

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**303**

# **Gospodarka turystyczna w regionie**

**Wybrane problemy funkcjonowania regionów,  
gmin i przedsiębiorstw turystycznych**

Redaktor naukowy

**Andrzej Rapacz**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek  
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz  
Korektor: Barbara Cibis  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Projekt współfinansowany z budżetu województwa dolnośląskiego



**DOLNY  
ŚLĄSK**

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2013

**ISSN 1899-3192**  
**ISBN 978-83-7695-362-5**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana  
Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	9
<b>Iwona Bąk</b> , Badanie poziomu atrakcyjności turystycznej powiatów województwa zachodniopomorskiego z wykorzystaniem wielowymiarowej analizy korespondencji.....	11
<b>Marlena Bednarska</b> , Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru – wyzwanie dla przedsiębiorstw turystycznych.....	22
<b>Krzysztof Borodako, Jadwiga Berbeka, Michał Rudnicki</b> , Analiza wykorzystywania wybranych usług biznesowych przez polskie przedsiębiorstwa turystyczne.....	31
<b>Krzysztof Borodako</b> , Konsultacje biznesowe w kontekście współpracy małopolskich firm turystycznych.....	41
<b>Jacek Borzyszkowski</b> , Współczesne wyzwania <i>destination management organizations</i> (DMO).....	49
<b>Maciej Dębski</b> , Wpływ postrzegania działań proekologicznych hotelu przez turystów na skłonność do wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju.....	58
<b>Diana Dryglas</b> , Analiza SWOT w obszarze funkcji uzdrowskiej Krynicy-Zdroju jako instrument kształtowania strategii marketingu terytorialnego.....	67
<b>Grzegorz Golebski</b> , Kondycja finansowa organizatorów turystyki w Polsce w latach 2007-2011.....	78
<b>Aleksandra Grobelna</b> , Uwarunkowania kreatywności czynnika ludzkiego w przedsiębiorstwie hotelowym.....	93
<b>Marian Gúčik, Tomáš Gajdošík</b> , Vzťahy spolupráce v cestovnom ruchu v regióne Vysoké Tatry.....	105
<b>Małgorzata Januszewska</b> , Proces prywatyzacji przedsiębiorstw uzdrowskich w Polsce.....	116
<b>Maja Jedlińska</b> , Strategie rozwoju w systemach hotelowych.....	127
<b>Małgorzata Jędrasiak</b> , Innowacyjność w hotelarstwie na przykładzie wybranych hoteli Dolnego Śląska.....	140
<b>Joanna Kizielewicz</b> , Współpraca na rzecz rozwoju turystyki morskiej w województwie pomorskim.....	150
<b>Renata Krukowska, Ewa Skowronek, Andrzej Tucki</b> , Działania innowacyjne branży turystycznej województwa lubelskiego w zakresie rozwoju oferty turystycznej.....	161
<b>Beata Meyer</b> , Funkcja turystyczna a zrównoważony rozwój obszarów nadmorskich na przykładzie gmin województwa zachodniopomorskiego ..	170

<b>Jolanta Mirek</b> , Rola marketingu terytorialnego we wdrażaniu koncepcji zrównoważonego rozwoju w polskich uzdrowiskach .....	179
<b>Marcin Molenda</b> , Narzędzia motywowania pracowników w przedsiębiorstwie gastronomicznym .....	188
<b>Arkadiusz Niedziółka</b> , Współpraca instytucjonalna w zakresie promocji agroturystyki w województwie małopolskim .....	196
<b>Marcin Olszewski</b> , Strategie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach hotelarskich – implikacje dla konkurencyjności przez jakość .....	205
<b>Aleksander Panasiuk</b> , Ocena zaangażowania gmin w pozyskiwanie środków Unii Europejskiej w zakresie gospodarki turystycznej .....	214
<b>Daniel Puciato</b> , Uwarunkowania wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach hotelowych z Wrocławia .....	223
<b>Michał Rudnicki</b> , Wykorzystanie aplikacji mobilnej jako innowacyjnego kanału komunikacji przedsiębiorstw rynku turystycznego z konsumentami na przykładzie Kopalni Soli „Wieliczka” .....	235
<b>Kristina Šambronská</b> , GAP model as one possibility of evaluating hotel service quality .....	247
<b>Bogusław Stankiewicz, Julia J. Sienkiewicz</b> , Kluczowe czynniki pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora turystyki uzdrowiskowej w Polsce – studium na przykładzie województwa zachodniopomorskiego ...	255
<b>Łukasz Stokłosa, Jan Krupa, Łukasz Wątroba</b> , Portal internetowy jako narzędzie komunikacji i promocji obszarów recepcji turystycznej – analiza porównawcza na przykładzie województwa podkarpackiego i szwajcarskiego kantonu Ticino .....	265
<b>Tomasz Studzieniecki</b> , Współpraca na rzecz rozwoju turystyki na pograniczu polsko-rosyjskim .....	276
<b>Joanna Szczęśna</b> , Możliwości rozwoju turystyki zrównoważonej na obszarze województwa lubelskiego .....	285
<b>Dawid Szutowski</b> , Generatory wartości w przedsiębiorstwach hotelowych ...	297
<b>Elżbieta Szymańska</b> , Innowacyjność procesowa organizatorów turystyki w świetle badań jakościowych .....	307
<b>Agnieszka Ulfik</b> , Rola samorządów terytorialnych w kształtowaniu turystyki w regionach .....	316
<b>Edward Wiśniewski</b> , Ocena atrakcyjności turystycznej powiatów województwa zachodniopomorskiego .....	324
<b>Zbigniew Zontek</b> , Źródła innowacyjności przedsiębiorstw turystycznych w regionie .....	335
<b>Michał Żemła</b> , Konkurencyjność obszarów turystycznych – od współpracy wewnątrzregionalnej do współpracy międzyregionalnej. Aspekty teoretyczne .....	345

