changeactory.com.au/our-thinking/articles/making-good-strategic-choices-directional-policy-matrix/>

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – SMERŇOVACIA POLITIKA (SWOT)



Obrázok 25: Model matice usmerňovacej politiky, Slovenský cestovný ruch, 2021

- **Vedúce postavenie na trhu:** Zamerajte svoje zdroje na segmenty v tomto sektore.
- **Rast:** Rastte sústredením dostatočných zdrojov sem.
- **Optimalizujte peňažný tok:** Vyťažujte segmenty v tomto sektore pre expanziu inde.
- **Postupné utlmovanie** Presuňte hotovosť do segmentov s väčším potenciálom.
- **Sprevádzaný rast:** Neviažte žiadne ďalšie zdroje na segmenty v tomto sektore.
- **Snažte sa viac:** Zistite, či existujú spôsoby, ako môžete vybudovať svoje kapacity pre segmenty v tomto sektore za nevysokú hotovosť.
- **Zdvojnásobte alebo odíďte:** Investujte do svojej kapacity alebo odíďte zo segmentov v tomto sektore.
- **Znižujte investície:** Čo najrýchlejšie speňte alebo presuňte majetok používaný v segmentoch tohto sektora.

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – SMERŇOVACIA POLITIKA (SWOT)

3.4.2. Atraktivnosť trhu

Na stretnutí konzultačnej komisie zainteresovaných strán boli predstavené nasledujúce opatrenia na zatraktívnenie trhu.

Characteristic	Criteria	Assumption
Market size and growth	Market size Market growth	The larger, the more attractive The higher, the more attractive
Market quality	Spending p. day Competitive intensity Low demand period usage Middlemen bargaining power	The higher, the more attractive The lower, the more attractive The higher, the more attractive The lower, the more attractive
Resource supply	No. of suppliers Resource dependency Reliability of suppliers Ability to cooperate	The more, the more attractive The lower, the more attractive The greater, the more attractive The higher, the more attractive
Environment	Impact of the environmental screening on the market see PESTEL analysis.	In general it is assumed that the lower the impact, the more attractive.

Obrázok 26: Opatrenia atraktívnosti trhu, Slovenský cestovný ruch, 2021

Počas stretnutia účastníkov požiadali, aby určili váhu charakteristík a kritérií podľa ich dôležitosti pri hodnotení atraktívnosti trhu.

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – SMERŇOVACIA POLITIKA (SWOT)

Characteristic/Criteria	Weight from 0-1
Market size	0,10
Market growth	0,15
Total size & growth	0,25
Spend per day	0,20
Competitive intensity	0,05
Low demand usage	0,10
Middlemen bargaining power	0,05
Total market quality	0,40
No. of suppliers	0,05
Resource dependency	0,02
Reliability of suppliers	0,02
Ability to cooperate	0,02
Total resource supply	0,11
Political & legal environment	0,04
Economic environment	0,05
Social environment	0,05
Technological environment	0,05
Ecological environment	0,05
Total PESTEL	0,24

Obrázok 27: Váhy kritérií atraktívnosti trhu, Slovenský cestovný ruch, 2021

Účastníkom sa javí kvalita trhu ako najdôležitejšia charakteristika a po nej nasleduje veľkosť a rast trhu. Za dôležité považujú aj výsledky skenovania prostredia a ich vplyv na odvetvie cestovného ruchu, zatiaľ čo zásobovanie zdrojmi nepovažujú za prioritu.

Každá cieľová skupina, región predaja a predajný kanál sú hodnotené od 1 (neatraktívny) po 5 (atraktívny) na základe údajov a informácií získaných počas vymedzenia trhu ako aj skenovania prostredia. Na určenie priemernej váženej hodnoty na dimenziu a segmenty sa vynásobia hodnotenia vyššie uvedenými váhami na charakteristiku.

(A) Cieľové skupiny

Target groups	Market size & growth	Market quality	Resource supply	PESTEL	Mean weighed value
Private occasions	5,00	2,00	5,00	3,00	0,83
Business occasions	2,00	3,50	3,00	4,20	0,81
Special occasions	1,00	3,50	1,00	1,80	0,55

Obrázok 28: Hodnotenie kritérií atraktívnosti trhu, cieľové skupiny, 2021

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – SMERŇOVACIA POLITIKA (SWOT)

Keďže najviac turistov prichádza na Slovensko zo súkromných dôvodov, hodnotenie bolo ďalej rozčlenené do motivačných klastrov takto:

Target groups	Market size & growth	Market quality	Resource supply	PESTEL	Mean weighed value
Activity	3,00	3,50	3,25	2,20	0,76
Culture	4,00	3,75	2,75	3,60	0,92
Health	3,00	4,75	2,00	2,60	0,87
Recreation	3,50	1,20	4,75	4,80	0,76
VFR	2,50	2,25	2,25	1,80	0,55

Obrázok 29: Hodnotenie kritérií atraktívnosti trhu, motivačný klaster, 2021

(B) Regióny predaja

Evaluation from 1 (bad) to 5 (very good)					
Sales regions	Market size & growth	Market quality	Resource supply	PESTEL	Average
National	3,00	3,00	3,50	1,00	0,64
Regional	3,50	3,25	4,00	2,00	0,77
Continental	3,00	3,25	3,75	4,00	0,86
International	2,50	3,00	1,25	5,00	0,79

Obrázok 30: Hodnotenie kritérií atraktívnosti trhu, regióny predaja, 2021

(C) Sales channels

Evaluation from 1 (bad) to 5 (very good)					
Sales Channels	Market size & growth	Market quality	Resource supply	PESTEL	Average
Direct b2c	5,00	5,00	3,00	3,00	1,08
Indirect b2b	2,00	2,00	5,00	5,00	0,76

Obrázok 31: Hodnotenie kritérií atraktívnosti trhu, predajné kanály, 2021

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – SMERŇOVACIA POLITIKA (SWOT)

3.4.3. Konkurencieschopnosť

Na stretnutí konzultačnej komisie zainteresovaných strán boli predstavené nasledujúce opatrenia na zatraktívnenie trhu.

Characteristic	Criteria	Assumption
Relative market position	Fair market share (Capacity) Actual market share	The higher, the more competitive The higher, the more competitive
Relative performance potential	Location quality Service quality Facilities Product quality Image quality Value for money relation	The better, the more competitive The better, the more competitive The more relevant, the more competitive The more relevant, the more competitive The better, the more competitive The better, the more competitive
Relative finance potential	Financial resources (budget) Cost situation	The higher, the more competitive The lower, the more competitive
Relative innovation potential	Number of new developments Degree of innovation	The more, the more competitive The higher, the more competitive
Relative qualification	Employee Quality Employee Productivity Market experience	The higher, the more competitive The higher, the more competitive The longer, the more competitive

Obrázok 32: Miery konkurencieschopnosti, Slovenský cestovný ruch, 2021

Počas stretnutia účastníkov požiadali, aby určili váhu charakteristík a kritérií podľa ich dôležitosti pri hodnotení konkurencieschopnosti.

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – SMERŇOVACIA POLITIKA (SWOT)

Criteria/Argument	Weight from 0-1
Fair market share	0,10
Actual market share	0,20
Market position	0,30
Location quality	0,05
Service quality	0,03
Facilities	0,05
Product quality	0,10
Image quality	0,02
Value for money	0,05
Performance potential	0,30
Financial resources	0,10
Cost situation	0,10
Finance potential	0,20
No. of new developments	0,05
Degree of innovation	0,02
Employee quality	0,05
Employee productivity	0,02
Market experience	0,06
Innovation & qualification	0,20

Obrázok 33: Váhy kritérií konkurencieschopnosti, Slovenský cestovný ruch, 2021

Pri hodnotení konkurencieschopnosti sa javia relatívna trhovú pozícia i výkonnostný potenciál ako najdôležitejšie charakteristiky. Na tieto charakteristiky nadväzuje relatívny finančný, ako aj inovačný a kvalifikačný potenciál.

Každá cieľová skupina, región predaja a predajný kanál je hodnotená od 1 (oveľa horšie) do 5 (oveľa lepšie) na základe údajov a informácií získaných počas vymedzenia trhu a skenovania prostredia. Na určenie priemernej váženej hodnoty na dimenziu a segmenty sa vynásobia hodnotenia vyššie uvedenými váhami na charakteristiku.

(A) Cieľové skupiny

Evaluation from 1 (bad) to 5 (very good)					
Target groups	Market position	Performance potential	Finance potential	Innovation & qualification	Mean weighed value
Private occasions	4,00	3,00	2,00	2,00	0,73
Business occasions	2,00	2,00	1,00	3,00	0,50
Special occasions	1,00	1,00	1,00	2,00	0,30

Obrázok 34: Hodnotenie kritérií konkurencieschopnosti, cieľové skupiny, 2021

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – SMERŇOVACIA POLITIKA (SWOT)

Keďže najviac turistov prichádza na Slovensko zo súkromných dôvodov, hodnotenie bolo ďalej rozčlenené do motivačných klastrov takto:

Evaluation from 1 (bad) to 5 (very good)					
Target groups	Market position	Performance potential	Finance potential	Innovation & qualification	Mean weighed value
Activity	2,50	2,67	3,00	2,00	0,64
Culture	3,50	2,67	3,00	1,60	0,69
Health	2,00	2,67	3,00	1,60	0,58
Recreation	4,50	2,83	3,00	1,60	0,78
VFR	5,00	3,50	3,00	3,00	0,94

Obrázok 35: Hodnotenie kritérií konkurencieschopnosti, motivačné klastre, 2021

(B) Regióny predaja

Evaluation from 1 (bad) to 5 (very good)					
Sales regions	Market position	Performance potential	Finance potential	Innovation & qualification	Mean weighed value
National	5,00	4,00	4,00	3,00	1,03
Regional	3,00	3,00	3,00	2,00	0,70
Continental	1,00	2,00	2,00	1,00	0,38
International	1,00	2,00	1,00	1,00	0,33

Obrázok 36: Hodnotenie kritérií konkurencieschopnosti, regióny predaja, 2021

(C) Predajné kanály

Evaluation from 1 (bad) to 5 (very good)					
Sales channels	Market position	Performance potential	Finance potential	Innovation & qualification	Average
Direct b2c	3,00	3,00	1,00	2,00	0,60
Indirect b2b	3,00	3,00	1,00	2,00	0,60

Obrázok 37: Hodnotenie kritérií konkurencieschopnosti, predajné kanály, 2021

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – SMERŇOVACIA POLITIKA (SWOT)

3.4.4. Dôležitosť

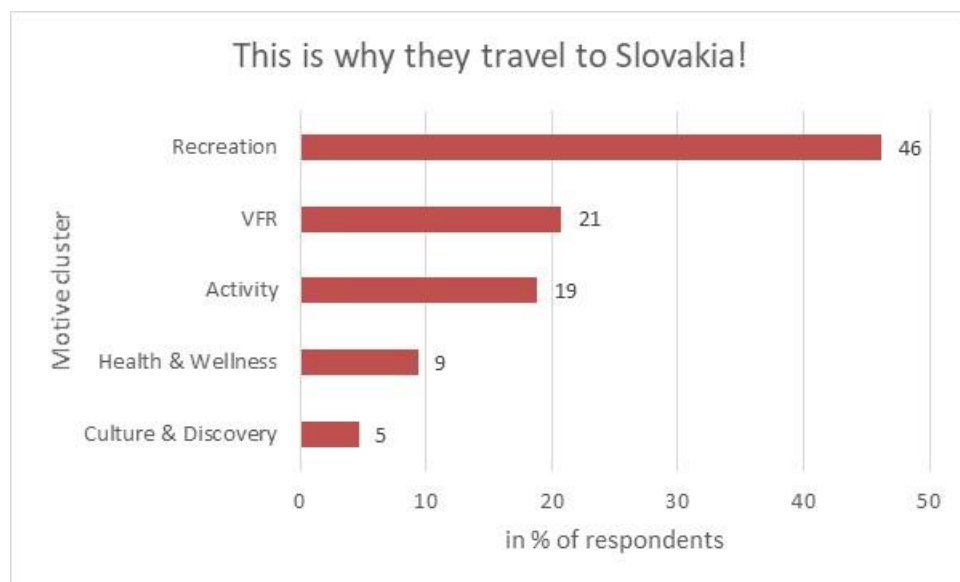
Veľkosť kruhu v maticiach vyjadruje dôležitosť každej cieľovej skupiny, regiónu predaja a predajného kanála. Čím je kruh väčší, tým je príslušný segment pre slovenský cestovný ruch dôležitejší. Nasledujúce váhy dôležitosti boli použité na základe údajov z ministerstva.

(A) Cieľové skupiny

Target Groups	Revenue in %	Revenue in €	GN in %	Volume in GN	Spend in €
Private occasions	80,00	1 600 000 000	86,00	15 480 000	103
Business occasions	12,00	240 000 000	9,00	1 620 000	148
Special occasions	8,00	160 000 000	5,00	900 000	178
Totale	100,00	2 000 000 000	100,00	18 000 000	111

Obrázok 38: Váhy dôležitosti, cieľové skupiny, 2019

Súkromné dôvody boli zoskupené do motivačných klastrov podľa turistov takto:²³



Obrázok 39: Klastre motívov cestovania, Slovensko 2018

²³ Zdroj: ACR_year_summary_3q2018-2q2019, Ministry of Construction & Tourism

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – SMERŇOVACIA POLITIKA (SWOT)

(B) Región predaja

Sales Regions	Revenue in %	Revenue in €	GN in %	Volume in GN	Spend in €
National	59,00	1 180 000 000	65,00	11 700 000	101
Regional	20,00	400 000 000	20,00	3 600 000	111
Continental	16,00	320 000 000	11,00	1 980 000	162
International	5,00	100 000 000	4,00	720 000	139
Totale	100,00	2 000 000 000	100,00	18 000 000	111

Obrázok 40: Váhy dôležitosti, regióny predaja, 2019

Národný trh je najdôležitejším trhom slovenského cestovného ruchu. 65 % zo všetkých prenocovaní hostov a 59 % všetkých príjmov pochádza z vnútroštátnych zdrojov. Česká republika obsadzuje polovicu regionálneho trhu (10 %), čo predstavuje až 75 % v prenocovaní hostov a 69 % výnosov.

(C) Predajné kanály

Sales Channels	Revenue in %	Revenue in €	GN in %	Volume in GN	Spend in €
Direct b2c	75,00	1 500 000 000	70,00	12 600 000	119
Indirect b2b	25,00	500 000 000	30,00	5 400 000	93
Totale	100,00	2 000 000 000	100,00	18 000 000	111

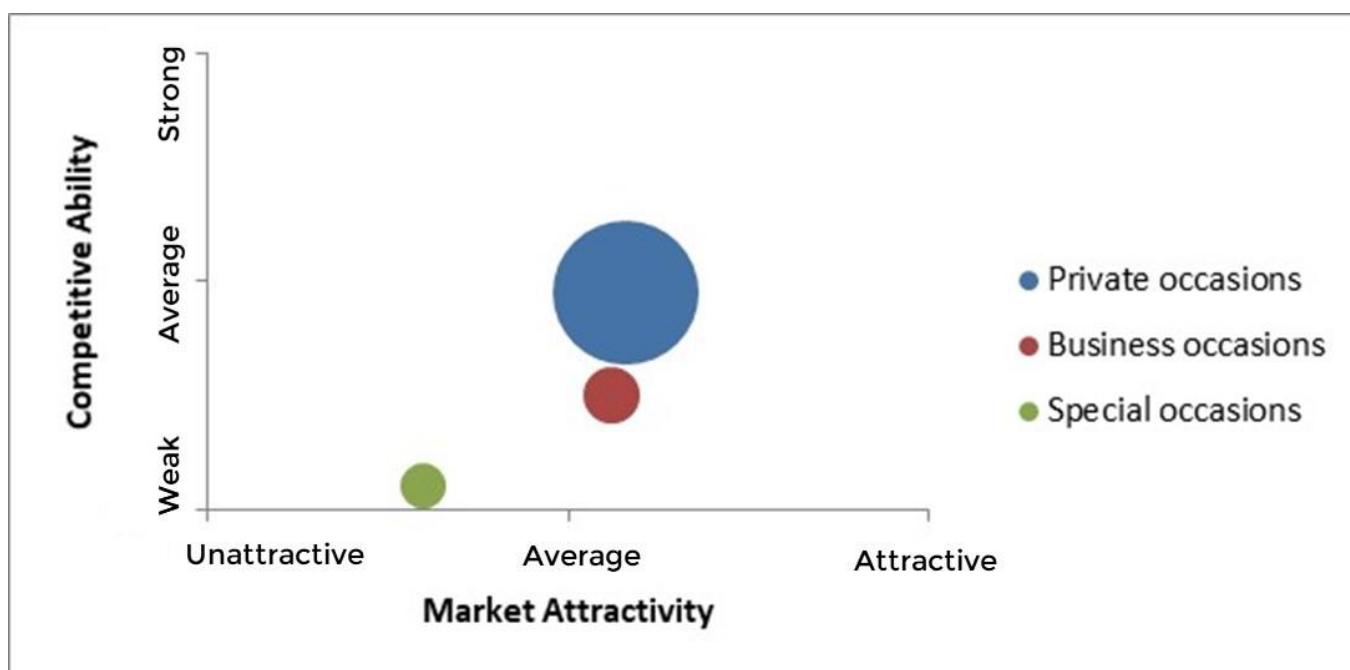
Figure 41: Importance weights, sales channels, 2019

Veľkosť kruhu sa odvíja z databázy príjmov v %.

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – SMERŇOVACIA POLITIKA (SWOT)

3.4.5. Záver

3.4.5.1. CIEĽOVÉ SKUPINY



Obrázok 42: Matica usmerňovacej politiky, cieľové skupiny, 2019

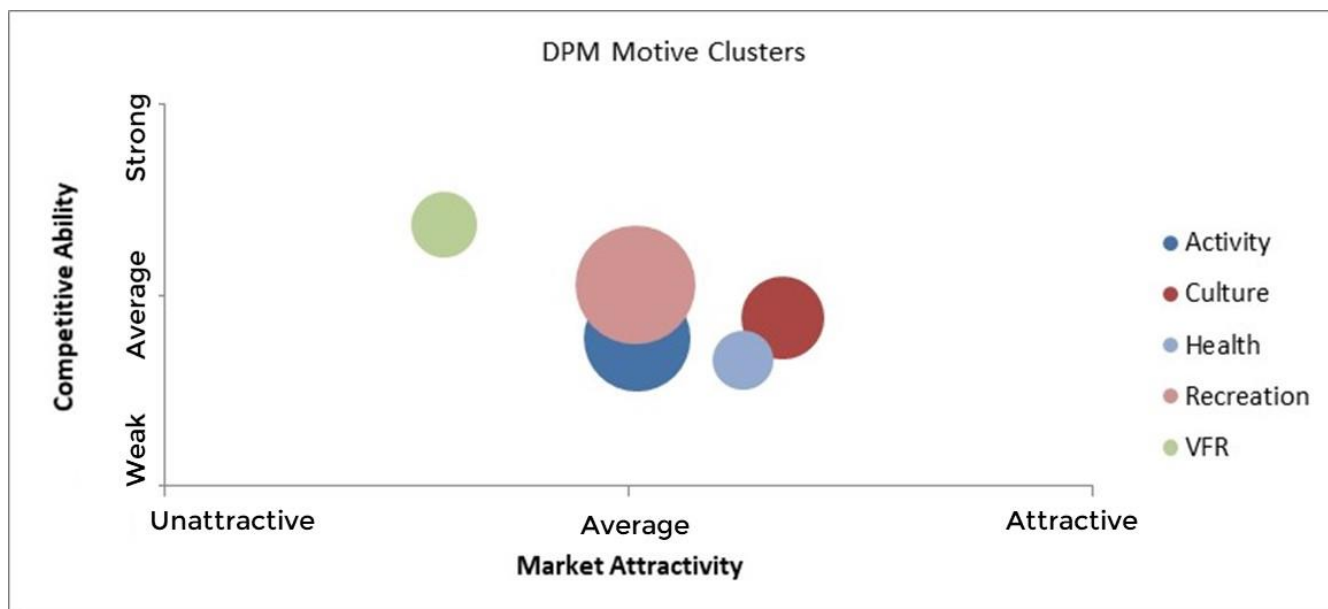
Súkromné dôvody: Neprekvapuje, že práve tejto cieľovej skupine by sa mala venovať v oblasti alokácie zdrojov najväčšia pozornosť. Atraktivita tohto segmentu súvisí s jeho veľkosťou a ponukou zdrojov. Konkurencieschopnosť sa pripisuje dobrému relatívnemu postaveniu na trhu.

Pracovné dôvody: Pracovné dôvody sú rovnako atraktívne ako súkromné dôvody. Atraktivita súvisí s kvalitou trhu (denné výdavky) a zníženým vplyvom vonkajších faktorov. Pracovné cesty sa týkajú predovšetkým podnikateľskej komunity v krajine. Na pracovné cesty by sa preto nemali míňať žiadne zdroje.

Špeciálne dôvody: Práve tento segment bol pandémiou najviac postihnutý a na zotavenie bude potrebovať najviac času, ak sa mu to vôbec podarí. Formát virtuálnych stretnutí, výstav a kongresov zostane zachovaný a organizácie ho budú využívať. Slovensko nemá v tejto oblasti žiadnu výraznú konkurencieschopnosť. Viedeň, Praha a Budapešť sú príliš blízko a čiastočne etablované ako destinácie segmentu MICE (stretnutia, stimuly, konferencie, výstavy).

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – SMERŇOVACIA POLITIKA (SWOT)

Keďže v slovenskom cestovnom ruchu súkromné dôvody zaberajú veľký podiel, segment bol ďalej štruktúrovaný na základe klastrov motívov.



Obrázok 43: Matica usmerňovacej politiky, klastre motívov, 2019

Kultúra a objavovanie: Tento segment vykazuje najvyššiu atraktivitu trhu a mal by mať v alokácii zdrojov prioritu. Veľkosť a rast trhu, ako aj kvalita trhu robí tento segment atraktívnym. Závislosť od zdrojov (napr. lokality kultúrneho dedičstva) predstavuje hrozbu pre tento segment. V prospech konkurencieschopnosti hovorí relatívna trhovú pozícia, ako aj dobrý pomer medzi kvalitou a cenou.

Zdravie a wellness: Ďalším segmentom, ktorý sa zdá byť atraktívnym, je segment zdravia a wellness. Turisti, najmä s pribúdajúcim vekom, sú viac zdravotne uvedomelí, čo hovorí v prospech dobrej miery rastu. Kvalita trhu je motorom atraktivity segmentov. Za atraktivitu segmentov hovoria nadpriemerné výdavky za deň, nižšia konkurenčná intenzita, ako aj mimosezónne využitie a obmedzená vyjednávací sila sprostredkovateľov. Konkurencieschopnosť je pod priemerom, preto sa odporúča do nej investovať.

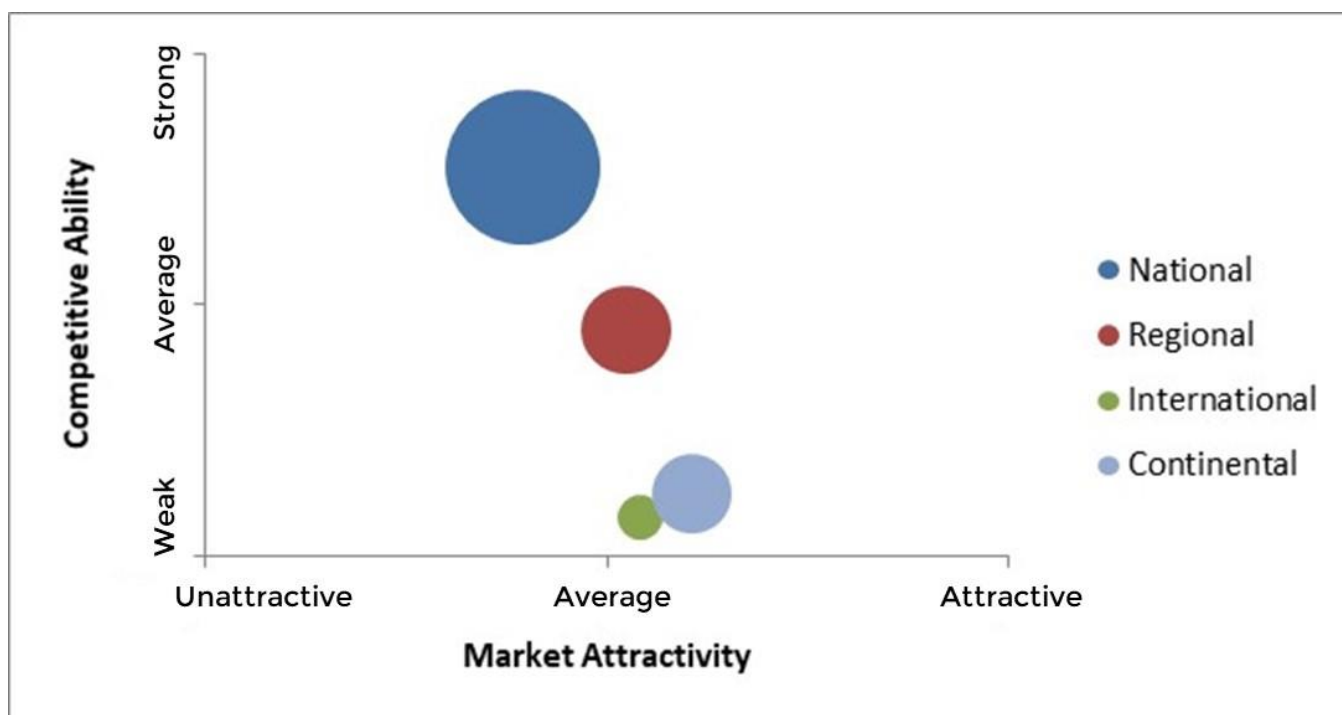
MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – SMERŇOVACIA POLITIKA (SWOT)

Rekreácia: Atraktivnosť segmentov s takmer 50 % súkromných dôvodov vyplýva z ich veľkosti a dôležitosti pre slovenský cestovný ruch. Ďalšími aspektmi, ktoré robia tento segment atraktívnym, je nízky PESTEL vplyv, ako aj etablovaná a dobre fungujúca ponuka zdrojov. V relatívnom postavení na trhu má na konkurencieschopnosť pozitívny vplyv nadpriemerné skóre. Na zlepšenie konkurencieschopnosti sú potrebné investície.

Aktivita: Dovolenka postavená na aktivitách je rovnako atraktívna ako rekreácia. Atraktivita trhu spočíva vo veľkosti trhu, kvalite trhu a dostupných zdrojoch (napr. zimné a letné športy). Potenciál rastu v tomto segmente je obmedzený, pretože cesty za zábavou a večierkami sa tak skoro nezotavia. Slovenský cestovný ruch zatiaľ nie je v tomto segmente konkurencieschopný a vyžaduje investície, aby sa ním stal.

NPP: Tomuto segmentu chýba atraktivita, keďže kvalita trhu je veľmi nízka. Nadpriemerná konkurenčná pozícia súvisí s vysokým hodnotením relatívnej trhovej pozície a produktovým potenciálom s výhodou lokality, kvalitou služieb a dobrým pomerom hodnoty za peniaze, ktoré majú vysoké hodnotenie konkurencieschopnosti. Do segmentu by sa nemali investovať žiadne zdroje.

3.4.5.2. REGIÓNYPREDAJA



Obrázok 44: Matica usmerňovacej politiky, regióny predaja, 2019

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – SMERŇOVACIA POLITIKA (SWOT)

Vnútroštátny: Región predaja „vnútroštátny“ nie je predmetom tejto štúdie, keďže jej cieľom sú návrhy na prítiahnutie väčšieho počtu zahraničných turistov na Slovensko. Tento región predaja bol zahrnutý do matice z dôvodu úplnosti a poskytnutia reálneho obrazu o trhu. Atraktivita súvisí s veľkosťou segmentu, nízkou konkurenčnou intenzitou, ako aj relevantnou situáciou v ponuke. Slovensko je na tomto trhu lídrom s 97 % podielom na trhu prenocovaní hostov. Relatívna dominancia vnútroštátneho trhu by sa mala v priebehu rokov znížiť.

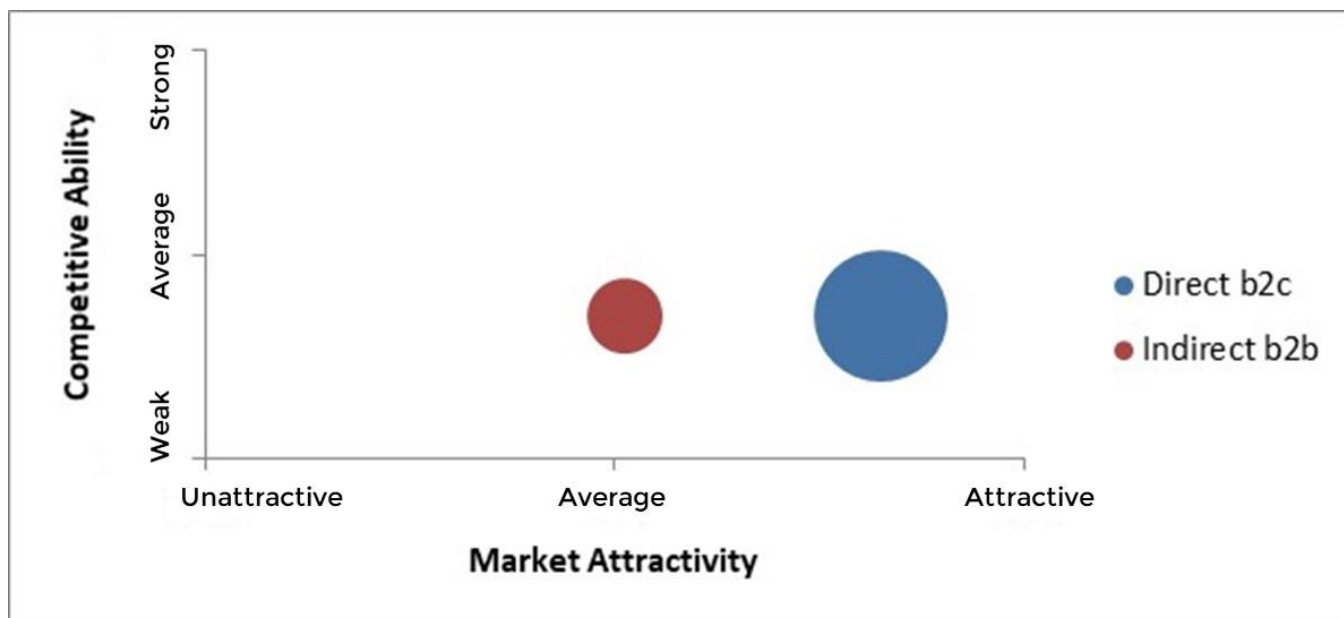
Regionálny: Regionálny trh tvoria všetky susedné krajiny. Česká republika produkuje 10 % prenocovaní hostov v tomto regióne predaja, čím má na ňom dominantné postavenie. Rakúsko, Poľsko, Maďarsko a Ukrajina hrajú menšiu úlohu. Atraktivitu segmentu tvoria perspektíva rastu, nadpriemerná kvalita trhu, ako aj ponuka relevantných zdrojov. Zatiaľ čo konkurencieschopnosť v Českej republike je priemerná, na všetkých ostatných regionálnych trhoch je slabá. Navrhuje sa investovať zdroje do budovania konkurencieschopnosti na týchto trhoch, najlepšie v Rakúsku a Českej republike.

Kontinentálny: Najatraktívnejším regiónom predaja je kontinentálny trh a predovšetkým Nemecko. Nadpriemerná kvalita trhu, nízke hodnotenie PESTEL vplyvu i dobrá perspektíva rastu robia trh atraktívnym. Slovensku sa zatiaľ nepodarilo nadobudnúť konkurencieschopnosť v tomto regióne predaja a odporúča sa, aby tak prednostne spravilo.

Medzinárodný: Zotavenie medzikontinentálneho cestovania bude trvať dlhšie. Na dosiahnutie výsledkov z roku 2019 bude treba dlhšie obdobie než do roku 2025. V segmente čiastočne dominovali pracovné cesty a konkurencieschopnosť v tomto regióne predaja bola vždy slabá. Neodporúča sa do tohto trhu investovať zdroje.

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – SMERŇOVACIA POLITIKA (SWOT)

3.4.5.3. PREDAJNÉ KANÁLY



Obrázok 45: Matica usmerňovacej politiky, predajné kanály, 2019

Priamy B2C: Tento predajný kanál dominuje, keďže domáci trh a Česká republika tvorí 75 % prenocovaní hostov. Neexistujú žiadne jazykové ani kultúrne bariéry, preto je kanál atraktívny. O jeho atraktivite svedčí veľkosť segmentu a kvalita trhu. Vybudovanie priamej distribúcie pre zahraničných turistov je výzvou do budúcnosti. Prostriedky by sa mali investovať do budovania platformy e-obchodu pre slovenský cestovný ruch.

Nepriamy B2B: Menej atraktívny charakter tohto kanála spočíva v jeho perspektíve podpriemerného rastu. Keď bude medzikontinentálne cestovanie obmedzené do roku 2025 a cestovanie z dôvodu mimoriadnych príležitostí sa zotavuje pomaly, perspektíva rastu je obmedzená. Slovensko si v tejto oblasti udržiava priemernú konkurencieschopnosť. Investovanie zdrojov do tohto kanála by malo byť selektívne na základe rozhodnutí krok za krokom.



3.5. MÉTY

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – MÉTY

3.5.1. Rast trhu

Celkovou metou pri rozpracovaní cieľov je dosiahnuť zhodu s trhom do roku 2030. Zhoda s trhom sa vymedzila ako obsadenie potenciálneho trhového podielu Slovenska vo výške 17 %. Aby bolo možné vypracovať konkrétne ciele pre každý rok, bolo potrebné vypracovať scenár rastu trhu, ako je uvedené nižšie.

3.5.1.1. CIEĽOVÉ SKUPINY

Target Groups	Revenue in € 2019	Revenue in € 2025	Revenue in € 2030	Growth in % 19-25	Growth in % 25-30
Private occasions	20 000 000 000	20 993 468 250	31 382 650 302	5	49
Business occasions	3 000 000 000	1 699 796 462	3 720 656 190	-43	119
Special occasions	2 000 000 000	1 046 247 115	2 094 774 672	-48	100
Total	25 000 000 000	23 739 511 827	37 198 081 164	-5	57
Target Groups	Guest Nights 2019	Guest Nights 2025	Guest Nights 2030	Growth in % 19-25	Growth in % 25-30
Private occasions	147 060 000	160 259 112	216 127 237	9	35
Business occasions	15 390 000	11 623 113	20 014 626	-24	72
Special occasions	8 550 000	4 869 800	8 132 656	-43	67
Total	171 000 000	176 752 026	244 274 519	3	38
Target Groups	Spend in € 2019	Spend in € 2025	Spend in € 2030	Growth in % 19-25	Growth in % 25-30
Private occasions	136	131	145	-4	11
Business occasions	195	146	186	-25	27
Special occasions	234	215	258	-8	20
Total	146	134	152	-8	13

Obrázok 46: Scenár rastu cieľových skupín 2019-2030

Predpokladá sa, že cieľová skupina pre súkromné dôvody sa do roku 2025 vráti na úroveň roku 2019. Pracovné dôvody a osobitné príležitosti sa do roku 2025 nezotavia, ale úplné zotavenie týchto segmentov potrvá do roku 2030.

Scenár naznačuje, že objem (prenocovania hostov) sa zotavuje rýchlejšie ako príjmy, čo znamená, že výdavky v eurách budú pod tlakom a až v roku 2030 dosiahnu úroveň z roku 2019.

Celková miera rastu od roku 2019 do roku 2030 je 49 % v príjmoch a 43 % v objeme (prenocovaní hostov). Predpokladalo sa ročné tempo rastu 4 %.

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – MÉTY

3.5.1.2. REGIÓNŮY PREDAJA

Sales Region	Revenue in € 2019	Revenue in € 2025	Revenue in € 2030	Growth in % 19-25	Growth in % 25-30
National	1 587 500 000	2 058 402 401	2 491 453 282	30	21
Regional	5 450 000 000	7 568 899 653	8 864 179 063	39	17
Continental	14 350 000 000	12 043 356 973	22 249 606 476	-16	85
International	3 612 500 000	2 054 159 009	3 665 378 350	-43	78
Total	25 000 000 000	23 724 818 035	37 270 617 171	-5	57
Sales Region	Guest Nights 2019	Guest Nights 2025	Guest Nights 2030	Growth in % 19-25	Growth in % 25-30
National	12 038 400	17 103 881	17 019 456	42	0
Regional	39 432 600	59 999 079	62 701 204	52	5
Continental	95 760 000	84 752 663	143 030 226	-11	69
International	23 769 000	14 715 597	22 803 620	-38	55
Total	171 000 000	176 571 220	245 554 507	3	39
Sales Region	Spend in € 2019	Spend in € 2025	Spend in € 2030	Growth in % 19-25	Growth in % 25-30
National	132	120	146	-9	22
Regional	138	126	141	-9	12
Continental	150	142	156	-5	9
International	152	140	161	-8	15
Total	146	134	152	-8	13

Obrázok 47: Scenár rastu regiónov predaja 2019-2030

Keď sa v roku 2025 dosiahne zotavenie na úroveň z roku 2019, je to predovšetkým kvôli vnútroštátnym a regionálnym trhom. Kontinentálny a najmä medzinárodný trh budú potrebovať viac času a zotavia sa až v roku 2030.

Keďže vnútroštátny trh nie je predmetom tejto štúdie, prioritou by mal byť rozvoj regionálnych a kontinentálnych regiónov predaja. Preto sa pozornosť sústreďuje na trhy s najvyššími dennými výdavkami a najvyššou kúpnu silou.

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – MÉTY

3.5.1.3. PREDAJNÉ KANÁLY

Sales Channels	Revenue in € 2019	Revenue in € 2025	Revenue in € 2030	Growth in % 19-25	Growth in % 25-30
Direct b2c	18 750 000 000	18 695 460 585	26 962 297 508	0	44
Indirect b2b	6 250 000 000	5 051 934 241	10 184 388 640	-19	102
Total	25 000 000 000	23 747 394 826	37 146 686 148	-5	56
Sales Channels	Guest Nights 2019	Guest Nights 2025	Guest Nights 2030	Growth in % 19-25	Growth in % 25-30
Direct b2c	119 700 000	130 722 288	176 309 943	9	35
Indirect b2b	51 300 000	46 002 788	69 083 484	-10	50
Total	171 000 000	176 725 076	245 393 427	3	39
Sales Channels	Spend in € 2019	Spend in € 2025	Spend in € 2030	Growth in % 19-25	Growth in % 25-30
Direct b2c	157	143	153	-9	7
Indirect b2b	122	110	147	-10	34
Total	146	134	151	-8	13

Obrázok 48: Scenár rastu predajných kanálov 2019-2030

Relatívna dôležitosť nepriameho kanála bude klesať do roku 2025. Menej pracovných dôvodov a osobitných príležitostí z medzinárodných regiónov predaja má vplyv na využívanie kanálov. Nepriame kanály by sa mali úplne zotaviť do roku 2030. Priame rezervácie by sa mali vrátiť na úroveň z roku 2019 do roku 2025.

Rozvoj kanála priameho predaja je ukazovateľom rozvoja platformy elektronického obchodu pre turistov smerujúcich na Slovensko.

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – MÉTY

3.5.2. Ciele

3.5.2.1. CIEĽOVÉ SKUPINY

Target Groups	Revenue in € 2019	Revenue in € 2025	Revenue in € 2030	Growth in % 19-25	Growth in % 25-30
Private occasions	1 600 000 000	2 729 150 873	5 335 050 551	71	95
Business occasions	240 000 000	135 983 717	297 652 495	-43	119
Special occasions	160 000 000	83 699 769	167 581 974	-48	100
Total	2 000 000 000	2 948 834 359	5 800 285 020	47	97
Target Groups	Guest Nights 2019	Guest Nights 2025	Guest Nights 2030	Growth in % 19-25	Growth in % 25-30
Private occasions	15 480 000	22 436 276	38 902 903	45	73
Business occasions	1 620 000	1 278 542	2 201 609	-21	72
Special occasions	900 000	535 678	894 592	-40	67
Total	18 000 000	24 250 496	41 999 104	35	73
Target Groups	Spend in € 2019	Spend in € 2025	Spend in € 2030	Growth in % 19-25	Growth in % 25-30
Private occasions	103	122	137	18	13
Business occasions	148	106	135	-28	27
Special occasions	178	156	187	-12	20
Total	111	122	138	9	14

Obrázok 49: Ciele cieľovej skupiny Slovensko, 2019-2030

Ako je načrtnuté v MUP (pozri 4.5.1. cieľové skupiny), hlavná pozornosť sa musí zamerať na súkromné dôvody, kde je potrebné vyvinúť atraktívne produkty podľa motívov (pozri obrázok 8) a potom ich predávať v príslušných regiónoch predaja.

Načrtnuté ciele nám umožňujú dosiahnuť zhodu s trhom, čo je 17 % podiel na trhu, pokiaľ ide o súkromné dôvody. Pracovné dôvody a osobitné príležitosti budú zaostávať a do roku 2030 dosiahnu len 8 % trhový podiel.

Ciele pre súkromné dôvody sú výzvou, pretože si vyžadujú zvýšenie príjmov do roku 2030 o 233 % a počet prenocovaní hostov o 150 %.

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – MÉTY

3.5.2.2. REGIÓNYPREDAJA

Sales Region	Revenue in € 2019	Revenue in € 2025	Revenue in € 2030	Growth in % 19-25	Growth in % 25-30
National	1 180 000 000	1 132 121 320	1 370 299 305	-4	21
Regional	400 000 000	756 889 965	1 240 985 069	89	64
Continental	320 000 000	998 032 992	3 079 345 536	212	209
International	100 000 000	61 624 770	109 961 351	-38	78
Total	2 000 000 000	2 948 669 048	5 800 591 260	47	97
Sales Region	Guest Nights 2019	Guest Nights 2025	Guest Nights 2030	Growth in % 19-25	Growth in % 25-30
National	11 700 000	10 518 887	11 947 658	-10	14
Regional	3 600 000	6 899 894	10 282 997	92	49
Continental	1 980 000	6 356 450	18 951 505	221	198
International	720 000	426 752	729 716	-41	71
Total	18 000 000	24 201 983	41 911 876	34	73
Sales Region	Spend in € 2019	Spend in € 2025	Spend in € 2030	Growth in % 19-25	Growth in % 25-30
National	101	108	115	7	7
Regional	111	110	121	-1	10
Continental	162	157	162	-3	3
International	139	144	151	4	4
Total	111	109	118	-2	8

Obrázok 50: Ciele regiónu predaja Slovensko, 2019-2030

Podľa MUP (pozri 4.5.2. regiónypredaja) by sa mala hlavná pozornosť slovenského cestovného ruchu zamerať na regionálny a kontinentálny región predaja. S výnimkou Českej republiky sa slovenskému cestovnému ruchu v minulosti neveľmi darilo. Preto sa predpokladá, že v týchto regiónoch predaja je najlepší potenciál pre rast slovenského cestovného ruchu. V rámci relevantných regiónov predaja musia byť stanovené priority týkajúce sa pokrytia trhu. Na základe výdavkov v eurách a kúpnej sily (pozri obrázok 2) sa navrhuje nasledovné:

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – MÉTY

1. **Región DACH** (Nemecko, Rakúsko, Švajčiarsko) by sa mal stať prioritou kvôli najvyšším výdavkom na deň, najvyššiemu indexu kúpnej sily, dostupnosti Slovenska z týchto krajín a ich kultúrnej homogenity (germánska).
2. **Susedný región** (CZ, H, PL, UA) bol vždy atraktívnym trhom pre slovenský cestovný ruch. Uvedené krajiny vykazujú dobré miery hospodárskeho rastu a sú prísľubom do budúcnosti.
3. **Región Benelux** (Belgicko, Holandsko, Luxembursko) sa javí podobne atraktívny, ale vzhľadom na veľkosť a potenciál, sa považuje za výrazne menší než región DACH.
4. **Škandinávia:** Hoci na Slovensku ešte nie je úspešne zastúpená, práve škandinávské krajiny ponúkajú najvyšší index kúpnej sily v Európe.

3.5.2.3. PREDAJNÉ KANÁLY

Sales Channels	Revenue in € 2019	Revenue in € 2025	Revenue in € 2030	Growth in % 19-25	Growth in % 25-30
Direct b2c	1 500 000 000	2 336 932 573	4 446 082 859	56	90
Indirect b2b	500 000 000	611 284 043	1 354 523 689	22	122
Total	2 000 000 000	2 948 216 616	5 800 606 548	47	97
Sales Channels	Guest Nights 2019	Guest Nights 2025	Guest Nights 2030	Growth in % 19-25	Growth in % 25-30
Direct b2c	12 600 000	18 954 732	30 854 240	50	63
Indirect b2b	5 400 000	5 428 329	11 053 357	1	104
Total	18 000 000	24 383 061	41 907 597	35	72
Target Groups	Spend in € 2019	Spend in € 2025	Spend in € 2030	Growth in % 19-25	Growth in % 25-30
Direct b2c	119	123	144	4	17
Indirect b2b	93	113	123	22	9
Total	111	121	138	9	14

Obrázok 51: Ciele predajného kanála Slovensko, 2019-2030

Ako už bolo navrhnuté skôr, pre vnútroštátny a regionálny trh a čiastočne pre kontinentálny trh má zmysel platforma priameho elektronického obchodu. Dôvodom je predovšetkým to, že cestovanie z týchto regiónov predaja je po zemi a nevyžaduje toľko podpory cestovných služieb. Turisti si rezervujú priamo u dodávateľov.