## Summaries

<b>Iwona Bąk</b> , Application of correspondence analysis in the analysis of tourist attractiveness of counties of West Pomeranian Voivodeship.....	21
<b>Marlena Bednarska</b> , Employer branding as a challenge for tourism enterprises .....	30
<b>Krzysztof Borodako, Jadwiga Berbeka, Michał Rudnicki</b> , The analysis of use of selected business services by Polish tourism enterprises.....	40
<b>Krzysztof Borodako</b> , Business consultations among Małopolska's tourism firms .....	48
<b>Jacek Borzyszkowski</b> , Present-day challenges for Destination Management Organizations (DMO).....	57
<b>Maciej Dębski</b> , Hotels and sustainable development of the region-fiction, possibility or necessity .....	66
<b>Diana Dryglas</b> , SWOT analysis in the area of Krynica-Zdrój spa function as an element of the territorial marketing strategy formation.....	77
<b>Grzegorz Gołębski</b> , Financial condition of tourism organisers in Poland in the period 2007-2011 .....	92
<b>Aleksandra Grobelna</b> , Determinants of the human resources' creativity in the hotel enterprise .....	104
<b>Marian Gúčík, Tomáš Gajdošík</b> , Tourism cooperative relations in the region of high Tatras .....	115
<b>Małgorzata Januszewska</b> , The process of spa enterprises privatization in Poland.....	126
<b>Maja Jedlińska</b> , Development strategies in hotel systems.....	138
<b>Małgorzata Jędrasiak</b> , Innovation in Polish hotel business on a basis of Lower Silesia hotels .....	149
<b>Joanna Kizielewicz</b> , Cooperation for the development of marine tourism in Pomeranian Voivodeship .....	160
<b>Renata Krukowska, Ewa Skowronek, Andrzej Tucki</b> , Innovation of the tourism stakeholders in product development as exemplified by Lublin Voivodeship .....	169
<b>Beata Meyer</b> , Tourism function and sustainable development of the seaside areas on the example of West Pomeranian Voivodeship's communes .....	178
<b>Jolanta Mirek</b> , Role of territorial marketing in implementing the concept of sustainable development in Polish health resorts .....	187
<b>Marcin Molenda</b> , Tools for motivating employees in a gastronomic company. ....	195
<b>Arkadiusz Niedziółka</b> , Institutional cooperation in the range of agritourism promotion in Małopolska Voivodeship.....	204
<b>Marcin Olszewski</b> , Knowledge management strategies in hospitality enterprises – implications for competing by quality .....	213

<b>Aleksander Panasiuk</b> , Evaluation of engagement of municipalities in raising European Union funds for tourism economy .....	222
<b>Daniel Puciato</b> , Determinants of innovation implementation in hotel enterprises located in Wrocław .....	234
<b>Michał Rudnicki</b> , Use of mobile applications as an innovative channel of communication between tourism businesses and consumers. Case study: Wieliczka Salt Mine's mobile apps.....	245
<b>Kristina Šambronská</b> , Model GAP jako jedna z możliwości szacowania jakości usług hotelowych .....	254
<b>Bagusław Stankiewicz, Julia J. Sienkiewicz</b> , Key factors of competitive position of health tourism enterprises in Poland – study on the example of West Pomeranian Voivodeship.....	264
<b>Łukasz Stokłosa, Jan Krupa, Łukasz Wątroba</b> , Internet portal as a communication and promotion tool of tourism destinations – a comparative analysis on the example of Subcarpathian Voivodeship and the Canton of Ticino.....	275
<b>Tomasz Studzeniecki</b> , Cooperation for tourism development on Polish Russian border.....	284
<b>Joanna Szczęsna</b> , Capabilities of sustainable tourism development Lublin Voivodeship .....	296
<b>Dawid Szutowski</b> , Value drivers in hotel companies .....	306
<b>Elżbieta Szymańska</b> , Process innovativeness of tour operators in the light of qualitative surveys.....	315
<b>Agnieszka Ulfik</b> , The role of local governments in the creation of tourism in regions .....	323
<b>Edward Wiśniewski</b> , Evaluation of tourist attractiveness of West Pomerania counties.....	334
<b>Zbigniew Zontek</b> , Sources of innovation of tourist enterprises in a region ....	344
<b>Michał Żemła</b> , Competitiveness of tourist areas – from intra to inter-destination cooperation. Theoretical aspects.....	355

**Marian Gúčik, Tomáš Gajdošík**

Ekonomická fakulta UMB Banská Bystrica, Slovensko

---

## VZŤAHY SPOLUPRÁCE V CESTOVNOM RUCHU V REGIÓNE VYSOKÉ TATRY

---

**Abstrakt:** Na uspokojovaní dopytu v cestovnom ruchu sa podieľajú subjekty verejného a súkromného sektora ako producenti a sprostredkovatelia služieb. Preto východiskom manažmentu cestovného ruchu v regióne má byť spolupráca partnerov zainteresovaných na tvorbe produktu cestovného ruchu. Cieľom state je zobrazit' vzťahy subjektov verejného a súkromného sektora zainteresovaných na rozvoji cestovného ruchu v regióne Vysoké Tatry. Nástrojom skúmania vzťahov subjektov cestovného ruchu v regióne je sieťová analýza, ktorá pomocou matice a grafu umožňuje opisať vzťahy spolupráce z hľadiska veľkosti siete, jej hustoty, centrálnosti subjektov a koeficienta zhlukovania, ktorý meria snahu subjektov zoskupovať sa.