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – MÉTY

I keď to platí až do roku 2025, odvtedy je potrebné preniknúť na trhy silnejšie, čo si vyžaduje špecializáciu, pričom môžu byť nepriame kanály veľkou podporou. Relatívne vysoký nárast príjmov a objemu (prenocovaní hostov) od roku 2025 zohľadňuje tento aspekt.

Rozdiel vo výdavkoch v eurách medzi kanálmi je 8 % v roku 2025 a zvýši sa na 15 % v roku 2030, čo je výsledkom rastúceho podielu nepriamych rezervácií od roku 2025 do roku 2030. Rozdiel možno identifikovať ako náklady na príležitosť vybudovania modernej (napr. blockchain technológie) a na zákazníka orientovanej infraštruktúry elektronického obchodu.

3.5.2.4. ZÁKAZNÍCKE FÁZY

Nakoniec bude výsledkom tohto úsilia získanie nových zákazníkov, udržanie existujúcich zákazníkov a znovuzískanie odídených zákazníkov. Každá zo zákazníckych fáz, ako je získanie zákazníka, jeho udržanie a znovuzískanie, si vyžaduje špecifický prístup. Ciele sú:

Customer phase	Revenue in € 2019	Revenue in € 2025	Revenue in € 2030	Growth in % 19-25	Growth in % 25-30
New customer aquisition	1 400 000 000	2 064 184 051	3 480 171 012	47	69
Customer retention	400 000 000	589 766 872	1 740 085 506	47	195
Customer recovery	200 000 000	294 883 436	580 028 502	47	97
Total	2 000 000 000	2 948 834 359	5 800 285 020	47	97
Customer phase	Guest Nights 2019	Guest Nights 2025	Guest Nights 2030	Growth in % 19-25	Growth in % 25-30
New customer aquisition	12 600 000	16 975 347	25 199 462	35	48
Customer retention	3 600 000	4 850 099	12 599 731	35	160
Customer recovery	1 800 000	2 425 050	4 199 910	35	73
Total	18 000 000	24 250 496	41 999 104	35	73
Customer phase	Spend in € 2019	Spend in € 2025	Spend in € 2030	Growth in % 19-25	Growth in % 25-30
New customer aquisition	111	122	138	9	14
Customer retention	111	122	138	9	14
Customer recovery	111	122	138	9	14
Total	111	122	138	9	14

Obrázok 52: Ciele zákazníckej fázy Slovensko, 2019-2030

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – MÉTY

Pri stanovovaní cieľov bolo 70 % až 80 % príjmov a prenocovaní hostov alokovaných na získanie nového zákazníka. V priebehu roka sa neočakáva, že miera opätovného nákupu alebo znovuzískania bude vyššia ako 30 %. I keď z toho vyplýva jasná priorita, udržanie a znovuzískanie zákazníka sú stále dôležité úlohy, ktoré treba vykonať.

Predpokladá sa, že od roku 2019 do roku 2025 bude mať každá zákaznícka fáza rovnaké tempo rastu. Až od roku 2025 nadobudne úsilie o udržanie a znovuzískanie zákazníka relatívne väčšiu dôležitosť. Z dlhodobého hľadiska sa odporúča udržať si zákazníkov a využiť ich silu na odporúčacie marketingové aktivity.

Pre nedostatok údajov sme predpokladali v priebehu rokov rovnaké výdavky v eurách za deň. Teória však naznačuje, že udržanie zákazníkov dosahuje vyššie výdavky, pretože snahy o navýšovanie predaja a krížový predaj sú úspešnejšie. Na druhej strane zľavy pri získavaní nových zákazníkov alebo znovuzískaní odídených zákazníkov sú príčinou nižších výdavkov v týchto segmentoch.

3.5.2.5. KLÚČOVÉ VÝKONNOSTNÉ UKAZOVATELE PRE AKVIZÍCIE

Na dosiahnutie cieľov je potrebné vypracovať klúčové výkonnostné ukazovatele (KPI) pre úlohu akvizície. Tieto ciele sú vypracované podľa regiónu predaja a podrobne opísané podľa predajných kanálov a akvizičnej fázy. Nasledujúce KPI sú relevantné pre obdobie do roku 2025. Od roku 2025 sa priority môžu zmeniť na základe dosiahnutých výsledkov.

Priame kanály:

Channel Direct	in €
New customer acquisition in %	74,53
Customer retention in %	15,47
Customer recovery in %	10,00
Total	100,00
Revenue new customer	1 191 831 199
Revenue existing customers	247 296 305
Revenue recovered customers	159 903 056
Revenue per new customer	1 500
Revenue per existing customer	1 500
Revenue per recovered customer	1 500
Number of new customers	794 554
Number of existing customers	164 864
Number of recovered customers	106 602

Kanál priameho predaja je prioritou slovenského cestovného ruchu. 75 % príjmov prichádza od nových zákazníkov, 15 % od existujúcich a 10 % od znovuzískaných.

Príjmy na zákazníka predstavujú odhad vychádzajúci z denných výdavkoch, dĺžky pobytu, dvojnásobnej obsadenosti a miery opätovného nákupu za rok.

Na základe týchto parametrov sa predpokladá príjem na zákazníka 1 500,- eur za rok. Ako je znázornené na obrázku 53, na dosiahnutie cieľov je potrebných 794 554 rezervácií od nových, 164 864 od existujúcich a 106 602 od znovuzískaných zákazníkov –

Obrázok 53: Akvizičné ciele, priame, 2019-2025

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – MÉTY

New customers Direct	No.	KPI in %	Index
Target group	261 603 447	10	10,00
Leads	26 160 345	20	5,00
Opt-Ins	5 232 069	30	3,33
Requests	1 569 621	51	1,98
New Customers	794 554		
Conversion in %		3,04	
Retention Direct	No.	KPI in %	Index
Leads	1 810 187	30	3,33
Opt-Ins	543 056	47	2,14
Requests	254 324	65	1,54
Rebuy	164 864		
Conversion in %		9,11	
Recovery Direct	No.	KPI in %	Index
Leads	3 540 577	20	5,00
Opt-Ins	708 115	30	3,33
Requests	212 435	50	1,99
Rebuy	106 602		
Conversion in %		3,01	
Total Direct	No.	KPI in %	Index
Leads	31 511 109	21	4,86
Opt-Ins	6 483 240	31	3,18
Requests	2 036 380	52	1,91
Buyers	1 066 020		
Conversion in %		3,38	

Obrázok 54: KPI, priame, 2019-2025

Nepriame kanály:

Channel indirect	in €
New customer acquisition in %	32,67
Customer retention in %	46,40
Customer recovery in %	20,93
Total	100,00
Revenue new customer	156 057 118
Revenue existing customers	221 603 183
Revenue recovered customers	99 972 205
Revenue per new customer	15 000
Revenue per existing customer	15 000
Revenue per recovered customer	15 000
Number of new customers	10 404
Number of existing customers	14 774
Number of recovered customers	6 665

Obrázok 55: Akvizičné ciele, nepriame, 2019-2025

Z cieľovej skupiny 262 miliónov sa získalo celkovo 26 miliónov potenciálnych zákazníkov. Pre komunikáciu by sa malo rozhodnúť 30 % potenciálnych zákazníkov a vygenerovať 1,6 mil. dopytov. Pri záverečnej miere 51 % to znamená pre splnenie našich cieľov 794 554 rezervácií.

Pri udržaní zákazníkov sa KPI menia, pretože sa predpokladá, že turisti poznajú a oceňujú ponuku viac než noví zákazníci. Aby bolo možné vygenerovať 164 864 rezervácií pri uvažovanej záverečnej miere 65 %, je potrebných 254 324 dopytov. Na dosiahnutie tohto počtu dopytov je potrebná účasť 543 056, čo pri konverzii 30 % znamená 1 810 187 potenciálnych zákazníkov. KPI pre znovuzískanie sú rovnaké ako pri získaní nového zákazníka.

Bývalí turisti, ktorí si za posledné 3 roky nič nerezervovali, predstavujú potenciálnych zákazníkov, ktorých je potrebných 3 540 577. Je potrebné, aby sa do komunikácie zapojilo 20 %, ktorí vygenerujú 212 435 dopytov. Požadovaných 106 602 rezervácií sa dosiahne pri záverečnej miere 50 %.

Kanál nepriameho predaja je pre slovenský cestovný ruch druhou prioritou. 33 % príjmov pochádza od nových, 46 % od existujúcich a 21 % od znovuzískaných zákazníkov.

Príjmy na zákazníka sú odhadom vychádzajúcim z predpokladu, že každý nepriamy zákazník si v priemere zarezuje 10 spotrebiteľov. Výsledkom je príjem na zákazníka vo výške 15 000 eur ročne.

Ako je znázornené na obrázku 54, na dosiahnutie cieľov je potrebných 10 404 nových, 14 774 existujúcich a 6 665 znovuzískaných zákazníkov.

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – MÉTY

New customers Indirect	No.	KPI in %	Index
Target group	648 562	20	5,00
Leads	129 712	30	3,33
Opt-Ins	38 914	40	2,50
Requests	15 565	67	1,50
New Customers	10 404		
Conversion in %		8,02	
Retention Indirect	No.	KPI in %	Index
Leads	146 061	30	3,33
Opt-Ins	43 818	50	2,00
Requests	21 909	67	1,48
Rebuy	14 774		
Conversion in %		10,11	
Recovery Indirect	No.	KPI in %	Index
Leads	146 907	20	5,00
Opt-Ins	29 381	40	2,50
Requests	11 753	57	1,76
Rebuy	6 665		
Conversion in %		4,54	
Total Indirect	No.	KPI in %	Index
Leads	422 681	27	3,77
Opt-Ins	112 113	44	2,28
Requests	49 227	65	1,55
Buyers	31 842		
Conversion in %		7,53	

-Z cieľovej skupiny 648 562 sa celkovo získa 129 712 potenciálnych zákazníkov. Pre komunikáciu by sa malo rozhodnúť 30 % potenciálnych zákazníkov a vygenerovať 15 565 dopytov. Pri záverečnej miere 67 % to znamená pre splnenie našich cieľov 10 404 nových zákazníkov.

Pri udržaní zákazníkov sa KPI mení, pretože sa predpokladá, že turisti poznajú a oceňujú ponuku viac než noví zákazníci. Aby bolo možné vygenerovať 14 774 opätovných nákupov pri uvažovanej záverečnej miere 67 %, je potrebných 21 909 dopytov. Na dosiahnutie tohto počtu dopytov je potrebná účasť 43 818 prihlásení, čo pri konverzii 30 % znamená 146 061 potenciálnych zákazníkov.

KPI pre znovuzískanie sú podobné ako pri získaní nového zákazníka. Bývalí zákazníci, ktorí si za posledné 3 roky nič nerezervovali, predstavujú potenciálnych zákazníkov, ktorých je potrebných 146 907. Je potrebné, aby sa do komunikácie zapojilo 20 %, ktorí vygenerujú 11 753 dopytov. Požadovaných 6 665 opätovne kupujúcich zákazníkov sa dosiahne pri záverečnej miere 57 % –

Obrázok 56: KPI, nepriame, 2019-2025

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – MÉTY

3.5.2.5.1. KPI regionálnej akvizície

Priame kanály:

Channel Direct	in €
New customer acquisition in %	80,00
Customer retention in %	10,00
Customer recovery in %	10,00
Total	100,00
Revenue new customer	361 267 643
Revenue existing customers	45 158 455
Revenue recovered customers	45 158 455
Revenue per new customer	1 637
Revenue per existing customer	1 637
Revenue per recovered customer	1 637
Number of new customers	220 689
Number of existing customers	27 586
Number of recovered customers	27 586

Priamy predajný kanál je prioritou aj pre regionálny trh. 80 % príjmov pochádza od nových, 10 % od existujúcich a 10 % od znovuzískaných zákazníkov.

Príjmy na zákazníka predstavujú odhad vychádzajúci z denných výdavkoch, dĺžky pobytu, dvojnásobnej obsadenosti a miere opätovného nákupu za rok. Na základe týchto parametrov sa predpokladá príjem na zákazníka 1 637,- eur za rok.

Ako je znázornené na obrázku 57, na dosiahnutie cieľov je potrebných 220 689 rezervácií od nových, 27 586 od existujúcich a 27 586 od znovuzískaných zákazníkov.

Obrázok 57: Regionálne akvizičné ciele, priame, 2019-2025

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – MÉTY

New customers Direct	No.	KPI in %	Index
Target group	73 562 949	10	10,00
Leads	7 356 295	20	5,00
Opt-Ins	1 471 259	30	3,33
Requests	441 378	50	2,00
New Customers	220 689		
Conversion in %		3,00	
Retention Direct	No.	KPI in %	Index
Leads	383 140	30	3,33
Opt-Ins	114 942	40	2,50
Requests	45 977	60	1,67
Rebuy	27 586		
Conversion in %		7,20	
Recovery Direct	No.	KPI in %	Index
Leads	919 537	20	5,00
Opt-Ins	183 907	30	3,33
Requests	55 172	50	2,00
Rebuy	27 586		
Conversion in %		3,00	
Total Direct	No.	KPI in %	Index
Leads	8 658 972	20	4,89
Opt-Ins	1 770 108	31	3,26
Requests	542 527	51	1,97
Buyers	275 861		
Conversion in %		3,19	

Z cieľovej skupiny 74 miliónov sa celkovo získa 7,4 miliónov nových zákazníkov. Pre komunikáciu by sa malo rozhodnúť 20 % potenciálnych zákazníkov a vygenerovať 441 378 dopytov. Pri záverečnej miere 50 % to znamená pre splnenie našich cieľov 220 689 rezervácií.

Pri udržaní zákazníkov sa KPI menia, pretože sa predpokladá, že turisti poznajú a oceňujú ponuku viac než noví zákazníci. Aby bolo možné vygenerovať 27 586 opätovných nákupov pri uvažovanej záverečnej miere 60 %, je potrebných 45 977 dopytov. Na dosiahnutie tohto počtu dopytov je potrebná účasť 114 942 zapojení, čo pri konverzii 30 % znamená 383 140 potenciálnych zákazníkov.

KPI pre znovuzískanie sú rovnaké ako pri získaní nového zákazníka. Bývalí turista, ktorí si za posledné 3 roky nič nerezervovali, predstavujú potenciálnych zákazníkov, ktorých je potrebných 919 537. Je potrebné, aby sa do komunikácie zapojilo 20 %, ktorí vygenerujú 55 172 dopytov. Požadovaných 27 586 rezervácií sa dosiahne pri záverečnej miere 50 %.

Obrázok 58: KPI, priame regionálne, 2019-2025

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – MÉTY

Nepriame kanály:

Channel indirect	in €
New customer acquisition in %	60,00
Customer retention in %	30,00
Customer recovery in %	10,00
Total	100,00
Revenue new customer	80 933 336
Revenue existing customers	40 466 668
Revenue recovered customers	13 488 889
Revenue per new customer	16 370
Revenue per existing customer	16 370
Revenue per recovered customer	16 370
Number of new customers	4 944
Number of existing customers	2 472
Number of recovered customers	824

Kanál nepriameho predaja je pre regionálny trh druhou prioritou. 60 % príjmov pochádza od nových, 30 % od existujúcich a 10 % od znovuzískaných zákazníkov.

Príjmy na zákazníka sú odhadom vychádzajúcim z predpokladu, že každý nepriamy zákazník si v priemere zarezuje 10 spotrebiteľov. Výsledkom je príjem na zákazníka vo výške 16 370 eur ročne.

Ako je znázornené na obrázku 59, na dosiahnutie cieľov je potrebných 4 944 nových, 2 472 existujúcich a 824 znovuzískaných zákazníkov

Obrázok 59: Regionálne nepriame akvizičné ciele, 2019-2025

New customers Indirect	No.	KPI in %	Index
Target group	343 334	20	5,00
Leads	68 667	30	3,33
Opt-Ins	20 600	40	2,50
Requests	8 240	60	1,67
New Customers	4 944		
Conversion in %		7,20	
Retention Indirect	No.	KPI in %	Index
Leads	23 543	30	3,33
Opt-Ins	7 063	50	2,00
Requests	3 531	70	1,43
Rebuy	2 472		
Conversion in %		10,50	
Recovery Indirect	No.	KPI in %	Index
Leads	17 167	20	5,00
Opt-Ins	3 433	40	2,50
Requests	1 373	60	1,67
Rebuy	824		
Conversion in %		4,80	
Total Indirect	No.	KPI in %	Index
Leads	109 376	28	3,52
Opt-Ins	31 096	42	2,37
Requests	13 145	63	1,60
Buyers	8 240		
Conversion in %		7,53	

Z cieľovej skupiny 343 334 sa celkovo získa 68 667 potenciálnych zákazníkov. Pre komunikáciu by sa malo rozhodnúť 30 % potenciálnych zákazníkov a vygenerovať 8 240 dopytov. Pri záverečnej miere 60 % to znamená pre splnenie našich cieľov 4 944 nových zákazníkov.

Pri udržaní zákazníkov sa KPI menia, pretože sa predpokladá, že zákazníci poznajú a oceňujú ponuku viac než noví zákazníci. Aby bolo možné vygenerovať 2 472 opätovných nákupov pri uvažovanej záverečnej miere 70 %, je potrebných 3 531 dopytov. Na dosiahnutie tohto počtu dopytov je potrebná účasť 7 063, čo pri konverzii 30 % znamená 23 543 potenciálnych zákazníkov.

KPI pre znovuzískanie sú podobné ako pri získaní nového zákazníka. Bývalí zákazníci, ktorí si za posledné 3 roky nič nerezervovali, predstavujú potenciálnych zákazníkov, ktorých je potrebných 17 167. Je potrebné, aby sa do komunikácie zapojilo 20 %, ktorí vygenerujú 1 373 dopytov. Pri záverečnej miere 60 % sa dosiahne požadovaných 824 opätovne kupujúcich zákazníkov.

Obrázok 60: Nepriame regionálne KPI, 2019-2025

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – MÉTY

3.5.2.5.2. KPI kontinentálnej akvizície

Priame kanály:

Channel Direct	in €
New customer acquisition in %	80,00
Customer retention in %	10,00
Customer recovery in %	10,00
Total	100,00
Revenue new customer	218 810 811
Revenue existing customers	27 351 351
Revenue recovered customers	27 351 351
Revenue per new customer	1 996
Revenue per existing customer	1 996
Revenue per recovered customer	1 996
Number of new customers	109 625
Number of existing customers	13 703
Number of recovered customers	13 703

Kanál priameho predaja je prioritou aj pre kontinentálny trh. 80 % príjmov pochádza od nových, 10 % od existujúcich a 10 % od znovuzískaných zákazníkov.

Príjmy na zákazníka predstavujú odhad vychádzajúci z denných výdavkoch, dĺžky pobytu, dvojnásobnej obsadenosti a miere opätovného nákupu za rok. Na základe týchto parametrov sa predpokladá príjem na zákazníka 1 996,- eur za rok.

Ako je znázornené na obrázku 61, na dosiahnutie cieľov je potrebných 109 625 rezervácií od nových, 13 703 od existujúcich a 13 703 od znovuzískaných zákazníkov.

Obrázok 61: Kontinentálne nepriame akvizičné ciele, 2019-2025

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – MÉTY

New customers Direct	No.	KPI in %	Index
Target group	36 541 552	10	10,00
Leads	3 654 155	20	5,00
Opt-Ins	730 831	30	3,33
Requests	219 249	50	2,00
New Customers	109 625		
Conversion in %		3,00	
Retention Direct	No.	KPI in %	Index
Leads	190 321	30	3,33
Opt-Ins	57 096	40	2,50
Requests	22 838	60	1,67
Rebuy	13 703		
Conversion in %		7,20	
Recovery Direct	No.	KPI in %	Index
Leads	456 769	20	5,00
Opt-Ins	91 354	30	3,33
Requests	27 406	50	2,00
Rebuy	13 703		
Conversion in %		3,00	
Total Direct	No.	KPI in %	Index
Leads	4 301 245	20	4,89
Opt-Ins	879 281	31	3,26
Requests	269 494	51	1,97
Buyers	137 031		
Conversion in %		3,19	

Obrázok 62: Priame kontinentálne KPI, 2019-2025

Nepriame kanály:

Channel indirect	in €
New customer acquisition in %	60,00
Customer retention in %	30,00
Customer recovery in %	10,00
Total	100,00
Revenue new customer	49 019 305
Revenue existing customers	24 509 653
Revenue recovered customers	8 169 884
Revenue per new customer	19 960
Revenue per existing customer	19 960
Revenue per recovered customer	19 960
Number of new customers	2 456
Number of existing customers	1 228
Number of recovered customers	409

Obrázok 63: Kontinentálne nepriame akvizičné ciele, 2019-2025

Z cieľovej skupiny 36,5 miliónov sa získa celkovo 3,6 milióna potenciálnych zákazníkov. Pre komunikáciu by sa malo rozhodnúť 20 % potenciálnych zákazníkov a vygenerovať 219 249 dopytov. Pri záverečnej miere 50 % to znamená pre splnenie našich cieľov 109 625 rezervácií.

Pri udržaní zákazníkov sa KPI menia, pretože sa predpokladá, že turisti poznajú a oceňujú ponuku viac než noví zákazníci. Aby bolo možné vygenerovať 13 703 opätovných nákupov pri uvažovanej záverečnej miere 60 %, je potrebných 22 838 dopytov. Na dosiahnutie tohto počtu dopytov je potrebná účasť 57 096, čo pri konverzii 30 % znamená 190 321 potenciálnych zákazníkov.

KPI pre znovuzískanie sú rovnaké ako pri získaní nového zákazníka. Bývalí turisti, ktorí si za posledné 3 roky nič nerezervovali, predstavujú potenciálnych zákazníkov, ktorých je potrebných 456 769. Je potrebné, aby sa do komunikácie zapojilo 20 %, ktorí vygenerujú 27 406 dopytov. Požadovaných 13 703 opätovných nákupov sa dosiahne pri záverečnej miere 50 %.

Kanál nepriameho predaja je pre kontinentálny trh druhou prioritou. 60 % príjmov pochádza od nových, 30 % od existujúcich a 10 % od znovuzískaných zákazníkov.

Príjmy na zákazníka sú odhadom vychádzajúcim z predpokladu, že každý nepriamy zákazník si v priemere zarezuje 10 spotrebiteľov. Výsledkom je príjem na zákazníka vo výške 19 960 eur za rok.

Ako je znázornené na obrázku 63, na dosiahnutie cieľov je potrebných 2 456 nových, 1 228 existujúcich a 409 znovuzískaných zákazníkov.

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – MÉTY

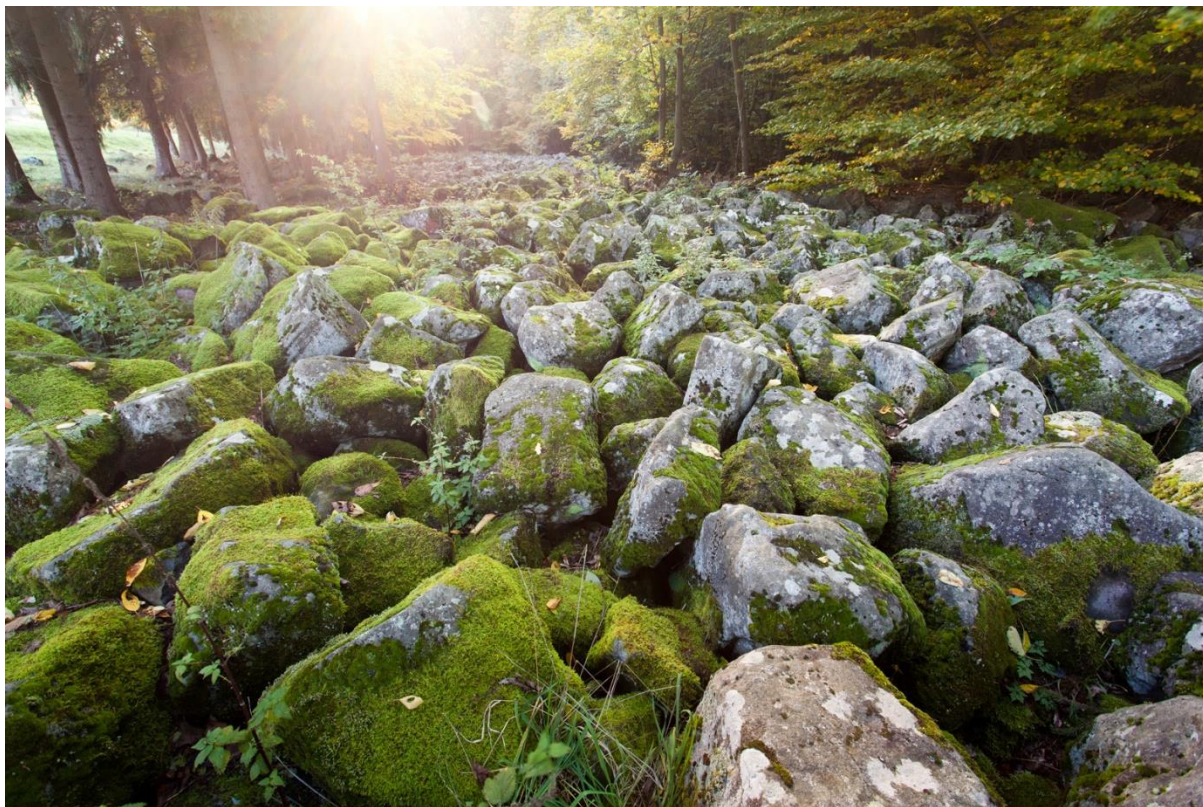
New customers Indirect	No.	KPI in %	Index
Target group	170 547	20	5,00
Leads	34 109	30	3,33
Opt-Ins	10 233	40	2,50
Requests	4 093	60	1,67
New Customers	2 456		
Conversion in %		7,20	
Retention Indirect	No.	KPI in %	Index
Leads	11 695	30	3,33
Opt-Ins	3 508	50	2,00
Requests	1 754	70	1,43
Rebuy	1 228		
Conversion in %		10,50	
Recovery Indirect	No.	KPI in %	Index
Leads	8 527	20	5,00
Opt-Ins	1 705	40	2,50
Requests	682	60	1,67
Rebuy	409		
Conversion in %		4,80	
Total Indirect	No.	KPI in %	Index
Leads	54 331	28	3,52
Opt-Ins	15 447	42	2,37
Requests	6 530	63	1,60
Buyers	4 093		
Conversion in %		7,53	

Obrázok 64: Nepriame kontinentálne KPI, 2019 – 2025

Z cieľovej skupiny 170 547 sa celkovo získa 34 109 potenciálnych zákazníkov. Pre komunikáciu by sa malo rozhodnúť 30 % potenciálnych zákazníkov a vygenerovať 4 093 dopytov. Pri záverečnej miere 60 % to znamená pre splnenie našich cieľov 2 456 nových zákazníkov.

Pri udržaní zákazníkov sa KPI menia, pretože sa predpokladá, že zákazníci poznajú a oceňujú ponuku viac než noví zákazníci. Aby bolo možné vygenerovať 1 228 opätovných nákupov pri uvažovanej záverečnej miere 70 %, je potrebných 1 754 dopytov. Na dosiahnutie tohto počtu dopytov je potrebná účasť 3 508 súhlasov, čo pri konverzii 30 % znamená 11 695 potenciálnych zákazníkov.

KPI pre znovuzískanie sú podobné ako pri získaní nového zákazníka. Bývalí zákazníci, ktorí si za posledné 3 roky nič nerezervovali, predstavujú potenciálnych zákazníkov, ktorých je potrebných 8 527. Je potrebné, aby sa do komunikácie zapojilo 20 %, ktorí vygenerujú 682 dopytov. Pri záverečnej miere 60 % sa dosiahne požadovaných 409 opätovne kupujúcich zákazníkov.



3.6. VYPRACOVANIE STRATÉGIE

3.6.1. Diferenciačná stratégia

Strategický marketing je vo svojom jadre činnosť zameraná na vybudovanie konkurenčnej výhody, ktorá umožní zamerať sa na dostupné formy odlíšenia sa od konkurencie (diferenciácia). V prípade cestovného ruchu na Slovensku sa Konzultačná komisia zainteresovaných strán (KKZS) v rámci svojich pracovných stretnutí zamerala na posúdenie, prediskutovanie a zhodnotenie možností v týchto oblastiach:

- Diferenciácia imidžu
- Diferenciácia hodnoty
- Diferenciácia produktu

3.6.1.1. DIFERENCIÁCIA IMIDŽU

Produktová diferenciácia je významnou súčasťou *positioningu*, teda vymedzenia trhovej pozície slovenského cestovného ruchu. Pri tvorbe návrhu cieľovej pozície je dôležité jasne formulovať výhody, ktoré slovenský cestovný ruch prináša potenciálnym návštevníkom. Ak Slovensko len jednoducho zavedie produkty zamerané na cestovateľské potreby, ktoré už zabezpečujú alternatívne turistické destinácie, výsledkom bude silná cenová konkurencia, čo však nie je našim cieľom. Aby sme sa vyhli takémuto druhu cenovej konkurencie, produkt slovenského cestovného ruchu je potrebné jednoznačne odlíšiť od týchto alternatívnych ponúk.

Po rozhodnutí o spôsobe diferenciácie produktu spočíva diferenciácia imidžu v tom, ako chceme, aby bolo v budúcnosti Slovensko vnímané ako turistická destinácia. V rámci KKZS sme rozlišovali dva typy diferenciácie, ktoré sme označili ako horizontálnu a vertikálnu.

Horizontálna diferenciácia: je stratégia positioningu, ktorá vychádza zo skutočnosti, že spotrebitelia majú rôzne „chute“. Napríklad v kategórii ubytovacích služieb niektorí návštevníci uprednostňujú ubytovanie v hoteli, iní v súkromných apartmánoch a ďalší zase kempovanie. Každú z týchto skupín tvorí relatívne homogénny súbor osôb s podobnými potrebami. Cieľom horizontálnej diferenciácie je identifikovať skupinu/skupiny, ktorých potreby alternatívna ponuka nepokrýva.

Vertikálna diferenciácia: tiež vychádza zo skutočnosti, že spotrebitelia sa líšia. Tento spôsob diferenciácie však využíva odlišný zdroj heterogenity spotrebiteľov, konkrétne ich rozdielnu ochotu platiť za kvalitu. Z pohľadu čisto vertikálnej diferenciácie sa spotrebitelia zhodnú na špecifickom aspekte, ktorý motivuje ich preferencie. V prípade ubytovania ním môže byť kombinácia kategórie,

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – VYPRACOVANIE STRATÉGIE

veľkosti a miesta. Všetci spotrebitelia sa zhodujú, že tieto aspekty prispievajú ku kvalite a že všetci uprednostňujú vyššiu kvalitou pre nižšou. Ak ostaneme pri príklade ubytovacích služieb, väčšina spotrebiteľov uprednostňuje luxusné hotely pred ekonomickým ubytovaním, ale len málo z nich dokáže (alebo by bolo ochotných) zaplatiť cenu za ubytovanie v luxusnom hoteli. Vertikálna diferenciácie predstavuje positioning slovenského odvetvia cestovného ruchu z pohľadu špecifickej ochoty platiť za kvalitu, ktorú neponúka konkurencia.

Obe možnosti diferenciácie boli predstavené v rámci KKZS a účastníci mali možnosť zvoliť jednu z nich, pričom sa jednoznačne zhodli na horizontálnej diferenciácii. Napriek tejto zhode v rámci KKZS odporúčame realizovať štúdie positioningu na relevantných trhoch. Príslušné štúdie musia obsahovať tieto prvky:

- Ideálny dovolenkový produkt podľa relevantného kvalitatívneho aspektu.
- Meranie citlivosti na cenu, ktoré pomôže zistiť, koľko sú návštevníci ochotní za produkt zaplatiť.
- Identifikácia relevantných dovolenkových alternatív k Slovensku.
- Identifikácia súboru možností na zváženie pre Slovensko a relevantných alternatív.
- Zmapovanie vnímania Slovenska ako ideálneho produktu a jeho relevantných alternatív.

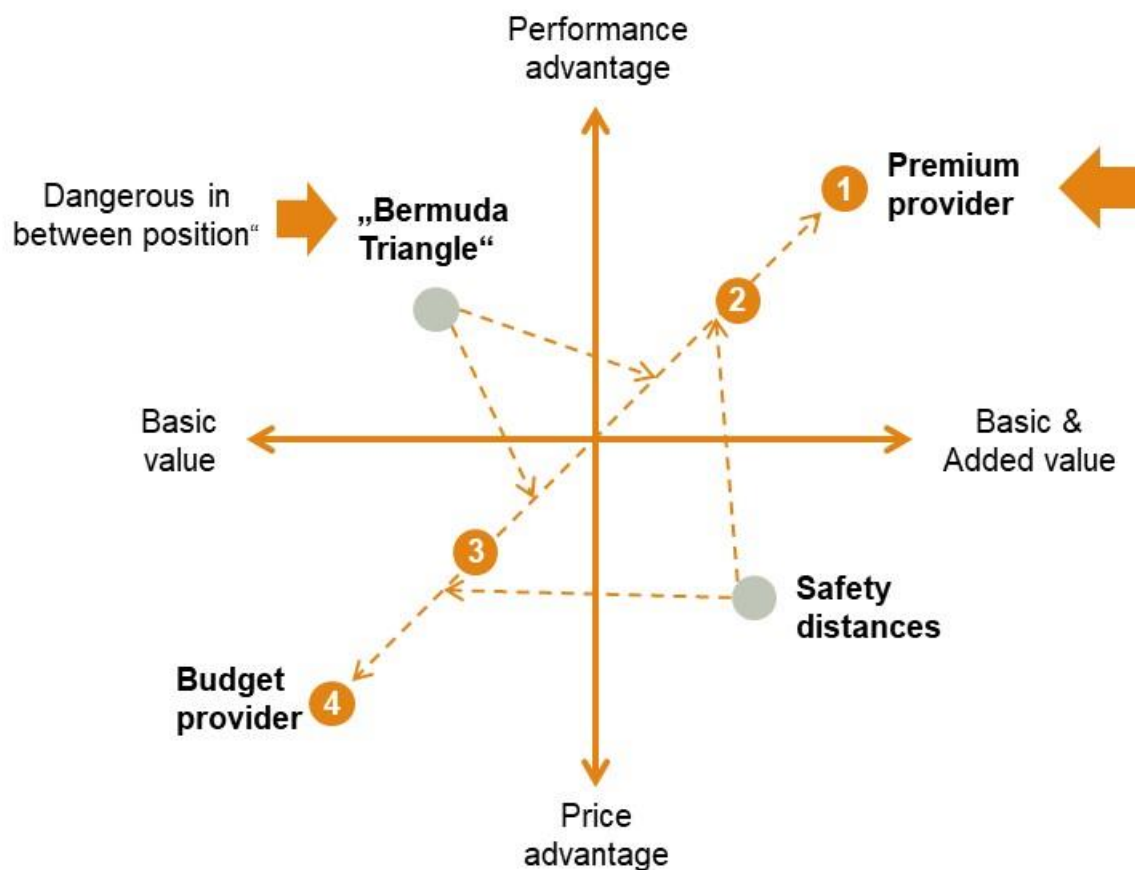
Na základe štúdie je možné identifikovať alternatívy pre horizontálnu a vertikálnu diferenciáciu a tomu prispôsobiť následný postup.

Počas mapovania sme sa pokúsili spoznať názory zainteresovaných subjektov na možnosti diferenciácie. Preto sme vytvorili pracovný zošit pre KKZS 1, v ktorom sme ich požiadali uviesť relevantné alternatívy a vytvoriť profily kupujúcich. Žiaľ, nikto sa do tejto aktivity nezapojil.

3.6.1.2. DIFERENCIÁCIA HODNOTY

Po vyjasnení možností imidžovej diferenciácie je potrebné vypracovať hodnotovú ponuku slovenského odvetvia turistického ruchu, teda rozhodnúť, či Slovensko pôjde cestou „výkonu/kvality“ alebo cestou cenového zvýhodnenia poskytovaním služieb so základnou a pridanou hodnotou. Rôzne dostupné možnosti sú uvedené na obrázku 65.

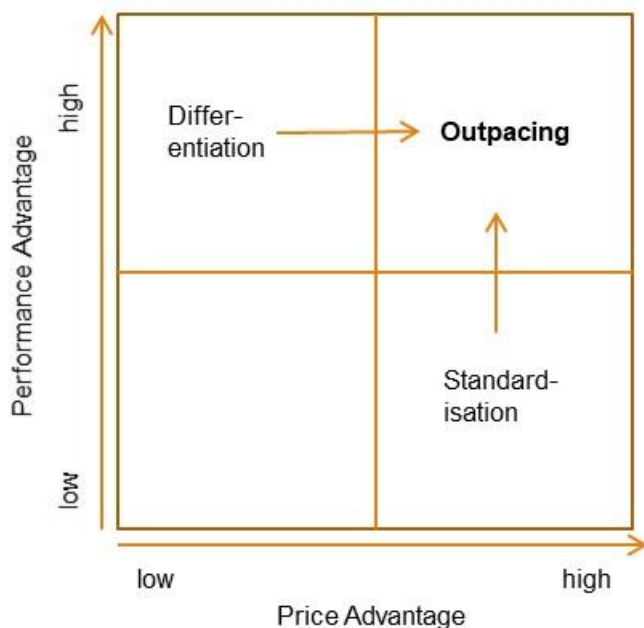
MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – VYPRACOVANIE STRATÉGIE



Obrázok 65: Možnosti hodnotovej diferenciácie, Slovensko

Členovia KKZS sa jednoznačne vyjadrili za prémiovú pozíciu, t.j. presvedčiť turistov ponukou, ktorá návštevníkom prináša pridanú hodnotu. Súčasná konkurenčná výhoda cestovného ruchu na Slovensku však spočíva v cenách, preto by sa jej Slovensko v zmysle hodnoty za peniaze nemalo vzdávať. Otázkou teda je, či by bolo možné skombinovať výhodu v podobe cien s výhodou v podobe kvality.

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – VYPRACOVANIE STRATÉGIE



Obrázok 66: Stratégia „outpacingu“, Slovensko

Kombináciu cenových a kvalitatívnych výhod je možné dosiahnuť pomocou takzvaných „outpacingových“ stratégií, teda stratégií na predbehnutie konkurencie. Úlohou, ktorú slovenský cestovný ruch potrebuje splniť, je „masové prispôsobenie“ a riadenie vzťahov so zákazníkmi (*customer relationship management – CRM*).

Masové prispôsobenie (*mass customisation*): predstavuje využívanie flexibilných, počítačom podporovaných výrobných systémov na „zákazkovú“ produkciu. Tieto systémy spájajú nízke jednotkové náklady masovej produkcie s flexibilitou individuálne prispôbovaných produktov. Masové prispôsobenie je novým podnikateľským prístupom tak vo výrobných odvetviach, ako aj v odvetviach služieb. V samotnej podstate ide o obrovské zvýšenie rozmanitosti a prispôbovania produktov bez korešpondujúceho zvýšenia nákladov. Prínosom je prinajmenšom masová produkcia individuálne prispôbovaných tovarov a služieb, v najlepšom prípade prináša aj strategickú výhodu a ekonomickú hodnotu. Je to jedna zo stratégií produktového dizajnu, ktorá sa v súčasnosti využíva s obidvomi technikami (oneskorená resp. odložená diferenciácia a modulárny dizajn) spolu s efektívnym inovačným prostredím na zvýšenie hodnoty, ktoré zákazníkovi poskytujeme. Z pohľadu slovenského cestovného ruchu to znamená:

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – VYPRACOVANIE STRATÉGIE

- Modulárny dizajn: Ponuka produktov slovenského cestovného ruchu musí mať podobu modulov, ktoré zodpovedajú potrebám a požiadavkám návštevníkov. Ubytovanie, gastronómia, „infotainment“ (kombinácia informácií/vzdelávania a zábavy), mobilita a turistické služby sú moduly, v rámci ktorých sa vyvíjajú štandardizované verzie produktov na základe minimálneho kvalitatívneho štandardu. Ubytovacie služby sa napríklad ďalej členia na ubytovanie v hoteloch, kempoch a obytných karavanoch či ubytovanie v súkromí (apartmány, vily, dovolenkové domy atď.). V rámci každej kategórie sú k dispozícii možnosti od luxusných až po ekonomické, pričom pre každú sú definované štandardy minimálnej kvality, ktoré musia spĺňať. Ak sa takýto modulárny dizajn uplatní na každú z produktových línií, budú k dispozícii „stavebné bloky“ na vytvorenie dovolenkového pobytu na Slovensku. Dovolenkári si tak môžu prispôsobiť svoj pobyt prostredníctvom dynamických balíčkov, v rámci ktorých si nastavujú produkt a cenu podľa svojich vlastných potrieb a požiadaviek.
- Odložená diferenciácia (*delay differentiation*): Pomocou modulárne navrhnutých stavebných blokov sa teraz každý slovenský turistický región dokáže odlíšiť prostredníctvom autentických, jedinečných a bezpečných dovolenkových pobytov. V tomto bode vstupujú do hry príbehy opisujúce danú lokalitu, jej kultúru a tradície, ako aj konkrétne možnosti turistického využitia, ktoré ponúka. Preferencie návštevníkov sa identifikujú počas nákupného procesu a odporúčacie systémy navrhnuť také dovolenkové destinácie na Slovensku, ktoré spĺňajú ich požiadavky tak, aby ich cestovateľská skúsenosť na Slovensku bola jedinečná a kultúrne/sociálne autentická.

Riadenie vzťahov so zákazníkmi (CRM): predstavuje na zákazníka zameranú integráciu údajov, ako aj cieľené a individualizované riadenie vzťahov so zákazníkmi, ktoré s využitím zozbieraných údajov umožňuje prostredníctvom masového prispôsobenia zlepšovať odporúčania a prostredníctvom jedinečných a autentických zážitkov vyvolať záujem medzi zákazníkmi. Vďaka rozvoju umelej inteligencie využívanie CRM aplikácií podporuje automatizáciu marketingu, predaja a služieb. Z pohľadu slovenského cestovného ruchu sú dôležité tieto zložky CRM:

- Prevádzkové CRM: Primárnym cieľom systémov CRM sú integrácia a automatizácia odbytu (predaja), marketingu a zákazníckej podpory. Preto majú tieto systémy zvyčajne navigačný panel (tzv. *dashboard*), ktorý o jednotlivých zákazníkoch poskytuje celkový prehľad z pohľadu spomínaných troch funkcií.
- Analytické CRM: Úlohou analytických CRM systémov je analyzovať údaje o zákazníkoch získané z rôznych zdrojov a prezentovať ich tak, aby manažéri mohli robiť lepšie informované rozhodnutia. Na analýzu údajov o zákazníkoch analytické CRM systémy používajú techniky ako *data mining*, korelácie a rozpoznávanie vzorov (*pattern recognition*).

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – VYPRACOVANIE STRATÉGIE

Automatizácia generuje tzv. *big data* (údaje vo veľkých objemoch v rôznych formátoch v reálnom čase), ktoré je potrebné transformovať na tzv. *small data* nato, aby boli užitočné.

- Kolaboratívne CRM: Tretím primárnym cieľom CRM systémov je zapájanie externých zainteresovaných strán, ako sú dodávatelia, predajcovia a distribútori, a zdieľanie informácií o zákazníkoch v rámci skupín/oddelení a organizácií. Kolaboratívna povaha CRM systémov je pre slovenský cestovný ruch prínosom, pretože každý subjekt v odvetví sa do nich môže zapojiť pre svoj vlastný prospech.

Odporúča sa, aby v odvetví slovenského cestovného ruchu boli vytvorené štruktúry a zavedené systémy, ktoré umožnia účinnú implementáciu outpacingových stratégií. Znamenalo by to v rámci organizácie vytvoriť a prevádzkovať útvary produktového a marketingového manažmentu s podporou relevantných informačných a komunikačných systémov. Podrobnejšie informácie sú uvedené v kapitole „Implementácia“.

3.6.1.3. DIFERENCIÁCIA PRODUKTU

Pokiaľ ide o ponuku produktov, je potrebné určiť jej šírku a hĺbku. Zo strategického hľadiska to znamená rozhodnúť sa medzi generalizáciou a špecializáciou. Členovia KKZS sa jednoznačne vyjadrili v prospech špecializácie cestovného ruchu na Slovensku. Vychádzajúc z návrhov predložených pri predstavení outpacingových stratégií platí nasledovné.

Program width					Program depth
Accommodation	Gastro-nomy	Attractions / Infotainment	Transportation	Services	
Hotels	Quick Service	Festivals	Air	Information	
Appartements	Full Service	Events	Rail	Booking	
Villas/Chalets	Catering	Attractions	Land	Consulting	
Private	Drinking	Agritourism	Water	Payment	
Camping & RV	Arrangement	...	...	E-Services	
...	...			...	

Obrázok 67: Diferenciácia produktovej ponuky, Slovensko

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – VYPRACOVANIE STRATÉGIE

dodatočnými príležitosťami nákupu pre turistov. Predstavuje teda hodnotový reťazec, ktorý cestovný ruch ponúka, z pohľadu trhového pokrytia. Hodnotový reťazec slovenského cestovného ruchu primárne ovplyvňujú odvetvie ubytovacích a stravovacích služieb (ubytovanie a gastronómia), turistické atrakcie a infotainment (vzdelávanie a zábava), doprava a služby pre turistov. Šírku programu teda definuje naša ponuka produktov. V rámci každého modulu sa určí počet variantov, ktoré poskytujú alternatívne možnosti nákupu, čím riešia otázku intenzity trhového pokrytia. V rámci zásady modulárneho dizajnu by to prinieslo príležitosť na personalizáciu/individualizáciu produktov. Hĺbku programu teda tiež definuje naša ponuka produktov.

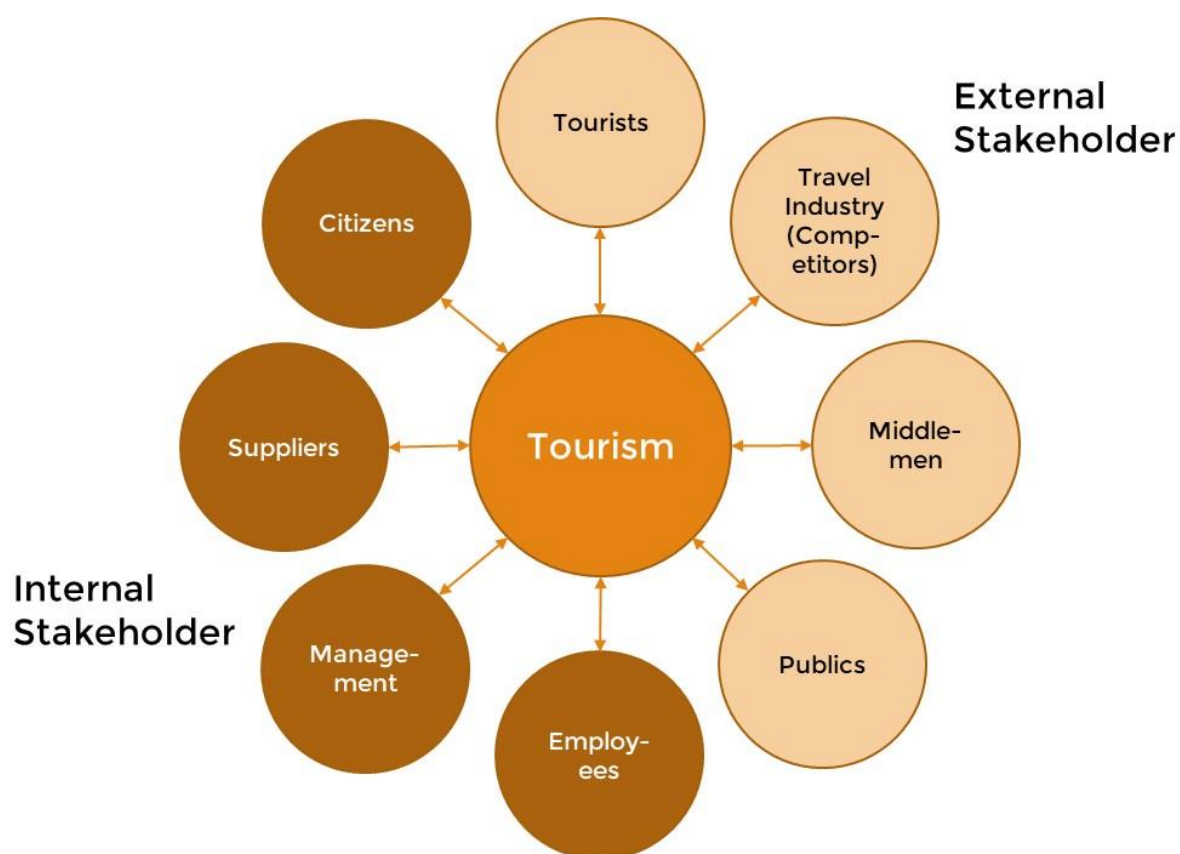
Úlohou navrhovaného útvaru produktového manažmentu je riadiť vyššie uvedený produktový program prostredníctvom variácií, inovácií, eliminácie a brandingu produktov. Medzi jeho funkcie by patrili:

- Prieskum: sledovanie spokojnosti a kvality, preferencií, testovanie produktov
- Vývoj: tvorba nápadov a konceptov, plánovanie obchodných príležitostí, prototypizácia, uvedenie na trh
- Manažment: variácie, inovácie, eliminácia, riadenie kvality, zákazníckej skúsenosti a služieb
- Branding: identita, kultúra, dizajn
- Personál: školenie a vzdelávanie

Produktový manažment dohliada nad budovaním silnej komunity hráčov v odvetví cestovného ruchu na Slovensku, preto sa týka interných zainteresovaných strán.

3.6.2. Stratégia zainteresovaných strán

Na základe zavedených stratégií diferenciácie sa definujú behaviorálne stratégie smerom k relevantným zainteresovaným stranám v oblasti cestovného ruchu na Slovensku. Zainteresované strany sa z tohto pohľadu členia na interné a externé.



Obrázok 68: Zainteresované strany v cestovnom ruchu, Slovensko

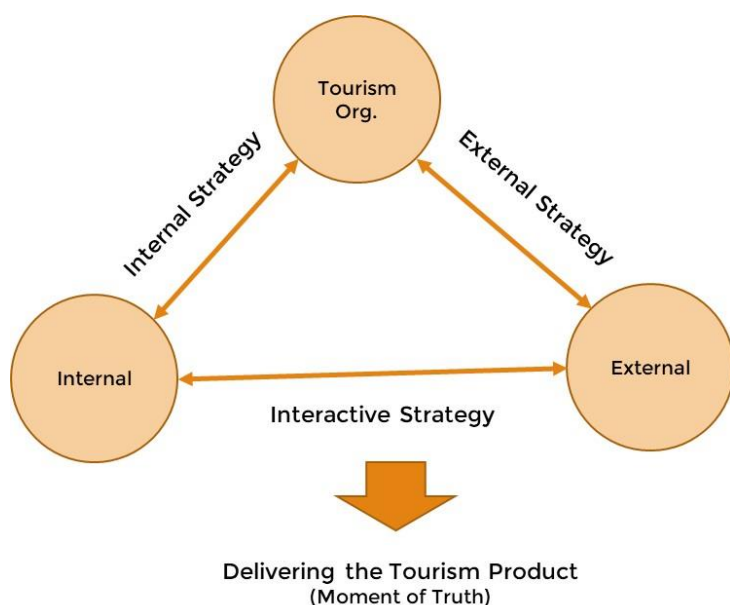
Interné a externé zainteresované strany zodpovedajú za napĺňanie potrieb návštevníkov. Čím lepšie je každá z nich pripravená na vzájomné interakcie, tým úspešnejšia bude v ich napĺňaní. Pre úspech slovenského cestovného ruchu je nevyhnutné vypracovať a realizovať stratégiu pre obe skupiny zainteresovaných strán.

- Interná stratégia: Interná stratégia sa bude musieť zamerať na vybudovanie a udržanie úspešnej siete distribúcie produktu.

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – VYPRACOVANIE STRATÉGIE

- Externá stratégia: V prípade externej stratégie sa rozhodlo o uplatňovaní odlišných prístupov k turistom (návštevníkom), konkurencii, sprostredkovateľom a verejnosti.

Obrázok 69 znázorňuje logiku vzťahu medzi dvomi typmi verejnosti. Ich interakcia je definovaná ako „okamih pravdy“, keď interné zainteresované strany musia splniť a dodržať prísľuby, ktoré dali externým zainteresovaným stranám. Ak očakávania turistov prekonajú, výsledkom je ich spokojnosť a väčší záujem o Slovensko ako turistickú destináciu.



Obrázok 69: Vzťahy medzi zainteresovanými stranami v cestovnom ruchu, Slovensko

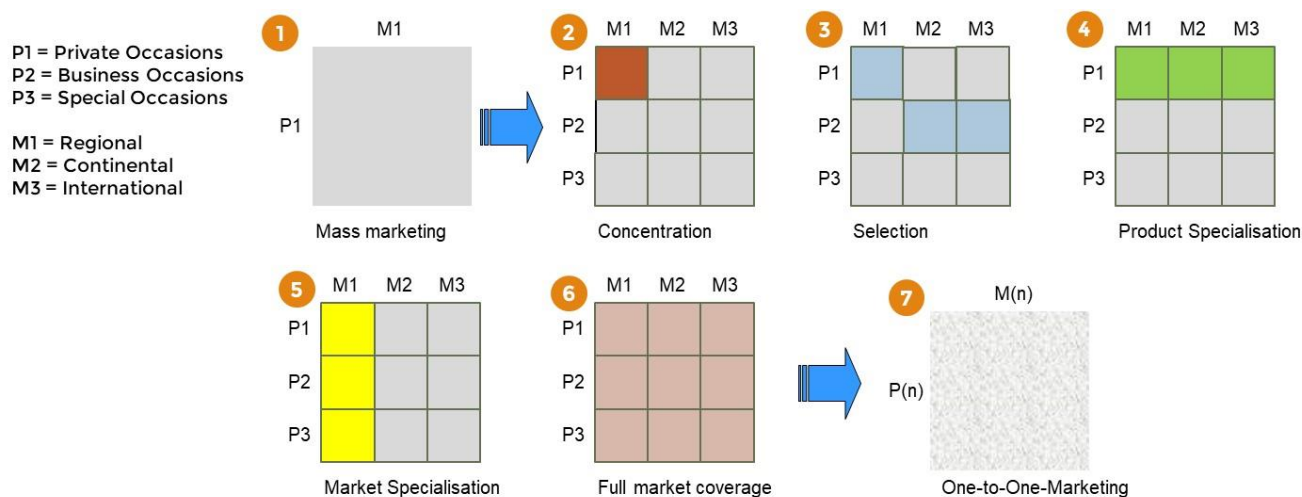
3.6.2.1. EXTERNÉ ZAINTERESOVANÉ STRANY

Medzi externé zainteresované strany patria turisti (návštevníci), konkurencia, sprostredkovatelia a verejnosť (finančná verejnosť, záujmové skupiny, špecifická a celková verejnosť). V rámci KKZS boli predstavené a odsúhlasené behaviorálne stratégie, ktoré sú uvedené v nasledujúcich častiach.

3.6.2.1.1. Turisti (návštevníci)

V prípade turistov stojíme pred otázkou trhového pokrytia. V našej štúdii sme trh rozdelili na segmenty podľa cieľových skupín, regiónov predaja a predajných kanálov. Toto členenie nám umožňuje zostaviť produktové/trhové mriežky, ktoré zobrazuje obrázok 70.

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – VYPRACOVANIE STRATÉGIE



Obrázok 70: Produktové/trhové mriežky, Slovensko

Masový marketing: sa používa, ak neexistujú trhové segmenty. Keďže toto v prípade slovenského cestovného ruchu neplatí, stratégia masového marketingu neprichádza do úvahy.

Koncentrácia: Pokiaľ ide o súkromnú (individuálnu) turistiku, každý z regiónov predaja je dostatočne veľký, aby splnil naše ciele. Stratégia koncentrácie je preto možnosťou, ktorú môže Slovensko využiť.

Výber: Selektívna stratégia je z pohľadu KKZS najatraktívnejšia. Selektívny prístup k súkromnému, obchodnému/podnikovému a špecializovanému cestovnému ruchu podľa trhov je cesta, ako ich osloviť.

Produktová špecializácia: Dominancia cieľových skupín súkromného (individuálneho) cestovného ruchu napovedá, že dostupné zdroje by sa mali koncentrovať na vývoj relevantných produktov a ich propagáciu na trhoch v postupnom režime, aby bolo využitie dostupných zdrojov čo najefektívnejšie.

Trhová špecializácia: Ďalšou z realizovateľných stratégií trhového pokrytia z pohľadu slovenského cestovného ruchu je zamerať sa na špecifické trhy. Výhodou je, že postupná trhová špecializácia by mohla časom viesť k pokrytiu celého trhu.

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – VYPRACOVANIE STRATÉGIE

Úplné trhové pokrytie: Toto by malo byť dlhodobým cieľom slovenského cestovného ruchu, ale vzhľadom na dostupné zdroje do roku 2030 to v súčasnosti nie je možné.

Personalizovaný marketing (one-to-one marketing): Ako sa uvádza v predchádzajúcej kapitole o diferenciacii, personalizovaný marketing by mal tiež byť jednou z dlhodobých úloh. Na uplatnenie tejto stratégie trhového pokrytia je potrebné vytvoriť a implementovať vhodné štruktúry a systémy. Vzhľadom na úsilie, ktoré si to vyžaduje, táto možnosť prichádza do úvahy až po roku 2025.

V prípade Slovenska sa odporúča začať stratégiou koncentrácie, ktorá sa zameria na súkromných turistov na regionálnom trhu. V rámci regionálneho trhu odporúčame zamerať sa na Rakúsko, Českú republiku, Maďarsko a Poľsko.

V ďalšom kroku by sa táto stratégia mohla v prípade potreby rozpracovať buď do stratégie produktovej alebo trhovej špecializácie. Keďže v mixe cieľových skupín prevládajú súkromní turisti, produktová špecializácia má väčší potenciál. Zdrojom obchodného cestovného ruchu sú organizácie (firmy a neziskové organizácie) so sídlom na Slovensku, a preto ide o sebanapĺňajúci sa cieľ. Špeciálne podujatia predstavujú relatívne malý segment, u ktorého neočakávame, že sa na úrovne roku 2019 vráti skôr než v roku 2030, ak vôbec. Na základe indexu kúpnej sily (HDP na obyvateľa vyjadrený štandardom kúpnej sily roku 2021, vid' obrázok 2) sú k dispozícii tieto prioritné trhy.

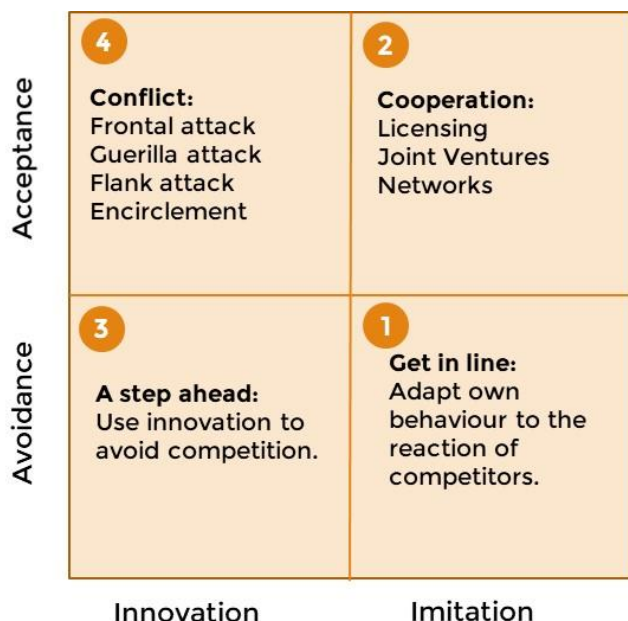
- Regionálny trh: Rakúsko (124), Česká republika (94)
- Kontinentálny trh: Luxembursko (206), Írsko (211) Švajčiarsko (160) Nórsko (142), Dánsko (136) Holandsko (133), Švédsko (123), Nemecko (121), Belgicko (117), Fínsko (115), Francúzsko (103), Spojené kráľovstvo (102), Taliansko (94).

V dlhodobom horizonte by sa mal pre potreby implementácie stratégie diferenciacie zaviesť prístup spočívajúci v personalizovanom marketingu.

3.6.2.1.2. Konkurencia

Počas projektu bolo identifikovaných deväť rakúskych spolkových krajín ako alternatíva pre turistov, ktorí prichádzajú na Slovensko. Otázkou v tejto súvislosti je, ako sa správať voči konkurencii vo všeobecnosti. Preto rozlišujeme medzi vyhýbaním sa (*avoidance*) a prijatím (*acceptance*) konkurencie, pričom je potrebné zvážiť, či zvoliť cestu inovácií alebo napodobňovania. Ako je znázornené na obrázku 71, na základe tejto diferenciacie možno vypracovať štyri rôzne stratégie.

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – VYPRACOVANIE STRATÉGIE



Obrázok 71: Konkurenčné stratégie, Slovensko

Nasledovanie (*get in line*): Členovia KKZS sa zhodli, že toto je ich preferovaná stratégia. Domnievajú sa, že Slovensko môže dosiahnuť svoj cieľ prispôbením svojho správania reakciám konkurencie. Ide o vyhýbanie sa konkurencii prevzatím/napodobňovaním toho, čo konkurenti robia. Pri tomto prístupe sa zachová konkurenčná rovnováha a vyhneme sa agresívnemu správaniu, ktoré by mohlo odvetviu škodiť. Táto stratégia si vyžaduje dôsledné sledovanie činnosti konkurencie.

Spolupráca: Na druhom mieste medzi členmi KKZS bola ochota spolupracovať. Pri tejto stratégii prijímame konkurenciu ako partnera, od ktorého sa môžeme učiť a ďalej rozvíjať vlastné odvetvie cestovného ruchu. Znamenalo by to, že Slovensko bude s Rakúskom spolupracovať pri rozvoji a budovaní štruktúr cestovného ruchu, napríklad na základe licenčných zmlúv či zakladaním spoločných podnikov a sietí, ktorých cieľom je rozvíjať cestovný ruch. Slovensko a Rakúsko by sa v takom prípade vzájomne napodobňovali.

O krok vpred (*a step ahead*): Jedným zo spôsobov, ako sa konkurencii vyhnúť, je využívať inovácie nato, aby sme boli neustále pred ňou. Hoci to určite môže byť dlhodobým cieľom Slovenska, v súčasnosti to nie je realizovateľné. Slovensku chýbajú inovácie v cestovnom ruchu, preto túto stratégiu nedokáže implementovať.

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – VYPRACOVANIE STRATÉGIE

Konflikt: KKZS nepovažuje konflikt za strategickú možnosť. Konflikt spotrebúva významný objem zdrojov, ktoré by sa dali využiť rozumnejšie. Tento prístup je možné použiť vo výnimočných prípadoch, napríklad pri agresívnom správaní konkurencie.

Slovensko by malo ísť cestou napodobňovania, pretože musí budovať svoj cestovný ruch, a tento prístup mu umožňuje učiť sa od iných. Z tohto pohľadu odporúčame ako najschodnejšiu možnosť spoluprácu, ktorá je výhodná pre obidve strany a pomôže im pripraviť svoj cestovný ruch na budúcnosť vzájomným učením sa a uplatňovaním riešení, ktoré vychádzajú z najlepšej osvedčenej praxe.

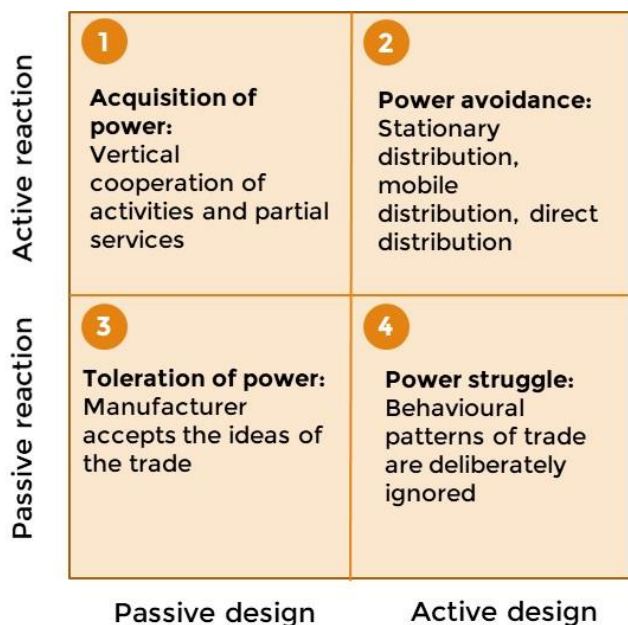
3.6.2.1.3. Sprostredkovatelia

Ďalšou dôležitou skupinou externých zainteresovaných strán sú sprostredkovatelia, ktorí pomáhajú propagovať, predávať a obsluhovať produkt slovenského cestovného ruchu. Tú skupinu tvoria maloobchodníci, veľkoobchodníci, ako aj pridružení partneri, ktorí zabezpečujú distribúciu produktu.

V priebehu projektu sme rozlišovali medzi priamymi (B2C) a nepriamymi (B2B) kanálmi. Sprostredkovatelia predstavujú B2B (*business-to-business*) stranu cestovného ruchu. Podobne ako v prípade konkurencie, aj tu vzniká otázka, ako by sa mal slovenský cestovný ruch správať voči rôznym sprostredkovateľom. B2B kanál je teda možné špecifikovať takto:

- Maloobchodníci: Maloobchodníkom sa rozumie každý, kto ďalej predáva produkt slovenského cestovného ruchu konečnému spotrebiteľovi (turistovi). Rozlišujeme pritom medzi cestovnými agentúrami (on-line a miestnymi), firmami a neziskovými organizáciami.
- Veľkoobchod: Veľkoobchodník je každý, kto vytvára produkt cestovného ruchu (balík služieb) a ďalej ho predáva maloobchodníkom. V tomto prípade rozlišujeme medzi cestovnými kancelárkami (*tour operators*), incomingovými cestovnými kancelárkami (*incoming agencies*) a špecializovanými agentúrami (napr. kongresová turistika atď.), ktoré sa zameriavajú na organizovanie podujatí obchodného cestovného ruchu.

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – VYPRACOVANIE STRATÉGIE



Obrázok 72: Sprostredkovateľské stratégie, Slovensko

Pokiaľ ide o stratégie správania sa voči sprostredkovateľom, rozlišujeme medzi aktívnym a pasívnym správaním, pričom opäť vzniká otázka, ako na ich činnosť a aktivity reagovať. Členom KKZS sme predložili nasledujúce štyri strategické možnosti:

Prevzatie moci (acquisition of power): Najpreferovanejšia alternatíva medzi členmi KKZS. Stratégia spočíva v partnerstve medzi slovenským cestovným ruchom a sprostredkovateľmi, ktoré umožňujú vertikálnu spoluprácu a čiastočné outsourcovanie distribučných činností. Rozhodnutie smeruje k návrhu exkluzívneho alebo selektívneho distribučného kanála, v rámci ktorého niekoľko vytýpaní sprostredkovatelia na relevantných trhoch pôsobia ako distribuční partneri v podobe generálnych obchodných zástupcov. Slovensko na ich aktivity reaguje aktívne (spolupráca), na druhej strane však pasívne akceptuje formu dostupného partnera.

Vyhýbanie sa moci (power avoidance): Druhou najlepšou možnosťou podľa KKZS je vyhýbanie sa moci. Táto problematika je v súčasnosti predmetom intenzívnych diskusií v rámci odvetvia cestovného ruchu, pretože sprostredkovateľské marže pohlcujú značnú časť zisku. Posilnením priamej distribúcie je možné sprostredkovateľov obísť. Vyžaduje si to však vybudovanie aktívneho kanála a aktívnu reakciu na aktivity sprostredkovateľov. V tomto prípade sú výzvou inovácie potrebné nato, aby sme udržali krok so všetkými špecializovanými subjektmi v odvetví (napr. booking.com, Expedia.com) a ponúkli turistom lepšie služby. Ako už bolo uvedené, pri tejto stratégii by bolo potrebné, aby si Slovensko vybudovalo vlastnú on-line predajnú platformu elektronického obchodu.

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – VYPRACOVANIE STRATÉGIE

Tolerovanie moci (*tolerance of power*): Táto stratégia vychádza z myšlienky „berieme všetko, čo je“ a zároveň akceptuje podmienky sprostredkovateľov. Členovia KKZS odmietli túto možnosť, pretože s ňou mali v minulosti problémy. Pasivita na oboch stranách môže viesť k vysokej miere závislosti od sprostredkovateľov, ktorá nie je z dlhodobého hľadiska žiaduca.

Boj o moc (*power struggle*): Žiadny z členov KKZS nebol za túto možnosť. Táto stratégia nie je realizovateľná, pretože by to znamenalo úplne vynechať sprostredkovateľov. Na trhoch, ktoré sú Slovensku geograficky a kultúrne blízke, by síce mohla fungovať, ale nie je to stratégia, ktorá by sa mala všeobecne uplatňovať.

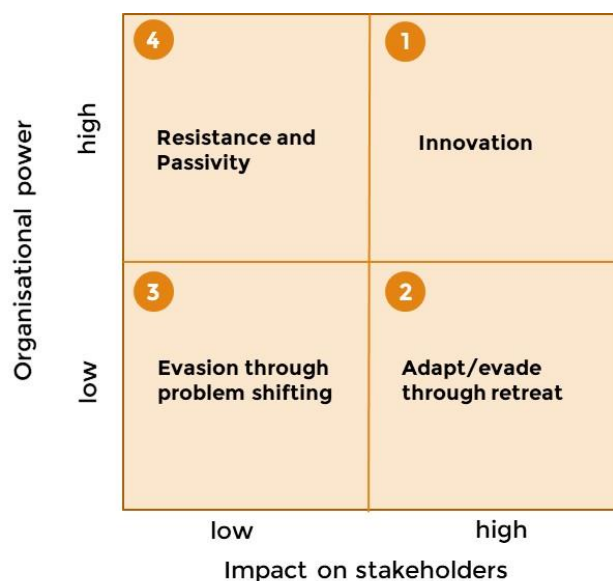
Vzhľadom na skutočnosť, že až do roku 2025 sa ako najatraktívnejšie javia trhy, ktoré majú k Slovensku geograficky a kultúrne blízko, je potrebné uplatniť prístup vyhýbania sa moci. Vybudovanie distribučnej infraštruktúry, ktorá turistom, ktorí na cestovanie využívajú pozemné dopravné prostriedky, umožní zabezpečiť si pobyty vlastnými silami, sa javí ako schodná cesta. V budúcnosti, keď sa bude od sprostredkovateľov vyžadovať, aby vytvárali balíky turistických služieb a predávali ich na trhoch, ktoré sú geograficky a kultúrne vzdialenejšie, najmä ak je potrebná letecká doprava, je možné využiť stratégiu prevzatia moci.

3.6.2.1.4. Verejnosť a spoločnosť

Cestovný ruch je primárne spoločenský fenomén a verejnosť a spoločnosť zohrávajú pri rozvoji turistického priemyslu na Slovensku ústrednú úlohu. Ako sme už spomínali, turisti hľadajú autentické a jedinečné zážitky, ktoré im však nesprostredkujú len profesionálne subjekty cestovného ruchu. Otázkou je, ako sa správať voči spoločnosti, aby sme rozvoj cestovného ruchu podporili.

Ako je zrejmé z obrázku 73, rozhodovanie vychádza z vplyvu cestovného ruchu na zainteresované strany. Keďže cestovný ruch je typ lokálne orientovaného podnikania, jeho spoločenský vplyv sa považuje za vysoký. Turisti a ich správanie sú priamo na očiach miestneho obyvateľstva a prínos cestovného ruchu k prosperite predovšetkým vidieckych regiónov je výrazný. Ďalším dôležitým faktorom je miera organizovanosti cestovného ruchu na Slovensku. Aj v tomto prípade význam cestovného ruchu rastie v závislosti od miery, v ktorej prispieva k tvorbe HDP, a od pracovných a podnikateľských príležitostí, ktoré so sebou prináša. Z pohľadu tvorby HDP cestovný ruch na Slovensku zohráva vedľajšiu úlohu. Hoci v súčasnosti sa pozornosť venuje najmä regionálnym rozdielom, cestovný ruch si zaslúži väčšiu pozornosť a s ňou aj lepšiu organizáciu v budúcnosti.

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – VYPRACOVANIE STRATÉGIE



Obrázok 73: Verejnú stratégiu, Slovensko

Inovácie: Inovácie sú podľa účastníkov stretnutí KKZS najpreferovanejšou strategickou možnosťou. Inovácie si od organizácií cestovného ruchu vyžadujú proaktívny prístup, ktorý umožní včas identifikovať budúci vývoj a prinášať riešenia ešte skôr, než po nich vznikne dopyt. Vyžaduje si to vysoko transparentný prístup, ktorého súčasťou je aj dotknutá verejnosť. Dôležité je to preto, lebo myšlienka budovania „dvoch svetov“ – jedného pre turistov a druhého pre miestnych obyvateľov – je už dávno prežitá. Miestne obyvateľstvo musí vnímať cestovný ruch ako cenný prínos k zlepšeniu kvality svojho života. Dosiahnuť to možno len otvorenosťou a inováciami.

Prispôbenie sa cez ústup (*adapt/evade through retreat*): Pri tejto strategickú možnosti subjekty cestovného ruchu pasívne sledujú, čo sa deje. Reagujú len vtedy, keď už nemajú inú možnosť, dokonca aj keby to znamenalo ukončiť podnikateľskú činnosť. Výstavba zariadení cestovného ruchu a turistickej infraštruktúry je ohrozené zhoršujúcimi sa obavami o životné prostredie. Budovanie novej turistickej infraštruktúry, najmä ak pri ňom dochádza k rozsiahlym zásahom do životného prostredia, sa stáva problematickým. Pozorné sledovanie vývoja umožňuje zvoliť správny prístup a zapojiť verejnosť do procesu plánovania.

Únik cez presun problému (*evasion through problem shifting*) predstavuje prístup, pri ktorom sa od cestovného ruchu na Slovensku vyžaduje, aby sa jednoznačne zameral na výhody budovania nových turistických zariadení. V tejto súvislosti je potrebné zamerať sa predovšetkým na význam cestovného ruchu pre rozvoj vidieckych oblastí. Cestovný ruch vytvára pracovné a podnikateľské príležitosti a výraznou mierou prispieva k spoločenskej prosperite. Práve tieto aspekty je potrebné komunikovať verejnosti, aby sa na Slovensku zvýšila verejná akceptácia cestovného ruchu.

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – VYPRACOVANIE STRATÉGIE

Odpor a pasivita nie sú vhodným prístupom pre cestovný ruch na Slovensku, pretože jeho spoločenský dosah je veľký a organizačná sila malá. Hoci spoločenstvá môžu požadovať niečo iné, zachováva sa súčasný prístup a len málo sa robí preto, aby sa našli vhodné riešenia. Táto stratégia vytvára opozíciu voči cestovnému ruchu a kladie prekážky jeho úspešnému rozvoju.

Stratégie, ktoré by sa mali presadzovať v odvetví cestovného ruchu na Slovensku, zahŕňajú otvorený a transparentný prístup (inovácie), ktorý zdôrazňuje význam cestovného ruchu pre prosperitu spoločnosti a tým prispeje k dosahovaniu trvalo udržateľných cieľov (únik cez presun problému).

3.6.2.2. INTERNÉ ZAJINTERESOVANÉ STRANY

Odvetvie cestovného ruchu na Slovensku je vysoko heterogénne a rozdrobené, preto je potrebné posunúť sa od konkurencie k spolupráci. Spolupráca si vyžaduje vytvorenie a udržiavanie funkčnej siete subjektov cestovného ruchu, ktorá bude dostatočne silná nato, aby dokázala zabezpečiť ďalší rozvoj tohto odvetvia na Slovensku. Výhody siete cestovného ruchu na Slovensku sú znázornené na obrázku 74.

Network Goals	Benefit
Time Advantage	Short development times Fast marketing Responsiveness Setting standards
Know-How-Advantage	Access to technologies Acquisition of knowledge System competence
Cost reductions	Production costs Coordination costs Purchasing costs Capital costs
Risk and burden sharing	Joint financing Capacity utilisation Reduction of risk Shortening of amortisation
Market access	Local presence Entering new markets Overcoming protection

Network Goals	Benefit
Resource Advantage	Resource access Resource sharing Resource utilisation
Competitive Influence	Building entry barriers Reduction intensity Formation of counterforces
Flexibility	Improved adaptability to environmental and customer requirements.
Effectivity	New customer groups Better market access Better customer orientation

Obrázok 74: Výhody siete cestovného ruchu, Slovensko

Členovia KKZS zoradili prínosy siete cestovného ruchu takto:

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – VYPRACOVANIE STRATÉGIE

Flexibilita: Na prvom mieste rebríčka je byť tam, kde sa cestovný ruch „odohráva“; teda posilnenie schopnosti prispôbovať sa environmentálnym požiadavkám a požiadavkám zákazníkov v turistických regiónoch.

Efektívnosť: Na druhom mieste je prilákať nové skupiny zákazníkov získaním lepšieho prístupu k trhu a preukázaním silnejšej orientácie na zákazníka.

Časová výhoda: Zainteresované strany považujú za dôležité aj vytváranie sietí, ktoré Slovensku umožnia rýchlejšie vyvíjať nové produkty a prinášať ich na trh.

Výhoda vo forme know-how: Získanie lepšieho prístupu k technológiám a znalostiam, ako aj systematický rozvoj kompetencií sa tiež umiestnili vysoko.

Prístup k trhom: Siete pomáhajú pri vstupe na nové trhy, čo zainteresované strany tiež považujú za dôležité. Lokálna prítomnosť a prekonávanie ochranných bariér hrajú menej dôležitú úlohu.

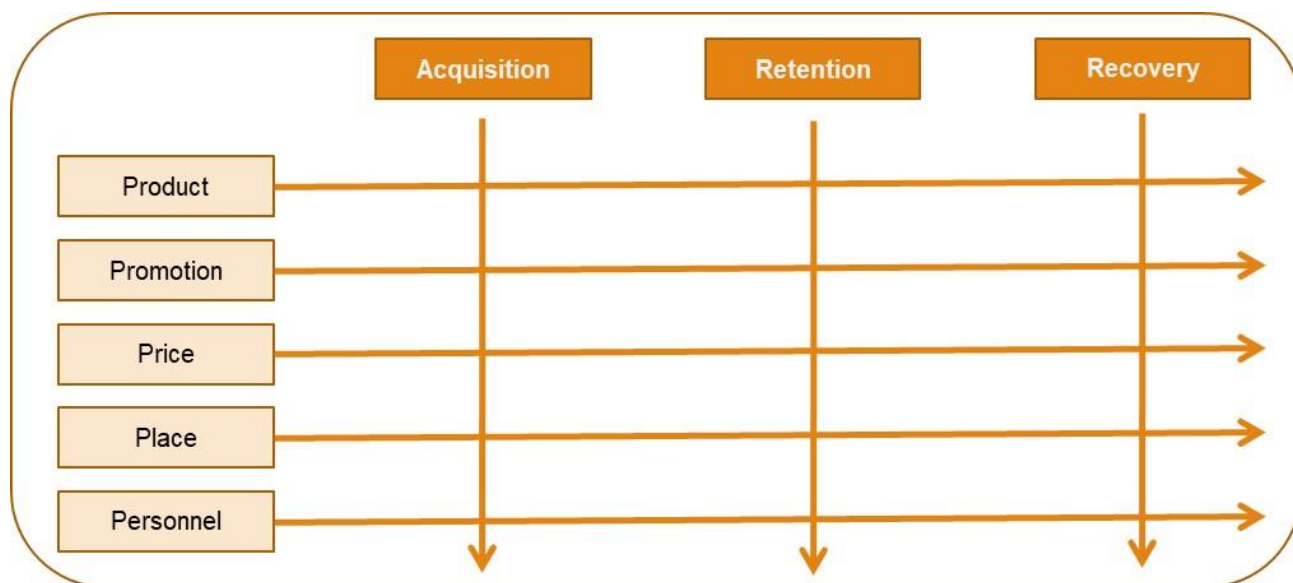
Výhoda vo forme zdrojov: Zainteresované strany vysoko ocenili aj výhodu v podobe zdrojov, teda získanie lepšieho prístupu k nim, ich zdieľanie a lepšie využívanie.

Rozloženie rizika a záťaže, vplyv na konkurenciu a znižovanie nákladov sú z pohľadu členov KKZS menej dôležité. Znižovanie nákladov a rozloženie rizika a záťaže sú však dobrým dôvodom na budovanie sietí, preto by sme ich nemali prehliadať.

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – VYPRACOVANIE STRATÉGIE

3.6.3. Pomocné stratégie

Pomocné stratégie súvisiace s využívaním marketingových nástrojov na získanie nových, udržanie existujúcich a znovuzískanie stratených zákazníkov.



Obrázok 75: Systematizovaný marketingový mix, Slovensko

Úlohy, ktoré je v rámci relevantných marketingových nástrojov potrebné realizovať, možno rozčleniť na tvorbu, distribúciu a komunikovanie hodnoty.

3.6.3.1. TVORBA HODNOTY

Na tvorbu hodnoty slúžia produktové, cenové a personálne stratégie. Ako sme už uviedli vyššie, tvorbou hodnoty by sa mal zaoberať útvar produktového manažmentu na celoštátnej úrovni.

Produktová stratégia: Na celoštátnej úrovni odporúčame vytvoriť produktový tím, ktorý plní úlohy definované v produktovej stratégii. Tento produktový tím by mal podporovať regióny a organizácie cestovného ruchu pri implementácii stratégií v oblasti programu, brandingu a služieb. Obsahom programovej stratégie by mali byť variácie, inovácie a eliminácia produktov. V prípade brandingovej stratégie je potrebné vypracovať štandardy kvality a následne ich dodržiavať. Osobitnou výzvou bude vypracovanie stratégie služieb, pretože sa musia zaviesť elektronické služby pre tých zákazníkov, ktorí uprednostňujú bezkontaktné, samoobslužné možnosti.

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – VYPRACOVANIE STRATÉGIE

Cenová stratégia: Za cenovú stratégiu v konečnom dôsledku zodpovedajú dodávatelia v odvetví cestovného ruchu. V prípade Slovenska je potrebné poskytnúť dodávateľom podporu v súvislosti s modernou cenotvorbou v zmysle riadenia výnosov s cieľom optimalizovať príjmy od turistov a zvýšiť ich dennú útratu. Na splnenie týchto úloh by subjekty cestovného ruchu mali mať k dispozícii podporu v podobe nástrojov cenovej diferenciácie, vytvárania balíkov produktov a služieb a stanovenia ich hodnoty. Tak ako samotné zavedenie elektronických služieb, aj správne nastavenie ceny za tieto služby predstavuje výzvu.

Personálna stratégia: Keď sa 80 % produktu cestovného ruchu realizuje prostredníctvom interakcií medzi turistami a zamestnancami, je zrejmé, aká dôležitá je personálna stratégia. Práve vzdelávanie a rozvoj zamestnancov sú podľa účastníkov KKZS slabinou slovenského cestovného ruchu. Na Slovensku neexistuje adekvátne vzdelávanie (napr. programy duálneho vzdelávania), preto cestovnému ruchu chýbajú ľudské zdroje. Prispôbenie existujúceho systému vzdelávania potrebám a požiadavkám odvetia cestovného ruchu si vyžiada veľa úsilia.

	Quality Management 1	Experience Management 2	Complaint Management 3	Service Management 4	Customer Value Management 5
Task	Ensuring a permanently high quality of performance	Create unique, authentic and safe travel experiences	Active design of all measures for customer complaints	Systematic design of differentiated service offerings	Consistent orientation of activities towards customer value.
Objective	(1) Creation of quality awareness. (2) Increase customer satisfaction & loyalty. (3) Increase productivity and profit	(1) Create positive customer experiences (2) Generate customer enthusiasm	(1) Restoring customer satisfaction (2) Ensuring customer loyalty (3) Avoiding negative word of mouth	(1) Ensuring customer satisfaction and loyalty (2) Promoting positive word of mouth (3) Increasing economic success	(1) Differentiated use of marketing activities (2) Customer satisfaction and loyalty (3) Increasing profitability
Implementation	- Quality planning - Quality control	- Experience design - Experience platform - Experience analysis	- Complaint stimulation - Complaint acceptance - Complaint handling - Complaint reaction	- Service guarantees - Flexible terms & conditions - Value Added Services	- Customer value analysis - Customer value control

Obrázok 76: Tvorba hodnoty – produktová, cenová a personálna stratégia, Slovensko

3.6.3.2. DELIVERING VALUE

Distribúcia produktu cestovného ruchu je z pohľadu Slovenska kľúčová. Jej súčasťou je vytvorenie a riadenie predajných kanálov, elektronického predaja aj fyzickej distribúcie produktu cestovného ruchu.

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – VYPRACOVANIE STRATÉGIE

Predaj: Predovšetkým z pohľadu B2B sektora je dôležité, aby slovenský cestovný ruch mal svoje fyzické zastúpenie na najdôležitejších trhoch. Úlohou je navrhnuť a spravovať predajné kanály, ktoré privedú zahraničných turistov na Slovensko. Túto úlohu môže plniť vlastný tím predajcov, alebo generálni obchodní zástupcovia na základe príslušnej zmluvy. O tom, či využívať vlastný tím predajcov, alebo zmluvných obchodných zástupcov, rozhodne trh, pričom toto rozhodnutie by malo vychádzať z ekonomických, adaptačných a kontrolných kritérií.

Elektronický obchod: Predovšetkým z pohľadu B2C sektora je dôležité, aby slovenský cestovný ruch mal funkčnú elektronickú obchodnú platformu, ktorá turistom umožní jednoducho si rezervovať dovolenkový pobyt na Slovensku na jednom mieste. Modulárny dizajn produktu (pozri kapitolu 6.1.2 Diferenciácia hodnoty) umožňuje návštevníkom vytvoriť si individualizovaný/personalizovaný balík dovolenkových služieb pri pobyte na Slovensku. Vytvorenie takejto on-line platformy by nielen zvýšilo pohodlie zahraničných návštevníkov, ale zároveň by výrazne znížilo podiel tieňovej ekonomiky v slovenskom cestovnom ruchu, pretože do platformy by sa mohli zapojiť len registrovaní dodávatelia a poskytovatelia.

Fyzická distribúcia: Keďže v prípade produktu cestovného ruchu neexistuje skutočná fyzická distribúcia, ústrednú úlohu zohrávajú lokalita a kvalita prostredia služieb. Prvým dôležitým krokom je zvýšiť atraktivnosť individuálnych lokalít/turistických destinácií, v dôsledku čoho sa nielen zvýšia počty návštevníkov, ale zlepší sa aj kvalita života miestnych obyvateľov. Oblasť služieb zahŕňa prostredie, v ktorom dochádza k interakcii medzi turistami a zamestnancami v odvetví cestovného ruchu. Zatiaľ čo predaj a elektronický obchod sú náplňou práce národnej organizácie cestovného ruchu, agenda fyzickej distribúcie spadá pod organizácie destinačného manažmentu, resp. krajské a oblastné organizácie CR v príslušnom regióne.

3.6.3.3. KOMUNIKOVANIE HODNOTY

Väčšina rozpočtu pôjde na komunikáciu hodnoty, v rámci ktorej je potrebné plniť nižšie uvedené komunikačné úlohy.

3.6.3.3.1. Interná komunikácia

Prioritou marketingovej komunikácie je získať pre stratégiu podporu celého odvetvia cestovného ruchu. Slovenský cestovný ruch v súčasnosti nepredstavuje ucelenú komunitu, ale súbor individuálnych subjektov, ktoré presadzujú svoj vlastný záujem. Zdroje sa preto nevyužívajú efektívne, ale sú rozdrobené do množstva trhov a kanálov takmer bez úspechu. Takýmto spôsobom by nefungovala žiadna medzinárodná značka, pretože ide o zbytočné vyhadzovanie zdrojov. Kampane by mali byť zastrašené jednotnou stratégiou, ktorej hlavná téma, ktorej sa budú následne držať všetky regióny, turistické destinácie a dodávatelia, sa určí na celoštátnej úrovni.

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – VYPRACOVANIE STRATÉGIE



Obrázok 77: Zastrešujúca stratégia – spoločná rezerva zdrojov, Slovensko

Obsah sa líši v závislosti od regiónu, destinácie a dodávateľa, ale tematické zameranie ostáva rovnaké a podporuje jednotné vnímanie značky bez ohľadu na to, kto ju komunikuje. Odporúčame, aby bola národná kampaň predstavená a vysvetlená všetkým interným zainteresovaným stranám, aby sa s jej tematickým zameraním všetci stotožnili. Komunikačné nástroje, ktoré možno na tento účel použiť:

Inštitucionálna reklama: Subjekty pôsobiace v odvetví slovenského cestovného ruchu musia byť o kampaniach dobre informované. Z tohto pohľadu sa všetky zainteresované strany v zásade považujú za cieľové skupiny inštitucionálnej reklamy v médiách, pretože jej cieľom je zlepšiť vzťahy so všetkými zainteresovanými subjektmi. Cieľom je pozitívne ovplyvniť ich postoj k národnej stratégii cestovného ruchu prostredníctvom vhodných reklamných posolstiev.

Využitie inštitucionálnej reklamy

- Z tohto pohľadu sa všetky zainteresované strany spoločnosti v zásade považujú za cieľové skupiny inštitucionálnej reklamy v médiách, pretože cieľom spoločnosti je zlepšiť vzťahy so všetkými zainteresovanými subjektmi.

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – VYPRACOVANIE STRATÉGIE

- V súvislosti s internou komunikáciou je úlohou inštitucionálnej reklamy v médiách prezentovať imidž, zvýšiť povedomie a posilniť goodwill značky.
- Reklamné posolstvá sú navrhnuté tak, aby pozitívne ovplyvnili verejnú mienku o slovenskom cestovnom ruchu.

Vzťahy s verejnosťou (public relations): Na posilnenie myšlienky kampane a presvedčenie cieľových skupín sa využívajú nástroje PR. Zásadnú úlohu pritom zohrávajú kladné recenzie a tlačové správy, ako aj príspevky v sociálnych médiách, ktoré vysvetľujú a komunikujú podstatu kampaní.