**Kľúčové slová:** Produkt cestovného ruchu. Súkromný sektor. Verejný sektor. Spolupráca v cestovnom ruchu. Sieťová analýza.

### 1. Úvod

Základným cieľom cestovného ruchu je uspokojovanie dopytu cieľových skupín návštevníkov. Na uspokojovaní tohto dopytu sa podieľajú subjekty (organizačné jednotky) verejného i súkromného sektora ako producenti a sprostredkovatelia služieb. Cieľom organizačných jednotiek súkromného sektora je dosahovanie primeraného zisku (kritériom je rentabilita a likvidita) a organizačné jednotky verejného sektora poskytujú verejno-prospešné služby a svoju činnosť financujú z verejných zdrojov (kritériom je hospodárnosť). Pritom uspokojovanie dopytu návštevníkov sa musí dosiahnuť v podmienkach trvalo udržateľného rozvoja. Podnikanie v cestovnom ruchu je založené na tvorbe produktu ako objektu záujmu návštevníkov, na ktorom sa podieľajú organizácie verejného i súkromného sektora. Východiskom manažmentu cestovného ruchu potom je spolupráca partnerov zainteresovaných na tvorbe produktu cestovného ruchu.

## **2. Produkt regiónu cestovného ruchu ako východisko skúmania spolupráce**

Región je parciálnou časťou trhu cestovného ruchu, na ktorom sa stretáva dopyt s ponukou. Kapacita regionálneho trhu cestovného ruchu je daná dopytom, ktorý v rozhodujúcej miere závisí od ponuky produktov cestovného ruchu, t.j. špecifických tovarov a služieb, ktoré uspokojujú dopyt návštevníkov. Dopyt a ponuka sú v istej interakcii, vzájomne sa ovplyvňujú. Východiskom skúmania vzťahu dopytu a ponuky v cestovnom ruchu regiónu sú ich charakteristické znaky [Gúčík 2010, s. 102-103, 167- 169] a z toho vyplývajúce osobitosti manažmentu cestovného ruchu [Gúčík 2006, s. 8-12]. Za určujúce znaky dopytu v cestovnom ruchu pokladáme jeho dynamiku a komplexnosť, diferencovanosť motívov účasti na cestovnom ruchu, sezónnosť, jednotu produkcie a spotreby služieb a globálny charakter dopytu. Tomu zodpovedajú aj znaky ponuky ako je jej priestorová koncentrácia, komplexnosť a komplementarita, mnohoborová štruktúra služieb, miestna a časová podmienenosť služieb, vysoký stupeň pripravenosti na poskytovanie služieb a ich internacionalizácia.

Dopyt po cestovnom ruchu sa koncentruje do vhodných priestorov – cieľových miest (regiónov, stredísk), v ktorých rozhodujúcim predpokladom rozvoja cestovného ruchu je primárna ponuka (daná prírodou a vytvorená človekom) ako súčasť produktu. Kým dopyt je dynamický, ponuka sa len pomaly prispôbuje vývoju dopytu v cestovnom ruchu a snaha o jeho uspokojenie je obvykle spojená s vysokými investičnými nákladmi.

Potreby uspokojované v cestovnom ruchu sú rôznorodé a ich uspokojenie vyžaduje komplex služieb a statkov. Pritom platí, že uspokojenie jednej potreby vyžaduje uspokojenie aj ďalších vyvolaných, nadväzných potrieb. Napr. motív pobytu v horskom prostredí vyžaduje uspokojenie súboru rôznorodých potrieb od informačných, cez prepravné, ubytovacie, stravovacie, športovo-rekreačné a ďalšie. To znamená, že aj ponuka pobytov musí byť komplexná zahrňujúca spoluprácu producentov poskytujúcich heterogénny súbor služieb a statkov ako ekvivalentov uspokojujúcich potreby návštevníkov. V praxi to znamená, že podniky a organizácie, ktoré bezprostredne alebo sprostredkované uspokojujú dopyt návštevníkov v cieľovom mieste musia spolupracovať nielen na tvorbe spoločného produktu (balíkov služieb), ale aj na jeho ponuke a predaji na relevantnom trhu. Ide o producentov služieb cestovného ruchu (ubytovacie, športovo-rekreačné, kultúrne, kúpeľné a ďalšie podniky), sprostredkovateľov služieb (cestovné kancelárie a cestovné agentúry, turistické informačné kancelárie, informačné a distribučné systémy) a zariadenia ostatných služieb pre cestovný ruch (administratívne, peňažné a poisťovacie, poradenské, marketingové služby ap.), ako aj zariadenia miestnej infraštruktúry (obchodné a komunálne služby, zdravotnícke, bezpečnostné a telekomunikačné služby ap.). Z ekonomického hľadiska ide o podniky súkromného a organizácie verejného sektora, ako aj neziskové (mimovládne) organizácie, ktoré sa



podieľajú na poskytovaní najmä verejno-prospešných služieb, ktoré neposkytuje verejný sektor.

Dopyt po cestovnom ruchu je veľmi diferencovaný s ohľadom na motiváciu návštevníkov (turisti, obchodní cestujúci) a formy ich účasti na cestovnom ruchu v cieľovom mieste. Každý návštevník je nositeľom viac-menej individuálneho dopytu a predpokladá jeho uspokojenie mnohými individuálnymi službami, z ktorých si v prevažnej miere sám zostavuje vlastný produkt (balík služieb). Istou výnimkou je akceptovanie už hotového štandardného balíka služieb vo forme zájazdu, ktorý ponúkajú cestovné kancelárie a cestovné agentúry (v SR tvoria cca 8% tržieb cestovného ruchu). Úžitkový efekt vyplývajúci zo spotreby služieb je daný spokojnosťou zákazníka s ohľadom na jeho diferencované potreby, motívy účasti na cestovnom ruchu a snahy poskytovateľov služieb uspokojiť rôznorodý dopyt. Nositeľmi služieb v cestovnom ruchu sú v prevažnej miere mikropodniky, ktoré nemajú viac ako 10 zamestnancov a malé podniky s najviac 25 zamestnancami. Snaha uspokojiť individuálne a rôznorodé potreby návštevníkov vyžaduje koordináciu a spoluprácu poskytovateľov služieb v cieľovom mieste, aby sa dosiahol aj primeraný ekonomický efekt (v súkromnom sektore), resp. hospodárnosť vynaložených nákladov (vo verejnom sektore).