Forms	Performance related PR	Business related PR	Society related PR
Press/Media	Press article on a new campaign	Interview or participation in talk shows	Press release on sustainable tourism
Dialogue PR	Campaign presentation at an event	„Open house day“	Lecture at a national tourism convention
Target group PR	Campaign presentation to specific target groups	Invitation of major stakeholders to the campaign presentation	Emphasis on regional character of the campaign
Advertising PR	Example calculation for the campaign	Setting the scene for Slovak celebrities	How tourism contributes to regional wealth
Internal PR	Intranet, Magazines, Blogs	Events, festivities for stakeholders	Charity run for stakeholders

Note: The measures mentioned are chosen as examples

Obrázok 78: Možnosti interného PR

Využitie PR

- Vzhľadom na nemateriálnu povahu turistickej (cestovateľskej) skúsenosti, zákazníci stále vo väčšej miere využívajú imidž ako zástupné kritérium pri posudzovaní ponuky produktov cestovného ruchu. Výstupy PR prispievajú k podpore profilovania imidžovej stratégie.
- Nemateriálna povaha cestovateľskej skúsenosti vedie k zvýšenému využívaniu značiek, ktoré fungujú ako „ukotvenie“ dôvery k celej ponuke produktov slovenského cestovného ruchu. Nástroje a výstupy PR sú osobitne vhodné na komunikáciu značky slovenského cestovného ruchu.

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – VYPRACOVANIE STRATÉGIE

- Zásadný vplyv na hodnotenie kvality slovenského cestovného ruchu návštevníkmi má kvalita interných zainteresovaných strán. PR pomáha budovať vzťah vzájomnej dôvery v rámci odvetvia cestovného ruchu na Slovensku. Interné zainteresované strany potom ďalej komunikujú tento kladný vzťah v priamom kontakte s turistami (tzv. „multiplikačný efekt“).

Vybudovanie dôvery a porozumenia, najmä medzi súčasnými a potenciálnymi návštevníkmi a domácou verejnosťou, je v odvetví cestovného ruchu obzvlášť dôležité najmä z dôvodu významu ústneho šírenia informácií.

Sponzoring: Sponzoring je výborný nástroj na podporu pocitu hrdosti a spolupatričnosti medzi subjektmi cestovného ruchu a na získanie ich podpory pre celonárodnú stratégiu. Športové, kultúrne a spoločenské podujatia a média predstavujú bohaté možnosti na implementáciu národnej sponzoringovej stratégie.

Forms	Communication carrier	Examples
Sport Sponsoring	Sponsorship of individuals, teams, events or arenas	Peter Sagan, Petra Vlhová
Cultural Sponsoring	Sponsorship of artists, groups, organizations, events and foundations	Slovak National Theater
Environmental Sponsoring	Environmental protection organizations	Protection of...
Social Sponsoring	Independent institutions in the social sector, education, science	Tourism Education (prices, competitions)
Media Sponsoring	Sponsoring of programs	Weather report on Slovak TV

Obrázok 79: Možnosti interného sponzoringu

Využitie sponzoringu

- Sponzoringové aktivity slúžia na podporu profilovania imidžovej stratégie, čím posilňujú význam imidžu ako zástupného kritéria pri hodnotení kvality nehmotného produktu.
- Vzhľadom na nemateriálnu povahu cestovateľskej skúsenosti si turisti nie sú istí kvalitou ponuky. Kladné vnímanie sponzoringovej aktivity alebo sponzorovanej osoby prispieva k zníženiu subjektívneho pocitu rizika pri kúpe produktu. Navyše, kladné vnímanie sponzorovanej osoby, činnosti alebo služby vedie k prenosu dôvery medzi súčasnými a potenciálnymi zákazníkmi.

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – VYPRACOVANIE STRATÉGIE

- Nemateriálna povaha cestovateľskej skúsenosti predstavuje problém aj z hľadiska jej vizualizácie. Pomocou sponzoringu je možné vytvoriť väzbu medzi ponukou a sponzorovanou osobou alebo podujatím a tým vizualizovať určité vlastnosti danej ponuky.
- Časté využívanie značky slovenského cestovného ruchu zo strany zainteresovaných strán korešponduje s cieľmi sponzoringu a podporuje vyššie uvedenú „zastrešujúcu stratégiu“.

3.6.3.3.2. Externá komunikácia

Okrem už spomínaných nástrojov (inštitucionálna reklama, PR a sponzoring), externá komunikácia využíva aj nižšie uvedené nástroje.

Reklama v médiách: Na komunikáciu kvality produktov cestovného ruchu, ktoré sú zo svojej podstaty nemateriálnej povahy, sa v minulosti osvedčili také formy reklamy, ktoré propagovali ich zástupné vlastnosti.

Design goal / factors	Materialization	Personalization
External factors	- Before and after presentation - Packaging / Atmospheres - Representation of the satisfaction of needs	- Reference customers - Testimonials - Celebrities
Internal factors	- Equipment, furnishing - Thematization (use of symbols) - Object samples - Highlighting the medium	- Management - Employees - Representation of the service process

Obrázok 80: Zástupné formy reklamy, Slovensko

Využitie reklamy v médiách

- Na propagáciu služieb cestovného ruchu prostredníctvom reklamy v klasických médiách je potrebné tieto služby vizualizovať alebo materializovať. Na tento účel je možné využiť ich zástupné znaky/charakteristiky. Ich materializáciu je teda možné dosiahnuť zobrazením externého alebo interného faktora, pričom podobný výsledok možno dosiahnuť aj personifikáciou.
- Nemateriálna povaha cestovateľskej skúsenosti je zdrojom neistoty pri hodnotení kvality služieb. Komunikovaním špecifických informácií o konkrétnej službe reklama v médiách zvyšuje povedomie turistov a návštevníkov o charakteristických znakoch ponuky a pomáha znižovať existujúcu informačnú asymetriu.

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – VYPRACOVANIE STRATÉGIE

Podpora predaja (sales promotion): Podpora predaja je kľúčovou zložkou marketingových kampaní. Zahŕňa rozmanitý súbor motivačných nástrojov, predovšetkým krátkodobých, ktorých cieľom je stimulovať rýchlejší alebo väčší nákup produktov/služieb zo strany turistov či sprostredkovateľov.

Forms	Direct sales promotion		Indirect sales promotion	
	Internal	External	Middlemen	Affiliates
Gifts & Merchandising	e.g. toys for children, T-shirts, caps etc.	e.g. distribution of advertising gifts	e.g. gift when acquiring a new customer	e.g. distribution of flags with logo at sports events
Price reductions	e.g. Up-/Cross Selling offers on arrival	e.g. patronage programs (Miles & More)	e.g. quantity discount for purchase of larger quantities	e.g. Lufthansa hotel cooperatives
Demonstrations	e.g. invitations to a presentation	e.g. presentation & booking in travel TV	e.g. shop window design for travel agencies	e.g. implementation of familiarization trips
Contests	e.g. competition for customers in a restaurant.	e.g. providing prizes for competitions	e.g. contests of tour operators via travel agencies	e.g. competition for a vacation (flight, hotel, catering...)
POS-Material	e.g. daily updated price offers on screen	e.g. distribution of brochures in the pedestrian zone	e.g. video in the travel agency about Lufthansa destinations	e.g. tablets in the room, which represent the vacation offer.

Obrázok 81: Formy podpory predaja, Slovensko

Využitie podpory predaja

- Vzhľadom na nemateriálnu povahu cestovateľskej skúsenosti sa Slovensko musí v rámci marketingovej komunikácie usilovať o materializáciu tejto skúsenosti, resp. aspoň jej individuálnych komponentov. Na tento účel sú obzvlášť vhodné darčkové predmety a propagačné materiály na predajných miestach. Darčkové predmety pomáhajú turistom zapamätať si Slovensko a jeho služby.
- Výhodou je, ak sa do diskusie o produktovej ponuke podarí turistov zapojiť, napríklad formou súťaží alebo žrebovaní o ceny, pri ktorých dochádza k nevedomej interakcii s produktmi/službami.
- Sezónnosť ponuky si vyžaduje správne riadenie krátkodobého dopytu. Na tento účel sú vhodné cenovo orientované nástroje podpory predaja, pričom rozlišujeme medzi čistým znížením cien (napr. sezónne zľavy), darčkovými kupónmi (napr. vernostné programy) a rozdávaním vzoriek produktov.
- V predchádzajúcich rokoch sa realizovali kooperatívne kampane na podporu predaja, pri ktorých zákazník pri alebo po využití služby získava informácie o inej, súvisiacej službe.

Eventový marketing: Hoci pandémia koronavírusu zasiahla tento sektor veľmi výrazne, mnohé jeho formáty sa preniesli do on-line priestoru a tie najlepšie z nich sa v ďalších rokoch určite vrátia. Eventom sa v tomto kontexte rozumie špeciálne podujatie alebo špeciálna udalosť, v rámci ktorých majú vybraní účastníci možnosť plnohodnotného prežívania danej skúsenosti priamo na mieste a ktoré možno využiť ako platformu na vzájomnú komunikáciu.

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – VYPRACOVANIE STRATÉGIE

Target group / occasion	Customers	Employees	Affiliates	Publics
Occasion orientation	e.g., meeting customers at a trade show	e.g., celebrations for an anniversary	e.g., open day for suppliers	e.g., press conference at the start of the season
Occasion & brand orientation	e.g., POS campaign to introduce a new offer	e.g., POS workshop to introduce a new offer	e.g., dealer presentation of new offer (fam-trip)	e.g., press conference to introduce new offer
Brand orientation	e.g., Roadshow in different cities	e.g., workshops and seminars on the brand	e.g., brand training for sales representatives and assistants	e.g., exhibition about the history of the brand.

Obrázok 81: Formy eventového marketingu, Slovensko

Využitie eventového marketingu

- Využitím hmatateľných prvkov v kontexte daného podujatia (napr. v podobe jeho dizajnu) dochádza k materializácii (zhmotneniu) a vizualizácii nemateriálneho plnenia.
- Podujatie (event) ponúka účastníkom konkrétny zážitok, pričom táto pozitívna skúsenosť sa následne odráža aj v jeho kladnom hodnotení.
- Úspešnú integráciu externého faktora podporuje vytvorenie úzkeho vzťahu medzi zákazníkom a zamestnancom. V rámci podujatia je možné nadviazať kontakt so zákazníkom a posilniť vzájomný dialóg.

Komunikácia formou dialógu: Tam, kde sa 80 % turistickej skúsenosti vytvára v interakcii (dialógu) medzi dodávateľmi a turistami, je komunikácia formou dialógu osobitne dôležitá. Dialógom sa v tejto súvislosti rozumie osobný, on-line alebo telefonický kontakt. Preto sa táto komunikácia zameriava na kontaktné miesta predaja a poskytovania služieb slovenského cestovného ruchu.

Využitie komunikácie formou dialógu:

- Osobná komunikácia vedie k zvýšeniu povedomia o cestovnom ruchu prostredníctvom výmeny dôveryhodných informácií. Prispieva tak k zmierneniu neistoty pri hodnotení kvality ponuky.
- Na vytvorenie a stabilizáciu dôvery k ponuke sa využívajú rôzne signály kvality. Na rozdiel od masovej komunikácie sú osobne sprostredkované signály kvality dôveryhodnejšie, lebo intenzita kontaktu je relatívne vysoká a vzdialenosť medzi odosielateľom a prijímateľom relatívne malá.

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – VYPRACOVANIE STRATÉGIE

- Integrácia externého faktora (turisti a ich osobný majetok) vedie k potrebe poskytnúť komunikačnú podporu. Turistom je potrebné ukázať, ako môžu prispieť k optimálnej skúsenosti v procese poskytovania služby. V rôznych situáciách dáva zmysel obmedziť intenzitu kontaktu na nevyhnutné minimum.
- Pri integrácii externého faktora je tiež dôležité smerovať vzájomnú interakciu na osobné otázky. Komunikácia sa zameriava na zákazníckove problémy, požiadavky, celkový zdravotný stav atď. Preukázaním záujmu o osobu zákazníka je možné budovať jeho emocionálnu lojalitu. Navyše je týmto spôsobom možné získať dôležité informácie o profile zákazníka a jeho aktuálnej spokojnosti alebo nespokojnosti s produktom.
- Komunikáciu formou dialógu možno v praxi realizovať nielen v priamom osobnom kontakte, ale aj prostredníctvom nástrojov on-line komunikácie, pretože internet v súčasnosti umožňuje získať priamu odpoveď v reálnom čase.

Veľtrhy a výstavy Obchodné veľtrhy a výstavy sú vhodné na uspokojenie existujúceho dopytu (potenciálnych) zákazníkov po informáciách o cestovnom ruchu na Slovensku.

Category	Forms	Examples
Origin of exhibitors	International Regional	ITB in Berlin Holiday Fair Vienna
Width of assortment	Special trade fair Universal trade fair	IBTM in Barcelona (MICE) MIT in Milano
Event function	Order fair Information fair	ATB Austrian Travel Business Roadshows
Target group	Trade audience Consumer audience	Trade fair Consumer fair

Obrázok 82: Formy veľtrhov a výstav, Slovensko

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – VYPRACOVANIE STRATÉGIE

Využitie veľtrhov a výstav

- Veľtrhy a výstavy majú pre cestovný ruch osobitný význam. Ich hlavným cieľom je znížiť vnímané riziko produktu, lepšie ho prezentovať a presvedčiť zákazníkov využitím zástupnej komunikácie.
- Nemateriálna povaha produktu cestovného ruchu vedie k informačnej asymetrii z pohľadu turistov, pokiaľ ide o ich očakávania a dôveru, pričom prezentáciou na veľtrhoch a výstavách možno zmierniť subjektívne vnímané riziko pri jeho kúpe.
- Nemateriálna podstata cestovateľskej skúsenosti ovplyvňuje formu prezentácie Slovenska a jeho turistickej ponuky. Prezentácia sa môže zamerať na jej potenciál, proces alebo výsledky.
- Vzhľadom na nemateriálnu povahu produktu cestovného ruchu, dizajn výstavného stánku predstavuje dôležitý zástupný prvok na posúdenie kvality. Čím je služba nehmotnejšia, tým pravdepodobnejšie bude posudzovaná cez externé vlastnosti hmatateľných elementov.

Priamy marketing: Priamy marketing predstavuje cieľený individuálny prístup s využitím všetkých komunikačných prostriedkov, ktorého cieľom je nadviazať priamy kontakt s adresátom a iniciovať priamy dialóg, resp. jeho nepriamym oslovením vytvoriť základy takéhoto priameho dialógu v ďalšom štádiu s cieľom dosiahnuť stanovené komunikačné a predajné ciele.

Type of interaction	Forms	Examples
Passive Direct Marketing	Printed Media	e.g. letter to all customers informing them about a new product.
	Electronic Media	e.g. E-Mail to all customers informing them about a new product.
Reaction oriented Direct Marketing	Printed Media	e.g. newspaper insert with reply card
	Electronic Media	e.g. sending an e-newsletter with link to a landing page (incl. call for action)
Interaction oriented Direct Marketing	Print Media	e.g. invitation to a presentation
	Electronic Media	e.g. telemarketing

Obrázok 83: Formy priameho marketingu, Slovensko

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – VYPRACOVANIE STRATÉGIE

Využitie priameho marketingu

- Účelom priameho marketingu je posunúť sa k individuálnemu a personalizovanému prispôbeniu ponuky preferenciám zákazníka. Na splnenie tohto cieľa je preto potrebné mať o zákazníkovi relevantné informácie.
- Nemateriálna povaha produktu vedie k nedostatku informácií o kvalite služby. Pri priamom marketingu dochádza k individuálnemu osloveniu potenciálnych zákazníkov. Okrem toho, obsah komunikácie je individuálne prispôbený konkrétnemu zákazníkovi, čím prispieva k posilneniu akceptácie a záujmu o službu v cieľovej skupine.
- Vplyv externého faktora prispieva k neistote na strane dodávateľa, pokiaľ ide o ochotu a schopnosť zákazníka plniť svoje záväzky. Nástroje priamej aktívnej komunikácie sú preto tiež vhodným prostriedkom na získavanie relevantných informácií o zákazníkovi.

Na základe KPI pre akvizície uvedených v kapitole 5.2.5 boli vypracované plány na oslovenie zákazníkov na regionálnych a kontinentálnych trhoch, s využitím týchto typov médií:

Masmédiá: Za masmédiá považujeme médiá, ktoré v širokej verejnosti budujú povedomie a záujem o Slovensko ako o turistickú destináciu. Môžeme sem zahrnúť tradičné médiá ako tlač, rozhlas a TV aj on-line médiá či vonkajšie reklamné nosiče, ktorými je možné osloviť potenciálnych záujemcov a informovať ich o dostupných ponukách.

Sociálne médiá (siete): Podobne ako masmédiá, aj sociálne siete a médiá oslovujú široké obecnstvo. Okrem tých najznámejších, ako sú Facebook, Instagram či Twitter, existuje množstvo ďalších sociálnych sietí, ktoré je možné využiť (obrázok 80).

Social media landscape 2020



Obrázok 80: Prostredie sociálnych médií v roku 2020

Vyhľadávacie nástroje:

Po vytvorení povedomia a vzbudení záujmu budú chcieť potenciálni návštevníci vyhľadať dostupné ponuky. V súčasnosti je najpoužívanejším internetovým vyhľadávačom Google, preto je nevyhnutné, aby sa na ňom naše ponuky nachádzali. Okrem Googlu prichádzajú do úvahy aj iné vyhľadávače, napr. Bing či Yahoo, a najmä vyhľadávače, ktoré sa špecializujú priamo na vyhľadávanie ponúk v oblasti cestovného ruchu.

Cieľom využitia všetkých uvedených typov médií je generovať potenciálnych zákazníkov (tzv. leads), s ktorými je potom možné komunikovať priamo. Na oslovenie potenciálnych zákazníkov na regionálnych a kontinentálnych trhoch navrhujeme v našej stratégii použiť tieto spôsoby priamej komunikácie:

E-mail: Po získaní potenciálneho zákazníka je možné pokračovať e-mailovou komunikáciou. Samostatné e-maily a informačné newslettere sú osvedčené nástroje na oslovenie jednotlivcov s personalizovanou individuálnou ponukou.

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – VYPRACOVANIE STRATÉGIE

Pošta: Stará dobrá poštová zásielka, či už v podobe listu alebo pohľadnice, je stále cenným nástrojom, ktorým možno potenciálnych návštevníkov osloviť formou personalizovaných informácií. Poštové zásielky môžu byť adresované buď priamo konkrétnym adresátom, alebo potenciálnym zákazníkom všeobecne.

Telefón: Predovšetkým v sektore B2B, ale nielen tam, je telefonický kontakt funkčným nástrojom, ktorým možno osobne osloviť potenciálnych zákazníkov s konkrétnou ponukou. Na poskytovanie špecifických informácií o ponukách slovenského cestovného ruchu by sa však nemal primárne využívať telefonický kontakt, ktorý je relatívne nákladný, ale skôr webové stránky.

Osobné stretnutia: V sektore B2B sa obchody uzatvárajú predovšetkým osobne, či už počas návštevy predajcu u zákazníka, pri pozvaní zákazníka na Slovensko, či pri spoločnom stretnutí na podujatí.

Komunikačný tok pri oslovení potenciálnych zákazníkov je znázornený na obrázku 81. Cieľom je smerovať všetky spätné reakcie na príslušné webové stránky alebo landing pages, z ktorých sa potom používatelia/návštevníci môžu rozhodnúť pre prihlásenie na odber marketingových materiálov, alebo pokračovať priamo na rezervačný portál a dokončiť transakciu. V prípade komunikačných kanálov v B2B sektore potenciálni zákazníci budú pokračovať priamo na elektronickú obchodnú platformu alebo budú nasmerovaní na telefonický kontakt alebo osobnú návštevu s cieľom uzavrieť transakciu.



Obrázok 81: Komunikačné toky, stratégia kontaktov, Slovensko

Na výpočet množstva kontaktov v plánoch kontaktov sme použili nižšie uvedenú ročnú frekvenciu kontaktov:

Masmédiá, vyhľadávače a sociálne siete: spolu šesť ročne (dva pre každý typ média)

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – VYPRACOVANIE STRATÉGIE

E-mailová komunikácia: štyrikrát ročne

Poštové zásielky: dvakrát ročne

Telefonický a osobný kontakt: raz ročne

Dosah, ktorý je uvedený pri KPI pre akvizície (pozri kapitolu 5.2.5), bol vynásobený uvedenými frekvenciami kontaktov, a výsledkom je plán kontaktov pre regionálne a kontinentálne trhy.

Celkový plán kontaktov (kontinentálne + regionálne)

Customer Structure / Contact Media	Display Media	Search Media	Social Media	E-Mail	Mail	Phone	Visit	Total
Target group	220 209 001	220 209 001	220 209 001	0	0	0	0	660 627 004
Leads	10 848 527	10 848 527	10 848 527	0	0	163 708	0	32 709 289
Opt-Ins	0	0	0	10 597 558	5 298 779	46 543	0	15 942 880
Requests	0	0	0	3 248 083	1 624 041	19 674	19 674	4 911 473
Buyers	0	0	0	1 651 568	825 784	12 333	12 333	2 502 018
Total Customer Status	231 057 529	231 057 529	231 057 529	15 497 208	7 748 604	242 258	32 007	716 692 664
Direct b2c	207 951 776	207 951 776	207 951 776	1 549 721	774 860	24 226	0	626 204 134
Indirect b2b	23 105 753	23 105 753	23 105 753	13 947 488	6 973 744	218 032	32 007	90 488 530
Total Customer Type	231 057 529	231 057 529	231 057 529	15 497 208	7 748 604	242 258	32 007	716 692 664
Cost per Contact	Display Media	Search Media	Social Media	E-Mail	Mail	Phone	Visit	
Conception/Production in €	0,0001	0,0001	0,0001	0,0010	0,2000	0,00	0,00	
Media in €	0,0350	0,0350	0,0350	0,0100	1,0000	2,50	0,00	
Expenses in €	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,00	20,00	
Total Cost per Contact	0,0351	0,0351	0,0351	0,0110	1,2000	2,5000	20,00	
Total Cost	Display Media	Search Media	Social Media	E-Mail	Mail	Phone	Visit	
Conception/Production in €	23 106	23 106	23 106	15 497	1 549 721	0	0	
Media in €	8 087 014	8 087 014	8 087 014	154 972	7 748 604	605 645	0	
Expenses in €	0	0	0	0	0	0	640 148	
Total Cost per Contact	8 110 119	8 110 119	8 110 119	170 469	9 298 325	605 645	640 148	
Contact Cost	Display Media	Search Media	Social Media	E-Mail	Mail	Phone	Visit	Total
Target group	7 729 336	7 729 336	7 729 336	0	0	0	0	23 188 008
Leads	380 783	380 783	380 783	0	0	409 269	0	1 551 619
Opt-Ins	0	0	0	116 573	6 358 535	116 357	0	6 591 465
Requests	0	0	0	35 729	1 948 850	49 186	393 486	2 033 764
Buyers	0	0	0	18 167	990 941	30 833	246 663	1 039 941
Total Customer Status	8 110 119	8 110 119	8 110 119	170 469	9 298 325	605 645	640 148	34 404 797
Direct b2c	7 299 107	7 299 107	7 299 107	17 047	929 833	60 564	0	22 904 766
Indirect b2b	811 012	811 012	811 012	153 422	8 368 493	545 080	640 148	11 500 031
Total Customer Type	8 110 119	8 110 119	8 110 119	170 469	9 298 325	605 645	640 148	34 404 797

Obrázok 82: Celkový plán kontaktov, Slovensko

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – VYPRACOVANIE STRATÉGIE

Na výpočet celkových nákladov na komunikáciu boli vypočítané kontakty vynásobené jednotkovou cenou za kontakt. Cena za kontakt predstavuje len náš odhad, ale predpokladáme, že v prípade masmédií, vyhľadávačov a sociálnych sietí by mala byť dostatočná priemerná cena za tisíc zobrazení (CPM – *cost per mille*) vo výške 35 €. To isté platí aj pri využití priamych komunikačných kanálov, z ktorých je najlacnejší e-mail pri cene 1 cent na kontakt. Pri tradičných poštových zásielkach cena 1,20 € na kontakt zahŕňa priemerné poštovné vo výške 1 € – (pozri náklady na médiá). Cena 2,50 € za kontakt pri telefonicknej komunikácii vychádza z predpokladu, že tieto služby bude zabezpečovať externé call centrum. Cestovné náklady pri osobných stretnutiach boli vypočítané vo výške 20 € na kontakt. Náklady na koncepciu zahŕňajú odmeny pre reklamnú agentúru a pri poštových zásielkach výrobné náklady tlačených materiálov.

Plán regionálnych kontaktov

Customer Structure / Contact Media	Display Media	Search Media	Social Media	E-Mail	Mail	Phone	Visit	Total
Target group	147 125 898	147 125 898	147 125 898	0	0	0	0	441 377 695
Leads	3 540 217	3 540 217	3 540 217	0	0	109 376	0	10 730 027
Opt-Ins	0	0	0	7 080 434	3 540 217	31 096	0	10 651 747
Requests	0	0	0	2 170 107	1 085 053	13 145	13 145	3 281 450
Buyers	0	0	0	1 103 444	551 722	8 240	8 240	1 671 646
Total Customer Status	150 666 115	150 666 115	150 666 115	10 353 985	5 176 993	161 857	21 385	467 712 565
Direct b2c	135 599 504	135 599 504	135 599 504	1 035 399	517 699	16 186	0	408 367 794
Indirect b2b	15 066 612	15 066 612	15 066 612	9 318 587	4 659 293	145 672	21 385	59 344 771
Total Customer Type	150 666 115	150 666 115	150 666 115	10 353 985	5 176 993	161 857	21 385	467 712 565
Cost per Contact	Display Media	Search Media	Social Media	E-Mail	Mail	Phone	Visit	
Conception/Production in €	0,0001	0,0001	0,0001	0,0010	0,2000	0,00	0,00	
Media in €	0,0350	0,0350	0,0350	0,0100	1,0000	2,50	0,00	
Expenses in €	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,00	20,00	
Total Cost per Contact	0,0351	0,0351	0,0351	0,0110	1,2000	2,5000	20,00	
Total Cost	Display Media	Search Media	Social Media	E-Mail	Mail	Phone	Visit	
Conception/Production in €	15 067	15 067	15 067	10 354	1 035 399	0	0	
Media in €	5 273 314	5 273 314	5 273 314	103 540	5 176 993	404 643	0	
Expenses in €	0	0	0	0	0	0	427 696	
Total Cost per Contact	5 288 381	5 288 381	5 288 381	113 894	6 212 391	404 643	427 696	
Contact Cost	Display Media	Search Media	Social Media	E-Mail	Mail	Phone	Visit	Total
Target group	5 164 119	5 164 119	5 164 119	0	0	0	0	15 492 357
Leads	124 262	124 262	124 262	0	0	273 441	0	646 226
Opt-Ins	0	0	0	77 885	4 248 260	77 741	0	4 403 886
Requests	0	0	0	23 871	1 302 064	32 862	262 895	1 358 797
Buyers	0	0	0	12 138	662 067	20 600	164 800	694 804
Total Customer Status	5 288 381	5 288 381	5 288 381	113 894	6 212 391	404 643	427 696	22 596 070
Direct b2c	4 759 543	4 759 543	4 759 543	11 389	621 239	40 464	0	14 951 721
Indirect b2b	528 838	528 838	528 838	102 504	5 591 152	364 179	427 696	7 644 349
Total Customer Type	5 288 381	5 288 381	5 288 381	113 894	6 212 391	404 643	427 696	22 596 070

Obrázok 83: Plán regionálnych kontaktov, Slovensko

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – VYPRACOVANIE STRATÉGIE

Ako je uvedené v stratégii trhového pokrytia (pozri kapitolu 6.2.1.1), do roku 2025 je prioritou regionálny trh. Až po roku 2025 sa rozpočet na marketingovú komunikáciu posunie viac smerom ku kontinentálnemu trhu.

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – VYPRACOVANIE STRATÉGIE

Plán kontinentálnych kontaktov

Customer Structure / Contact Media	Display Media	Search Media	Social Media	E-Mail	Mail	Phone	Visit	Total
Target group	73 083 103	73 083 103	73 083 103	0	0	0	0	219 249 309
Leads	7 308 310	7 308 310	7 308 310	0	0	54 331	0	21 979 262
Opt-Ins	0	0	0	3 517 124	1 758 562	15 447	0	5 291 133
Requests	0	0	0	1 077 976	538 988	6 530	6 530	1 630 023
Buyers	0	0	0	548 123	274 062	4 093	4 093	830 371
Total Customer Status	80 391 413	80 391 413	80 391 413	5 143 223	2 571 612	80 401	10 623	248 980 099
Direct b2c	72 352 272	72 352 272	72 352 272	514 322	257 161	8 040	0	217 836 340
Indirect b2b	8 039 141	8 039 141	8 039 141	4 628 901	2 314 451	72 361	10 623	31 143 759
Total Customer Type	80 391 413	80 391 413	80 391 413	5 143 223	2 571 612	80 401	10 623	248 980 099
Cost per Contact	Display Media	Search Media	Social Media	E-Mail	Mail	Phone	Visit	
Conception/Production in €	0,0001	0,0001	0,0001	0,0010	0,2000	0,00	0,00	
Media in €	0,0350	0,0350	0,0350	0,0100	1,0000	2,50	0,00	
Expenses in €	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,00	20,00	
Total Cost per Contact	0,0351	0,0351	0,0351	0,0110	1,2000	2,5000	20,00	
Total Cost	Display Media	Search Media	Social Media	E-Mail	Mail	Phone	Visit	
Conception/Production in €	8 039	8 039	8 039	5 143	514 322	0	0	
Media in €	2 813 699	2 813 699	2 813 699	51 432	2 571 612	201 002	0	
Expenses in €	0	0	0	0	0	0	212 453	
Total Cost per Contact	2 821 739	2 821 739	2 821 739	56 575	3 085 934	201 002	212 453	
Contact Cost	Display Media	Search Media	Social Media	E-Mail	Mail	Phone	Visit	Total
Target group	2 565 217	2 565 217	2 565 217	0	0	0	0	7 695 651
Leads	256 522	256 522	256 522	0	0	135 829	0	905 394
Opt-Ins	0	0	0	38 688	2 110 275	38 617	0	2 187 580
Requests	0	0	0	11 858	646 785	16 324	130 590	674 967
Buyers	0	0	0	6 029	328 874	10 233	81 863	345 136
Total Customer Status	2 821 739	2 821 739	2 821 739	56 575	3 085 934	201 002	212 453	11 808 727
Direct b2c	2 539 565	2 539 565	2 539 565	5 658	308 593	20 100	0	7 953 045
Indirect b2b	282 174	282 174	282 174	50 918	2 777 341	180 902	212 453	3 855 682
Total Customer Type	2 821 739	2 821 739	2 821 739	56 575	3 085 934	201 002	212 453	11 808 727

Obrázok 84: Plán kontinentálnych kontaktov, Slovensko

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – VYPRACOVANIE STRATÉGIE

3.6.3.4. MANAŽMENT KAMPANÍ

Cieľom manažmentu kampaní je skombinovať jednotlivé premenné marketingového mixu do kampaní na získanie nových, udržanie existujúcich a opätovné získanie stratených zákazníkov.

Získavanie nových zákazníkov

Cieľom na najbližšie roky je získavať nových zákazníkov. Do kampane je potrebné začleniť rôzne marketingové nástroje, ako znázorňuje obrázok 85.

	Conviction		Stimulation	Socialization
	Claim / Promise	Reason for believe		
Product	- Quality Guarantees - After Sale Service - Customer Hotlines - Complaint Management	- Certificates & seals of approval - Performance tests	- Bundling of services - Individualisation	- Training - Demo versions - Services
Promotion	- Slovakia – a quality promise - Sponsoring - Performance related communications	- Word of Mouth promotion - Public Relations	- Advertising - Public Relations - Sales Promotion - Direct Marketing	- Service Hotline - Internet FAQ - Events - Sponsoring
Price	- Price as quality indicator - Terms & conditions	- Money-back guarantees - Customer acquisition voucher	- Transparent, flexible pricing system - Discounts and loyalty rebates - Price bundling	Reliability and constancy of the price level
Place	- Location as quality indicator - Securing availability in relevant quantities	Incentive scheme to encourage recommendations	- Close to customers - High density - Multichanneling	Consistent distribution
Personnel	Promoting trustworthy and open behaviour.	Encourage product use and recommendation by employees	Incentive systems for employees to stimulate customers.	Consistent staff in contact with customers

Obrázok 85: Získavanie nových zákazníkov, Slovensko

Návrhy uvedené na obrázku 85 predstavujú príklady pre plánovanie kampane, ktoré je potrebné podrobnejšie rozpracovať. Je dôležité začleniť do kampane marketingové nástroje a postupovať podľa znázornených postupov. V prvom kroku formulujeme posolstvo/prísľub, ktorým zaujmeme pozornosť cieľového obecnstva. Obsahom tohto posolstva by mala byť kvalita turistických služieb na Slovensku, pričom je zároveň potrebné vyjadriť ich výhodu v podobe hodnoty za peniaze.

Posolstvo musíme podporiť dôveryhodným zdôvodnením. Osvedčenými nástrojmi sú certifikáty, pečate kvality či spotrebiteľské testy vykonané nezávislými a dôveryhodnými externými subjektmi. Toto by malo byť ďalej podporené pozitívnou reklamou ústne šírenou existujúcimi zákazníkmi a nástrojmi PR, ktoré sú uvedené v kapitole 6.3.3.1 Interná komunikácia. Ako podporné nástroje možno využiť aj poskytnutie záruky vrátenia peňazí a promo kupóny na získanie nových zákazníkov.

Po presvedčení potenciálneho záujemcu je potrebné motivovať ho k uzavretiu transakcie, na čo slúžia rôzne nástroje podpory predaja a ďalšie stimuly. Na komunikovanie týchto stimulov sa

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – VYPRACOVANIE STRATÉGIE

používajú reklama, PR a priamy marketing. Toto úsilie podporujú aj transparentná a flexibilná cenotvorba či ponuka balíkov služieb.

Obdobie medzi rezerváciou a príchodom na Slovensko vypĺňa socializácia: Zvyšovanie informovanosti formou poznávacích zájazdov na Slovensko je relevantné v prípade B2B sektora, v prípade sektora B2C prichádzajú do úvahy demo verzie produktov či služieb. Informačné telefónne linky a internetové stránky s najčastejšími otázkami pomáhajú odpovedať na prípadné otázky. Konzistentnosť cien, distribúcie a kontaktného personálu je dôležitá a napomáha budovanie sociálnych kontaktov.

Udržanie zákazníkov

Kľúčovou podmienkou na udržanie zákazníkov je, aby boli so svojou prvou návštevou spokojní a boli ňou nadšení. Čím sú ich spokojnosť a nadšenie väčšie, tým je pravdepodobnejšie, že sa ich podarí udržať, či dokonca premeniť na „ambasádorov“ slovenského cestovného ruchu. Cieľom kampane na udržanie zákazníkov je zvýšiť ich dennú útratu prostredníctvom krížového predaja (*cross-selling*) a navyšovania predaja (*up-selling*), ako je znázornené na obrázku 86.

		Growth Phase	Maturity Phase	
		Individualisation	Increase Usage	Stabilising
Product		• Individualisation of services • Customer integration • Value Added Services	• Programme expansion • Bundling of services • Service policy • Quality management • Further developments	• Functional barriers to change • Performance development • Bundling of services
		• Dialogue communication • Personal communication	• Direct marketing • Performance-related media advertising as a reminder	• Addressing lock-in effects • Advance notices • Emotional barriers to change
Promotion		• Price differentiation • Price individualisation • Relationship pricing	• Price bundling • Individual price discounts • Customer cards with discount function	• Contractual barriers to change • Economic barriers to switching
Price		• Flexible range of distribution channels • Flexible delivery / provision	• High regional and temporal availability	• Sales channel at the customer • Multichanneling
Place		• Flexibilisation of employees • Reliability and empathy • Decision-making competences	• Extensive performance and customer knowledge	• Emotional barriers to change • Employee satisfaction and motivation • Continuity of contact persons
Personnel				

Obrázok 86: Udržanie zákazníka, Slovensko

Návrhy uvedené na obrázku 86 sú opäť len návodom na tvorbu kampane a je potrebné podrobnejšie ich rozpracovať. Cieľom je prispôsobiť marketingový mix individuálnym potrebám a požiadavkám turistov, zvýšiť využívanie služieb a stabilizovať vzťah so zákazníkom.

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – VYPRACOVANIE STRATÉGIE

Nevyhnutné je prispôbiť služby individuálnym požiadavkám na základe ich prvého využitia. Na tento účel sa dobre osvedčilo spoznať svojich zákazníkov, zapojiť ich do procesu poskytovania služby a poskytnúť im služby s pridanou hodnotou. Komunikácia sa v tomto štádiu mení z masovej na osobný dialóg. Nielen samotný produkt, ale aj jeho cena by mala byť prispôbená individuálnym preferenciám zákazníka.

Ako sme uviedli vyššie, cieľom udržania zákazníka je zvýšiť využívanie služieb prostredníctvom navýšenia predaja a krížového predaja. V tejto fáze sa ako úspešné ukázali rozšírenie produktovej ponuky aj zavedenie nových produktov vo forme balíkov služieb. Na dosiahnutie uvedeného cieľa je potrebná priama komunikácia v podobe dialógu so zákazníkom. Na úspešné udržanie zákazníka je potrebné, aby dodávateľ mal dostatočne širokú ponuku produktov a dobre poznal svojich zákazníkov.

V záverečnej fáze zameranej na udržanie zákazníka je potrebné vzájomný vzťah stabilizovať vytvorením funkčných, emocionálnych a zmluvných prekážok, ktoré zákazníkom bránia prejsť k iným poskytovateľom.

Znovuzískanie zákazníka

Zákazníci sa nevracajú na Slovensko z rôznych dôvodov. Slovenský cestovný ruch by mal poznať dôvody, prečo sa turisti na Slovensko vracajú, ale rovnako dôležité je vedieť, prečo sa nevracajú. Dôvodom môžu byť samotní zákazníci, dodávatelia alebo konkurencia. Kampaň zameraná na znovuzískanie zákazníkov zvyčajne obsahuje kroky, ktoré sú znázornené na obrázku 87.

	Improvement		Reparation	
	Rectification	Conviction	Compensation	Stimulation
Pro- motion	- Performance improvement - Repair - Customer integration	- Value Added Services - Individualisation - Customer integration	Benefit replacement	Processing as a value added service
	Subsequent customer training	- Dialog communication - Joint search for solutions	- Gifts - Explicit apology	- Mass communication with recovery offer - Dialogue communication
Price	Price reduction	Price adjustments	- Vouchers - Compensation payments	- Discounts - Terms & Conditions
Place	- Improving the distribution channels - Improvement of the conditions	Individualisation of the distribution channels	Sales related gifts	Time-limited delivery and provision conditions
Per- sonnel	- Promotion of critical faculties - Promotion of the error culture	- Relationship orientation - Staff scheduling	- Promoting critical faculties - Promoting reparation	Empowerment

Obrázok 87: Znovuzískanie zákazníka, Slovensko

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – VYPRACOVANIE STRATÉGIE

Zákazníkov možno znovu získať zlepšením ponuky a presvedčením zákazníkov, ktorých sme stratili, o ich zlepšení. Potrebné je službu nielen napraviť a poskytnúť zodpovedajúce zľavy, ale aj individualizovať služby zapojením zákazníka do celého procesu.

Zároveň je nevyhnutné poskytnúť zákazníkovi explicitné ospravedlnenie, darčeky, darčkové kupóny či finančnú náhradu. Nevyhnutnou súčasťou procesu znovuzískavania zákazníkov je funkčný reklamačný systém, ktorý slúži nielen na podávanie a vybavovanie reklamácií a sťažností, ale zároveň umožňuje analyzovať ich a poučiť sa z chýb.



3.7. IMPLEMENTÁCIA

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – IMPLEMENTÁCIA

Na účinnú a úspešnú implementáciu stratégií, ktoré sú uvedené v kapitole 6, musia byť zavedené potrebné štruktúry a systémy.

3.7.1. Štruktúry

Pri budovaní organizačnej štruktúry slovenského cestovného ruchu je dôležité postupovať podľa nasledovných odporúčaní.

Decentralizácia: Jej súčasťou je vytvorenie decentralizovaných útvarov, ktoré budú blízko k zákazníkom. Rozhodovacie procesy by mali byť rýchle a flexibilné, aby sa zabezpečilo účinné riešenie problémov zákazníkov. Destinačný manažment na regionálnej úrovni zabezpečí prísun informácií o zákazníkoch pre potreby rozhodovania o marketingu cestovného ruchu na národnej úrovni.

Nastavenie procesov: Správne nastavené organizačné procesy rámci celého hodnotového reťazca, od dodávateľa cez rôzne medzistupne v rámci odvetvia cestovného ruchu až po maloobchodníka a následne spotrebiteľa, umožnia lepšie koordinovať a optimalizovať všetky procesy, počínajúc samotnou turistickou skúsenosťou. Procesy v slovenskom cestovnom ruchu nie sú zatiaľ štandardizované, keďže každý subjekt pristupuje k riešeniu problémov inak, čo je zdrojom nejasností a neefektívnosti.

Spolupráca: Ako sme už naznačili v kapitole 6.3.3.1 Interná komunikácia, je potrebné zlepšiť spoluprácu medzi jednotlivými zainteresovanými subjektmi slovenského cestovného ruchu. Potrebné je eliminovať komunikačné deficity a odstrániť existujúce prekážky, ktoré spolupráci bránia.

Rozhodovacie kompetencie: Ďalšou podmienkou budovania organizačnej štruktúry je posilnenie rozhodovacích kompetencií zamestnancov pri kontakte so zákazníkmi. Týmto posilnením kompetencií sa rozumejú všetky prostriedky, ktoré zamestnancovi umožňujú rozhodovať sa pri komunikácii so zákazníkom autonómne.

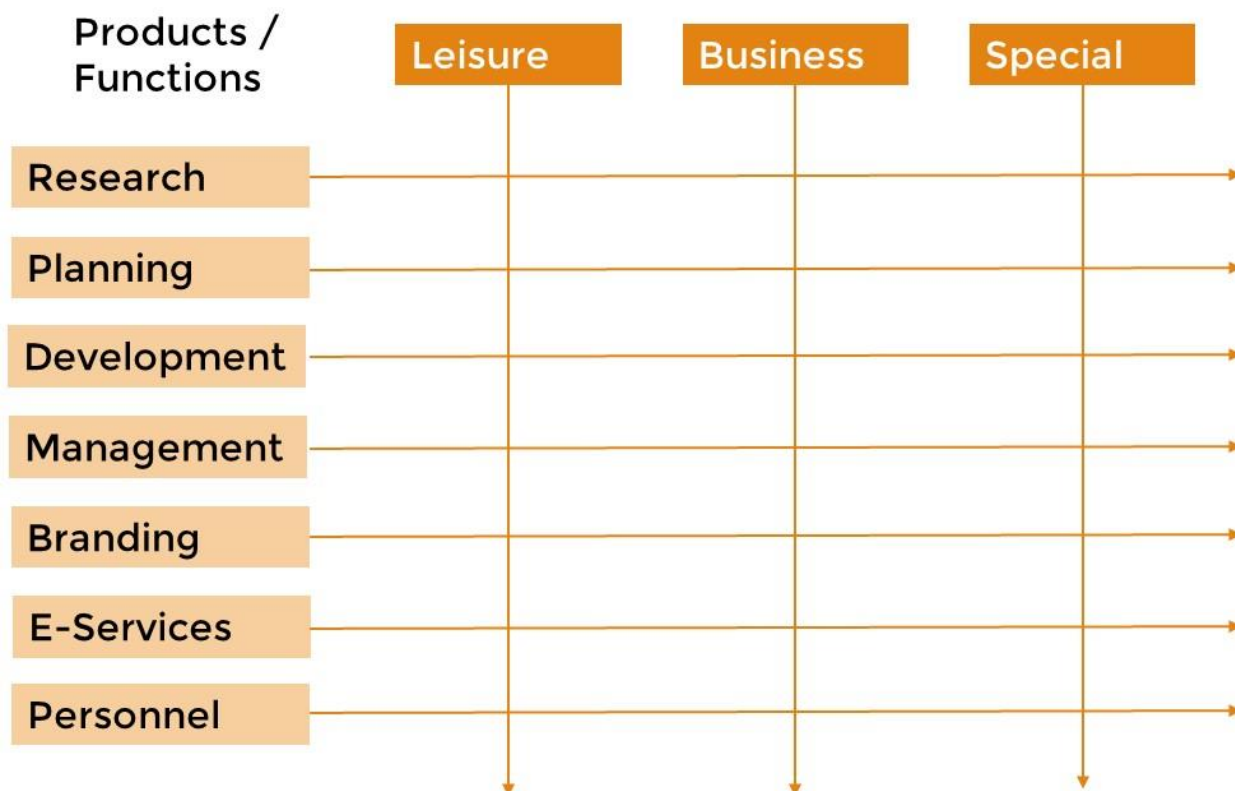
MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – IMPLEMENTÁCIA

3.7.1.1. PRODUKTOVÝ MANAŽMENT

Slovenský cestovný ruch nemá na národnej úrovni zriadený útvar produktového manažmentu, ktorý by poskytoval podporu turistickým destináciám a regiónom, preto je potrebné takýto útvar vybudovať. Ako je uvedené na obrázku 85, medzi funkcie produktového manažmentu patrí:

Prieskum: Systematický a pravidelný prieskum pomáha zistiť, ako zlepšiť existujúce produkty cestovného ruchu, a identifikovať nové trendy pre potreby vývoja nových produktov. Súčasťou prieskumných projektov by mali byť prieskumy zákazníckej spokojnosti, proaktívny systém vybavovania sťažností a reklamácií, ako aj zisťovanie citlivosti zákazníkov na ceny. Okrem toho je potrebné sledovať trendy na kľúčových trhoch, ktoré umožnia identifikovať príležitosti na včasný vývoj ponuky nových produktov.

Plánovanie: Plánovanie produktového programu poskytuje informácie o tom, do akej miery je potrebné program aktívne upravovať. Pri plánovaní sa musia zohľadniť potreby zákazníkov, výsledky a výkon konkurencie aj vlastné úspechy slovenského cestovného ruchu. Cieľom stratégie výkonnosti je zostaviť optimálny program s dostupnými zdrojmi na jeho plnenie. Okrem orientácie na plnenie celkových cieľov slovenského cestovného ruchu a marketingových cieľov, ktoré sú z nich odvodené, plánovanie musí zohľadňovať aj špeciálne vlastnosti služieb a nákupné správanie spotrebiteľov.



Obrázok 88: Úlohy produktového manažmentu, Slovensko

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – IMPLEMENTÁCIA

Vývoj: Súčasťou vývoja nového produktu sú tvorba nápadov, vývoj a testovanie konceptu, plánovanie obchodných príležitostí, vývoj prototypu, trhové testovanie a uvedenie nových produktov slovenského cestovného ruchu na trh.

Manažment: Produktový manažment si vyžaduje dôsledné sledovanie úspešnosti programu; na základe jeho výsledkov by sa mali jednotlivé produkty obmieňať, resp. odstrániť z programu.

Branding (budovanie značky): Nevyhnutnou podmienkou naplnenia cieľov a funkcií brandingovej stratégie, ako aj vybudovania úspešnej značky je zamerať sa na nižšie uvedené základné problematické oblasti.

- Realizácia jednotnej brandingovej stratégie slovenského cestovného ruchu
- Zabezpečenie konzistentnej kvality
- Vizualizácia značky
- Vizualizácia výhody značky
- Potreba interného riadenia značky
- Kontrola hodnoty značky
- Vybudovanie a udržanie vzťahu spotrebiteľov k značke

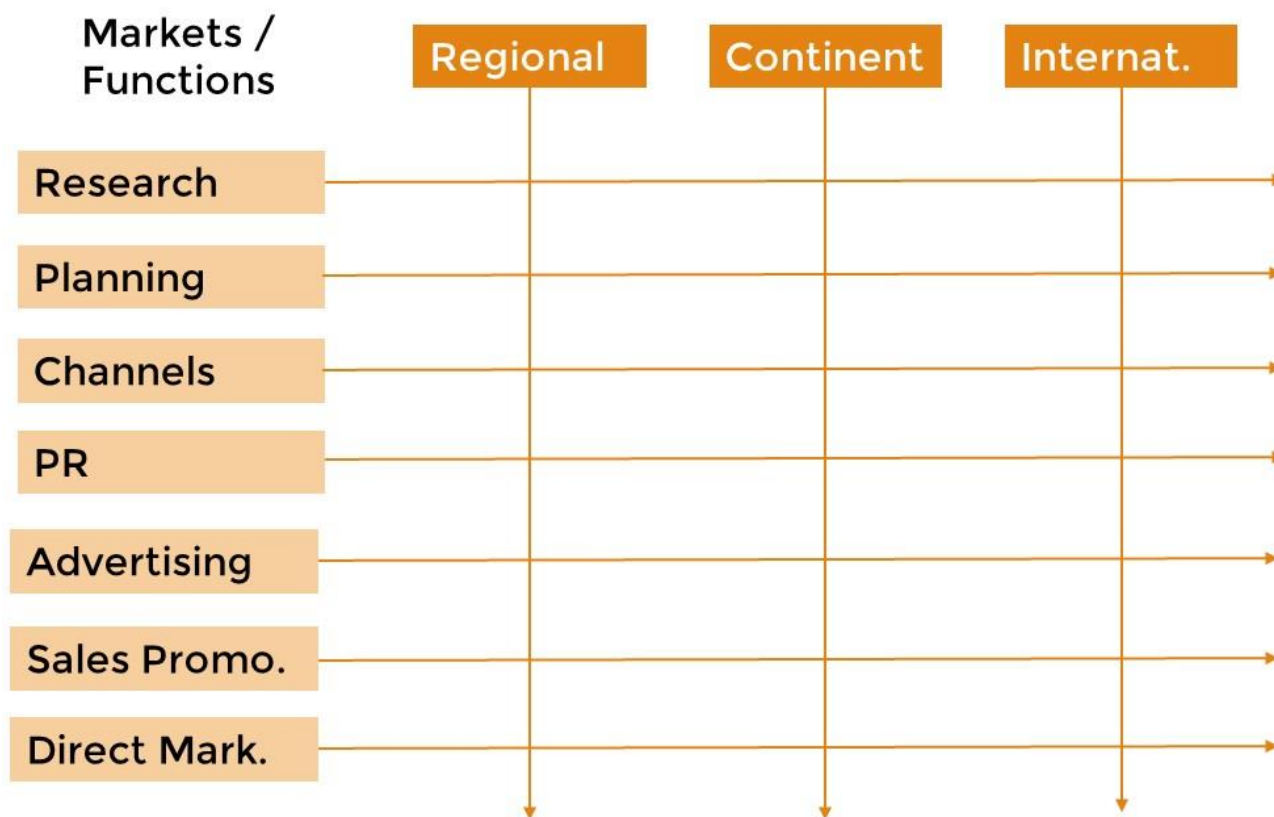
Elektronické služby: Ako sme už uviedli, elektronické služby budú nevyhnutné pre ďalší rozvoj cestovného ruchu, pretože stále väčší počet turistov uprednostňuje samoobslužné technológie pred osobným kontaktom. Elektronické služby je najlepšie vyvinúť na celoštátnej úrovni a následne ich nasadiť v jednotlivých turistických regiónoch a destináciách.

Personál: Kvalifikácia, vzdelávanie a rozvoj ľudských zdrojov; potrebné je vypracovať štandardy, vzdelávacie aktivity a školenia, ktoré spĺňajú potreby a požiadavky odvetvia cestovného ruchu.

3.7.1.2. MARKETINGOVÝ MANAŽMENT

Úlohy v oblasti marketingovej komunikácie plní útvar marketingového manažmentu. Tento útvar pôsobí na relevantných trhoch a jeho úlohou je získať nových a udržiavať existujúcich zákazníkov a usilovať sa o znovuzískanie stratených zákazníkov. Funkcie, ktoré by mal plniť, sú znázornené na obrázku 89.

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – IMPLEMENTÁCIA



Obrázok 89: Úlohy marketingového manažmentu, Slovensko

Prieskum: Vnímanie Slovenska ako turistickej destinácie je v centre pozornosti marketingového prieskumu na relevantných trhoch. Na rozdiel od produktového manažmentu, prieskum trhu sa zameriava na cieľové skupiny, ktoré ešte Slovensko nenavštevujú, a skúma ich povedomie, znalosti a postoje k Slovensku. Zistenia sú potom postúpené útvaru produktového manažmentu nielen na účely vývoja nových produktov, ale aj pre potreby tvorby kampaní na oslovenie týchto skupín zákazníkov.

Plánovanie: V procese marketingovej komunikácie sa definujú aktivity a rozpočty potrebné na získanie nových, udržanie existujúcich a znovuzískanie stratených zákazníkov na príslušných trhoch.

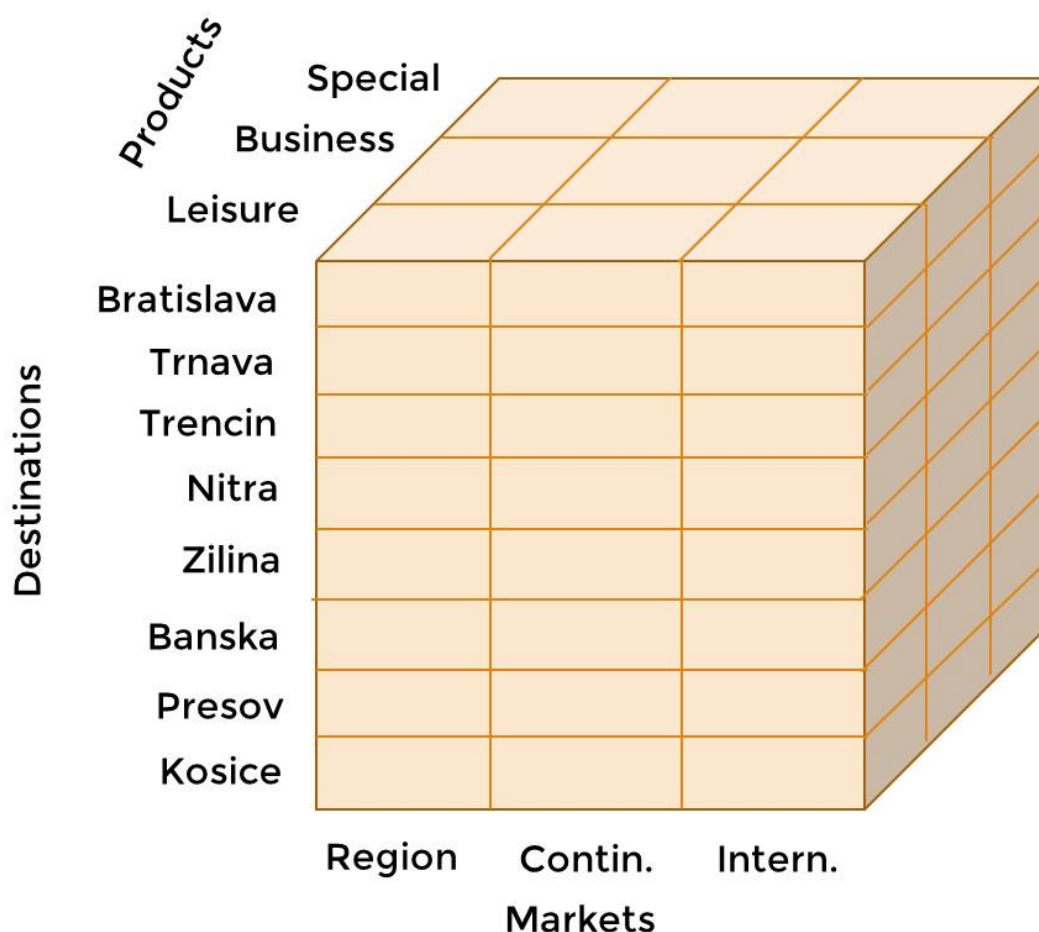
Kanály: Pokiaľ ide o predajné aktivity, predajný tím na príslušných trhoch nadväzuje spoluprácu s partnermi a sprostredkovateľmi, ktorí mu môžu pomôcť plniť jeho úlohy. Predajné aktivity sa primárne zameriavajú na maloobchodníkov, veľkoobchodníkov, firmy a neziskové organizácie, ako aj pridružených partnerov.

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – IMPLEMENTÁCIA

Marketingová komunikácia: Ďalšou úlohou marketingového manažmentu je zabezpečiť marketingovú komunikáciu vrátane propagácie a reklamy, PR, podpory predaja a priameho marketingu na dosiahnutie stanovených cieľov.

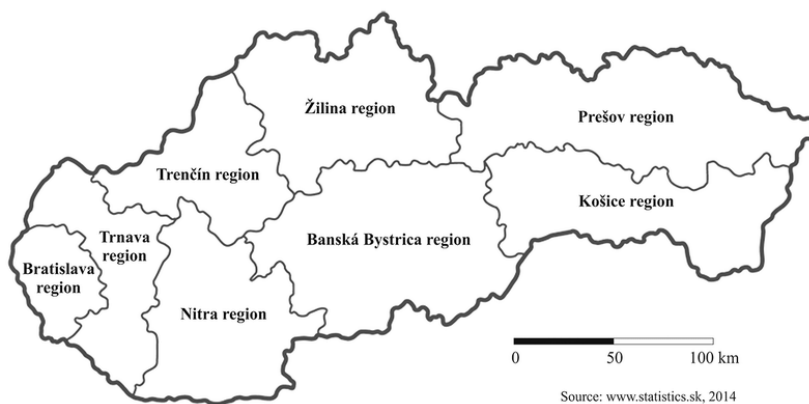
3.7.1.3. DESTINAČNÝ MANAŽMENT

Na konci celého reťazca stoja útvary/organizácie destinačného manažmentu (v prostredí SR sú to najmä krajské/oblastné organizácie CR), ktoré spájajú funkcie produktového a marketingového manažmentu s dôrazom na špecifiká destinácie, ktorú majú na starosti. Výsledkom je organizácia, ktorá je zobrazená na obrázku 90.



Obrázok 90: Úlohy destinačného manažmentu, Slovensko

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – IMPLEMENTÁCIA

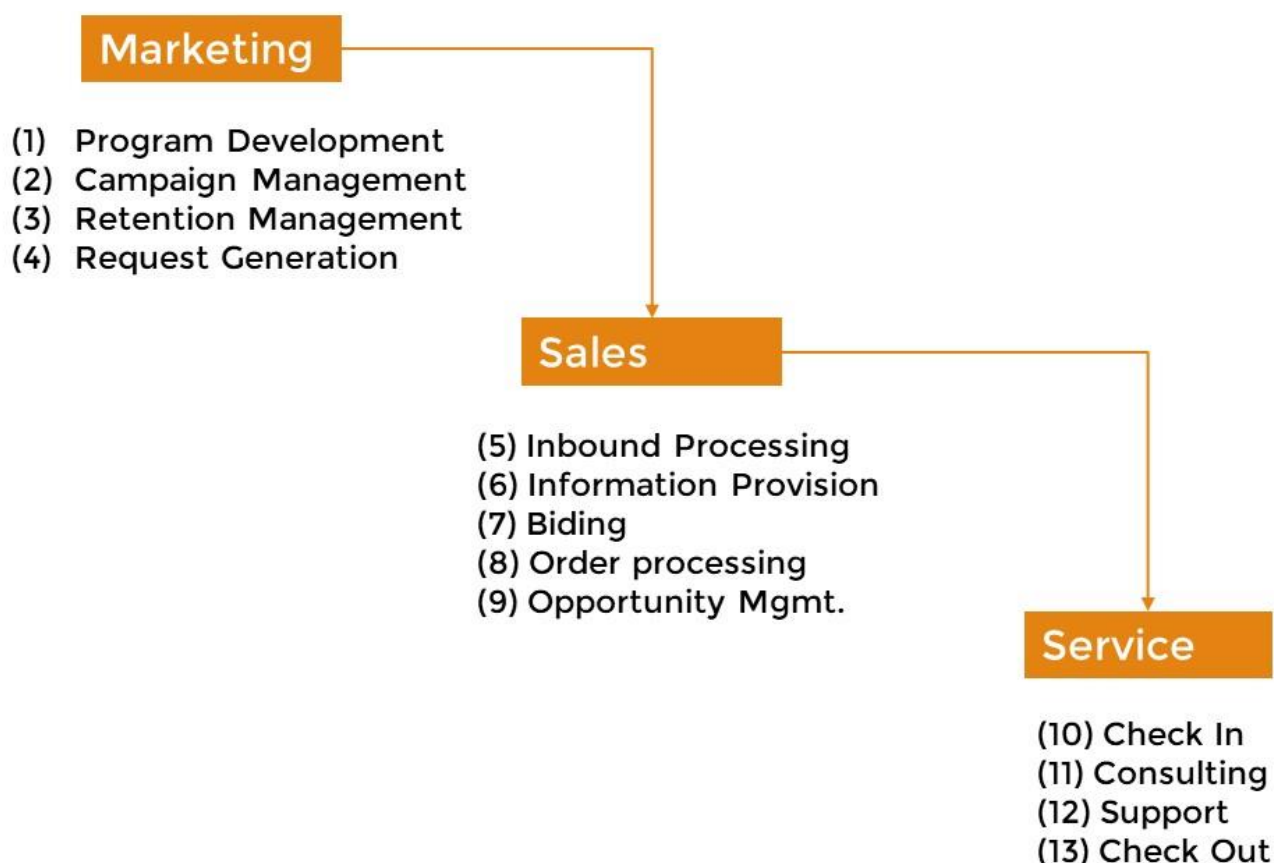


Destinační manažéri v príslušných destináciách/regiónoch budú využívať výstupy produktového a marketingového manažmentu na tvorbu vlastného relevantného mixu produktov a trhov. Preto nielen poskytujú spätnú väzbu pre potreby produktového a marketingového manažmentu, ale ako sa hovorí, „sedia za volantom“. Ich úlohou je riadiť aktivity v týchto destináciách/regiónoch s cieľom napĺňať ciele slovenského cestovného ruchu.

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – IMPLEMENTÁCIA

3.7.1.4. RIADENIE PROCESOV

Na efektívne a účinné využitie dostupných zdrojov je potrebné vypracovať, riadiť a kontrolovať štandardizované procesy, ako je znázornené na obrázku 91.



Obrázok 91: Úlohy riadenia procesov, Slovensko

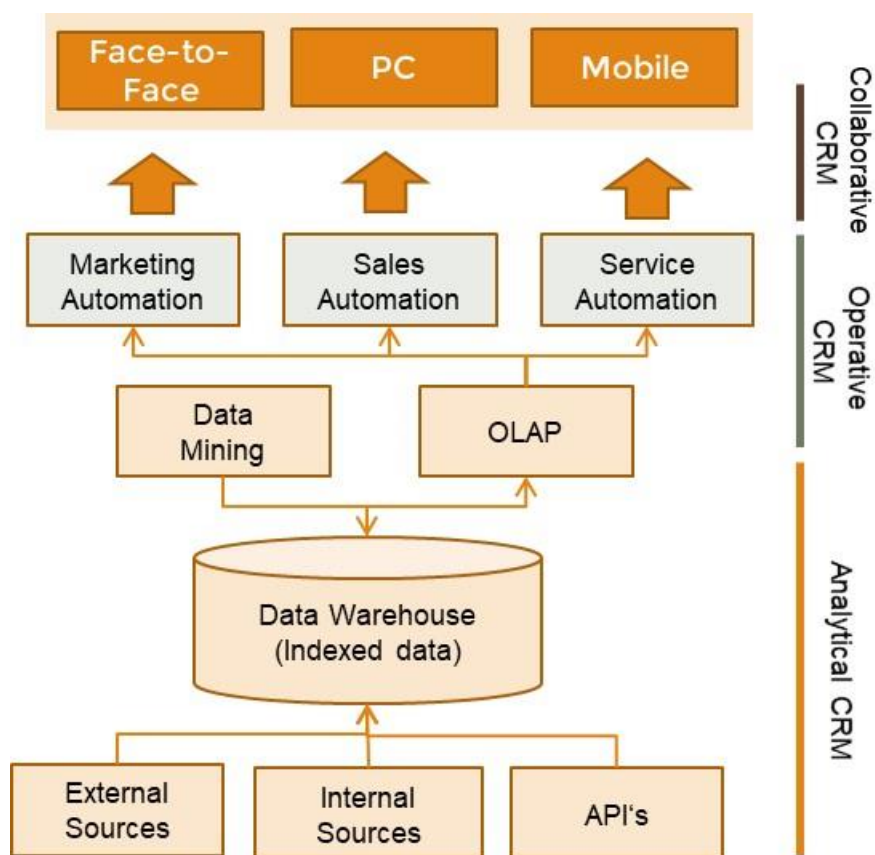
Cieľom marketingových procesov je generovať potenciálnych zákazníkov a dopyt po produktoch slovenského cestovného ruchu. Po vytvorení dopytu prichádzajú na rad procesy predaja, ktorých cieľom je uzavrieť transakciu a spracovať objednávku. Po dokončení transakcie je úlohou poskytovateľov služieb zabezpečiť spokojnosť zákazníkov do takej miery, aby mali záujem o opätovný nákup služby, resp. aby ju ďalej odporučili.

Je potrebné zanalyzovať existujúce kontaktné miesta a vypracovať štandardizované plány, ktoré zabezpečia vysokú kvalitu poskytovaných služieb. Po vypracovaní plánov marketingových, predajných a obslužných činností budú k dispozícii systémy na ich podporu a automatizáciu. Na záver bude potrebné vypracovať „zážitkový“ plán, aby boli procesy na Slovensku jedinečné a podporili jeho trhovú pozíciu.

3.7.2. Systémy

3.7.2.1. INFORMAČNÉ SYSTÉMY

Informačné systémy sú systémy a nástroje, pomocou ktorých je možné komplexne a efektívne riadiť vzťahy so zákazníkmi. Cieľom je, aby mal každý zamestnanec k dispozícii všetky potrebné informácie.



Obrázok 92: Informačný systém, Slovensko

Analytické CRM: Okrem prepájania údajov a informácií z rôznych zdrojov je úlohou analytických CRM systémov zaznamenávať a sprístupňovať tieto údaje a informácie v štruktúrovanej forme v dátovom centre. Pomocou analytických nástrojov ako data mining či online analytické spracovanie (OLAP) sú tieto údaje a informácie sprístupnené používateľovi v zrozumiteľnom formáte.

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – IMPLEMENTÁCIA

Prevádzkové CRM: Na základe marketingových, predajných a obslužných procesov definovaných v rámci prevádzkovej organizácie prevádzkový CRM systém zabezpečuje, aby boli správne informácie dostupné v správnej kvalite, v správnom čase a na správnom mieste.

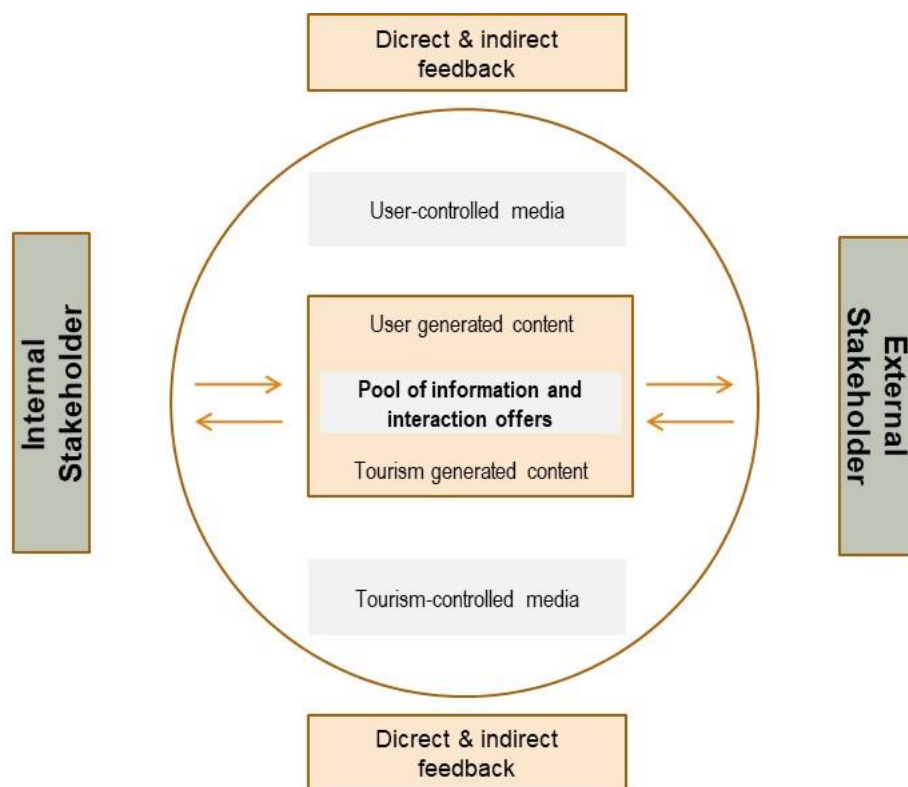
Kolaboratívne CRM: Kolaboratívne CRM systémy slúžia na riadenie zákazníckeho rozhrania. V závislosti od toho, akým spôsobom zákazník spoločnosť kontaktuje, informácie sa poskytujú synchrónne alebo asynchrónne. Okrem toho kolaboratívne CRM systémy zabezpečujú, aby všetky organizačné zložky spolupracovali na dosiahnutí požadovanej miery individualizácie a personalizácie produktov.

Okrem potreby orientovať sa na informácie a možnosti ich integrácie je pri CRM systémoch potrebné venovať pozornosť aj ich nákladovej efektívnosti. Automatizácia procesov v ideálnom prípade zahŕňa úsporu nákladov a efektívnejší marketing. Tento potenciálny prínos je však potrebné porovnať s nákladmi na zavedenie a prevádzku CRM systému.

3.7.2.2. KOMUNIKAČNÝ SYSTÉM

Komunikačný systém je definovaný ako systém, ktorý tvoria komunikační partneri a relevantné štruktúry a väzby. Keďže kvalitu vzťahov so zákazníkmi výrazne ovplyvňuje typ interakcie medzi slovenským cestovným ruchom a jeho spotrebiteľmi, komunikačná stratégia je veľmi dôležitá. Už nejde len o prezentáciu výsledkov, ale zároveň aj o odpoveď na informačné a komunikačné potreby jednotlivých cieľových skupín v rôznych štádiách životného cyklu vzťahu so zákazníkom a iniciovanie obojstrannej komunikácie.

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – IMPLEMENTÁCIA



Obrázok 93: Komunikačný systém, Slovensko

Platí to tak pre komunikačné médiá, ktoré využíva organizácia, napr. priamy marketing, on-line komunikácia, osobná komunikácia, ako aj pre sociálne médiá, ktoré používajú spotrebitelia (blogy, on-line komunity, Twitter). Pri obojstrannej komunikácii majú obidvaja komunikační partneri (poskytovateľ, prijímateľ) prístup k rôznym možnostiam výmeny informácií a vzájomných interakcií. Slovensko poskytuje zákazníkom informácie prostredníctvom internetových on-line platforiem. Zákazníci sa následne aktívne zapoja do komunikačného procesu a nadviažu dialóg s organizáciou alebo inými používateľmi. Znamená to, že komunikácia prostredníctvom sociálnych sietí v druhom kroku umožňuje cieľovým skupinám priamo alebo nepriamo kontaktovať organizáciu.

Musia sa vytvoriť kanály na získavanie spätnej väzby, ktorá je základom obojsmernej komunikácie, pri ktorej môžu aj samotní zákazníci vystupovať ako odosielatelia. Ich názory a postrehy je následne možné využiť pri plánovaní marketingových aktivít. Účinky spätnej väzby sa na jednej strane prejavujú vplyvom na psychologické premenné (napr. spokojnosť zákazníkov) a na druhej strane vplyvom na ich správanie (napr. nákup, opätovný nákup), ako aj na ekonomický úspech komunikácie (napr. predaje, obrat).

Komunikačné systémy orientované na budovanie vzťahov so zákazníkmi by mali spĺňať tieto požiadavky:

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – IMPLEMENTÁCIA

- Motivačný komponent: Motivuje zákazníkov k aktívnej komunikácii. Zákazníci musia mať k dispozícii rýchly a jednoduchý spôsob ako organizáciu kontaktovať.
- Interaktívny komponent: Slúži na zapojenie zákazníkov do permanentného procesu komunikácie, pričom môžeme rozlišovať medzi internou (intranet) a externou komunikáciou.
- Prispôsobiteľnosť: Komunikácia by mala špecificky cieľiť na potreby a želania individuálnych zákazníkov. Na tento účel je potrebné zákazníkovi poskytnúť rôzne formy odosielania a prijímania informácií, z ktorých si vyberú tie, ktoré im najviac vyhovujú.
- Flexibilita: Systém by sa mal dokázať rýchlo prispôbiť meniacim sa potrebám a formám komunikácie.
- Konzistentnosť: Nekonzistentnosť obsahu a formy zákazníkov irituje. Konzistentný vzhľad naopak posilňuje dôveryhodnosť a dôveru zákazníkov.
- Kontinuita: Ak si zákazníci zvyknú na určitý typ komunikácie, rizikom je, že prípadné zmeny môžu vyvolať nespokojnosť a narušiť komunikačný proces.

Systémy externej komunikácie možno navrhnuť rôznymi spôsobmi a dajú sa rozdeliť podľa typu a synchrónnosti. Typ komunikácie nám hovorí, či ide o osobnú alebo neosobnú komunikáciu. Takéto rozlíšenie ovplyvňuje požiadavku individualizácie a flexibility. Synchrónnosť odráža, do akej miery je komunikácia interaktívna. Pri asynchrónnej komunikácii odosielateľ oslovuje konkrétneho príjemcu, ale príjemca má k dispozícii len možnosti nepriamej spätnej väzby. Osobná, synchrónna komunikácia je pri riadení vzťahov so zákazníkmi obzvlášť dôležitá.

Naopak neosobná, asynchrónna komunikácia poskytuje výrazne viac možností, pretože môže využívať nástroje komunikácie prostredníctvom klasických médií. Takáto forma komunikácie je vhodná na sprostredkovanie informácií a budovanie imidžu, pretože týmito médiami je možné osloviť veľký počet potenciálnych zákazníkov. Dá sa to dosiahnuť aj osobnou, synchrónnou komunikáciou, tá si však vyžaduje viac času a nákladov.



3.8. ROZPOČET A KONTROLA

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – ROZPOČET A KONTROLA

3.8.1. Kontrola plnenia

Do roku 2030 bude proces prebiehať formou postupných, opakujúcich sa krokov, preto sa musí zaviesť kontrolný mechanizmus, ktorý umožní prispôbovať ho novým požiadavkám a vývoju. Na základe stratégií, ktoré sme navrhli a rozobrali v predchádzajúcich kapitolách, navrhujeme pri meraní úspešnosti implementácie používať kauzálny model príčiny a následku.



Obrázok 98: Koncept príčiny a následku, Slovensko

Koncept príčiny a následku vychádza z modelu S-I-R, kde stimul (S), napríklad niektorý zo stimulov uvedených v rámci zdrojov a kvality, vyvolá psychologický efekt v podobe intervenujúcej premennej (I), ako je uvedené pri predeekonomických efektoch, ktorý vyvolá reakciu (R) v správaní, ktorej výsledkom sú ekonomické efekty.

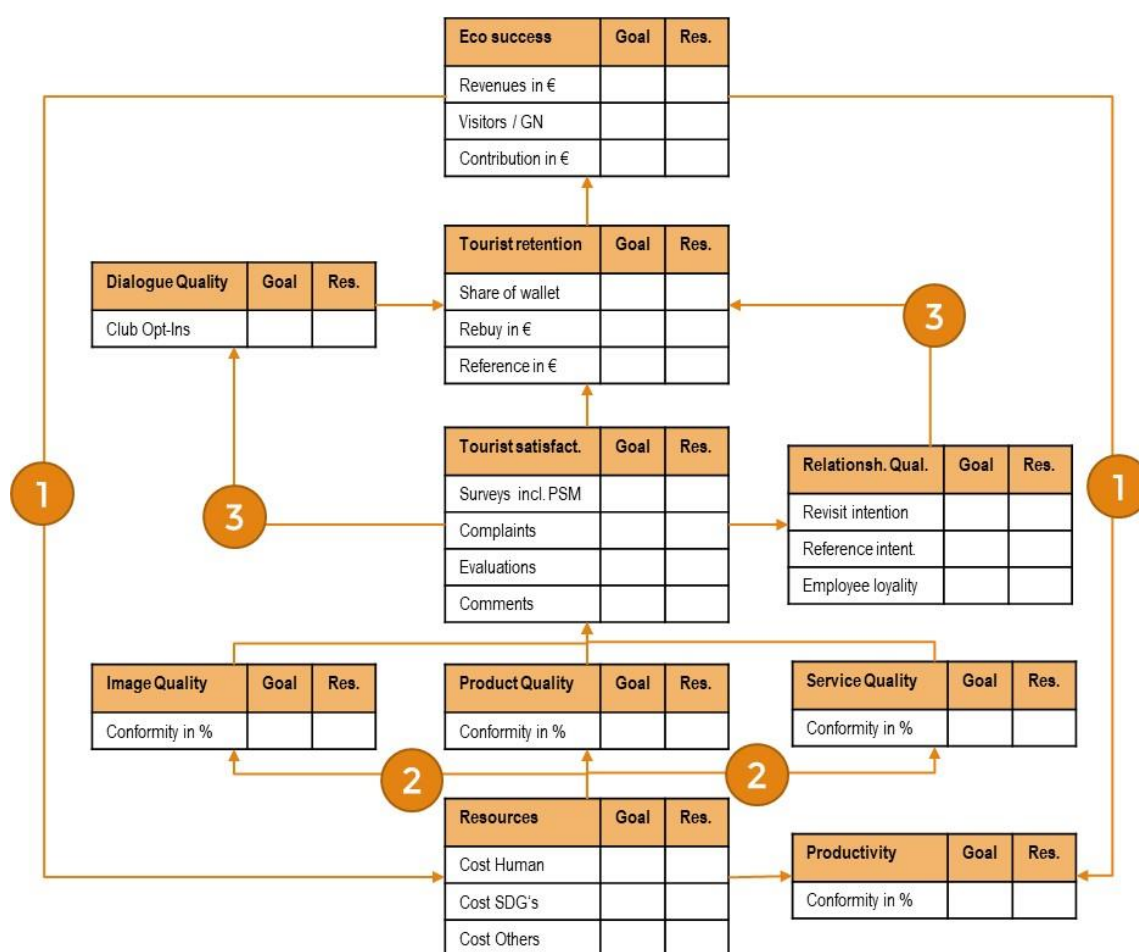
Z pohľadu kontroly je potrebné merať vstupné/výstupné parametre efektívneho využívania zdrojov na zabezpečenie požadovanej kvality. Je potrebné vypracovať spôsob merania produktivity. Pokiaľ ide o meranie kvality, na meranie kvality imidžu, produktu a služieb by mali byť k dispozícii rôzne metódy. Potrebný je aj prieskum trhu.

Na meranie predeekonomických efektov navrhujeme vytvoriť mechanizmus monitorovania slovenského cestovného ruchu, v rámci ktorého by sa medzi zainteresovanými subjektmi vykonával pravidelný a systematický prieskum. Okrem toho je na relevantných trhoch potrebné realizovať prieskum vnímania Slovenska ako turistickej destinácie, ktorý pomôže skúmať príčiny, prečo turisti na Slovensko neprichádzajú.

Pri posudzovaní ekonomických efektov sa na merania a plnenie požadovaných výsledkov osvedčil tzv. satelitný účet cestovného ruchu (SÚCR). V súčasnosti je SÚCR zriadený len na národnej úrovni a bolo by potrebné rozšíriť ho aj na úroveň turistických regiónov/destinácií, aby poskytoval podrobnejšie informácie.

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – ROZPOČET A KONTROLA

Do procesu prieskumu sú zapojené všetky organizačné jednotky (pozri kapitolu 7 Implementácia). Produktový, marketingový a destinačný manažment zdieľajú spoločný súbor údajov, ktoré môžu využiť pri získavaní špecifických informácií. Tie potom možno využiť pri budovaní učiaceho sa systému (s podporu umelej inteligencie), ktorý umožní lepšie rozhodovanie.



Obrázok 99: Koncept kontroly, Slovensko

Poznámky:

1 = satelitný účet cestovného ruchu (SÚCR) na úrovni regiónov resp. destinácií

2 = kontrola/riadenie kvality – pozri produktovú stratégiu

3 = monitorovanie cestovného ruchu na Slovensku

SDG = ciele dlhodobu udržateľného rozvoja (Sustainable Development Goals)

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – ROZPOČET A KONTROLA

Obrázok 89 obsahuje predpoklady, ako jednotlivé merania navzájom súvisia. Tieto predpoklady sú merateľné, preto je možné otestovať ich.

- Čím je vyššie produktivita, tým je cestovný ruch udržateľnejší, pretože to súvisí s ekonomickým úspechom v rovnakej miere ako s efektívnym využívaním zdrojov.
- S dostupnými zdrojmi vytvárame produkt cestovného ruchu, ktorý vychádza z relevantných informácií o jeho spotrebiteľoch. Štandardy kvality sú vypracované a musia sa dodržiavať. Preto čím je vyššia kvalita na strane ponuky, tým väčšia je spokojnosť s produktmi cestovného ruchu.
- Miera spokojnosti zainteresovaných strán má výrazný vplyv na vzťahy a kvalitu dialógu so zákazníkom. Čím sú zainteresované strany spokojnejšie, tým väčšia je miera udržaných zákazníkov.
- Čím viac zákazníkov sa podarí udržať, na čo majú vplyv spokojnosť a kvalita vzťahov a dialógu, tým lepšie sú hospodárske výsledky.

3.8.2. Rozpočet

Budget Category	in € yearly	in € 2022 to 2030	Comment
Market research	500 000	4 500 000	Tourism Monitoring, Concept-/Product Testing, Price sensitivity, image
Product Policy	1 000 000	9 000 000	Quality control, Branding Platform Slovakia, e-Services (App)
Pricing Policy	300 000	2 700 000	Revenue management, Smart-contracting, Price-bundling, e-pricing
Total Product & Pricing	1 800 000	16 200 000	
CRM & Communication platform	1 500 000	13 500 000	Communication system (webistes, social media, intranet)
Internal communication	1 000 000	9 000 000	Internal PR, Internal Sponsoring
Market representation	1 500 000	13 500 000	Sales force infrastructure & support (rent, materials but no payroll)
Total Distribution	4 000 000	36 000 000	
Public Relations	2 500 000	22 500 000	External PR in the relevant markets as reason-for-believe
Sponsoring	1 500 000	13 500 000	Sports, Culture, Environment, Social, Media
Media advertising	16 220 239	145 982 147	Display media, search media
Advertising Materials	3 000 000	27 000 000	Conception & production
Total PR & Advertising	23 220 239	208 982 147	
Sales promotion	1 500 000	13 500 000	b2c, b2b, business promotions
Events	3 500 000	31 500 000	internal & external communication
Fairs & Exhibitions	1 500 000	13 500 000	development of a fair & exhibition plan
Total Promotion	6 500 000	58 500 000	
Mail	9 500 000	85 500 000	e-Mailing & Mailings
Phone	600 000	5 400 000	Qualification, informing, selling
Visit	650 000	5 850 000	Sales calls, invitations, visiting fairs, exhibitions, events
Social Media	8 000 000	72 000 000	blogs, earned content, networks...
Total Direct Marketing	18 750 000	168 750 000	
Total Budget	54 270 239	488 432 147	

Obrázok 100: Rozpocet na marketing, Slovensko

MAPOVANIE CESTOVNÉHO RUCHU – ROZPOČET A KONTROLA

Budget Category	Chapter Reference
Market research	8.1. Controlling the effort
Product Policy	6.1.2. Value differentiation, 6.1.3. Product differentiation, 7.1.1. Product Management
Pricing Policy	see Product Policy
Total Product & Pricing	
CRM & Communication platform	7.2. Systems
Internal communication	6.3.3.1. internal communications
Market representation	6.3.2. Delivering value, 6.3.3.2. External communications
Total Distribution	
Public Relations	6.3.3.2. External communications, 6.3.4. Campaign Management
Sponsoring	6.3.3.1. internal communications
Media advertising	6.3.3.2. External communications
Advertising Materials	6.3.3.1. internal communications, 6.3.3.2. External communications
Total PR & Advertising	
Sales promotion	6.3.3.2. External communications, 6.3.4. Campaign Management
Events	6.3.3.1. internal communications, 6.3.3.2. External communications (contact plan)
Fairs & Exhibitions	6.3.3.2. External communications, 6.3.4. Campaign Management
Total Promotion	
Mail	6.3.3.2. External communications
Phone	6.3.3.2. External communications
Visit	6.3.3.2. External communications
Social Media	6.3.3.2. External communications
Total Direct Marketing	

Obrázok 101: Marketing – referenčná kapitola, Slovensko

Budget Category in € Mio.	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Product & Pricing	3,0	3,0	3,0	3,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Distribution	5,0	5,0	5,0	5,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
PR & Advertising	10,0	15,0	25,0	26,0	27,0	26,0	27,0	27,0	27,0
Promotion	3,0	5,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	8,0	8,0
Direct Marketing	8,0	10,0	15,0	18,0	21,0	24,0	24,0	24,0	24,0
Total	29,0	38,0	55,0	59,0	59,0	61,0	62,0	63,0	63,0

Obrázok 102: Mapovanie rozpočtu



4. GLOBÁLNY CESTOVNÝ RUCH

GLOBÁLNY CESTOVNÝ RUCH

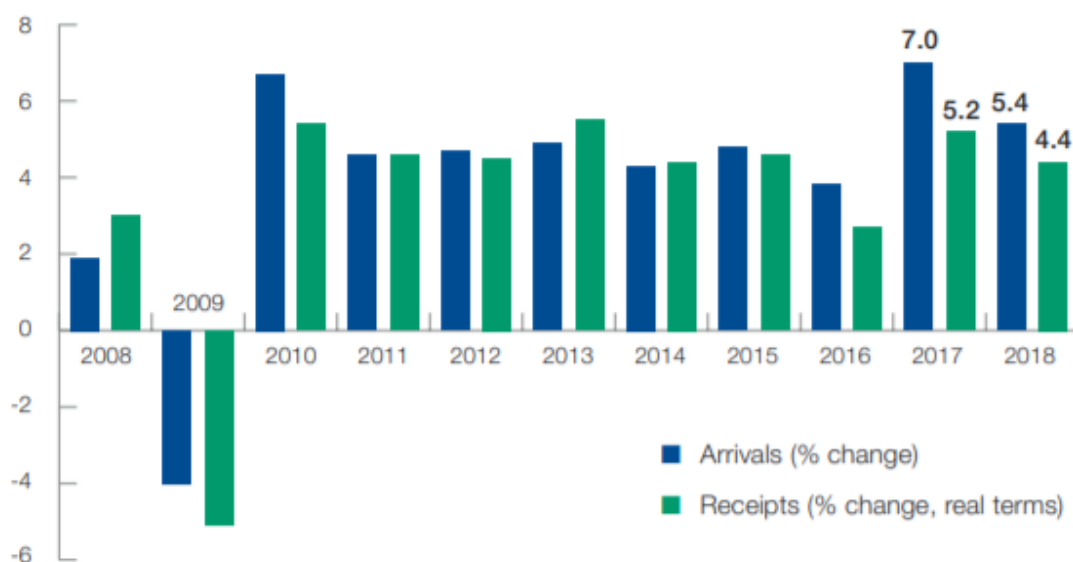
4.1. Predpandemické roky 2009-2019

V tejto časti by sme sa chceli venovať globálnemu odvetviu cestovného ruchu počas troch rôznych období – pred pandémiou, počas pandémie a po pandémii ochorenia COVID-19. Rozoberieme globálne aj regionálne trendy, aby sme pochopili, akú úlohu zohráva cestovný ruch v čase pandémie. Je nevyhnutné porozumieť týmto skutočnostiam, aby sme mohli správne naplánovať budúcnosť slovenského cestovného ruchu.

Pred vypuknutím pandémie ochorenia COVID-19 bol cestovný ruch jedným z najvýznamnejších sektorov svetového hospodárstva, ktorý **vytváral 10 % svetového HDP** a poskytoval viac než 320 miliónov pracovných miest.

V roku 1950, na úsvite éry prúdových lietadiel, cestovalo do zahraničia len približne 25 miliónov osôb. V roku 2019 ich počet dosiahol až 1,5 miliardy, pričom cestovný a turistický priemysel sa pre mnohé ekonomiky stal takmer príliš veľkým nato, aby mohol skrachovať.

Na týchto údajoch môžeme vidieť samotnú veľkosť odvetvia cestovného ruchu a jeho význam a prínos pre svetové hospodárstvo.



International tourist arrivals and tourism receipts (% change)

Source: World Tourism Organization (UNWTO), July 2019.

Ako ukazuje predchádzajúci graf, odvetvie cestovného ruchu zaznamenávalo kontinuálny rast. Tento kontinuálny rast občas poznačili príležitostné šoky, ale rýchle oživenie turistického priemyslu po takýchto pádoch je dôkazom jeho sily a odolnosti. **Kontinuálny rast o 4-5 % ročne je niečo, s čím nemôžu súťažiť všetky priemyselné odvetvia a čím je turistický priemysel taký výnimočný.**

GLOBALNÝ CESTOVNÝ RUCH

Musíme však pripomenúť, že ekonomické podmienky boli v roku 2018 pomerne priaznivé:

- Rast svetového HDP o 3,6 %
- Nízke úrokové sadzby
- Mierne kurzové pohyby
- 6 % nárast medzinárodnej dopravy
- Stabilné ceny pohonných hmôt a nižšie ceny cestovného

V roku 2019 došlo v porovnaní s predchádzajúcimi rokmi k spomaleniu rastu cestovného ruchu. Rast počtu prichádzajúcich zahraničných turistov sa v roku 2019 spomalil na 4,0 %, čo bol najpomalší rast od roku 2016, z dôvodu ochladzovania svetového hospodárstva, geopolitického napätia a neistoty v súvislosti s brexitom.

Podľa údajov UNWTO za rok 2019 sa počet prichádzajúcich zahraničných turistov zvýšil na 1,5 miliardy z 1,4 miliardy v roku 2018, pričom v roku 2018 bola miera rastu na úrovni 6,0 %, v roku 2017 na úrovni 7,0 % a v roku 2016 na úrovni 4,0 %.