Vplyvom prírodných faktorov (striedanie ročných období) a spoločenských faktorov (voľný čas – dovolenky, prázdniny, víkendy, sviatky) sa dopyt v našich zemepisných šírkach sústreďuje do štyroch odlišných sezónnych období (letné mesiace, zimné mesiace a dve mimosezóny) a víkendov. Sezónnosť je imanentná vlastnosť cestovného ruchu, ktorej vplyv nie je možné vylúčiť, ale len zmierniť. Keďže sezónnosť je viazaná na určitý priestor, t.j. cieľové miesto, v ktorom sa vyskytujú prvky primárnej ponuky (najmä prírodný potenciál) je štruktúra a kapacita sekundárnej ponuky (infraštruktúry cestovného ruchu) odvodená od primárnej ponuky s ohľadom na ročné obdobia. Snaha prispôsobiť kapacitu ponuky maximálnemu dopytu počas hlavných sezón môže mať za následok vznik nekrytých nákladov v mimosezónnych obdobiach. Cestovný ruch v cieľovom mieste má teda nestabilný charakter a je spojený so značným rizikom podnikania. Dôsledkom toho je nerovnomerné využívanie kapacít zariadení služieb, hľadanie možností predĺženia sezóny (dodatočné investície do doplnkovej vybavenosti) a nižšia ekonomická efektívnosť. Nepriaznivé sú dôsledky sezónnosti na pracovnú silu v sektore cestovného ruchu (sezónna zamestnanosť, nízke priemerné zárobky, vysoká fluktuácia, nízke kvalifikačné požiadavky, silný vplyv tieňovej ekonomiky ap.).

V cestovnom ruchu je nevyhnutné zosúladenie spotreby s produkciou služieb (simultánnosť). Vykonávanie rôznych aktivít v cestovnom ruchu predpokladá fyzickú prítomnosť zákazníka v mieste spotreby, jeho začlenenie a spoluprácu v procese poskytovania služby. Z hľadiska výsledku (úžitkového efektu) je rozhodujúca intenzita účasti zákazníka na poskytovaní služby. Môže ísť o pasívnu účasť na spotrebe služby (návšteva kultúrneho alebo športového podujatia) alebo o aktívne začlenenie zákazníka do procesu poskytovania služby (kúpeľná liečba,

kultúrna alebo športová aktivita), kedy zákazník viac alebo menej ovplyvňuje aj výsledok poskytnutia služby. To je možné dosiahnuť len vtedy, ak na strane poskytovateľov služieb bude existovať vysoký stupeň pripravenosti na poskytnutie služby, t.j. vôľa, schopnosť a ochota poskytovať službu. Ide o tzv. potenciál služieb, ktorý znamená, že poskytovateľ služieb má k dispozícii vnútorné produkčné faktory, a to prácu (ľudia, zvieratá), tovar (pozemky, budovy, stroje, materiál) a informácie (prísľub služby, ich ponuka a pripravenosť na poskytnutie služby). Kombinácia vnútorných produkčných faktorov predstavuje schopnosť v želanej forme, istom čase a mieste poskytovať službu, napr. nielen prísľub úžitku zo spotreby služby alebo návštevy cieľového miesta.

Dopyt po cestovnom ruchu má globálny charakter a týka sa nielen dopytu a ponuky, ale aj cieľových miest. Dopyt má globalizované formy v závislosti od trendov vo svete, ktoré ovplyvňujú správanie sa čoraz väčších skupín obyvateľstva v závislosti od dosiahnutého stupňa blahobytu, vzdelania, voľného času ap. Súčasný turista je scestovaný a skúsený, pragmatický a prísne posudzuje, aký úžitok získa za svoje peniaze. Aj ponuka nadobúda globalizované formy, ktoré reprezentuje produkt ako súbor služieb a zážitkov nielen jednotlivých producentov, ale aj cieľových miest. Globalizácia ponuky je spojená s rozvojom trhov a produktov, kladie požiadavky na ich kvalitu a cenovú dostupnosť. Na tieto skutočnosti musia pamätať poskytovatelia služieb v cieľových miestach, lebo len tak je možné zabezpečiť odbyt produktov ako súborov služieb a zážitkov, ktoré je nevyhnutné ponúkať na medzinárodných trhoch pod spoločnou značkou. Ak sa chcú poskytovatelia služieb so svojou ponukou presadiť na globálnych trhoch, t.j. internacionalizovať svoju činnosť, nemôžu vstupovať na trh jednotlivo, ale ako súčasť cieľového miesta. Obstať v globálnom konkurenčnom prostredí, znamená využívať miestne a regionálne prednosti vyplývajúce z lokalizácie cieľového miesta, kooperovať v cieľovom mieste a ponúkať kvalitné služby za primeranú cenu. Globalizačné príležitosti môžu malé a stredné podniky využiť na integráciu do podnikateľských sietí. To im umožní riešiť problém nákladov ako konkurenčnej výhody, spoločného marketingu, postavenia na trhu a kvalifikovaného ľudského kapitálu. Z hľadiska globalizácie je nevyhnutné, aby si cieľové miesta zachovali svoju jedinečnosť a identitu ako konkurenčnú výhodu.