Počet prichádzajúcich turistov sa v Európe v roku 2019 zvýšil o 4,0 % v porovnaní so 6,0 % rastom v roku, kým v Ázii a Tichomorí sa rast spomalil zo 7,0 % v roku 2018 na 5,0 % v roku 2019, najmä z dôvodu pokračujúcich protestov v Hongkongu, ktoré mali na cestovný ruch negatívny vplyv.

Afrika zaznamenala 4,0 % rast prichádzajúcich turistov, v porovnaní s 9,0 % zvýšením v roku 2018.

Región Stredného Východu bol jedinou výnimkou z uvedeného trendu; počet prichádzajúcich turistov vzrástol v roku 2019 o 8,0 % v porovnaní s len 3,0 % rastom v predchádzajúcom roku, a to najmä vďaka ambicióznym plánom Saudskej Arábie na prilákanie zahraničných turistov.

4.1.1. KTORÉ DESTINÁCIE SÚ NAJPOPULÁRNEJŠIE?

Podľa UNWTO štyri pätiny turistov cestujú v rámci svojho regiónu. Európa je dlhodobou regiónom s najväčším počtom zahraničných turistov, ktorý len v minulom roku navštívilo približne 713 miliónov turistov.

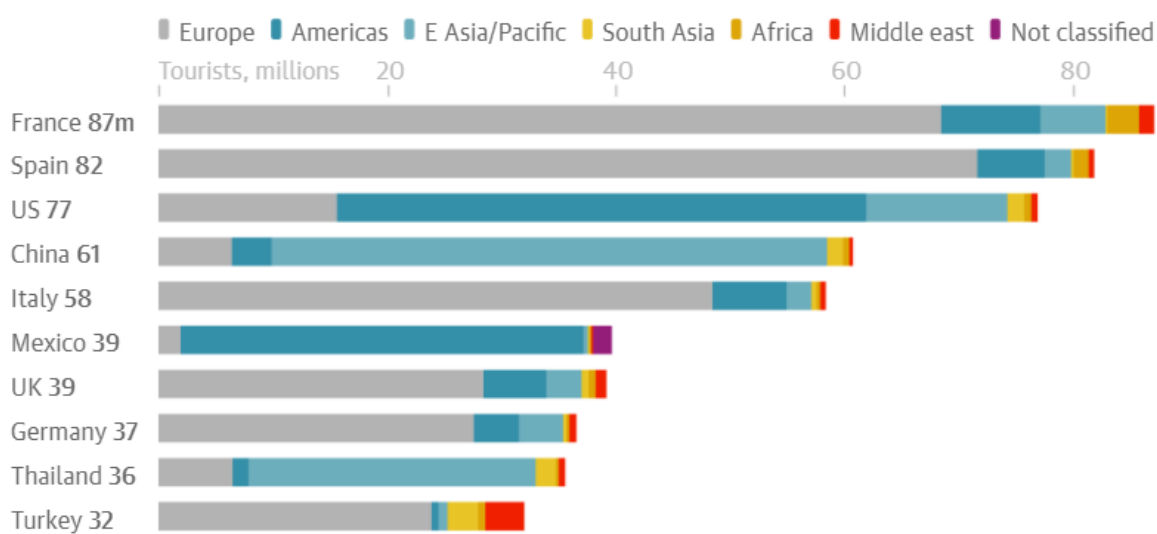
Z pohľadu jednotlivých štátov medzi najnavštevovanejšie patria Francúzsko, Španielsko, USA, Čína a Taliansko. Spojené kráľovstvo je siedmym najnavštevovanejším štátom na svete.

Ale rastú aj ďalšie svetové regióny. Návštevnosť Severnej Afriky sa minulý rok zvýšila o 10 % a so zvyšujúcim sa dopytom po menej tradičných destináciách rastú aj počty turistov v subsaharskej Afrike a na Strednom Východe.

GLOBÁLNY CESTOVNÝ RUCH

V roku 2018 spoločnosť Uber zostavila rebríček najnavštevovanejších turistických atrakcií podľa svojich zákazníkov. Na prvom mieste sa umiestnil Empire State Building v New Yorku, po ktorom nasledovali newyorská Freedom Tower a CN Tower v Toronte. Do prvej pätky sa ešte dostali Arc de Triomphe a Eiffelova veža v Paríži.

Buckinghamský palác, jediná britská turistická atrakcia, ktorá sa dostala medzi prvých pätnásť, sa umiestnil na siedmom mieste pred Berlínskym múrom, Vatikánom, Disneylandom a egyptskými pyramídami.



Guardian graphic. Source: World Tourism Organisation

Obrázok 103: Turistické destinácie

Vyššie uvedený graf potvrdzuje prvenstvo Francúzska ako najnavštevovanejšej krajiny v roku 2017 s 87 miliónmi návštevníkov; na druhom mieste skončilo Španielsko (82 mil.) a na treťom USA (77 mil.) Väčšinu návštevníkov Francúzska, približne 70 %, tvorili turisti z iných európskych štátov. Podobne to bolo aj v prípade Španielska, ktoré navštívili hlavne turisti z iných európskych štátov, najmä zo Spojeného kráľovstva, pričom tento trend pokračoval aj v nasledujúcich rokoch 2018 a 2019.

4.2. Pandemické roky 2020-2021

Bezprecedentné globálne obmedzenie cestovania, povinná karanténa a lockdowny viedli k najväčšiemu narušeniu svetového hospodárstva od 2. svetovej vojny. Zákaz cestovania do zahraničia sa dotkol viac než 90 % svetovej populácie a rozsiahle obmedzenia verejných zhromaždení a mobility viedli k obrovskému útlmu cestovného ruchu v marci 2020. Prvé informácie o ich dosahu na leteckú a lodnú dopravu a sektor ubytovacích služieb boli zničujúce.

4.2.1. PREČO JE ZASIAHNUTÝ CESTOVNÝ RUCH?

Dva výnimočné roky, konkrétne rok 2020 a 2021, tiež nazývané kovidové roky, zmenili podobu cestovného ruchu, na aký sme boli doposiaľ zvyknutí.

Zákaz cestovania do zahraničia sa dotkol viac než 90 % svetovej populácie a rozsiahle obmedzenia verejných zhromaždení a mobility viedli k obrovskému útlmu cestovného ruchu v marci 2020. Prvé informácie o ich dosahu na leteckú a lodnú dopravu a sektor ubytovacích služieb boli zničujúce. Hoci s vysokou mierou neistoty, prvé odhady UNWTO predpokladali, že medzinárodný cestovný ruch by sa mohol v roku 2020 prepadnúť o 20 až 30 % v porovnaní s rokom 2019, pretože turistický priemysel je obzvlášť citlivý na protipandemické opatrenia, ktorých základom sú obmedzenie mobility a sociálna izolácia.

4.2.2. ZISTENIA ŠTÚDIE

Výsledky štúdie z októbra 2020 preukázali, že odvetvie cestovného ruchu je veľmi citlivé na globálne krízy. Kríza, ktorá sa začala vypuknutím pandémie ochorenia COVID-19, sa stala stredobodom pozornosti turistov už vtedy, keď mala ešte len lokálny rozmer. Takmer okamžite, keď sa začali šíriť správy o ochorení COVID-19, začali svoje dovolenkové cesty či pobyty rušiť alebo odkladať na neskôr. Po vyhlásení nákazy vírusom COVID-19 za pandémiu cestujúci okamžite rušili svoje cesty a začali sa zaoberať riešením otázok cestovného poistenia.

Uvedené zistenia poukazujú na náhly útlm cestovného ruchu. Pretože vznik vážnych kríz ako epidémia, pandémia, prírodná pohroma či teroristický útok je ťažké predpovedať, pripraviť sa na ne je tiež pomerne zložité a nákladné. **V prípade sektora cestovného ruchu plánom B môže byť prilákať turistov z iných lokalít, zdôrazniť rôzne atrakcie, prezentovať influencerov ako tvár**

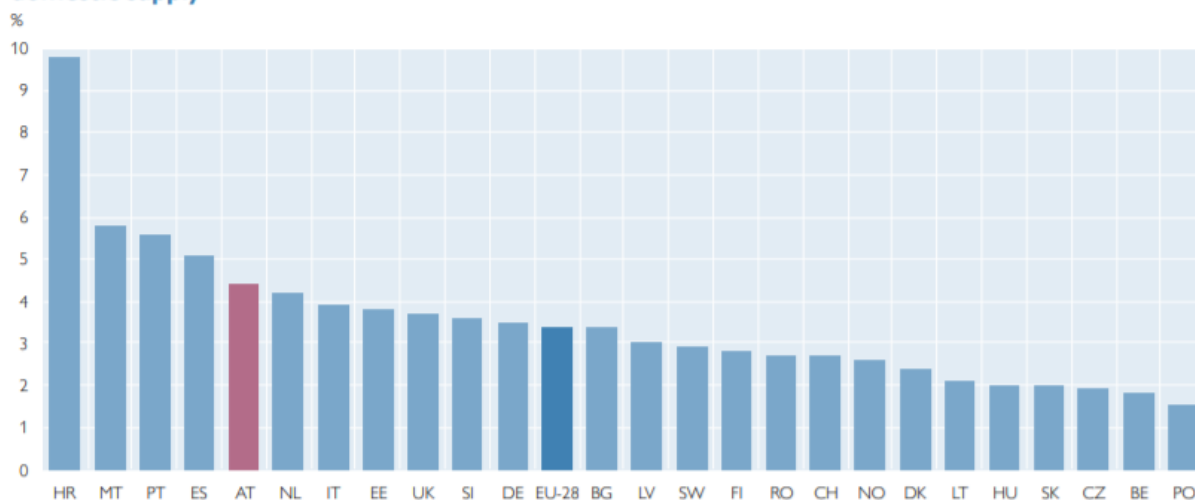
GLOBALNÝ CESTOVNÝ RUCH

značky a zvýšiť reputáciu danej lokality. Pri globálnej kríze však všetky takéto plány strácajú zmysel a účinnosť.

Ďalším negatívnym aspektom takýchto kríz je, že aj po ich skončení trvá oživenie cestovateľskej mobility veľmi dlho. **Ľudia ostávajú dlho poznačení atmosférou strachu, obáv a neistoty a už si zvykli, že sa zdržiavajú vo svojom najbližšom okolí. Vďaka tomu sa oživovanie cestovného ruchu ešte viac predlžuje.**

GLOBÁLNY CESTOVNÝ RUCH

Tourism satellite account: internal tourism consumption (at purchasers' prices) as a proportion of domestic supply



Source: Eurostat.

Obrázok 103: SÚCR

Vyššie uvedený graf znázorňuje spotrebu v medzinárodnom cestovnom ruchu (z pohľadu nákupných cien) ako podiel na domácej spotrebe. Údaje za EÚ-28, predstavujúce priemer EÚ, sú tesne pod 4 %, kým Rakúsko je približne na úrovni 4,3 %. Slovensko sa nachádza nižšie, na úrovni 2 %.

Dôležité je upozorniť na potenciál, ktorý tu Slovensko má, aby sa pozdvihlo z nižších úrovní spotreby cestovného ruchu a dosiahlo, či dokonca prevýšilo európsky priemer. Samozrejme, k týmto údajom je potrebné pristupovať s určitou mierou opatrnosti, pretože ich zber v jednotlivých štátoch prebiehal v rôznych časových obdobiach – niekedy je rozdiel medzi nimi aj päť či viac rokov.

4.3. Obdobie po pandémie

Vplyvy koronakrízy na cestovný ruch budú nerovnomerne rozložené v priestore a čase, a okrem nepriaznivého dosahu na ľudské zdroje sa predpokladá aj jej obrovský negatívny vplyv na svetové hospodárstvo. Odhaduje sa, že počet zahraničných turistov globálne klesne na 78 %, v dôsledku čoho dôjde k výpadku príjmov z exportu cestovného ruchu vo výške 1,2 bilióna USD a k zrušeniu 120 mil. pracovných miest priamo v cestovnom ruchu, čo predstavuje sedemkrát väčší vplyv, než mali teroristické útoky z 11. septembra, ktoré spôsobili doposiaľ najväčší prepád turistického priemyslu v histórii (UNWTO, 2020). **Odvetvie cestovného ruchu patrí medzi najvýznamnejších globálnych zamestnávateľov (1 z 10 pracovných miest na svete súvisí priamo s cestovným ruchom, UNWTO 2020) a v prípade niektorých štátov výrazne prispieva k tvorbe ich HDP, preto sa na turistický**

GLOBALNÝ CESTOVNÝ RUCH

priemysel a pandémie ochorenia COVID-19 upriamuje pozornosť všetkých medzinárodných diskusií a ekonomík.²⁴

4.3.1. PRIESKUM V OBLASTI CESTOVNÉHO RUCHU A OCHORENIE COVID-19

Výskum, vzdelávanie a náš socioekonomický a politický systém sú všetko faktory, ktoré formujú a ovplyvňujú náš prístup k tomu, ako pandémie ochorenia COVID-19 skúmame, meriame, chápeme a ako na ňu reagujeme a chceme sa z nej dostať. COVID-19 sa preto zmenil z biologickej nákazy na finančnú nákazu a najnovšie na ekonomické preteky s cieľom oživiť našu starú finančnú konkurencieschopnosť. Aby sme sa tomu vyhli, výskum v oblasti cestovného ruchu by mal prevziať väčšiu zodpovednosť za to, akým spôsobom poskytuje informácie, stimuly a poznatky, ktoré nás nasmerujú k udržateľnej budúcnosti. Výskum vplyvu pandémie ochorenia COVID-19 na cestovný ruch by sa preto nemal chápať len ako nástroj, ktorý nám pomôže prinavrátiť staré poriadky. Naopak, mal byť tiež nastaviť zrkadlo našim prekonaným paradigmám neustáleho rastu a predpokladom, ktoré viedli k vzniku súčasnej situácie, a umožniť nám nanovo definovať a reštartovať cestovný ruch. Ale na oživenie a transformáciu odvetvia cestovného ruchu a jeho socioekonomického systému by výskum nemal len podporovať nové spôsoby a perspektívy skúmania, poznania a vývoja. **Mal by tiež inšpirovať, motivovať a stimulovať všetky subjekty pôsobiace v cestovnom ruchu, aby prijali nové spôsoby existencie, fungovania a tvorby politík.**

4.3.2. TECHNOLÓGIE AKO VÝCHODISKO

Technológie sú jadrom riešení zameraných na boj proti ochoreniu COVID-19 a na opätovné oživenie cestovného ruchu a hospodárstva (napr. aplikácie na sledovanie mobility, robotizované bezkontaktné poskytovanie služieb, digitálne kovidpasy, big data na rýchle rozhodovanie v reálnom čase, humanoidné roboty, ktoré doručujú tovary, dezinfikujú a sterilizujú verejné priestory, detegujú alebo merajú telesnú teplotu, zabezpečujú ochranu a bezpečnosť) a vnímame ich ako všeliek na problémy spôsobené pandemiou, ktorý nám pomôže obnoviť normálne fungovanie spoločnosti. Technológie tvoria jedinečné prostriedky, ktorých vývoj a vyjadrenie sú formované inštitucionálnou logikou, v ktorej sa technológie navrhujú, implementujú a používajú.

²⁴ Jiricka-Pürner, A., Brandenburg, C. and Pröbstl-Haider, U., 2020. City tourism pre-and post-covid-19 pandemic—messages to take home for climate change adaptation and mitigation?

GLOBALNÝ CESTOVNÝ RUCH

Výskum vplyvu koronakrízy na cestovný ruch by sa mohol jednoducho zamerať na skúmanie a ďalšie rozširovanie našich informačných a technických možností zhromažďovať, analyzovať a využívať údaje a (big) dáta, aby sme lepšie poznali, predvídali, kontrolovali a modifikovali ľudské správanie (napr. správanie turistov a zamestnancov) ako nástroj na vytváranie príjmov a kontrolu trhu.

Technológie boli vždy iniciátorom, katalyzátorom inovácií a zmien v cestovnom ruchu a zároveň nástrojom na posilnenie jeho odolnosti voči krízam. Pandémia ďalej zvýraznila úlohu technológií pri oživení a prebudovaní cestovného ruchu a zároveň posilňuje existujúce paradigmy vo vývoji elektronických služieb cestovného ruchu. Zrýchľujú sa vývojové trendy a využívanie elektronických turistických služieb, umelej inteligencie, robotiky a ďalších digitálnych technológií na boj proti negatívnym dosahom pandémie na sektor cestovného ruchu. Výskum účinkov koronakrízy na cestovný ruch by mal nanovo definovať a preformulovať účel a využitie takýchto pokročilých technológií, ktoré výraznou mierou formujú, ako sa naša spoločnosť a ekonomiky transformujú, ako bude cestovný ruch vďaka resp. napriek pandémie ochorenia COVID-19 ďalej fungovať a vyvíjať sa, a akým spôsobom ho budeme riadiť.

4.3.3. COVID-19 A CESTOVNÝ RUCH V TROCH FÁZACH

Nasledujúca tabuľka obsahuje prehľad dosahov a vplyvov pandémie ochorenia COVID-19 na tri hlavné skupiny zainteresovaných strán v CR (**dopyt v cestovnom ruchu, ponuka v cestovnom ruchu a destinácie a tvorcovia politík**) v rozdelení do troch fáz (**reakcia, zotavovanie a reštart** po pandémii), ktoré je potrebné zapracovať do vízie transformácie v ére po pandémii ochorenia COVID-19. Aj bez riešenia problémov uvedených v poslednej fáze môže výskum vplyvov pandémie koronavírusu na odvetvie cestovného ruchu prispieť k jeho transformácii. Transformácia je možná, aj ak opätovne preskúmame „existujúce“ problémy a vzťahy s uplatnením nového teoretického pohľadu či nových metodologických prístupov, keď do prípravy výskumu zapracujeme pluralitu „nových disciplín“. Môže sa nám tak podariť odkryť neznáme problémy a trendy, ktoré nám pomôžu lepšie vysvetliť a pochopiť koncepty a vzťahy aj identifikovať a otestovať nové riešenia.²⁵

²⁵ International Tourism and COVID-19: Recovery Strategies for Tourism Organisations - Strielkowski, W. (2020)

GLOBÁLNY CESTOVNÝ RUCH

	Fáza reakcie	Fáza zotavovania	Fáza opätovného naštartovania, reformovanie
Dopyt v cestovnom ruchu	Turisti a/alebo ich blízki boli postihnutí ochorením COVID-19 s traumatickými skúsenosťami súvisiacimi s cestovným ruchom. - rušenie zájazdov - strata peňazí za cestu/cestovný ruch - narušenia zájazdov - strata vernostných cestovných benefitov a bodov - karanténa a obmedzovanie kontaktu/lockdown Návštevníci sa dočítali/videli traumatické skúsenosti v súvislosti s ochorením COVID-19, ktoré zažili iní (mediálna komunikácia a obsah vytvorený používateľmi). Cestovné obmedzenia a zákazy. Používanie technológií na krízové upozornenia a komunikáciu. Nakupovanie (do rezervy) poháňané panikou.	Obmedzovanie kontaktu: - lockdown a domáca izolácia - voľba samostatnej izolácie (prílišné) používanie technológií (aplikácií) na bezkontaktné služby: - O nakupovanie - O práca - O aktuálne informácie - O štúdium - Globálne spomalenie cestovania, ktorého výsledkom bolo zníženie miery znečisťovania životného prostredia a nadmerného cestovného ruchu. - Multifunkčné domácnosti: práca a škola na diaľku, virtuálne sociálne správanie: - virtuálna zábava - virtuálny spoločný pohárik - virtuálne párty - virtuálne podujatia/festivity - virtuálne večere - virtuálne prehliadky rôznych destinácií a atrakcií	Nové služby a skúsenosti v oblasti cestovného ruchu: - digitálne zdravotné pasy a osvedčenia - aplikácie s digitálnou identitou - aplikácie na sledovanie mobility cestujúcich - technologické riešenia a obmedzenia v oblasti davu a sociálnych kontaktov - bezkontaktné, samoobslužné riešenia na úpravu naplánovanej cesty - nové hygienické štandardy - obmedzovanie kontaktu, ktoré zmenilo definíciu etikety poskytovania služieb. Určenie nových priorít určujúcich výber a hodnotenie služieb zákazníkmi a spotrebiteľské správanie, napr. samoobslužné riešenia, bezpečnosť, hygiena. - Turisti prehodnocujú priority, mení sa ich životný štýl, napr. - O prehodnocovanie toho, čo potrebujú ku šťastiu - O prehĺbenie osobných vzťahov - O zdravie je na prvom mieste - O nové kritériá rozhodovania
Ponuka cestovného ruchu – podniky	Opatrenia v oblasti bezpečnosti a zdravia návštevníkov a zamestnancov. Vybavovanie komunikácie so zákazníkmi a žiadostí o: - zmenu cestovného itinerára a rezervácií - rušenie rezervácií - vrátenie peňazí a kompenzáciu	Zabezpečenie kontinuálnej činnosti a budovanie odolnosti: - prehodnocovanie zdrojov (personál, priestor a zásoby jedla a hygienických prostriedkov) - inovácie z núdze, napr. virtualizácia skúseností, práca na diaľku, inovácie obchodných modelov - urýchlenie digitálnych zmien - zapojenie zákazníkov - zapojenie zamestnancov - zmierňovanie dopadu krízy - komunikácia zameraná na budovanie hodnôt značky:	Nastavenie nového normálu: - opätovné otvorenie: poučenie od poskytovateľov zdravotnej starostlivosti - nové čistiace a hygienické protokoly, ochranné prostriedky ako rúška, dezinfekcia, dezinfekčné utierky - vyhýbanie sa davu a obmedzovanie sociálnych kontaktov - nová koncepcia cesty zákazníka, jej pretransformovanie na bezkontaktnú - nová koncepcia zážitkov v cestovnom ruchu

		napr. odkazy ako: „sme v tom všetci spolu“	• nová koncepcia pracovísk a miest poskytovania služieb • revízia obchodných operácií • prehodnotenie obchodného ekosystému a partnerstiev • bezkontaktné obchodné modely • aplikácie na sledovanie mobility pre zákazníkov a zamestnancov • technologické riešenia na kontrolu hygieny, zdravia a bezpečnosti. • zmysluplné líderstvo: spájanie značiek s dobrou povestou • aktualizácia a prepracovanie systémov prognózovania rezervácií, riadenia príjmov a cenotvorby • zachytávanie nového dopytu • zrýchlenie digitálnych a dátových analýz
<u>Destinácie a tvorcovia politik</u>	• zabezpečenie zdravia a bezpečnosti návštevníkov • riadenie repatriácie občanov • zásahy na podporu zraniteľných zamestnancov a podnikov cestovného ruchu • krízová komunikácia	• udržiavanie informovanosti a záujmu turistov: propagácia a zviditeľňovanie destinácií • virtuálne návštevy destinácií • zapojenie partnerov a aktérov z rôznych destinácií • poskytnutie obchodných školení a poradenských služieb prevádzkovateľom cestovného ruchu: ▪ napr. cestovný ruch v Grécku: iniciatíva #GreecefromHome • zásahy na podporu cestovného ruchu a udržania pracovných miest • krízová komunikácia: šírenie pozitívnych a povznášajúcich posolstiev, budovanie a spájanie značiek destinácií so správnymi hodnotami: ▪ napr. iniciatíva #traveltomorrow, ktorú spustila Svetová organizácia cestovného ruchu OSN (UNWTO) a iniciatíva Svetovej rady cestovného ruchu (WTTC): #TogetherIn Travel http://www.togetherintravel.com/	• koncepcia nových druhov udržateľného a zodpovedného cestovného ruchu • nastavenie regulácií v oblasti zdravia a bezpečnosti ako aj bezpečnostných štandardov • vytvorenie stratégií pre opätovné otvorenie: uvoľnenie cestovných obmedzení, vytvorenie cestovných bublín, opätovné otvorenie podnikov cestovného ruchu • reklama a motivácia turistov, napr. prostredníctvom cestovných poukazov a iných iniciatív • Zdravotné pasy a zdravotné identity

4.4. Globálne spoločnosti cestovného ruchu – vyhliadky

Cieľom tejto časti je preskúmať vyhliadky globálnych spoločností cestovného ruchu a ich vnímanie budúcnosti cestovného ruchu v post-kovidovom období. Celý cestovný priemysel zápasí s pretrvávajúcimi dopadmi pandémie ochorenia COVID-19. **Cestovné priority sa radikálne zmenili pre rekreačných aj biznis návštevníkov, čo malo dramatický dopad na letecké spoločnosti a podniky v odvetví ubytovacích a stravovacích služieb.** Koniec pandémie je možno na obzore, ale bude cestovný priemysel ešte niekedy taký ako pred ňou?

V krátko a strednodobom horizonte sa svetový cestovný trh a jeho globálna zákaznícka základňa výrazne zmenia. Kapacita naplánovaných letov sa celosvetovo znížila na polovicu, ale s vakcináciou sa postupne opäť zvyšuje. Pracovné cesty leteckou dopravou sú takmer úplne zastavené a potreby a preferencie voľnočasových cestovateľov sa výrazne zmenili. Mnohí veria, že leto 2021 značne prispeje k zotaveniu cestovného priemyslu. Naopak, návrat pracovných ciest, ktoré sú základom globálneho cestovného ruchu, bude pravdepodobne oveľa pomalší. Ak chcú letecké spoločnosti a hotely prežiť nasledujúce roky, musia sa rýchlo prispôsobiť príležitostiam vyplývajúcim zo zmien v priemysle.²⁶

Čo bude nevyhnutné?

- **Nasmerovanie stratégie na rekreačné cestovanie a v mnohých prípadoch na obzvlášť náročných zákazníkov. Ďalej je to zmena smerovania značky, nová koncepcia zážitkov pre zákazníka, produktov a služieb, ako aj vernostné programy pre trh pozostávajúci prevažne z rekreačného cestovného ruchu.**
- **Dôležité bude aj zachytenie nového obchodného modelu v mediálnej komunikácii a obsahu šitými na mieru, ktoré oslovia rekreantov a sú prispôbené ich špecifickým potrebám.**
- **Je potrebné zamerať sa aj na „fázu po“ s cieľom zabezpečiť, aby skúsenosť zákazníka bola v súlade s tým, čo sľubuje značka, a to všetko na základe názorov a preferencií zákazníkov získaných z dát.**

²⁶ Global | Key themes 2021: Global Travel & Tourism Trends - resources.oxfordeconomics.com

GLOBÁLNY CESTOVNÝ RUCH

Pandémia zásadne zmenila priority, hodnoty a správanie cestovateľov, či už z núdze alebo z ich vlastnej vôle. Nikoho neprekvapí súčasný dôraz na bezpečnosť cestovania po zdravotnej stránke, spotrebiteľia sú si však stále viac vedomí aj environmentálneho a spoločenského dosahu svojich cestovných rozhodnutí v porovnaní s trendom, ktorý predchádzal pandémie. Zmeny možno rozdeliť do štyroch kľúčových oblastí:

1. Zvýšená starostlivosť o vlastné zdravie



- a. 64 % spotrebiteľov sa obáva o svoje zdravie
- b. 73 % spotrebiteľov sa obáva o zdravie ostatných
- c. 24 % spotrebiteľov si s veľkou pravdepodobnosťou zarezervuje wellness pobyt v nasledujúcich dvoch rokoch (údaj zo spotrebiteľského prieskumu Asociácie wellness turizmu, ktorý prebehol v apríli, máji a júni 2020)

V súčasnosti sú zdravie a blahobyt prioritami cestovateľov. Ľudia si chcú byť istí, že neohrozujú svoje zdravie ani zdravie svojej rodiny a priateľov, s ktorými prídu do styku. Črtá sa tu však aj širší trend, v rámci ktorého sa očakáva, že trh s „integrovanými wellness službami“ vzrastie o 1,3 bilióna dolárov roku 2024. Spotrebiteľia vyžadujú celistvejší prístup k svojmu zdraviu, či už ide o dostupnosť fitness priestorov v hoteli alebo o starostlivosť o duševné zdravie minimalizovaním stresu počas cesty. Každý podnik je teraz wellness podnik.

2. Žiť lokálne



Približne 68 % cestujúcich tvrdí, že pri svojej najbližšej ceste neplánujú využiť leteckú dopravu. Vďaka pandémie sa ľudia počas minulého roka začali opäť viac zaujímať o miestne komunity, čomu sa veľmi šikovne prispôbil najmä maloobchod. Vplyv na cestovný ruch však môže byť oveľa dramatickejší, pretože zasahuje všetky segmenty tohto odvetvia – od požičovni áut cez leteckú dopravu až po výber miesta pobytu.

Dovolenka doma, tzv. *staycation*, a domáci turizmus budú medzi turistami v najbližšej dobe prevládať

3. Robiť skutočné dobro



Až 58 % spotrebiteľov sa od začiatku pandémie viac zaoberá udržateľnosťou (Prieskum o udržateľnosti leteckej dopravy Publicis Sapient, apríl 2020) a až 86 % cestujúcich chce cestovať udržateľnejším spôsobom, hoci len polovici z nich sa to pravidelne darí (Správa o udržateľnom cestovaní za rok 2020, Booking.com, apríl 2020)

GLOBALNÝ CESTOVNÝ RUCH

Cestujúci v postkovidovej dobe chcú udržateľné zážitky, ktoré uspokojia ich vlastnú potrebu dobrého pocitu a zároveň prispievajú k dobru celej planéty. Mnohí však uvádzajú, že nemajú dostatočné informácie o udržateľnom cestovaní a od cestovných agentúr očakávajú, že im pomôžu sa správne rozhodnúť.

4. Nové ponímanie spoločného kontaktu



S rodinou či priateľmi sa v súčasnosti virtuálne spája 65 % spotrebiteľov. Obrovské zrýchlenie prijímania digitálnych technológií podnietené pandémiou zásadne zmenilo spôsob, akým ľudia udržiavajú kontakt. Video hovory, ktoré pôvodne predstavovali špecializovaný trh s obchodnými aplikáciami, sa stali celosvetovou potrebou, keď si rodiny a priatelia uvedomili, že sa môžu spojiť virtuálne bez ohľadu na to, kde sa vo svete nachádzajú.

Časť tohto správania môže byť trvalá, zároveň však nič nenahradí čas strávený osobne s milovanou osobou. Preto sa očakáva, že je tu nahromadený dopyt, ktorý sa spustí, len čo ľudia budú opäť môcť a chcieť cestovať. Čo čaká letecké spoločnosti a podniky v odvetví ubytovacích a stravovacích služieb v nasledujúcich dvanástich mesiacoch? Všetko závisí od rýchlosti vakcinácie proti ochoreniu COVID-19. V niektorých krajinách možno badať výrazné pokroky, zatiaľ čo iné zaostávajú. Logistická komplexnosť výroby a podávania dostatočných dávok vakcín po celom svete však znamená, že si ešte môžeme počkať, kým bude zmena skutočne badateľná.

Pre letecké spoločnosti je napríklad zotavenie výrazne závislé od toho, kedy krajiny G20 dosiahnu zaočkovanosť „kritickej masy“. Najoptimistickejší scenár je, že počty pasažierov tento rok klesnú iba o 29 % oproti roku 2019. Najhorším scenárom je, že pokiaľ vakcinácia nebude napredovať alebo budú potrebné ďalšie dávky, letecké spoločnosti môžu klesnúť ešte pod minimum z roku 2020.

4.4.1. POSKYTOVATELIA UBYTOVANIA CEZ AIRBNB A TVORCOVIA EÚ POLITÍK

Produktívne rozhovory medzi poskytovateľmi ubytovania cez Airbnb a tvorcami politik EÚ sa sústredili na čo najlepšie možné spôsoby navrátenia rovnováhy do cestovného ruchu a zabezpečenia bezpečného, udržateľného návratu cestovania, ktorý by bol prospešný pre všetkých.

GLOBALNÝ CESTOVNÝ RUCH

„Pre nás politikov je veľmi dôležité mať informácie z prvej ruky od aktérov zo sektora cestovného ruchu. Bolo konštruktívne vypočuť si poskytovateľov ubytovania cez Airbnb hovoriť o ťažkostiach, ktoré vyplynuli z obmedzení cestovania a cestovného ruchu zavedených počas pandémie. Niet pochýb, že Európa potrebuje aj naďalej pracovať na lepšej koordinácii a harmonizácii pravidiel naprieč jednotným digitálnym trhom. Je nevyhnutné, aby sme lepšie pochopili potreby a medzery vyplývajúce z európskych regulácií a politik, najmä aby sme pomohli malým a stredným podnikom, ktorým sa často nevenuje dostatočná pozornosť.“

Josianne Cutajar, poslankyňa Európskeho parlamentu.

Podľa nedávnej správy Airbnb o cestovaní a bývaní je pobyt na vidieku najvýraznejším letným trendom, ktorý prišiel spolu s možnosťou Európanov začať opäť cestovať. **V máji 2021 sa objem cezhraničných vyhľadávaní v Európe viac ako zdvojnásobil v porovnaní s aprílom a je badateľný aj nárast záujmu o menej obývané destinácie.** V roku 2015 pobyty na vidieku predstavovali menej ako 10 % z celkového počtu rezervácií na Airbnb. Od januára do marca 2021 sa tento počet viac ako zdvojnásobil a v niektorých krajinách dokonca až strojnásobil, napr. vo Francúzsku (45 %) a Spojenom kráľovstve (48 %).

„My sme sa tu na vidieku pripravovali na pandemickú izoláciu už 200 rokov! Po pandémii ľudia čoraz viac hľadajú únik od reality, ktorý môžu nájsť na našom zelenom a tichom vidieku, kde je množstvo priestoru na rodinné aktivity v blízkosti rodiny a, od ktorých sú za normálnych okolností ďaleko.“

Marielle Terouinard, poskytovateľka ubytovania cez Airbnb z Eure-et-Loir vo Francúzsku.

4.4.2. DIGITÁLNE A UDRŽATEĽNÉ ZOTAVENIE – AMADEUS

Amadeus bude aj naďalej udržiavať spojenie s európskymi inštitúciami, členskými štátmi EÚ a priemyslom ako takým s cieľom identifikovať a uplatniť čo možno najefektívnejšie nástroje pre zotavenie. Cestovný priemysel a priemysel cestovného ruchu musia povstať ako odolnejšie, udržateľnejšie a digitálnejšie než kedykoľvek predtým. EÚ má teraz výbornú príležitosť uprednostňovať iniciatívy, ktoré majú potenciál urýchliť zotavenie prostredníctvom digitálnej transformácie sektorov cestovania a cestovného ruchu.

Technológie budú zohrávať kľúčovú úlohu v umožnení a urýchlení zotavenia a digitálni lídri, akým je Amadeus, aktívne skúmajú rôzne nápady, ako podporiť potreby cestovania a cestovného ruchu po skončení pandémie. So správnym politickým rámcom, vývojom a nasadením nových technológií sa urýchli redukcia rizík, odstránenie prekážok a zlepšenie dôvery cestovateľov v opätovnú bezpečnosť cestovania. Ako technologická firma vyrábajúca riešenia, ktoré umožňujú a obohacujú cesty miliárd

GLOBÁLNY CESTOVNÝ RUCH

Ľudí po celom svete, musíme každoročne efektívne reagovať na množstvo novovznikajúcich požiadaviek.

Amadeus už teraz pracuje na pokročilých bezdotykových samoobslužných službách a budovaní automatizačných kapacít, ako aj na budovaní škálovanej infraštruktúry novej generácie, ktorá je potrebná na uspokojenie potreby pasažierov v súvislosti s fluktuáciami v leteckej prevádzke. Amadeus sa sústreďí aj na pomáhanie svojim zákazníkom zvládať dopad narušení počas optimalizácie ich súčasných a budúcich operácií.

Cestovný priemysel a priemysel cestovného ruchu sú odolné a cezhraničné cestovanie sa vráti. Množstvo vecí sa pravdepodobne zmení, ale ľudia sú interaktívne bytosti, a táto ich prirodzená črta tiež prispeje k urýchleniu príchodu nového normálu. Nebude to jednoduché a ľudia sa spoliehajú nielen na silné politické vedenie, ale aj na efektívnu spoluprácu medzi verejným a súkromným sektorom. Je dôležité hľadať nové modely fungovania.

4.5. Globálny cestovný ruch – záver

Táto analýza nie je rozsiahla z hľadiska dopadu ochorenia COVID-19, ktorý môže byť rôzny v súvislosti s jednotlivými aktérmi cestovného ruchu. Dopad ochorenia COVID-19 na jednotlivých prevádzkovateľov cestovného ruchu sa rôzni napríklad v závislosti od povahy daného sektora cestovného ruchu (sprostredkovateľské služby, organizácia podujatí, doprava, typ ubytovania alebo atrakcie), ako aj od veľkosti konkrétneho prevádzkovateľa, lokality a typu riadenia či vlastníctva. Vysoko rôznorodý dopyt v oblasti cestovného ruchu (napr. rekreačná turistika alebo pracovné cesty; skupinové alebo individuálne cesty; turisti so špecifickými záujmami, napr. veriaci, členovia LGBT komunity či firemné zájazdy) tiež znamená, že, dopad a dôsledky ochorenia COVID-19 sa budú líšiť a bolo by vhodné ich individuálne preskúmať podľa ich vplyvu na jednotlivé trhové segmenty.

„Na mikroúrovni by sa výskum v cestovnom ruchu v spojení s ochorením COVID-19 mal sústreďiť na to, prečo je cestovný ruch videný, vnímaný a riadený ako spôsob úniku, relaxácie, socializácie, budovania identity/identít, učenia sa, alebo ako odmena za vedenie rutinného, nepríjemného a nezmyselného života. Prečo musí byť cestovný ruch analyzovaný a praktizovaný ako únik od nudného života namiesto toho, aby odmenou bol zmysluplný život sám? Prečo musia ľudia cestovať tisícky míľ od domova za takzvaným učením a šťastím? Prečo musia firmy komercializovať komunity, ľudí, ich hmatateľné i nehmateľné zdroje a transformovať ich na komodity a turistické atrakcie, ktorých účelom je uspokojovať potreby turistov a poháňať ekonomický rozvoj? Paradigmy v oblasti cestovného ruchu a nastavenie mysle v tomto duchu poháňali a zintenzívnili krízy ako

GLOBALNÝ CESTOVNÝ RUCH

pandémia ochorenia COVID-19 a už to viac nie je udržateľné. Konzumný spôsob života a turizmus by nemali byť vnímané ako jediný spôsob dosiahnutia šťastia, seberealizácie a (ekonomického) rozvoja. Výskum v oblasti vplyvu ochorenia COVID-19 na cestovný ruch by mal inšpirovať turistov, podniky a destinácie k prehodnoteniu postojov, limitov a správania, ako napríklad: ako využívať a rozvíjať cestovný ruch tak, aby zhodnocoval zdroje, vytváral blahobyť, udržateľnosť a transformačné učenie; ako študovať a praktizovať environmentálne/udržateľné riadenie nielen ako právnu povinnosť pre lobovanie a formovanie politík, ani ako marketingový nástroj na budovanie značky a ľudských identít, či ako náklad, ktorý treba minimalizovať, ale ako zmysluplnú obchodnú investíciu a voľbu životného štýlu stavajúcemu sa zodpovedne k budúcnosti.” (McKinsey, 2020)



5. REGIONÁLNY CESTOVNÝ RUCH V STREDNEJ A JUHOVÝCHODNEJ EURÓPE | SLOVENSKO

5.1. Regionálny cestovný ruch v strednej a juhovýchodnej Európe (SJVE)

Počas post-socialistických procesov reštrukturalizácie v regióne strednej a juhovýchodnej Európy sa venovalo viac pozornosti rozvinutejším krajinám v strednej Európe, akými bola Česká republika, Poľsko, Maďarsko a Slovinsko.

Naopak, menej rozvinutý a relatívne nestabilný východný a juhovýchodný kút, zahŕňajúci Slovensko (nezávislosť od roku 1993, autokratický štýl vládnutia do r. 1998, čo malo až donedávna vplyv na nasledujúce vlády), kde nabrala otázka rozvoja cestovného ruchu komplikovanejší rozmer, bol doposiaľ relatívne prehliadaný.

V kontexte tohto dokumentu je skúmaná úloha cestovného ruchu v post-socialistickej reštrukturalizácii v krajinách strednej a východnej Európy, pričom reflektuje aj otázky masového cestovného ruchu a delenia na špecializované trhy. Cestovný ruch na vidieku sa skúma ako zdroj udržateľného rozvoja a v súvislosti s nedávnym obdobím sa skúmajú aj určité paradoxy vyplývajúce z otázky udržateľnosti a rozvoja cestovného ruchu.

Potenciál rozvoja cestovného ruchu na vidieku v SJVE zahŕňa dynamický mix masových a špecializovaných cieľových skupín, no je aj naďalej obmedzený nedostatkom stability.

Za dôležité faktory zohrávajúce úlohu rozvíjajúceho sa cestovného ruchu v rámci SJVE boli uznané tri dynamické kontexty. Zahŕňajú zmeny:

- v politickom hospodárstve jednotlivých krajín
- v štruktúre vonkajších vzťahov jednotlivých krajín vrátane modelov cestovného ruchu
- v rámci samotného svetového odvetvia cestovného ruchu

Úloha cestovného ruchu v reštrukturalizácii SJVE bola mnohostranná. Prostredníctvom podpory intenzívnejšej a bližšej interakcie medzi v minulosti obmedzovanými domácimi populáciami a vonkajším svetom možno vnímať domáci i zahraničný cestovný ruch ako motory zmien. Politické, ekonomické a priestorové zmeny v rámci SJVE sa zhodovali so zaznamenaným nárastom dopytu po dovolenkách, od ktorých ľudia očakávajú nové poznatky, nostalgickú atmosféru, kultúrne dedičstvo, povesti, akciu a bližší náhľad do „iného“ sveta.

Úsilie o posilnenie udržateľnosti cestovného ruchu v krajinách strednej a východnej Európy čelí viacerým rozporom:

Často sú potrebné vládne zásahy a/alebo verejno-súkromné partnerstvá na podporu dlhodobej udržateľnosti cestovného ruchu a fyzického a sociálneho prostredia, v ktorom sa nachádza. V prevažnej časti regiónu sa však prejavila snaha obmedziť akúkoľvek formu centralizovaného plánovania v reakcii na minulé štátne opatrenia. Mnohé dilemy územného a environmentálneho plánovania sú spôsobené možným konfliktom medzi rozvojom špecializovaných trhov pre ekologicky uvedomelých západoeurópskych cestujúcich a masovým dopytom na trhu zo strany turistov v rámci krajín strednej a východnej Európy, či už domácich alebo medzinárodných, ktorí sa v súčasnosti väčšinou snažia hľadať druh destinácie, ktorá charakterizuje rast cestovného ruchu v západnej Európe v 50. rokoch 20. storočia.

Súkromný sektor v priemysle cestovného ruchu v SJVE musí čeliť konkurencii zo strany nadnárodných spoločností podnikajúcich v oblasti leteckej dopravy, rekreačných či pobytových služieb, ktoré neboli do takej miery prítomné v období, keď sa začal rozvíjať masový cestovný ruch. Zatiaľ čo úloha takýchto organizácií je dôležitá z hľadiska integrácie SJVE do svetovej ekonomiky, predstavujú zároveň potenciálnu hrozbu pre malé štáty, akými je Slovensko, v čase, keď sa vlády usilujú o zredukovanie štátnych a kvázi-štátnych zodpovedností.

Štrukturálny a priestorovo dynamický mix masového a špecializovaného trhu produkuje v rámci SJVE príležitosti, v rámci ktorých figurujú vidiecke atrakcie ako základný zdroj cestovného ruchu, ktorý je organizovaný a udržiavaný prostredníctvom malých miestne vlastnených podnikov. Rovnako tak vznikajú príležitosti v oblasti cestovného ruchu na farmách ako súčasť poľnohospodárskej pluriaktivity (ekonomická diverzifikácia živobytia/ zdrojov príjmu). Tieto príležitosti poháňajú integrovaný rozvoj vidieka, ktorý má za cieľ zvýšiť príjmy, stabilizovať populáciu, zachovať kultúru a prerozdeliť ekonomické úlohy vo vidieckych domácnostiach.

Špecifický súbor kultúrnych kontextov, v rámci ktorých prebieha rozvoj regiónu SJVE spôsobuje, že otázka udržateľnosti cestovného ruchu tam bude v nasledovných rokoch predstavovať neľahkú výzvu.

5.2. Cestovný ruch na Slovensku

Z hľadiska cestovného ruchu na úrovni Európy či SJVE je momentálne Slovensko v nedostatočne rozvinutej pozícii. Dôležitosť cestovného ruchu na Slovensku je výrazne podceňovaná, a to dokonca do takej miery, že časť verejnosti ho považuje za zbytočný a problematický jav. Profesionálom v oblasti cestovného ruchu chýba prestíž. Legislatíva v oblasti cestovného ruchu nepostačuje na pokrytie základných definícií a vybudovanie organizačných štruktúr pre cestovný ruch a jeho význam pre národnú ekonomiku. Rovnako chýbajú pravidlá a politiky riadenia, koordinácie a pridelovania zodpovedností jednotlivým aktérom v rámci odvetvia. Ďalšími nedostatkami sú: nedodržiavanie viacerých legislatívnych štandardov a procesov zo strany určitých subjektov, ako napríklad sprievodcovská činnosť bez povolenia, „podpultové“ súkromné ubytovanie a „tieňové“ odvetvie ubytovacích a stravovacích služieb (bez registrácie návštevníkov); nerešpektovanie kategorizácie a klasifikácie ubytovacích podmienok v hoteloch a hosteloch; predaj tovarov s neuvedeným pôvodom; prevádzkovanie nepoistených cestovných agentúr, atď. Absencia strategickej ekonomickej politiky a v tomto kontexte zároveň aj politiky cestovného ruchu vyústila v skutočnosť, že v množstve operatívnych rozhodnutí prijatých niektorými štátnymi či samosprávnymi orgánmi nebadat uvedenie si dôležitosti cestovného ruchu pre ekonomický rozvoj, čo má za následok aj nedostatočné štatistiky a údaje, ktoré sú nevyhnutnosťou pre implementáciu dlhodobých stratégií v oblasti cestovného ruchu.

Cestovný ruch je prierezoové odvetvie, ktoré priamo zasahuje do ekonomiky, obchodu a služieb, financií, dopravy, regionálneho rozvoja, kultúry, zdravotnej starostlivosti, školstva, športu, ochrany životného prostredia, lesného a vodného hospodárstva, poľnohospodárstva, zamestnania, tvorby pracovných miest, ako aj do aktivít orgánov samospráv.

Zatiaľ čo činnosti väčšiny ostatných odvetví sa týkajú relatívne úzkeho vertikálneho segmentu, cestovný ruch sa vyznačuje horizontálnym prepojením na rôzne ďalšie odvetvia. To so sebou prináša niekoľko problémov, ktoré možno riešiť len prostredníctvom spolupráce na medziodvetvovej úrovni, ktorá v súčasnosti nie je dostatočná.

Rozvoj cestovného ruchu na Slovensku bol v predchádzajúcich rokoch nekoherentný, nekoordinovaný, roztrieštený a nedostatočne strategicky orientovaný. Hlavnú príčinu tejto nestability odrážajú štatistické ukazovatele na vnútroštátnej a ekonomickej úrovni sprevádzané stagnáciou na regionálnej úrovni a neistotou v podnikateľskom prostredí. Súčasný stav cestovného ruchu v rozhodujúcej miere ovplyvnili chýbajúca stratégia, nerozvinutá marketingová činnosť, privatizačný program, ktorý nebol vždy úspešný, a služby nízkej kvality.

Fragmentácia poskytovateľov služieb vyústila v neochotu a neschopnosť spolupracovať na vytvorení kohéznych produktov (balíkov služieb) v cieľových lokalitách. Časté zmeny a úpravy v kľúčových ekonomických zákonoch sťažili podnikanie. Cestovný ruch sa na Slovensku nebude rozvíjať, ak sa neprijmú právne predpisy, ktorými sa vyčleňujú dostatočné právomoci a finančné zdroje na podporu rozvoja cestovného ruchu na úrovni štátu, regiónov, miest, obcí a podnikov v súvislosti s ich činnosťami a príslušnosťou.

Slovensko sa na medzinárodnom trhu cestovného ruchu a pohostinstva nachádza v zložitej situácii. Na jednej strane má dostatočný potenciál pre rozvoj cestovného ruchu z hľadiska primárnej a sekundárnej ponuky, na druhej strane je však tento potenciál značne nevyužitelný ako produkt. Za súčasných podmienok nemôže byť cestovný ruch na Slovensku odvetvím s významným vplyvom na posilnenie ekonomickej výkonnosti, hoci môže významne prispieť k zvýšeniu tvorby hodnoty, zníženiu nezamestnanosti a vyrovňaniu medziregionálnych rozdielov.

Rozvoj cestovného ruchu na celom svete výrazne ovplyvňuje verejný sektor. Úspech konkrétnych činností závisí od lepšej súdržnosti jednotlivých partnerov, lepšej podpory zo strany štátu a schopnosti prispôbiť sa meniacim sa podmienkam.

5.3. Kľúčové trendy v oblasti cestovného ruchu

5.3.1. GLOBÁLNE TRENDY

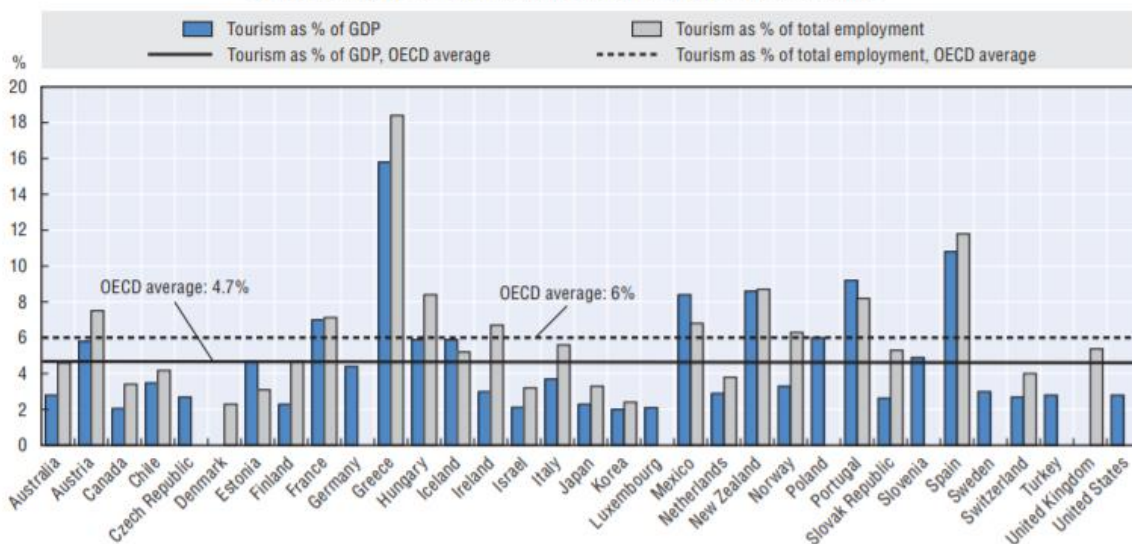
Svetový cestovný ruch do začiatku roka 2020 výrazne rástol ako dôsledok globalizácie a technologického pokroku. Ľudia využívali lacné lety, možnosti samostatného plánovania a rezervácie cesty a následného zdieľania zážitkov online. OECD (2018) identifikovala 4 megatrendy, ktoré budú formovať budúcnosť cestovného ruchu do roku 2040: vývoj dopytu návštevníkov, rast udržateľného cestovného ruchu, pomocné technológie a cestovná mobilita. Predpokladá sa, že rast bude pokračovať a bude ovplyvnený demografickými zmenami, environmentálnymi podmienkami a inováciami. Nateraz sa však svetový cestovný ruch zastavil; svet čelí bezprecedentnej zdravotnej a ekonomickej kríze spôsobenej pandémiou ochorenia COVID-19, ktorá má za následok okrem iného aj vnútroštátne karantény a cestovné obmedzenia. Recesia je najvýraznejšia od obdobia veľkej hospodárskej krízy. Utrpeli tým rôzne druhy ekonomických aktivít, medzi ktoré patrí najmä cestovný ruch vzhľadom na bezprostredný a okamžitý šok, ktorý toto odvetvie zažilo.

Iba počas prvých piatich mesiacov pandémie prišiel cestovný ruch o 320 miliárd amerických dolárov, čo je viac ako trojnásobok toho, o koľko prišiel počas svetovej ekonomickej krízy v roku 2009. Predpokladá sa, že príliv medzinárodných turistov by mohol v roku 2020 klesnúť o 58-78 %. Tiež sa predpokladá, že výdavky na cestovný ruch sa do roku 2024 nevrátia na úroveň pred začiatkom krízy. Keď zoberieme do úvahy, že celosvetovo približne 1 z 10 ľudí pôsobí v odvetví cestovného ruchu, pokles cestovania ohrozuje 100-120 miliónov pracovných pozícií.

5.3.2. TRENDY V OBCHODNOM CESTOVNOM RUCHU

Cestovný ruch je predmetom podnikania na celom svete. Zároveň predstavuje kľúčový export služieb pre mnohé ekonomiky na celom svete a prispieva k vytváraniu pracovných miest a k regionálnemu ekonomickému rozvoju. Najnovšie dostupné dáta ukazujú, že v členských krajinách OECD cestovný ruch priamo prispieva v priemere 4,7 % HDP, 6 % do tvorby pracovných miest a predstavuje 21 % exportu služieb. Ak zväžíme celkový vplyv cestovného ruchu vrátane priamych, nepriamych a vyvolaných vplyvov, predstavuje približne 9 % HDP a zamestnanosti.

Figure 1.1. Direct contribution of tourism to OECD economies
As percentage of GDP and employment, 2012 or latest year available



Data refer to direct and indirect impacts for Greece, New Zealand, Poland and Spain.
Source: Country data, OECD data processing.

Graf 104: Prínos cestovného ruchu pre OECD

Zatiaľ čo počet medzinárodných turistov prevýšil po prvý raz 1 miliardu v roku 2012, predpokladá sa, že toto číslo do roku 2030 narastie na 1,8 miliardy. Dlhodobá prognóza Svetovej organizácie cestovného ruchu (UNWTO) – Tourism Towards 2030, *Cestovný ruch do roku 2030*) predpokladala ročný priemerný rast prílevu cestovného ruchu o 3,3 % medzi rokmi 2010 a 2030. Skutočné čísla do roku 2013 (vrátane) naznačujú, že prognóza je vo všeobecnosti na dobrej ceste.

Graf vyššie zobrazuje Slovenskú republiku vo vzťahu k všetkým ostatným krajinám OECD, modré polia uvádzajú cestovný ruch ako % HDP a v sivých poliach je vyjadrený podiel cestovného ruchu na celkovej zamestnanosti v percentách. Je z neho zrejmé, že Slovensko má vysoký potenciál dosiahnuť vyššie príjmy z cestovného ruchu a dosiahnuť aspoň priemer krajín OECD. V našej štúdii sme načrtli spôsoby, ako to dosiahnuť, spolu s potrebnými krokmi.

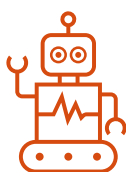
Teraz sa pozrime na niekoľko faktorov, ktoré budú tvarovať a meniť súčasné trendy cestovného ruchu. Budú mať vplyv na celé odvetvie a každý subjekt bude musieť niektoré z nich zohľadniť vo svojich postupoch a systémoch. Slovenské odvetvie cestovného ruchu by malo prijať nasledovné opatrenia, aby si udržalo schopnosť držať krok s meniacou sa situáciou:

1. Hygiena



Povinné hygienické rúška, rozostupy a dezinfekcia rúk sú novým štandardom, na ktorý sme si zvykli. Niektoré z týchto opatrení tu pretrvávajú a my by sme mali naďalej rozvíjať spôsoby, akými ich zabezpečujeme. Zákazníci si spomedzi leteckých spoločností, hotelov a reštaurácií volia tie, ktoré prijali všetky možné preventívne bezpečnostné opatrenia. Toto znamenalo dynamický posun v oblasti marketingových odvetví cestovania a cestovného ruchu. Hotely, letecké spoločnosti, cestovné agentúry a iné podniky z oblasti pohostinstva potrebujú preukázať kroky a politiky, ktoré prijali s cieľom zaručiť maximálnu ochranu zdravia svojich zákazníkov. Tieto opatrenia možno marketingovo prezentovať prostredníctvom videí, príspevkov, e-mailov, YouTube, vlogov, atď.

2. Automatizácia a technológie



Súčasným trendom je robiť všetko online. Nech už si zoberieme akékoľvek odvetvie, za posledný rok a pol sme k nemu pridali prívlastok „online“. Prináša to témy ako digitalizácia, automatizácia a ešte oveľa viac. Digitalizácia už zohráva dôležitú úlohu v rezervácií leteniek a ubytovania v sieti ich poskytovateľov. Online rezervácie navyše preferujú poskytovateľov ubytovania a stravovania, keďže používatelia sú často následne vyzvaní, aby o svojej skúsenosti v danom zariadení napísali komentár. Poskytnutie online

rezervačnej platformy a dostupného systému na zaznamenanie odozvy zákazníkov motivuje ľudí využívať vaše služby.

Digitálne platobné aplikácie ako Google Pay a Apple Pay získavajú prevahu v rámci bezkontaktných platieb najmä pre obavy z hľadiska bezpečnosti a prenosu ochorenia COVID-19 prostredníctvom platieb v hotovosti a iných kontaktných metód. Bezkontaktné platby sú jednoduchým riešením najmä pre turistov, ktorí tak nemusia so sebou nosiť bankomatové karty alebo cudziu menu a môžu sa úplne spoľahnúť na tieto aplikácie pri vybavovaní stravovania, pobytu v hoteli a iných služieb.

Odvetvie cestovného ruchu sa v tomto ohľade výrazne posunulo. Spojenie technológie a kreativity je jasne viditeľné v rozšírenej realite (AR) a možnostiach virtuálneho cestovania. Zákazník môže okúsiť všetko, od turistických atrakcií po vonkajšie aktivity virtuálne z hotelovej izby. Prehliadky vo virtuálnej realite sú ľahko dostupné prostredníctvom akéhokoľvek webového prehliadača a môžete ich zažiť pohodlne na gauči.

3. Ekoturizmus



Zachovanie miestnej prírody je kľúčové pre budúcnosť cestovného ruchu. Čoraz viac ľudí hľadá udržateľné prostredie v prírode namiesto preľudnených miest. Navyše je dôležité chrániť a uchovať životné prostredie pre budúce generácie a množstvo turistov považuje udržateľný cestovný ruch za jeden zo spôsobov, ako to dosiahnuť. Investujú peniaze do miestnej ekonomiky, pretože veria, že je to ich zodpovednosťou, a preto trávajú čoraz viac dní dovolenky vo svojej domovskej krajine. Takto bude vyzeráť budúcnosť a Slovensko musí držať krok s najnovšími trendmi.

4. Pracovné dovolenky (workstations)



Práca z domu či práca na diaľku sú pojmy, ktoré pre nás nie sú ničím novým. Čo sú to však pracovné dovolenky? Množstvo podnikov bolo zasiahnutých novým koronavírusom, ktorý výrazne zhoršil duševné zdravie mnohých ľudí. Pandémia mala vplyv na každého a ľudia sú vyhorení z dlhých dní práce pred obrazovkou. V odvetví cestovného ruchu tak vznikol nový trend, v rámci ktorého ľudia pracujú priamo z dovolenkovej destinácie. Ponúka im to zmenu prostredia, duševný oddych a do určitej miery aj rekreáciu.

5. Cestovný ruch pre všetkých



Prístupnosť je stúpajúcim trendom, okrem iného aj vďaka starnúcej populácii, ktorý bude aj naďalej výrazne rásť, čím poskytne väčší komfort nielen ľuďom so špeciálnymi potrebami, ale v zásade všetkým cestujúcim a dovolenkárom. Nezabúdajme, že vylepšená prístupnosť je nevyhnutná pre 7 % populácie, vhodná pre 40 % populácie a pohodlná pre 100 %

6. Prekvitajúce wellness služby



atď.

Predpokladá sa, že starostlivosť o zdravie a wellness budú aj naďalej na vrchole rebríčka očakávaní návštevníkov. Rastúci trend v tomto segmente viedol k nárastu zdraviu prospešného cestovania. Zdraviu prospešné a wellness aktivity sú napríklad pešia turistika (56 % turistov), návšteva kúpeľov alebo absolvovanie skrášľujúcich procedúr (33 %), cyklistika (24 %), vodné športy (22 %), kompletná detox kúra (17 %),

7. Domáci cestovný ruch



Domáci cestovný ruch, ktorý predstavuje 75 % ekonomiky cestovného ruchu v krajinách OECD, bol tiež negatívne ovplyvnený cestovnými obmedzeniami, očakáva sa však, že sa zotaví rýchlejšie. Ľudia budú predovšetkým vyhľadávať bezpečnejšie destinácie alebo miesta neďaleko od domova. Keďže viac ako 50 % globálnej populácie dnes spadá do kategórií „strednej triedy“ a „bohatých“, čím ďalej tým viac ľudí si môže dovoliť cestovať. Je veľmi dôležité, aby bol domáci trh uspokojivý, keďže zostáva aj naďalej najpopulárnejšou formou cestovného ruchu a zároveň aj dôležitým nástrojom pre regionálny ekonomický rozvoj. Domáce cestovanie znižuje dopad sezónnych výkyvov cestovného ruchu a zvyšuje atraktivnosť miest, čo pomáha pritiahnuť mladých profesionálov s vysokým vzdelaním, čo má priaznivý vplyv na miestnu ekonomickú diverzitu a uľahčuje rozhodovanie o investíciách do regiónu.²⁷ Niektoré z týchto trendov môžu byť krátkodobé, zatiaľ čo iné pretrvávajú dlhšie.

Globálne krízy (akými je pandémia) vyvolávajú vážne otázky týkajúce sa napríklad pripravenosti svetových či regionálnych inštitúcií pôsobiacich v oblasti cestovného ruchu koordinovať krízové riadenie a kroky k následnému oživeniu. Cestovný ruch je skutočne zraniteľný z hľadiska viacerých scenárov, ako sú napríklad prírodné katastrofy, pandémie, terorizmus, klimatické zmeny a podobne. Príslušné organizácie preto musia byť dobre pripravené im čeliť a mať po ruke stratégie na zotaveniu.²⁸

²⁷ TOP 10 TOURISM TRENDS IN 2021 - <https://www.tourism-review.com/>

²⁸ Global | Key themes 2021: Global Travel & Tourism Trends - resources.oxfordeconomics.com



6. BUDÚCNOŠŤ UDRŽATEĽNÉHO CESTOVNÉHO RUCHU JE SĽUBNÁ VO VIACERÝCH OHL'ADOCH

BUDÚCNOSŤ UDRŽATEĽNÉHO CESTOVNÉHO RUCHU JE SĽUBNÁ VO VIACERÝCH OHLADOCH

Moderný cestovný ruch je schopný dopraviť a ubytovať milióny turistov po celom svete a navyše to dokáže urobiť efektívne, bezpečne a pohodlne. Cestovný ruch ako odvetvie pozostáva z obrovskej siete ľudí, miest a služieb, ktoré majú vplyv na vnútroštátne i medzinárodné vzťahy. Budúcnosť cestovného ruchu je v mnohých ohľadoch sľubná, z čoho najvýraznejším príslubom je, že bude fungovať ako hnacia sila pre nastolenie svetového mieru. S miznutím medzinárodných prekážok v cestovaní dochádza k rozširovaniu cestovných vzorcov ľudí, ktorí sa tak učia viac o rôznych kultúrach a prostrediach, s čím by malo rásť aj porozumenie medzi ľuďmi rôznych národností či vierovyznania.

Cestovanie z iných dôvodov, akými sú únik od stresu a stereotypu, zábava a dobrodružstvo, bude pretrvávať vzhľadom k množstvu dvoj-príjmových domácností s disponibilným príjmom a voľným časom.

Budúci profesionáli v oblasti cestovného ruchu budú čeliť novým výzvam. Musia byť na to pripravení a sledovať trendy v odvetví a životný štýl nasledujúcich generácií. S nárastom cestovného ruchu sa musia rozširovať a prehĺbovať aj vedomosti profesionálov v odvetví. **Je naozaj nesmierne dôležité zdôrazniť, že prevádzky v oblasti pohostinstva, turistické atrakcie, systémy dopravy a iné snahy v oblasti cestovného ruchu nie sú vo vzduchoprázdne. Prijímatelia rozhodnutí z verejného a súkromného sektora, občania žijúci v turistických destináciách, podnikatelia z domácich a medzinárodných firiem a turisti z celého sveta vytvárajú cestovný ruch spoločne.**

6.1. Psychologický význam



6.1.1. VNÍMANIE A POSTOJE

Znalosť základov psychológie nám môže pomôcť pochopiť vzorce správania v súvislosti s cestovaním a cestovným ruchom. Psychológia cestovného ruchu sa zaoberá jednotlivými cestujúcimi. Rozhodnutia jednotlivcov súvisiace s cestovaním sa odvíjajú od komplexných a navzájom súvisiacich osobných, spoločenských a environmentálnych faktorov. Cestovanie je účelné, plánované a motivované správanie. Vnútorne sily sa často považujú za súčasť osobnosti. Naopak, vonkajšie sily existujú mimo človeka. Väčšina ľudí sa rodí do externých situácií, akými je sociálna trieda alebo kultúra. Vonkajšie sily je ťažko zmeniť. Vnútorne a vonkajšie sily môžu rovnako ovplyvniť rozhodnutia cestujúceho. Vnútorne sily konkrétnejšie zahŕňajú postoje, hodnoty, vnímanie, vedomosti, osobnosť a motívy. Vonkajšie sily, ktoré tvarujú cestovanie, zahŕňajú spoločenské a rodinné role, sociálnu triedu, environmentálne podmienky, okolitú kultúru a subkultúru a referenčné skupiny. Medzi všetkými spomínanými faktormi existujú komplexné interakcie, ktoré formujú cestovateľské a turistické správanie.

Rozhodnutia v oblasti cestovného ruchu sú založené na vnímaní a postojoch, ktoré turisti prechovávajú voči rôznym destináciám, ich obyvateľom, atrakciám, odvetviu turistických služieb a osôb, ktoré v ňom pracujú. Napriek tomu, že tieto dojmy môžu byť nepresné alebo prehnané, podnikatelia v oblasti cestovného ruchu by ich mali uznať ako základ turistických rozhodnutí. Na základe tohto by reklamné aktivity v oblasti cestovného ruchu mali byť zamerané na tvorbu pozitívneho imidžu destinácií a atrakcií s cieľom zlepšiť a zmeniť vnímanie a postoje ľudí ako aj súčasné cestovateľské správanie. Ak však chceme skutočne porozumieť správaniu v oblasti cestovania a cestovného ruchu, musíme zohľadniť viac než len vnímanie a postoje a pridať aj ostatné diely psychologickej skladačky.

6.1.2. MOTIVÁCIA, OSOBNOSŤ, HODNOTY A NADOBÚDANIE VEDOMOSTÍ

Keď sa opýtate niektorého zo svojich priateľov, prečo ide na dovolenku, pravdepodobne vám vymenuje dlhý zoznam veľmi dobrých dôvodov. Môže obsahovať dôvody ako napr. relax, slnko, zeleň, či túžba vidieť rôzne miesta, alebo ho môže lákať trávenie času s rodinou či spoznávanie nových ľudí. Je dôležité rozlišovať medzi uvedenými dôvodmi a motiváciou k cestovaniu. Nie všetky dôvody, ktoré turisti uvádzajú sú zároveň motiváciou, v mnohých prípadoch len opisujú destináciu, jej reputáciu a charakteristiky. Zatiaľ čo tieto dôvody možno považovať za informatívne, nie sú motiváciou.

Osobnosť, prejavujúca sa v správaní a komunikácii, má tiež vplyv na cestovný ruch. Zatiaľ čo osobnosť je ťažké zmerať či interpretovať, odráža sa v cestovných rozhodnutiach a spôsoboch, akým turista spracúva nové zážitky. Osobnosť sa čiastočne odráža v hodnotách, ktoré má a vyjadruje konkrétna osoba. Hodnoty sú vysoko osobné a silné presvedčenia o tom, čo človek vníma ako dobré alebo zlé. Majú vplyv na typ dovolenky, ktorú konkrétna osoba preferuje, ako aj na to, ako sa počas dovolenky bude správať. Nadobúdanie vedomostí možno vnímať ako transformáciu informácií, údajov a poznatkov. Učiť sa cestovať a učiť sa o cestovnom ruchu môže byť príjemná skúsenosť.

Pre niektorých cestujúcich je dovolenka oveľa viac než len dvojtýždňový oddych od kancelárie, obchodu alebo domova. Keď sa pozrieme pod povrch, cestovanie zahŕňa komplexnú spleť „vnútorných rozmerov“, ktoré podmieňujú množstvo hybných síl a podmienok.

6.2. Sociálny a kultúrny význam



Skúsenosti v cestovnom ruchu majú osobný charakter. Keďže však cestovný ruch zahŕňa cestovanie, možno povedať, že ide o skutočný spoločenský jav. Väčšinou je cestovanie skupinovou záležitosťou, ktorá si vyžaduje kontakt s inými ľuďmi. Ľudia môžu cestovať ako rodiny, dvojice, zájazdové skupiny alebo ako delegáti na konferenciu. Medzi cestujúcimi sa odohrávajú sociálne výmeny motivované množstvom dôvodov. Počas cesty si človek môže niečo kúpiť, hľadať informácie alebo zo zdvorilosti interagovať s ostatnými návštevníkmi či ubytovanými hosťami. Takéto sociálne interakcie produkujú dojmy a obrazy pre každého, kto sa ich účastní. Keďže vďaka cestovaniu sa turisti dostanú na rôzne miesta, sociálne interakcie môžu zahŕňať styk s ľuďmi z rozdielnych kultúr. Pre mnohých je komunikácia s inou kultúrou presne to, prečo ich cestovanie zaujíma.

Cestovný ruch je meniaci činiteľ. Keď komunity a krajiny prijímú cestovný ruch, spôsobí to určité zmeny. Sociálny kontakt medzi domácim obyvateľstvom a turistami môže byť vzrušujúci a zaujímavý, no pokiaľ sa určité miesto priveľmi preľudní, domáci obyvatelia cítia tlak, ktorý spôsobuje príliš častý či rýchly nával turistov.

V každej jednej komunite z cestovného ruchu priamo profituje jej určitá časť, ktorej živobytie od neho závisí. Na druhej strane môžu ich susedia byť unavení z turistov, davov, dopravných zápch a dlhých radov v obchodoch. Pre mnohé komunity sa stáva cestovný ruch otázkou rovnováhy. So správnou kontrolou, plánovaním a odhodlaním si dokáže komunita udržať spoločenské a kultúrne hodnoty, zatiaľ čo sa prispôsobí požiadavkám a ekonomickým výhodám cestovného ruchu. Spoločenské a kultúrne výmeny sú však iba dve z množstva síl, ktoré vplývajú na komunitu a jej členov.

6.3. Medzinárodný cestovný ruch



O turisti, ktorí sa pozerá na okolitú krajinu z chrbta mulice alebo cez okná safari auta možno určite povedať, že sa mu podarilo uniknúť z domáceho a pracovného stereotypu. Prostredníctvom medzinárodného cestovného ruchu sa ľudia dostávajú na exotické miesta, spoznávajú nové kultúry, ubytovania, kuchyne či spôsoby cestovania. Jedným z najvzrušujúcejších aspektov moderného medzinárodného turistického priemyslu je možnosť miliónov turistov cestovať rýchlo, efektívne a bezpečne po celom svete. Medzinárodné cestovné štatistiky ukazujú, že milióny ľudí majú záujem vidieť zvyšok sveta. Populárne destinácie po celom svete sú preplnené a turisti každý rok hľadajú nové atrakcie. Ľudia definujú medzinárodný cestovný ruch rôznymi spôsobmi.

BUDÚCNOSŤ UDRŽATEĽNÉHO CESTOVNÉHO RUCHU JE SĽUBNÁ VO VIACERÝCH OHLADOCH

Jeden zo spôsobov, ako sa pozeráť na medzinárodný cestovný ruch, je v kontraste s domácim cestovným ruchom, ktorý zahŕňa ľudí, ktorí cestujú v rámci ich domácej krajiny, zatiaľ čo pri medzinárodnom cestovnom ruchu ide o cestovanie do iných krajín.

Medzinárodný cestovný ruch je ale oveľa viac ako len cestovanie cez hranice domovskej krajiny. Medzinárodný cestovný ruch v sebe spája všetky turistické služby, či už ide o služby v domácej krajine, v cieľovej destinácii alebo v ktorejkoľvek destinácii počas cesty. Súvisí to nielen s leteckými spoločnosťami; medzinárodný cestovný ruch spája množstvo verejných, súkromných a štátnych agentúr vrátane leteckých úradov, hraničných a colných orgánov, prístavov, prístavísk a systémov verejnej dopravy. Navyše je v záujme tak verejných, ako aj súkromných turistických atrakcií – vrátane ubytovacích zariadení – uspokojiť objem a požiadavky medzinárodného cestovného ruchu. Je potrebné brať do úvahy obe časti rovnice: spotrebiteľov a dodávateľov služieb.

Z podnikateľskej perspektívy je jasné, ktoré podniky spadajú pod medzinárodný cestovný ruch; sú nimi napríklad letecké spoločnosti alebo hotely. Treba však poznamenať, že podnikanie týchto subjektov sa neobmedzuje len na cestovný ruch. Letecké spoločnosti prepravujú okrem pasažierov aj náklad. Nie je jednoduché posúdiť, ktoré podniky pôsobia naplno v cestovnom ruchu a ktoré iba čiastočne.

6.3.1. MEDZINÁRODNÝ TURISTA

Byť medzinárodným turistom si vyžaduje čas, peniaze, zdravie a záujem o cestovanie, konkrétne o objavovanie nových krajín, vyžaduje si to však aj množstvo iných faktorov. Politiky a oficiálne postupy domácej a cieľovej krajiny majú tiež vplyv na medzinárodné cestovanie. Turisti potrebujú cestovné pasy, vstupné a výstupné víza, zameniteľnú menu, očkovacie certifikáty a bezpečnú dopravu za rozumné ceny.

Napriek dostupným údajom je nemožné celistvo vykresliť medzinárodného turistu. Dá sa predpokladať, že ak sa niekto zaujíma o cestu do inej krajiny, má na to čas a peniaze. Tiež sa môžeme domnievať, že ide o ľudí starších, ako je priemerný vek populácie v krajine, pretože nahromadenie dovolenky a finančných zdrojov trvá viacero rokov. **Niektorí profesionáli a výskumníci naznačujú, že cestovný ruch je mierové odvetvie. Argumentujú tým, že cestovný ruch dáva ľuďom príležitosť oceniť rozmanitosť svetových národov. Interakcie a poznatky získané prostredníctvom cestovného ruchu môžu pomôcť zredukovať napätie a zlepšiť porozumenie medzi ľuďmi.** S čoraz vyšším počtom cestujúcich a mierou komunikácie zisťujeme, že väčšina ľudí bez ohľadu na ich politickú alebo náboženskú orientáciu, rasu, či socioekonomický status chcú svet, v ktorom vládne mier, kde nikomu nechýba jedlo a strecha nad hlavou, a v ktorom sú všetci produktívni s pocitom naplnenia.

6.4. Ekonomická dôležitosť



Skutočná výhoda ekonómie cestovného ruchu spočíva v tom, že upriamuje pozornosť na vážne národné či medzinárodné problémy a navrhuje spôsoby ich riešenia. Turisti predstavujú významnú globálnu silu, ktorá nás bude po zvyšok života rôzne formovať. Ako občan, spotrebiteľ, turista, zamestnanec či zamestnávateľ budete musieť robiť určité rozhodnutia, ktoré sa nebudú vždy týkať len vás a ktorými budete vplývať na podobu a charakteristiky vývoja cestovného ruchu. Hoci sociálne a environmentálne dosahy cestovného ruchu si zasluhujú pozornosť, často je to práve ekonomický vplyv, ktorý dostáva najviac pozornosti v médiách a v politike.

Ktoré otázky z oblasti cestovného ruchu možno riešiť prostredníctvom ekonómie? Aké sú pravdepodobné následky ekonomických rozhodnutí na cestovný ruch? Ako možno správne využívať ekonomické nástroje v rámci prijímania rozhodnutí? Ako cestovný ruch zneužíva ekonomické nástroje?

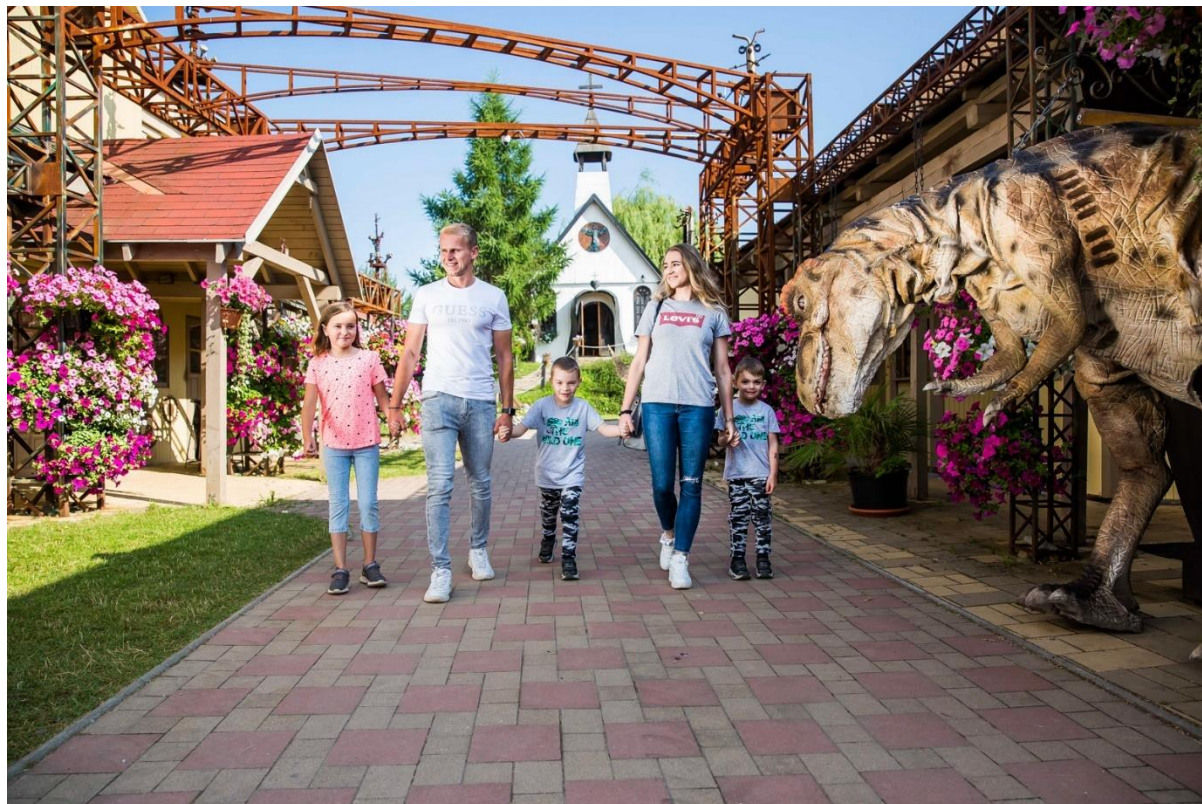
Cestovný ruch je zvláštny mix súkromných a verejných statkov, ktoré obsahujú element nedostatkovosti. Súkromný sektor teda musí neustále bojovať s nedostatkom zdrojov

Jednou zo základných otázok, ktoré sa snaží ekonómia zodpovedať, je alokácia obmedzených zdrojov. Na svete jednoducho nie je dostatok zdrojov na vyrobenie všetkého, čo spotrebitelia chcú. Preto musia jednotlivci, podniky a vlády prijímať rozhodnutia týkajúce sa čo najlepšieho využitia existujúcich zdrojov.

V mnohých krajinách vlády spravujú prírodné, kultúrne či historické atrakcie a zdroje na kolektívne využitie vlastným obyvateľstvom. Takéto zdroje a atrakcie nazývame verejné statky. Zložka cestovného ruchu predstavujúca verejné statky narastá, pretože turistov priťahujú miesta plné prírodných, kultúrnych a historických zdrojov. Vlády sa rozhodli chrániť tieto obmedzené statky. Jednoducho povedané, vlády musia byť zapojené do poskytovania tých statkov, pre ktoré existuje množstvo „neplatiacich užívateľov“. Okrem úlohy chrániť zdroje, zohrávajú vlády dôležitú úlohu v propagovaní zdrojov cestovného ruchu medzi zahraničnými turistami, ktorých správanie počas pobytu v ich krajine tiež niekedy sledujú.

Z týchto dôvodov je verejný sektor aj naďalej dôležitým partnerom v rámci ponuky a ceny turistických zdrojov. Spoločnosť je nútená neustále bojovať s obmedzeným charakterom a dôležitou rovnováhou medzi verejnými a súkromnými tovarmi a službami v oblasti cestovného ruchu.

6.5. Význam prostredia



Svoje každodenné činnosti vykonávame vo všetkých možných typoch prostredia: doma, v práci, v obchode či na ulici. Aj dovolenky trávime v rôznom prostredí: v národných parkoch, v dovolenkových rezortoch, v hoteloch, pri bazéne, na pláži, v horách, na turistických chodníkoch, v reštauráciách či na chatách.

Akokoľvek sa môžu tieto miesta líšiť, jednu vec majú spoločnú: pre úspech cestovného ruchu sú rozhodujúce. Prostredie nás jednoducho obklopuje. Ale keďže ho považujeme za samozrejmú, vplyv okolitého prostredia niekedy ignorujeme či prehliadame.

Turistickú destináciu tvorí prostredie, ktoré ju obklopuje. V súvislosti s cestovným ruchom predpokladáme, že turisti uprednostňujú určitý typ prostredia. Turisti si pod prostredím väčšinou vybavujú obrázok, ktorý im padol do oka, keď na stránke cestovnej kancelárie hľadali, kam sa vyberú na dovolenku. Hory, jazero a západ slnka patria medzi zábery, ktoré ľudí hľadajúcich dovolenku zaujmú najskôr.

Turisti vyhľadávajú špecifické prostredie, kde sa môžu venovať svojim obľúbeným aktivitám, či už ide o lezenie alebo turistiku v horách, hranie golfu alebo slnenie sa na brehu jazera.

Mnohým z týchto aktivít by sa mohli venovať hocikde inde, ale golf v miestnom klube či opaľovanie doma na záhrade nie je to isté, ako keď si ich užívame na exotickom mieste.

Či už ako „pozadie“ pre dovolenkové aktivity alebo ako hlavná atrakcia, prostredie je veľmi dôležité pre úspech turistickej destinácie. Paradoxne, obľúbenosť miesta môže byť jeho záhubou. Nešetrné využívanie okolitého prostredia môže poškodiť a zničiť práve tie jeho prvky, pre ktoré ho turisti navštevovali v prvom rade.

Odvetvie cestovného ruchu má osobitný záujem na ochrane životného prostredia – ak už nie z altruistických dôvodov, tak určite z dôvodu vlastnej prosperity a úspechu.

6.5.1. PROSTREDIE: DEFINÍCIE

Za prostredie bežne považujeme všetko, čo sa nachádza mimo nášho tela, napr. vzduch, vodu, pôdu či budovy. Takáto široká definícia prostredia nie je príliš osočná, ak sa chceme venovať rozmanitým aspektom cestovného ruchu.

Rôzne typy turistických zážitkov súvisia s veľmi odlišnými typmi prostredí. Prostredím označujeme sociálne aj fyzické prvky, ktoré jednotlivca obklopujú. Dôležitosť každého takéhoto prvku sa môže líšiť v závislosti od typu prostredia či atmosféry, ktorú ľudia na danom mieste vnímajú prostredníctvom svojich sociálnych a environmentálnych interakcií. Turisti, personál a návštevníci sa na atmosfére miesta podieľajú už len svojou samotnou prítomnosťou. Atmosféra je dynamický prvok, ktorý ovplyvňujú ľudia, ktorí na dané miesto prichádzajú a opúšťajú ho. Prostredie môže byť veľké alebo malé, súkromné či verejné, prírodné alebo mestské.

6.5.2. PROSTREDIE A TURISTICKÉ SPRÁVANIE

Ľudia sa prostrediu prispôbujú a reagujú naň. Ak prostredie poznáme, môžeme z neho získať veľké množstvo informácií o ľuďoch, ktorí s ním interagujú. Znalosť prostredia, v ktorom sa ľudia pohybujú, nám ako pozorovateli umožňuje predvídať, ako sa v ňom budú správať.

6.5.3. VNÍMANIE PROSTREDIA

Vnímanie okolitého prostredia sa odlišuje od iných typov zmyslového vnímania. Pri vnímaní okolia musíme nato, aby sme takýto komplexný mnohoveštvý objekt dokázali uchopiť, zapájať všetky svoje zmysly, na rozdiel napríklad od vnímania obrazu v galérii, kde je našim primárnym zmyslom zrak. Aby sme mohli vnímať niečo také veľké ako turistické prostredie, naše vnímanie musí byť komplexné. Senzorické procesy sú v marketingu cestovného ruchu dôležité. To, ako ľudia destináciu vnímajú, nepochybne ovplyvní ich ochotu či chuť navštíviť ju. Rozhodovanie ovplyvňuje aj to, ako ľudia vnímajú vzdialenosť, prístupnosť či zložitnosť dopravy do destinácie a úroveň komfortu spájanú s ubytovaním.

- **Kognitívne mapy:** Prechod z jedného prostredia do druhého je dôležitou súčasťou cestovného ruchu. Turistický priemysel moderné cestovanie našťastie výrazne zjednodušuje tým, že ponúka rôzne formy dopravy – napriek odloženým letom či dopravným zápcham. Jedným zo spôsobov, ako sa cestujúci vrátane turistov vo svete orientujú, sú kognitívne (myšlienkové) mapy. Kognitívna mapa predstavuje mentálne zobrazenie sveta. Ak tieto kognitívne mapy budeme poznať, lepšie pochopíme, ako turisti destináciu vnímajú.
- **Orientačné body:** Jedným z dôležitých prvkov kognitívnych máp sú orientačné body, ktoré poskytujú informácie o smere a vzdialenosti.
- **Obrázky, videá:** Z kognitívnych máp môžu niekedy vznikať obrazové asociácie, na základe ktorých si človek vytvorí predstavu vecí, miesta alebo udalosti, ktorá sa nenachádza priamo pred jeho očami. Fotografie a videá, ktoré propagujú prostredie turistickej destinácie, by mali čo najviac zodpovedať týmto predstavám.

6.5.4. GEOGRAFIA CESTOVNÉHO RUCHU

Medzi geografické prvky cestovného ruchu patria pohyb ľudí, lokalita turistických destinácií a smerovanie dovolenkových ciest. Zdatný turista vie, kde sa nachádzajú známe atrakcie. Turisti používajú geografiu každý deň, či už pri sledovaní cestnej mapy alebo hľadani turistických atrakcií. Výkonní pracovníci cestovného ruchu by sa mali v geografických otázkach tiež dobre orientovať, aby dokázali v plnej miere oceniť ohromnú veľkosť turistického priemyslu, ktorý sa rozprestiera po celom svete.

Geografia cestovného ruchu zahŕňa aj toky a vzorce pohybu turistov z jednej krajiny do druhej. Trasy a prepojenia medzi rôznymi štátmi ilustrujú dôležitý vzťah medzi geografiou a cestovným ruchom.

6.5.5. PROSTREDIE AKO ATRAKCIA

- **Ekoturizmus:** Prírodné prostredie bolo z pohľadu turizmu vždy atraktívne, ale dôvody, prečo ho vyhľadávame, sa zmenili. Popularita národných parkov, prírodných rezervácií a ďalších miest so zachovanou prírodou ako turistických destinácií sa na celom svete zvyšuje. Národné parky a prírodné rezervácie ponúkajú turistom zážitok z dotyku s divokou prírodou a ohromujúce výhľady. Zároveň predstavujú jedinečné prostredie na rafting, splavovanie riek, kempovanie, lezenie či vysokohorskú turistiku.
- **Zážitkový cestovný ruch (dobrodružná turistika)** predstavuje rastúci segment turizmu v prírodnom prostredí. Dobrodružná turistika často testuje schopnosti turistov tým, že sa dostanú do nezvyčajného, vzdialeného a vzrušujúceho prostredia alebo kultúry – veľmi odlišného od toho, na čo sú bežne zvyknutí. Zážitkovú turistiku delíme do troch kategórií: vysokoriziková, mäkká zážitková turistika a kultúrna zážitková turistika. Pri kultúrnej zážitkovej turistike sa turisti dychtivo zaujímajú o život, bývanie a zvyky miestnych obyvateľov, príroda zohráva menej dôležitú úlohu. Rizikom sú v tomto prípade najmä kultúrne rozdiely a jazyková bariéra. Turisti oceňujú práve tieto rozdiely, pretože ich primárnym záujmom je spoznávať sociálne prostredie.
- **Mestské prírodné atrakcie:** Medzi prírodné turistické atrakcie môžu patriť dokonca aj mestá. Slávne parky a záhrady európskych miest sú častou súčasťou turistických itinerárov.

6.5.6. CESTOVNÝ RUCH A ŽIVOTNÉ PROSTREDIE

Cestovný ruch je často príčinou zhoršujúceho sa životného prostredia: príliš veľké počty návštevníkov môžu turistickej destinácii škodiť. Miestni obyvatelia môžu mať pocit, že turistom na životnom prostredí v skutočnosti vôbec nezáleží; jednoducho prídu, využijú, čo sa dá, a idú ďalej.

Cestovný ruch však nemusí pôsobiť deštruktívne. Môžeme argumentovať, že cestovný ruch prispieva k ochrane životného prostredia, pretože podporuje ochranu a zachovanie prírodného, historického či kultúrneho bohatstva. Vďaka turistickým atrakciám ako prírodné rezervácie či historické pamätihodnosti sa môžu miestne komunity rozvíjať a prosperovať. Centrá miest je tiež možné premeniť na turistické atrakcie, ak sa nám podarí uchovať ich environmentálne prvky aj pre budúce generácie.