Sektor cestovného ruchu v regióne zahŕňa činnosti viacerých odvetví, ktorých produkty pokladáme za špecifické činnosti cestovného ruchu, z ktorých viaceré majú polyfunkčný charakter. Tieto skutočnosti je nevyhnutné rešpektovať pri vytváraní manažérskej organizácie cestovného ruchu v cieľovom mieste, ktorá predpokladá koordináciu činnosti organizácií verejného sektora a podnikov súkromného sektora, podieľajúcich sa na tvorbe produktu cestovného ruchu cieľového miesta (regiónu cestovného ruchu).

Na medzisektorovú spoluprácu v cestovnom ruchu v Poľsku poukazujú viacerí autori, napr. Marciszewska [2011], Rapacz [2011] alebo Rapacz, Gryszel, Jaremen [2011].

### 3. Cieľ, materiál a metodika

Význam spolupráce subjektov verejného a súkromného sektora v regióne cestovného ruchu je nesporný. Zložité je však skúmanie vzťahov medzi jednotlivými subjektmi. Jednou z metód skúmania vzťahov medzi zainteresovanými subjektmi je sieťová analýza. *Cieľom state preto je zobrazit' vzťahy subjektov verejného a súkromného sektora zainteresovaných na rozvoji cestovného ruchu v regióne a tak prispieť k efektívnej podpore spolupráce v území.*

Subjektom skúmania sú vzťahy spolupráce v regióne cestovného ruchu. Objektom skúmania je región cestovného ruchu Vysoké Tatry. V regióne Vysoké Tatry sa nachádza 173 ubytovacích zariadení, z toho je 49 hotelov, ktoré majú 1549 izieb. Hotely poskytli v roku 2012 ubytovanie 152 050 hosťom, z toho bolo 38,4% zahraničných. Tržby za ubytovanie hostí v hoteloch boli 11 550 089 €, z toho 45% od zahraničných hostí [ŠÚ SR 2013].

Za nástroj skúmania vzťahov subjektov cestovného ruchu v regióne sme vybrali sieťovú analýzu, ktorá je pomerne novým nástrojom skúmania interakcie medzi zainteresovanými subjektmi. Pozornosť sieťovej analýze venujú napr. Palmer [1996], Scott, Baggio a Cooper [2008], Del Chiappa a Presenza [2013]. Sieťová analýza je aplikáciou poznatkov teórie matic a grafov, znázorňuje sa pomocou matice alebo graficky. Matica vytvára graf sieťovej analýzy je symetrická a binárna, má tvar štvorca a obsahuje premenné s hodnotami 0–1. Aj keď matica poskytuje dôležité informácie, nie je jednoduché ich prezentovať. Grafické znázornenie je prehľadnejšie a umožňuje opísať vzťahy z hľadiska veľkosti siete, jej hustoty, centrálnosti subjektov, koeficienta zhlukovania subjektov ap. (tabuľka 1), kde:

- veľkosť siete charakterizuje existujúce vzťahy;
- hustota siete meria relatívny počet vzťahov k počtu možných vzťahov (ak by každý subjekt spolupracoval s každým);
- centralita vyjadruje silu subjektu v existujúcej štruktúre a vyjadruje vplyv subjektu na ostatné subjekty. Vyjadruje sa stupňom uzlu, blízkosťou polohy v strede, stredovou medzipolohou;
- koeficient zhlukovania meria tendenciu subjektov zoskupovať sa, tj. vytvárať zovreté skupiny s relatívne vysokou hustotou väzieb.

Pri aplikácii sieťovej analýzy v regióne cestovného ruchu Vysoké Tatry budeme overovať tri hypotézy:

H<sub>1</sub>: Predpokladáme, že hustota siete v regióne Vysoké Tatry dosahuje viac ako 10%,

H<sub>2</sub>: Predpokladáme, že centrálnu pozíciu meranú stupňom uzla má oblastná organizácia cestovného ruchu.

H<sub>3</sub>: Predpokladáme, že koeficient zhlukovania siete je vyšší ako skúmaná hustota siete.

Na základe údajov z oblastnej organizácie cestovného ruchu Región Vysoké Tatry a Združenia cestovného ruchu Vysoké Tatry, ako aj informačného systému re-

**Tabuľka 1.** Vybrané opisné charakteristiky sieťovej analýzy

Opisná charakteristika	Vzorec	Poznámka
Veľkosť siete	$m = \sum_i \sum_j a_{ij}$	a je hodnota vzťahu.
Hustota siete	$\delta = \frac{2 \sum_i \sum_j a_{ij}}{n(n-1)}$	n je počet subjektov.
Centralita meraná stupňom uzlu	$C_D(v) = \text{deg}(v)$	pri skúmaní koeficienta zhlukovania musíme brať do úvahy aj počet všetkých vzťahov jedného subjektu v sieti.
Blízkosť polohy v strede	$C_{C(v)} = \sum_{t \in V, v} 2^{-d_G(v,t)}$	–
Stredová medzipoloha	$C_B(v) = \sum_{s \neq v, t \in V} \frac{\sigma_{st}(v)}{\sigma_{st}}$	$\sigma_{st}$ je počet najkratších ciest od subjektu „s“ k subjektu „t“; $\sigma_{st}(v)$ je počet ciest ktoré prechádzajú cez „v“.
Koeficient zhlukovania subjektu	$C_i = \frac{2t_i}{k_i(k_i-1)}$	t je počet ciest medzi susednými subjektmi „i“; k je stupeň uzla vypočítaný podľa $k_i = \sum_j a_{ij}$
Koeficient zhlukovania siete	$C = \frac{1}{n} \sum_i C_i$	–

Prameň: spracované podľa: [Hanneman a Riddle 2005; Scott, Baggio a Cooper 2008a].

giónu sme identifikovali 182 subjektov zainteresovaných na rozvoji cestovného ruchu. Medzi týmito subjektmi sa nachádzajú organizácie verejného sektora a súkromného sektora (ubytovacie zariadenia, pohostinské zariadenia, cestovné kancelárie a záujmové združenia). Štruktúru subjektov znázorňuje tabuľka 2.