BUDÚCNOSŤ UDRŽATEĽNÉHO CESTOVNÉHO RUCHU JE SĽUBNÁ VO VIACERÝCH OHL'ADOCH

- **Environmentálne vplyvy:** Environmentálne vplyvy cestovného ruchu sú merateľné. Pokiaľ cestovný ruch prináša príjmy, ktoré možno použiť na opravu ciest či kanalizácie, jeho prínos je pozitívny. Ale ak sú jeho výsledkom zničené cesty či preťažené odpadové hospodárstvo, čím ohrozuje verejné zdravie, vplyv cestovného ruchu je negatívny.

Národné parky a rezervácie lákajú turistov, ktorí míňajú peniaze v miestnych komunitách. V tomto prípade sú účinky cestovného ruchu nepriame. Najvýraznejším kladným prínosom cestovného ruchu je, keď príjmy z neho umožnia miestnym obyvateľom lepšie sa starať o rozvoj svojej komunity a životného prostredia. Dôvodom ochrany historických centier miest, nábreží a budov v mestských oblastiach na celom svete je do veľkej miery aj ich hodnota ako turistických atrakcií. V takýchto prípadoch môže byť cestovný ruch pozitívnou silou, ktorá prispieva k zlepšovaniu, ochrane a zachovaniu životného prostredia.

- **Kvalita životného prostredia a cestovný ruch:** Bolo by veľkým zjednodušením, keby sme sa zaoberali len tým, ako cestovný ruch ovplyvňuje životné prostredie; kvalita životného prostredia rovnako ovplyvňuje cestovný ruch. Je ťažké presne povedať, čo je kvalitné životné prostredie.

Väčšina ľudí sa domnieva, že životné prostredie je v „špičkovom“ stave, keď sú zdravé jeho biologické zložky – rastliny a živočíchy – a voda a ovzdušie sú čisté. Jednoznačne tu máme dočinenia s dvomi pohľadmi na kvalitu prostredia: s perceptívnym a technickým. Na pohľad môže životné prostredie vyzeráť čisto a zdravo, ale po odmeraní technických parametrov to tak vôbec nemusí byť. Na cestovný ruch budú mať vplyv obidva typy kvality životného prostredia

6.5.7. „OZELEŇOVANIE“ CESTOVNÉHO RUCHU

Cestovný ruch by sa mal o životné prostredie zaujímať z dvoch dôvodov: Po prvé, strach zo znečistenia – či už domnelého alebo skutočného – životného prostredia v konečnom dôsledku zníži jeho hodnotu ako turistickej atrakcie. Po druhé, mnohé environmentálne problémy súvisia s dopravou.

Environmentálni aktivisti, ktorí presadzujú menej deštruktívne prístupy k poľnohospodárstvu, miestnemu a vidieckemu rozvoju a cestovnému ruchu, sú často považovaní za príslušníkov hnutia zelených.

- **Alternatívny cestovný ruch:** Obavy o vážne negatívne dôsledky súvisiace s cestovným ruchom motivovali k skúmaniu a hľadaniu lepších spôsobov riadenia masovej turistiky a rozvoja cestovného ruchu. Obhajcovia alternatívneho turizmu tvrdia, že cestovný ruch by sa mal realizovať v menšej mierke, a to tak z pohľadu počtu turistov, ako aj z pohľadu rozvoja turistickej infraštruktúry. Navrhujú viac rešpektovať zdroje, miestnych obyvateľov a životné prostredie.

6.5.8. ETIKA CESTOVNÉHO RUCHU

Nakoniec sú to miestni obyvatelia, kto by mal rozhodovať o tom, aký typ cestovného ruchu ich komunite najlepšie vyhovuje. Cestovný ruch sa len zriedkavo rozvíja náhodne; sú to ľudia, kto jeho rozvoj chce, podporuje alebo aspoň toleruje. Miestne komunity musia prevziať kontrolu a formovať cestovný ruch, ktorý vyhovuje ich životnému štýlu a komunite a ktorý neničí okolité prostredie.

Obyvatelia by si mali osvojiť etiku cestovného ruchu a riadiť sa ňou. Znamená to, že pri plánovaní rozvoja cestovného ruchu musia brať do úvahy a zohľadniť jeho sociálne, kultúrne aj environmentálne dôsledky. Samotný fakt, že alternatívny turizmus je predmetom diskusií v turistickom priemysle, svedčí o tom, že masový cestovný ruch prispel k vyčerpaniu zdrojov na celom svete a stáva sa zdrojom stále väčších obáv. Zmena je potrebná – a táto zmena začína na úrovni komunity.

Aj turisti si musia osvojiť etiku cestovného ruchu a musia zvažovať sociálne, kultúrne a environmentálne dôsledky svojho konania.

Vypracovanie etiky cestovného ruchu je v záujme profesionálov, ktorí v odvetví pôsobia, pretože môže pomôcť zabezpečiť udržiateľnosť turistického ruchu do budúcnosti tým, že šetrí zdroje, uhladzuje vzťahy medzi hostiteľmi a hosťami a pomáha pri jeho riadení.

Vypracovanie globálnej etiky cestovného ruchu potrvá dlho, z dlhodobého hľadiska však cestovný ruch nemusí mať inú možnosť.

6.6. Technologický rozmer cestovného ruchu



Rozvoj technológií viedol k zmene v spôsobe, ako turisti cestujú, a ďalší technologický pokrok je príslubom ešte interaktívnejších a vzrušujúcejších cestovateľských zážitkov v budúcnosti.

Dnes už nikto nepochybuje, že technológie a cestovný ruch tvoria dokonalý pár.

Ich spojenie zohráva kľúčovú úlohu v tom, ako si ľudia plánujú svoje cesty: od výberu dovolenkovej destinácie až po aktivity, ktorým sa v nej venujú. Podľa štúdie Google Travel až 74 % cestujúcich na celom svete plánuje svoje cesty cez internet a len 13 % využíva služby klasických

cestovných kancelárií.

Významnú úlohu pri tejto zmene paradigmy zohrali mileniáli, ktorí radi cestujú a zároveň sú nadšencami nových technológií. Takáto kombinácia záujmov viedla k vzniku nového prostredia, v ktorom stále väčšiu úlohu pri plánovaní dovoleniek a výletov zohrávajú sociálne siete, aplikácie, blogy a mnohé ďalšie technologické inovácie.

Ani turistický priemysel, dobre si vedomý týchto trendov, nezaostával a svoj biznis model a ponuku produktov prispôbil novým podmienkam, aby oslovil túto vytúženú cieľovú skupinu.

Ak sa dnes rozhodnete niekam vycestovať, stačí sa pripojiť na internet, pozrieť si ponuku nízkonákladových leteckých spoločností, zvoliť si destináciu, a voilà, môžete sa vydať na cestu. Takýto scenár, dnes už absolútne bežný, bol ešte pred niekoľkými rokmi nepredstaviteľný.

6.6.1. TRENDY A NOVINKY V CESTOVANÍ A TECHNOLOGIÁCH

Odvetvie cestovného ruchu je uprostred hlbkej transformácie. Existuje množstvo obmedzujúcich faktorov, ale nové technologické riešenia sú jednými z jej hlavných stimulov.

Táto zmena ide ďalej než len po zlepšenie procesov či turistickej skúsenosti, jej súčasťou je transformácia samotného systému cestovného ruchu. Sme svedkami zlepšovania procesov, zákazníckych služieb, vzťahov so zákazníkmi a budovania nových biznis modelov. Celé to prirodzene vedie k výhodám pre turistov, ktoré zjednodušujú, a často dokonca obohacujú proces plánovania cesty.

Najbližšie desaťročie nám ukáže, ako sa turistický priemysel vyrovná s požiadavkami nového typu turistu, ktorý sa viac zaujíma o udržateľnosť a životné prostredie a má väčšie technologické znalosti, prostredníctvom nových produktov, funkcií a služieb, ktoré všetkým turistom zjednodušia spoznávanie sveta.

Technologický rozvoj už zanechal na cestovnom ruchu výraznú stopu a podľa niektorých štúdií prinesie do odvetia v krátkom čase ďalšie významné zmeny.

6.6.2. MOBILNÉ TECHNOLOGIE

Mobilné technológie sú nepochybne hlavným hrdinom zmien v cestovnom ruchu. Mobilné telefóny nám slúžia ako sprievodcovia, cestovná agentúra, vyhľadávač najlepších reštaurácií, mapa a o veľa viac. Počas celého nákupu ich máme pri sebe. Podľa údajov stránky TripAdvisor 45 % turistov vybavuje všetko, čo súvisí s ich dovolenkou alebo pracovnou cestou, cez smartfón.

Preto je potrebné, aby sa podnikové služby a komunikácia týmito zariadeniami prispôbili.

Cez smartfón je možné rezervovať let, nechať si doručiť elektronickú letenku či palubný lístok a mať k dispozícii aktuálne informácie o svojom lete, napríklad v Messengeri. Takto majú turisti vždy po ruke všetky dôležité informácie o svojej ceste v aplikácii, ktorú už používajú, a to bez toho, aby si museli stiahnuť čokoľvek iné.

6.6.3. ROZŠÍRENÁ REALITA

Rozšírená realita (AR) alebo virtuálna realita (VR) vstúpili aj do sveta cestovného ruchu. Stále viac firiem ich využíva nato, aby používateľom ukázali napríklad kajutu na výletnej lodi alebo aby ich za pár sekúnd preniesli k Veľkému čínskemu múru.

Dnes sa môžu turisti „teleportovať“ do najodľahlejších kútov sveta bez toho, aby museli vstať z gauča.

6.6.4. INTERNET VECÍ

Internet vecí (alebo Internet of Things – IoT) sľubuje priniesť obrovské zmeny do turistického priemyslu. Vďaka senzorom zabudovaným v automobiloch, batožine, budovách a pod. bude hlavným transformačným faktorom pri personalizácii zákazníckej skúsenosti v najbližších rokoch.

Niektoré hotely už dnes svojim hosťom ponúkajú aplikácie, ktorými môžu regulovať termostat v izbe či diaľkovo ovládať televízor. Existujú kufre, ktoré ich majitelia môžu sledovať pomocou mobilnej aplikácie, aby vždy presne vedeli, kde sa nachádzajú, a predišli tak ich strate na letisku či v iných verejných priestoroch.

6.6.5. VIRTUÁLNI ASISTENTI

Všetci turisti poznajú Siri či Alexu, virtuálne asistentky, ktoré im vedia povedať, aké je počasie, zapnúť rádio či otvoriť e-mail.

Hotely začínajú využívať „pomoc“ podobných virtuálnych asistentiek a asistentov, ktorí sú navrhnutí špecificky pre potreby hotelov.

Ide o otvorenú technológiu, ktorú si firmy môžu prispôsobiť podľa vlastných potrieb. Takáto asistentka sa nebude volať Alexa, ale bude mať meno, ktoré jej dá hotel či turistická destinácia.

6.6.6. BIG DÁTA

Už dlhšie sa hovorí o využívaní tzv. big dát, ktoré však doposiaľ ešte nepreukázali všetky možnosti svojho využitia v odvetví cestovného ruchu. Napriek tomu ich už mnohí hráči v tomto odvetví využívajú.

Veľké hotelové reťazce využívajú informácie o svojich hostoch na identifikáciu najvhodnejších cieľových skupín pre svoje marketingové kampane. Vo svojich databázach majú informácie o tom, koľko peňazí u nich hostia utratili, aký bol dôvod ich pobytu, z akej krajiny prišli, a tieto informácie potom porovnávajú s údajmi z verejne dostupných zdrojov, na základe čoho následne vypracujú vhodné zákaznícke profily, ktoré im pomáhajú zvyšovať svoju úspešnosť. Takto môžu svoje kampane lepšie segmentovať, zvyšovať ich účinnosť a optimalizovať náklady potrebné na ich realizáciu.

6.6.7. BLOCKCHAIN

Blockchain je technológia, od ktorej sa očakáva, že zmení svet, ako ho poznáme. Hoci sa najčastejšie spomína v súvislosti so svetom financií, zdá sa, že svoje uplatnenie si môže nájsť aj v cestovnom ruchu.

Aj keď cestovný ruch s touto technológiou zatiaľ veľmi neexperimentuje, je možné, že bude užitočná pri identifikácii cestujúcich či zabezpečení pohodlných a bezpečných platieb.

6.6.8. 5G

Výkonnosť technológií používaných v cestovnom ruchu sa neustále zvyšuje aj s pomocou 5G sietí. Nové siete sľubujú vyššie prenosové rýchlosti, širšie pokrytie a vyššiu stabilitu pripojenia. Okrem toho, že ponúkajú dvadsaťkrát rýchlejšie sťahovanie obsahu, technológia 5G sietí umožňuje vyvíjať a nasadzovať technologické riešenia, ktorých použitie limitovali kapacity 4G sietí. Znamená to, že prepojenie medzi inteligentnými zariadeniami bude efektívnejšie a my budeme môcť začať skutočne využívať výhody internetu vecí (IoT).

Tzv. imerzívny cestovný ruch, keď technológia premení turistov na protagonistov cestovateľských zážitkov, sa stane realitou. Navyše rozšírená realita (AR) a 360° videá sa stanú ešte bežnejšími a prístupnejšími.

Zdroj: rôzne odborné-vedecké publikácie o cestovnom ruchu – skompilované HAM na účely poskytnutia prehľadu o odvetví cestovného ruchu subjektom, ktoré v ňom nepôsobia²⁹.

²⁹ Zdroj: rôzne odborné-vedecké publikácie o cestovnom ruchu – skompilované HAM na účely poskytnutia prehľadu o odvetví cestovného ruchu subjektom, ktoré v ňom nepôsobia

BUDÚCNOŠŤ UDRŽATEĽNÉHO CESTOVNÉHO RUCHU JE SĽUBNÁ VO VIACERÝCH OHLADOCH

Stručne povedané, cestovný ruch má historické, psychologické, sociálne, kultúrne, medzinárodné, ekonomické, politické, environmentálne a technologické dimenzie, ktoré toto odvetvie posúvajú vpred. Na pochopenie stratégie cestovného ruchu je kľúčové poznať mix toho, čo ľudí k cestovaniu motivuje, a turistických atrakcií, ktoré sú k dispozícii.

Marketing cestovného ruchu zahŕňa rôzne oblasti – od vzdelávania až po vývoj produktu. Marketingové aktivity, ktoré sa realizujú izolovane, predstavujú marketing, ktorý je zle naplánovaný – a v podstate zbytočný.



7. ZOZNAM ZAJAHOVÁNYCH STRÁN A ROZHOVOROV

ZOZNAM ZAJAINTERESOVANÝCH STRÁN A ROZHOVOROV

Nižšie je uvedený zoznam všetkých členov KKZS, ktorých nám odporučilo ministerstvo:

Ubytovanie a gastronómia

Juraj Marko, Hotel Set
Miroslav Warhol, Grand hotel Bellevue
Zuzana Semanová, Hotel Lomnica
Sylvia Hrušková, Hotel International
Katarína Malová, Hotel Kaskády
Tomáš Podhor, Wellness Hotel Chopok
Róbert Ďurica, Hotel Bratislava
Róbert Ďurica, Eco Hotel Dália
Patrik Bočay, Hotel Lux
Branislav Kačkovič, Hotel Sheraton
Oto Kóňa, Gastro
Jana Tužinská, TMR Hotels
Ján Svoboda, Historické hotely Slovenska
Jozef Bendžala, Hotel Patria
Ján Šimko, Kúpele Štós a.s. / ASK
Tamara Šatánková, Bardejovské kúpele
Andrej Puček, Kúpele Trenčianske Teplice
Michal Fajin, Kúpele Číž a.s. / ASK
Pavel Balcárek, Rajské Teplice / ASK
Andreas Schuster, Ensana (Kúpele Piešťany)
Boris Bánovský, Ensana (Kúpele Piešťany)

Turistické atrakcie (príroda, kultúra, voľný čas, šport)

Igor Mráz, TMR
Matej Hulej, TMR
Michal Petráš, Aquapark Senec
Gabriel Somogyi, Thermalpark Dunajská Streda
Ondrej Vaňo, Agrokomplex – národné výstavisko
Alexander Rozín ml., Incheba výstavisko
Marián Bilačič, Slovenská spoločnosť sprievodcov cestovného ruchu
Peter Kamenský, LESY
Jaroslav Mačičák, LAVEX (Záujmové združenie prevádzkovateľov lanoviek a lyžiarskych vlekov)
Peter Gažík, SSJ (Správa slovenských jaskýň)
Matej Habodász, ASVS (Asociácia slovenských vystavovateľských spoločností)
Zuzana Bartušová, Národný park Poloniny
Zuzana Čizmárová, Národný park Muránska planina
Tomáš Dražil, Národný park Slovenský Raj
Štefana Matis, Národný park Slovenský kras
Gabriela Kalašová, Národný park Malá Fatra
Ivan Milan, Národný park Veľká Fatra

Doprava a výstava

Ľudmila Masariková, SATUR TRANSPORT, a.s.
Peter Dujava, Letisko Poprad - Tatry
Michal Staňa, Letisko Poprad - Tatry
Dana Madunická, Letisko Bratislava, a. s. (BTS)

Ľubomír Hradiský, ZSSK (Železničná spoločnosť Slovensko)

Turistické služby (cestovné kancelárie a agentúry)

Igor Chlebík, Skonline
Marek Farkaš, Enjoy Slovakia
Roman Berkes, SACKA / Happy Travel
Juraj Stahl, SACKA / STAHL REISEN
Jitka Spillerová, SACKA / DOWINA
Martin Štochmaľ, SACKA / Pelikan.sk
Marcela Lauková, PB Travel
Peter Bizoň, Garant
Peter Petrovič
Maroš Borský
Nina Erneker

Destinačný manažment (organizácie cestovného ruchu)

František Stano, Bratislava Region Tourism, krajská organizácia cestovného ruchu
Iveta Chabadová, Žilinský turistický kraj
Martin Janoško, Severovýchod Slovenska
Lenka Vargová Jurková, Košice Región Turizmus
Eva Frývaldská, Trenčín región
Petra Šuhajdová, Banskobystrický kraj Turizmus
Agáta Mikulová, Trnavský kraj
Tomáš Koniar, Bratislava Tourist Board
Alexander Prostinák, Trnava Tourism
Tatiana Nevolná, Rezort Piešťany
Anna Kardošová, Región Horné Považie
Michaela Fedorová, Trenčianske Teplice
Marta Hároníková, Nitrianska organizácia cestovného ruchu
Igor Kuhn, Región Banská Štiavnica
Jiří Pěč, Central Slovakia
Štefan Vančík, Malá Fatra
Darina Bartková, Región Liptov
Jaroslav Hric, OOCR Gemer

Michaela Podoláková, OOCR Visit Košice
Patrik Cimprich, Zemplínska oblasť organizácia cestovného ruchu

Lucia Blašková, Región Vysoké Tatry
Branislav Švorc, OOCR Región Šariš
Michaela Sendeková, AOCC (Asociácia organizácií cestovného ruchu)

Vzdelávanie a školenia (školy, univerzity)

Ľudmila Novacká, Ekonomická univerzita v Bratislave
Vanda Maňáková, Univerzita Mateja Bela (Banská Bystrica)
Lucia Petrikovičová, Univerzita Konštantína filozofa (Nitra)

Citizen's representatives

Daniel Kulla
Martin Pavlík, Slovakia Travel - PL poffice

Soňa Jelínková, Slovakia Travel - HU office
 Soňa Hudecová, Journalist
 Jarmila Horváthová, Journalist
 Zlatica Kramárová, Journalist

Ivo Šamudovský, HotelPuzzle
 Richard Mišík, Hotel For You
 Martin Horváth, MIRRI

7.1. Osobné rozhovory 1.7. – 10.8.2021

21 rozhovorov | 14 respondentov uvedených nižšie | ostatní respondenti chceli ostať v anonymite

- **Petra Šuhajdová & Daniela Chrančoková**, Krajská organizácia cestovného ruchu Banská Bystrica/Dobry kraj
- **Daniel Kulla**, riaditeľ marketingu a predaja, Trinity Hotels & Resorts, hotel Senec Lake Resort, Sitno Forest Resort, Vyhne, hotel Atrium Resort, Vysoké Tatry
- **Andreas Schuster**, generálny manažér, Prírodné liečebné kúpele Smrdáky a Slovenské liečebné kúpele Piešťany, PL Danubius/Ensana Hotel
- **Zuzana Kollárová**, Key Account Manager Aviation Business, Letisko M.R. Štefánika Bratislava
- **Jaroslav Mačičák**, výkonný riaditeľ, LAVEX (Záujmové združenie prevádzkovateľov lanoviek a lyžiarskych vlekov)
- **Jitka Spillerová**, majiteľka, incomingová agentúra Dowina, predsedníčka Klubu incomingových CK Slovenskej asociácie cestovných kancelárií a cestovných agentúr (SACKA)
- **Ivona Meissner**, oblastná riaditeľka pre centrálnu Európu hotelovej siete Best Western Hotel Group
- **Jaroslav Kubal'a**, generálny manažér, Salamandra Resort a Hotel Sliezsky dom, Prime Star Hotels/Across
- **Matej Siebert, Roman Talaš**, výkonní riaditelia, architektonická a urbanistická kancelária Siebert + Talaš
- **Igor Kuhn**, KOČR, Región Banská Štiavnica
- **Peter Bartošík**, partner, advokátska kancelária Bartošík Šváby
- **Erwin Palfy**, Country Manager Slovakia, Arnold Investments
- **Martin Šramko**, generálny riaditeľ, Immocap

ZOZNAM ZAJINTERESOVANÝCH STRÁN A ROZHOVOROV

7.1.1. POZNÁMKY S VYSOKOU MIESTNOU HODNOTOU:

- Skutočná hodnota a potenciál Slovenska sa nevyužívajú v plnej miere a ostávajú nedocenené. Zanedbáva sa poskytovanie informácií o produktoch a službách cestovného ruchu cieľovým skupinám a trhom.
- Božsky nádherná krajina, väčšinou nedotknutá, produkty je potrebné vybrúsiť a dobre prezentovať. Slovensko má autentickú turistickú kultúru.
- Ministerstvo/miestna samospráva: neexistuje jednotná dlhodobá vízia a stratégia cestovného ruchu – bez väzieb a viditeľnej spolupráce.
- Cestovný ruch sa „deje“, ale bez profesionálneho marketingu – vysoká návštevnosť nie je výsledkom aktívneho úsilia, ale väčšinou jednorazových špeciálnych podujatí ako majstrovstvá sveta v hokeji alebo medzinárodné podujatia a zhromaždenia (napr. slovenské predsedníctvo EÚ).
- Slovensko v skutočnosti nemá vypracovaný tzv. jedinečný predajný produkt (*unique selling product – USP*) ani identitu svojho cestovného ruchu – krajina nie je na „radare“ cestovateľov – potrebuje definovať svoje poslanie a víziu ako jasné ciele rozvoja turizmu a cestovného ruchu. Zbohom náhodám. Investície do inovácií.
- Atribúty jedinečnosti a „slovenskosti“ by sa mali premietnuť do naratívu o úspechoch cestovného ruchu, gastronómie, ubytovacích a voľnočasových služieb atď.
- Slovenský cestovný ruch potrebuje stredno- až dlhodobý plán transformácie (s definovanými míľnikmi).
- Nefunguje efektívna a účinná spolupráca medzi kľúčovými hráčmi v cestovnom ruchu. Jednotlivé subjekty CR sú väčšinou ponechané samy na seba, preto svoje aktivity orientujú najmä na presadzovanie svojich vlastných záujmov – režim prežitia.
- Sekcia cestovného ruchu na ministerstve dopravy/ST potrebujú získať zručnosti a skúsenosti s destinačným manažmentom v cestovnom ruchu – vzhľadom na význam tohto odvetvia pre slovenské hospodárstvo je do blízkej budúcnosti potrebné zvážiť vytvorenie samostatného ministerstva pre CR. Je potrebné prezentovať možnosti investovania do cestovného ruchu/ubytovania/voľnočasových aktivít na Slovensku.
- Slovakia Travel (ST) by mala pôsobiť ako nezávislá organizácia s dostatočnými kompetenciami – personálne výmeny vo vedení by mali zriedkavé – každých 5 rokov nové výberové konanie alebo predĺženie pracovnej zmluvy s riaditeľom ST nezávisle od zmeny vlády – nové pravidlá pre členov vedenia – bez zásahov zvonka.

ZOZNAM ZAJAINTERESOVANÝCH STRÁN A ROZHOVOROV

- Mal by sa vytvoriť investičný fond/banka pre odvetvie cestovného ruchu, ktorý by podporoval investície malých a stredných podnikov v sektoroch pohostinstva (ubytovanie a gastronómia), destinačného manažmentu, voľnočasových a športových aktivít (úvery – dotácie – odklady splátok úverov).
- Nedostatočná/žiadna analýza údajov, nespoľahlivé čísla a štatistiky, subjekty pôsobiace v sektore cestovného ruchu neveria zverejňovaným údajom.
- Všeobecné pravidlá registrácie návštevníkov sa neuplatňujú v plnom rozsahu a musia byť povinné – výnosy z dane za ubytovanie sa musia transparentne investovať do infraštruktúry a aktivít a investícií súvisiacich s cestovným ruchom.
- Veľkí hráči/investori v slovenskom cestovnom ruchu (Sitno/Across/ImmoCap/Danubius atď.) by sa mali podieľať na vypracovaní stratégie a vízie rozvoja cestovného ruchu na Slovensku.
- Významní miestni hráči majú veľkú prevahu – vláda by ich mala kontrolovať a vyvažovať tak, aby prilákala nových investorov, ktorí hľadajú investičné príležitosti v sektore cestovného ruchu – malo by vznikáť viac projektov vo forme verejno-súkromných partnerstiev (PPP).
- Tieňová ekonomika, predovšetkým v sektore ubytovacích služieb, ktorá podľa odhadov predstavuje v niektorých lokalitách až 40 %, a korupcia sú vážnou prekážkou rozvoja slovenského cestovného ruchu a škodia investičnému podnebiu.
- Vláda neberie cestovný ruch dostatočne vážne – štandardom je krátkodobé plánovanie – je potrebné realizovať presvedčivé komunikačné kampane zamerané na verejnosť a sektor ubytovacích a stravovacích služieb.
- Súčasťou stratégie rozvoja cestovného ruchu by malo byť kontinuálne dlhodobé plánovanie – sektor CR je v súčasnosti veľmi fragmentovaný – neexistuje spolupráca – nikto nemá ucelený obraz – prílišná fluktuácia.
- Na rozdeľovanie prostriedkov na marketingovú komunikáciu/výnosov z turistických poplatkov (regionálnych/miestnych) by mala dohliadať nezávislá spoločnosť, aby sa zabránilo „priateľským“ platbám a iným transferom, ktoré na trhu nie sú bežné.
- Reálny príspevok cestovného ruchu k tvorbe HDP sa odhaduje na úrovni niečo nad 6,8 %; pri vhodnej organizácii a správe by mohol prevýšiť úroveň 7,3 %.
- Nepriame výnosy z cestovného ruchu a sektora pohostinských služieb sú obrovské – dodávatelia (potraviny/nápoje/prevádzkové vybavenie/zariadenie interiérov), stavebníctvo, poľnohospodárstvo, doprava, maloobchod, atď.
- **Slováci sú veľmi priateľskí a pohostinní – takéto mentálne nastavenie a prístup sú predurčené na úspešný rozvoj cestovného ruchu a pohostinského sektora.**

ZOZNAM ZAJINTERESOVANÝCH STRÁN A ROZHOVOROV

- Zabezpečenie odborného vzdelávania a školení a získavanie skúseností s marketingovou komunikáciou v oblasti cestovného ruchu sú potrebné vo všetkých odboroch súvisiacich s cestovným ruchom.
- Texty preložené do všetkých hlavných cudzích jazykov sú nevyhnutné najmä v turisticky atraktívnych lokalitách (informačné tabule, smerovníky atď.).
- Naliehavo potrebné sú investície do udržateľnosti a sekundárnej infraštruktúry turistických destinácií (cesty/lyžiarske vleky/nové vlakové spojenia/verejná doprava).
- Nedostatok ubytovacích kapacít najmä v najnavštevovanejších turistických lokalitách – je potrebné osloviť zahraničných investorov.
- Majetnejší obyvatelia Slovenska uprednostňujú dovolenku v zahraničí, kde nachádzajú lepši pomer ceny a kvality. V zahraničí minú za rovnaké služby v priemere o 40-50 % menej ako doma.
- Nedostatok jednoznačného vlastníctva prírodných atrakcií je prekážkou pre investície do cestovného ruchu – pravidlá týkajúce sa ochrany prírody a vplyvov na životné prostredia sú v rozpore s rozvojom turistických destinácií/atrakcií.
- Drobný cestovný ruch v podobe kvalitných cyklotrás, horských turistických chodníkov a základných štandardov ubytovania nie je normou. Existuje veľmi málo klastrov CR (združujúcich napríklad 3-4 obce).
- Na dobre prepracované a navrhnuté projekty rozvoja cestovného ruchu vo vidieckych oblastiach by mali byť vyčlenené osobitné prostriedky z európskych fondov/štátneho rozpočtu.
- Späť k podstate: Zamestnanci v pohostinskom priemysle a súvisiacich sektoroch – požičovne áut, taxislužby, turistickí sprievodcovia – potrebujú základné a kontinuálne školenia, podujatia a stimuly – slušnosť/zdvorilosť – ako sa správať k náročným zákazníkom a riešiť sťažnosti; správanie personálu sa všeobecne považuje za drzé a neprívetivé a často nespĺňa základné štandardy podobných služieb v zahraničí – investície do rozvoja „mäkkých“ zručností (interpersonálnej komunikácie) sú kľúčové a absolútne nevyhnutné pre rozvoj odvetvia cestovného ruchu.
- Verejné toalety a zázemie v reštauráciách a baroch, hoteloch, ako aj ďalších prevádzkach (napr. čerpacie stanice, turistické atrakcie a pod.) ani zďaleka nespĺňajú európske hygienické štandardy, preto môžu mať negatívny vplyv na skúsenosti zahraničných návštevníkov so Slovenskom – je potrebné zaviesť celoštátne štandardy.
- Nízka hodnota za peniaze a slabé platové ohodnotenie sú len dva z najväčších problémov sektora pohostinských služieb.

ZOZNAM ZAJAINTERESOVANÝCH STRÁN A ROZHOVOROV

7.1.2. ĎALŠIE RELEVANTNÉ POZNÁMKY

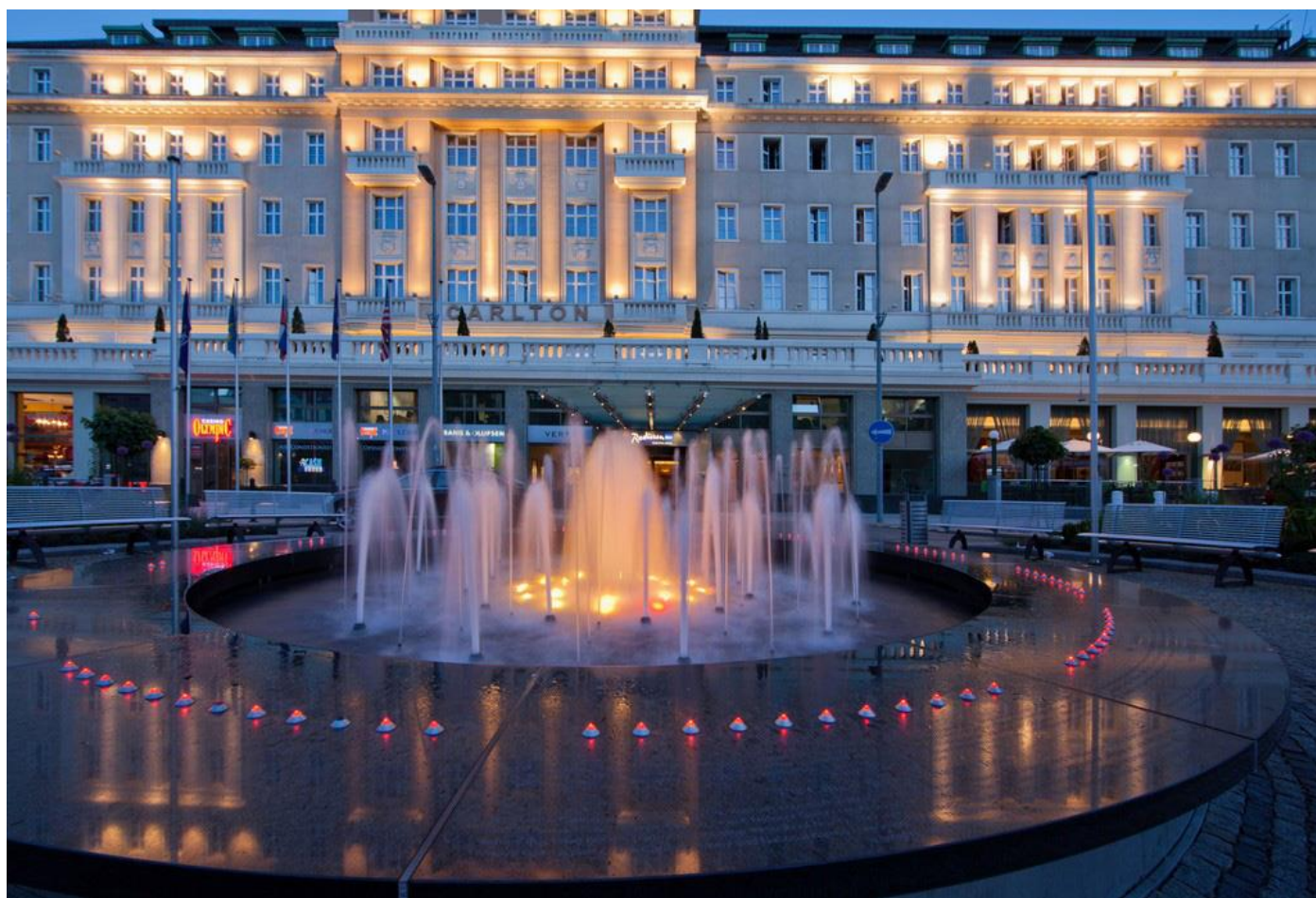
- Ďalšie potenciálne kontinentálne trhy: Benelux, Škandinávia a Pobaltie.
- Potenciálne medzinárodné trhy z dlhodobého hľadiska: Izrael, Stredný Východ (liečebné/termálne kúpele).
- Kúpeľný turizmus môže osloviť jedinečnú cieľovú skupinu – Slovensko má k dispozícii dostatočné medicínske zdroje.
- Jedinečné tradičné ľudové umenie a remeslá musia byť prezentované v zahraničí.
- Mal by sa zväžiť rozvoj historických/kultúrnych parkov, ktoré by prezentovali všetky poklady/destinácie Slovenska.
- Využitie výnimočnosti Dunaja s jeho záplavovými nížinami a prítokmi pre potreby cestovného ruchu nenapĺňa celý svoj potenciál.
- Príliš veľká pozornosť sa venuje regiónom Bratislavy a Tatier – je potrebné podporovať a rozvíjať aj vidiecke oblasti.
- Spolupráca medzi pohostinským priemyslom a inomingovými cestovnými agentúrami je len priemerná, je potrebná väčšia flexibilita a spolupráca.
- Juhu Slovenska chýba letecké spojenie – veľká vzdialenosť do Košíc/Popradu.
- Rozširovanie letiska v Piešťanoch nedáva vzhľadom na blízkosť letísk v Bratislave a vo Viedni žiadny zmysel.
- Neexistujú regionálne klastre turistických destinácií, akým je napríklad rakúsky „Magical Wachau“, ktorý združuje všetkých vinárov z regiónu a prezentuje ich na medzinárodnom trhu – „Skvelé vína z Modry“.
- Na prítiahnutie pozornosti cieľových skupín a budovanie povedomia o Slovensku sú potrebné dobre umiestnené predajné miesta.
- Vybrané segmenty MICE majú na Slovensku veľký potenciál.
- Slovenské akvaparky nie sú v zahraničí známe.

V neposlednom rade by sme sa chceli poďakovať týmto najaktívnejším členom našej konzultačnej komisie:

- **Igor Kuhn**, DMO Banská Štiavnica
- **Petra Suhajdova**, DMO Dobry Kraj
- **Daniela Chrancokova**, DMO Banská Bystrica

ZOZNAM ZAJAINTERESOVANÝCH STRÁN A ROZHOVOROV

- **Igor Kuhn**, OOCR Banská Štiavnica
- **Petra Šuhajdová**, OOCR Dobrý kraj
- **Daniela Chrančoková**, KOCR BBSK
- **Kollárová Zuzana**, Account Manager Aviation Business
- **Mačičák Jaroslav**, LAVEX (Záujmové združenie prevádzkovateľov lanoviek a lyžiarskych vlekov)
- **Marcela Lauková**, výkonný riaditeľ, Agritours
- **Ivo Samudovský**, HotelPuzzle
- **Michaela Kovačičová**, vedúca oddelenia stratégie, projektov a destinačného manažmentu| BTB
- **Jitka Spillerová**, predsedníčka Klubu incomingových CK – SACKA/DOWINA
- **Ľudmila Elexová**, Rozvojová agentúra BBSK
- **Jiří Pěč**, výkonný riaditeľ, Central Slovakia
- **Mirka Šeregová**, manažérka komunikácie, organizácia destinačného manažmentu Košice Región Turizmus
- **Ing. Semanová Zuzana**, riaditeľka, Hotel Lomnica
- **Richard Mišík**, Hotel For You
- **Ing. Ondrej Vaňo**, Agrokomplex - národné výstavisko, zástupca riaditeľa
- **Darina Bartková**, výkonná riaditeľka, Región Liptov
- **Hlavatý Bohuš**, Tatry Mountain Resorts
- **Petra Šuhajdová**, výkonná riaditeľka, KOCR Banská Bystrica
- **František Stano**, výkonný riaditeľ, Bratislava Region Toursim
- **Tomas Podhor**, riaditeľ, Wellness Hotel Chopok
- **Lucia Petrikovičová**, Univerzita Konštantína filozofa (Nitra)
- **Juraj Marko**, riaditeľ, Hotel Set



8. POUŽITÉ SKRATKY A BIBLIOGRAFIA

Zoznam skratiek použitých v dokumente:

B2B – Business to Business

B2C – Business to Consumer

CRM –riadenie vzťahov so zákazníkmi (*customer relationship management*):

ODM –organizácia destinačného manažmentu

HDP - hrubý domáci produkt

KPI –kľúčové výkonnostné ukazovatele (*key performance indicators – KPI*)

MICE –z anglického **M**eedings, **I**ncentives, **C**onferences-Congresses, **E**vents-Exhibitions, čiže stretnutia, incentívy, kongresy/konferencie, podujatia

TP –trhový podiel

MVO –mimovládna organizácia

NUTS - spoločná nomenklatúra územných jednotiek pre štatistické účely

PESTEL - politický, ekonomický, sociálny, technologický, environmentálny a legislatívny

KKZS –Konzultačná komisia zainteresovaných strán

SWOT –silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby (*strengths, weaknesses, opportunities and threats*)

MŠČR –mapovacia štúdia cestovného ruchu

SÚCR –satelitný účet cestovného ruchu

NPP - návšteva priateľov a príbuzných

KOCR – krajská organizácia cestovného ruchu

OOCR – oblastná organizácia cestovného ruchu

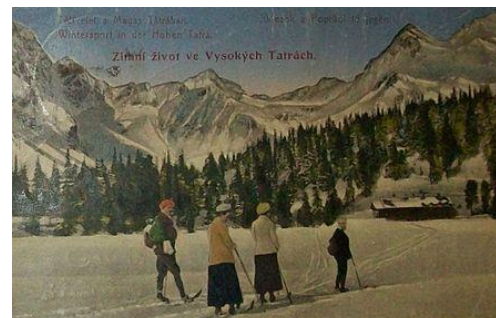
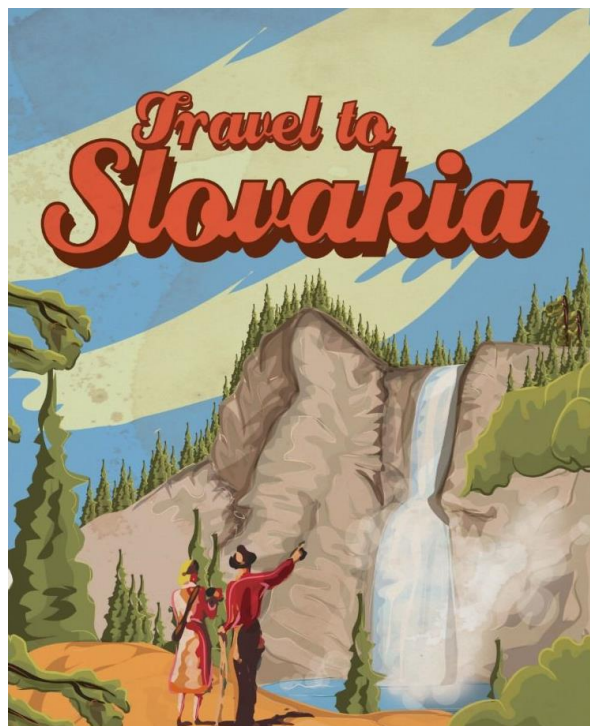
CR – cestovný ruch

CK – cestovná kancelária

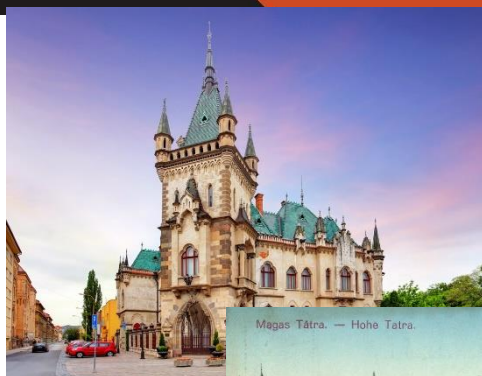
Z anglického originálu preložila spoločnosť Entrans s.r.o

8.1. Bibliografia:

ACR year summary on travel behavior of foreign tourist, 2018/2019
 ACR_year_summary_3q2018-2q2019, Ministry of Construction & Tourism
 Deutsche Reiseanalyse 2021, Erste Ergebnisse, Forschungsgemeinschaft Urlaub & Reisen e.V.
 Eurostat, GDP per capita in PPS (Purchasing Power Standard)
 Eurostat, NUTS regions in Europe
 Global | Key themes 2021: Global Travel & Tourism Trends - resources.oxfordeconomics.com
 Global | Key themes 2021: Global Travel & Tourism Trends - resources.oxfordeconomics.com
 Hafner, Kepplinger, Tourismusbildung zukunftsfit? Travel Industry Club Austria, 2018
<https://info.bmlrt.gv.at/en/topics/tourism/tourism-governance/legal-framework.html>
<https://info.bmlrt.gv.at/en/topics/tourism/tourism-governance/organisational-structure.html>
<https://www.bmbwf.gv.at/Themen/Forschung/Forschung-in-%C3%96sterreich.html>
<https://www.business-to-you.com/scanning-the-environment-pestel-analysis/>
<https://www.changefactory.com.au/our-thinking/articles/making-good-strategic-choices-directional-policy-matrix/>
<https://www.oeht.at/die-tourismusbank/know-how-und-kennzahlen/>
 International Tourism and COVID-19: Recovery Strategies for Tourism Organisations - Strielkowski, W. (2020)
 Jiricka-Pürner, A., Brandenburg, C. and Pröbstl-Haider, U., 2020. City tourism pre-and post-covid-19 pandemic-
 messages to take home for climate change adaptation and mitigation?
 Milandrie Marais et al., A review of critical success factors in tourism, Journal of Hospitality & Tourism
 Management, 2016
 Number of beds in accommodation facilities by districts 2001 – 2020, Ministry of Tourism & Construction
 Number of overnights in accommodation facilities by district 2001 – 2020, Ministry of Tourism & Construction
 Paulssen 2000 in Volker Trommsdorff, Konsumentenverhalten, 4. Auflage, Kohlhammer Stuttgart 2002
 So verreist Deutschland, Deutsche Reiseanalyse 2021 – Erste Ergebnisse, Forschungsgemeinschaft Urlaub und
 Reisen e.V.
 TOP 10 TOURISM TRENDS IN 2021 - <https://www.tourism-review.com/>
 TOURISMUS UND FREIZEITWIRTSCHAFT IN ZAHLEN, Österreichische und internationale Tourismus- und
 Wirtschaftsdaten, 57. Ausgabe, März 2021, WKO
 TOURISMUS UND FREIZEITWIRTSCHAFT IN ZAHLEN, Österreichische und internationale Tourismus- und
 Wirtschaftsdaten, 57. Ausgabe, März 2021, WKO
 TOURISMUS UND FREIZEITWIRTSCHAFT IN ZAHLEN, Österreichische und internationale Tourismus- und
 Wirtschaftsdaten, 57. Ausgabe, März 2021, WKO
 Trommsdorff, Teichert, Konsumentenverhalten, Kohlhammer 8. Auflage
 TSA_Rozsirena_informativna_sprava 2018_EN, Ministry of Tourism & Construction
 Urlaubs- und Geschäftsreisen der Österreicher, Statistik Austria 2020



SLOVENSKO SA CHCE DAŤ OBJAVIŤ!



VYPRACOVALI:

INDEPENDENT
HOSPITALITY & TOURISM ADVISORS



**V
SPOLUPRÁCI
S:**

Konzultačnou komisiou zainteresovaných strán

—
Slovak Tourism

—
Občania – Tvorcovia verejnej mienky

AND



Námestie slobody č. 6
P.O. BOX 100
SK-810 05 Bratislava
Slovak Republic