**Tabuľka 2.** Subjekty v regióne cestovného ruchu Vysoké Tatry

Sektor	Kategória subjektu	Počet subjektov
Verejno-súkromný	Organizácie cestovného ruchu	2
Verejný	Miestna samospráva	3
Súkromný	Ubytovacie zariadenia	140
	Pohostinské zariadenia	11
	Cestovné kancelárie a agentúry	13
	Športovo-kultúrne a kúpeľné zariadenia	11
	Iné	2
–	Spolu	182

Prameň: vlastné spracovanie, 2013.

Na základe analýzy hypertextových odkazov na internetových stránkach jednotlivých subjektov sme identifikovali vzájomné vzťahy spolupráce. So subjektmi, ktoré nemali vytvorenú internetovú stránku, sme sa kontaktovali prostredníctvom elektronickej pošty, a tak získali údaje o vzťahoch spolupráce. Sieť vytvorenú na základe hypertextových odkazov internetových stránok subjektov zainteresovaných na rozvoji cestovného ruchu môžeme považovať za prejav skutočnej siete vytvorenej spoluprácou uvedených subjektov. Získané údaje sme vložili do softvéru pre sieťovú analýzu UCINET 6.560.

#### 4. Výsledky a diskusia

Vzťahy spolupráce medzi najvýznamnejšími subjektmi zainteresovanými na rozvoji cestovného ruchu v regióne Vysoké Tatry sme preskúmali pomocou sieťovej analýzy (obrázok 1) a konštatujeme, že spolupráca zainteresovaných subjektov je sústredená do dvoch organizácií cestovného ruchu (označené červeným kruhom), a to Združenie cestovného ruchu Vysoké Tatry a Oblastná organizácia cestovného ruchu Región Vysoké Tatry. Obidva subjekty majú v grafe centrálnu pozíciu a sú kľúčovými subjektmi spolupráce v regióne. Spoluprácu podporujú aj incomingové cestovné kancelárie (označené zeleným kruhom), zatiaľ čo vzájomná spolupráca ubytovacích zariadení je slabá.

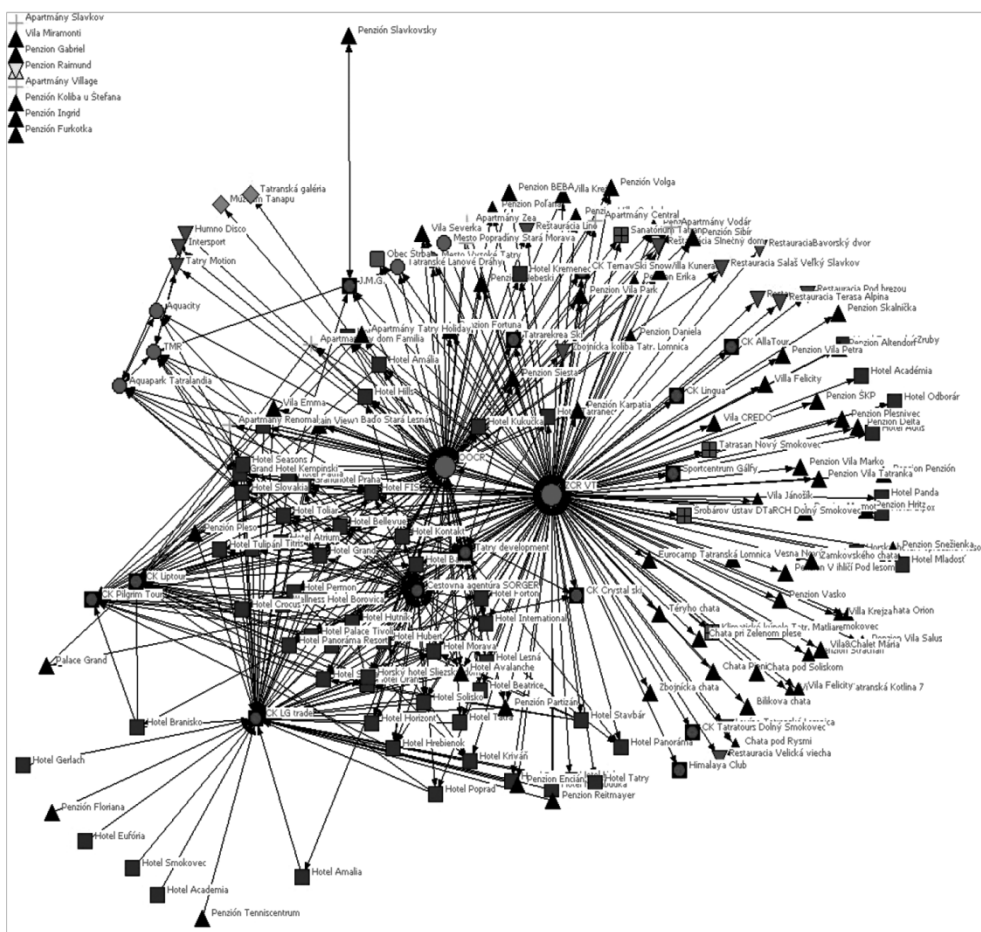
Skúmanú sieť sme analyzovali na základe opisných charakteristík, ktoré poskytujú obraz o spolupráci v sieti. To nám umožňuje testovať hypotézu  $H_1$ , ktorou predpokladáme, že hustota siete v regióne Vysoké Tatry dosahuje viac ako 10%. Počet vzťahov spolupráce v regióne vyjadruje veľkosť siete. Skúmaná sieť znázorňuje 782 vzájomných vzťahov, čo predstavuje hustotu siete 0,0237. Uvedená hodnota vyjadruje, že sieť sa využíva na 2,37 %, čo považujeme za nedostatočné. Hypotéza  $H_1$  sa nepovrdila.

Úroveň vzájomných vzťahov nie je v skúmanom regióne vyčerpaná. Subjekty zainteresované na rozvoji cestovného ruchu v regióne nespolupracujú v dostatočnej miere, čo ovplyvňuje tvorbu produktu cestovného ruchu. Nízka úroveň spolupráce tak môže vplývať na konkurencieschopnosť regiónu Vysoké Tatry na domácom i medzinárodnom trhu cestovného ruchu.

Centralita subjektov zainteresovaných na rozvoji cestovného ruchu je ďalšou kvantitatívnou charakteristikou. Pri jej skúmaní sme testovali hypotézu  $H_2$  a predpokladali sme, že centrálnu pozíciu meranú stupňom uzla má Oblastná organizácia cestovného ruchu, ktorú pokladáme za nositeľa kooperatívneho manažmentu a marketingu (DMO) v regióne, a preto by mala z hľadiska spolupráce zastávať centrálnu pozíciu.

Pri skúmaní centrality subjektov však pozorujeme, že centrálnu pozíciu v sieti má Združenie cestovného ruchu Vysoké Tatry. Centralita meraná stupňom uzla je pri tomto subjekte najvyššia a dosahuje hodnotu 83,98. V porovnaní s priemernou centralitou subjektov v sieti, ktorá je  $2,72 \pm 7,73$ , má Združenie cestovného ruchu Vysoké Tatry najvýznamnejšie postavenie v sieti vzťahov spolupráce. Dokazuje to

i centralita meraná blízkosťou polohy v strede a stredovou medzipolohou. Tento subjekt má najvýznamnejší vplyv na spoluprácu v regióne Vysoké Tatry a plní funkciu sprostredkovateľa a spolupráce.



**Obrázok 1.** Graf sieťovej analýzy v cieľovom mieste Vysoké Tatry

Prameň: vlastné spracovanie, 2013.

Oblasťná organizácia cestovného ruchu je druhým najvýznamnejším subjektom cestovného ruchu z hľadiska centrality s hodnotou meranou stupňom uzla 49,17. Príčinou nižšej hodnoty centrality je skutočnosť, že ak sa chce podnikateľ v cestovnom ruchu stať členom Oblastnej organizácie cestovného ruchu, musí byť členom Združenia cestovného ruchu Vysoké Tatry. Vzniká tak situácia, keď Združenie cestovného ruchu spolupracuje s viacerými subjektmi ako Oblastná

organizácia cestovného ruchu, resp. spolupráca s Oblastnou organizáciou nie je aktívna. Hypotéza  $H_2$  sa teda nepotvrdila. Oblastná organizácia cestovného ruchu Región Vysoké Tatry nemá v skúmanej sieti centrálnu pozíciu. Nezanedbateľnú pozíciu z hľadiska centrality majú aj cestovné kancelárie a cestovné agentúry. Subjekty s najvyššou centralitou sú zobrazené v tabuľke 3.

**Tabuľka 3.** Centralita subjektov v regióne Vysoké Tatry

Subjekt	Centralita meraná stupňom uzlu	Blízkosť polohy v strede	Stredová medzipoloha
ZCR VT	83,978	10,930	66,954
OOCR	49,171	10,511	16,286
CK LG Trade	31,492	9,789	9,195
CA Sorger	19,890	10,174	2,443
CK Liptour	18,232	9,556	1,020
Tatry Development	11,050	10,072	0,877
CK PilgrimTour	11,050	9,422	0,256

Prameň: vlastné spracovanie, 2013.

Koeficient zhukovania meria tendenciu subjektov zoskupovať sa do zhukov. Pri skúmaní koeficienta zhukovania berieme do úvahy aj počet všetkých vzťahov jedného subjektu v sieti. Koeficient zhukovania môže byť vysoký, ale ak má subjekt málo vzťahov, jeho vypovedná schopnosť sa znižuje. Preto pri analýze subjektov na základe koeficientu zhukovania vylúčime tie subjekty, ktoré majú vysoký koeficient ale počet vzťahov je nižší ako 4 a zároveň budeme sledovať celkový vážený koeficient siete. Následne testujeme hypotézu  $H_3$ , pri ktorej predpokladáme, že koeficient zhukovania celej siete je vyšší ako skúmaná hustota siete. Hypotézu sme zvolili na základe domnienky, že niektoré subjekty vytvárajú zhuky, čo ovplyvňuje hustotu siete v ich okolí, a tak môže byť koeficient zhukovania siete vyšší ako jej celková hustota.

Na základe výstupov z programu UCINET 6.560 sme zistili, že koeficient zhukovania siete je 0,04. Znamená to, že subjekty v sieti vytvárajú zhuky, v ktorých je spolupráca výraznejšia ako na iných miestach v sieti. Hypotézu  $H_3$  sme potvrdili.

Skúmali sme aj koeficient zhukovania subjektov, pri ktorých môžeme identifikovať jednotlivé zhuky. Subjekty s najvyšším koeficientom zhukovania sú zobrazené v tabuľke 4.

Najvyšší koeficient zhukovania majú hotely. Je to spôsobné tým, že viaceré hotely patria do jednej hotelovej spoločnosti, alebo majú jedného vlastníka. Hotely Stavbár, Baník, Morava, Hutník, Urán a Hrebienok sú súčasťou hotelovej spoločnosti Sorea. Majú preto aj vysoký koeficient zhukovania.

**Tabuľka 4.** Koeficient zhlukovania subjektov v regióne Vysoké Tatry

Subjekt	Koeficient zhlukovania	Počet všetkých vzťahov
Hotel Stavbár	0,800	10
Hotel Baník	0,544	45
AquaparkTatralandia	0,514	36
Aquacity Poprad	0,500	6
GrandhotelKempinski	0,491	55
Hotel Morava	0,476	21
Hotel Grand	0,473	55
Hotel Kriváň	0,467	6
Hotel Hutník	0,455	55
Hotel Urán	0,439	66
Hotel Slovan	0,439	66
TMR	0,433	45
Hotel FIS	0,424	66
Grandhotel Praha	0,424	66
Hotel Hubert	0,405	21
Hotel Hrebienok	0,400	15
OOOR	0,028	3 916
ZCR VT	0,013	11 476

Prameň: vlastné spracovanie, 2013.

Ďalším zhlukom, ktorý môžeme identifikovať je zhluk, ktorý tvorí AquaparkTatralandia, GrandhotelKempinski, Hotel Grand, Tatry MountainResort, Hotel Fis a Grandhotel Praha. Tie subjekty sú spojené previazaním finančného kapitálu spoločnosťou J&T.

Posledným významným zhlukom, ktorý existuje medzi subjektmi je zhluk vytvorený spoločnosťou Aquacity Poprad, Tatry MountainResort, Združením cestovného ruchu Vysoké Tatry a Oblastnou organizáciou Región Vysoké Tatry. Prvé tri subjekty zainteresované na rozvoji cestovného ruchu spoločne vytvorili oblastnú organizáciu. Ich vzájomná spolupráca tak vplyva aj na spoluprácu v rámci celej siete.

## 5. Záver

Spolupráca subjektov zainteresovaných na rozvoji cestovného ruchu v regióne je predpokladom tvorby súborného produktu, ktorý je ekvivalentom na uspokojenie dopytu cieľových skupín návštevníkov. Pomocou sieťovej analýzy sme preskúmali vzťahy spolupráce subjektov zainteresovaných na rozvoji cestovného ruchu v regióne Vysoké Tatry. Na základe kvantitatívnych charakteristík môžeme konštatovať, že skúmaná sieť vzťahov sa javí ako veľmi rozdrobená s nízkym stupňom spolupráce. Najvýznamnejším prvkom siete je Združenie cestovného ruchu Vysoké Tatry, ktoré pôsobí ako sprostredkovateľ spolupráce. Niektoré subjekty v sieti majú tendenciu zhlukovať sa do menších skupín, v ktorých je kooperácia na



vyššej úrovni. Dôvodom týchto zhlukov je spoločné vlastníctvo alebo previazanie finančného kapitálu.

## Použitá literatúra

- Del Chiappa G., Presenza A., *The Use of network Analysis to Assess Relationships Among Stakeholders with in a Tourism Detination*, An Empirical Invetigation od Costa Smeralda-Gallura (Italy), „Tourism Analysis“ (fourthcoming), 2013 vol. 18, no. 1.
- Gúčík M., *Cestovný ruch. Úvod do štúdia*, Knižnica cestovného ruchu 15, Slovak-Swiss Tourism, Banská Bystrica 2010.
- Gúčík M. et al., *Manažment cestovného ruchu*, Knižnica cestovného ruchu 6, Slovak-Swiss Tourism, Banská Bystrica 2006.
- Gúčík M. et al., *Manažment cieľového miesta cestovného ruchu*, Knižnica cestovného ruchu 21, Slovak-Swiss Tourism, Banská Bystrica 2012.
- Hanneman R., Riddle M., *Introduction to Social Network Methods*, (online) Riverside, CA: University of California, dostupné na internete: <http://faculty.ucr.edu/~hanneman>, cit. 2013-03-03.
- Marciszewska B., *Współpraca międzysektorowa przedsiębiorstw a innowacyjność produktu turystycznego*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 175, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 281-290.
- Palmer A., *Linking External and Internal Relationship Building Networks of Public and Private Secor Organizations: A Case Study*, „International Journal of Public Sector Management“ 2010, roč. 9, s. 17-30.
- Rapacz A., *Oddziaływanie jednostek samorządu lokalnego na rozwój turystyki w powiecie Jelenigórskim*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 175, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 915-924.
- Rapacz A., Gryszel P., Jeremen D.E., *Możliwości współpracy podmiotów gospodarki turystycznej w percepcji właścicieli przedsiębiorstw turystycznych działających w Karpaciu*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 175, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 504-514.
- Scott N., Baggio R., Cooper Ch., *Destination Networks – Four Australian Cases*, „Annals of Tourism Research“ 2008a, roč. 35, č. 1, s. 169-188.
- Scott N., Baggio R., Cooper Ch., *Network Analysis and Tourism: From Theory to Practise*, Cromwell Press, Clevedon 2008b.

## TOURISM COOPERATIVE RELATIONS IN THE REGION OF HIGH TATRAS

**Summary:** The subjects of public and private sector participate in the demand satisfaction as producers and intermediaries. The regional tourism management should be based on stakeholders' cooperation. The aim of the paper is to describe the relations between private and public sector in the region of High Tatras. The network analysis is an instrument of stakeholders' relations investigation in the region. Cooperative relations can be described with a matrix and chart according to the network size, density, centrality and clustering coefficient.

**Keywords:** tourism product, private sector, public sector, cooperation in tourism network analysis.