

Mladá veda

Young Science



Mladá veda

Young Science

MEDZINÁRODNÝ VEDECKÝ ČASOPIS MLADÁ VEDA / YOUNG SCIENCE

Číslo 1, ročník 12., vydané v marci 2024

ISSN 1339-3189, EV 167/23/EPP

Kontakt: info@mladaveda.sk, tel.: +421 908 546 716, www.mladaveda.sk

Fotografia na obálke: Prichádza jar. © Branislav A. Švorc, foto.branisko.at

REDAKČNÁ RADA

prof. Ing. Peter Adamišín, PhD. (Katedra environmentálneho manažmentu, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Dr. Pavel Chromý, PhD. (Katedra sociálnej geografie a regionálneho rozvoje, Univerzita Karlova, Praha)

Mgr. Jakub Köry, PhD. (School of Mathematics & Statistics, University of Glasgow, Glasgow)

prof. Dr. Paul Robert Magocsi (Chair of Ukrainian Studies, University of Toronto; Royal Society of Canada)

Ing. Lucia Mikušová, PhD. (Ústav biochémie, výživy a ochrany zdravia, Slovenská technická univerzita, Bratislava)

doc. Ing. Peter Skok, CSc. (Ekomos s. r. o., Prešov)

Mgr. Monika Šavelová, PhD. (Katedra translitológie, Univerzita Konštantína Filozofa, Nitra)

prof. Ing. Róbert Štefko, Ph.D. (Katedra marketingu a medzinárodného obchodu, Prešovská univerzita, Prešov)

prof. PhDr. Peter Švorc, CSc., predseda (Inštitút histórie, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Ing. Petr Tománek, CSc. (Katedra verejnej ekonomiky, Vysoká škola báňská - Technická univerzita, Ostrava)

Mgr. Michal Garaj, PhD. (Katedra politických vied, Univerzita sv. Cyrila a Metoda, Trnava)

REDAKCIA

Mgr. Branislav A. Švorc, PhD., šéfredaktor (Vydavateľstvo UNIVERSUM, Prešov)

Mgr. Martin Hajduk, PhD. (Banícke múzeum, Rožňava)

PhDr. Magdaléna Keresztesová, PhD. (Fakulta stredo európskych štúdií UKF, Nitra)

RNDr. Richard Nikischer, Ph.D. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Praha)

PhDr. Veronika Trstianska, PhD. (Ústav stredo európskych jazykov a kultúr FSŠ UKF, Nitra)

Mgr. Veronika Zuskáčová (Geografický ústav, Masarykova univerzita, Brno)

VYDAVATEĽ

Vydavateľstvo UNIVERSUM, spol. s r. o.

www.universum-eu.sk

Javorinská 26, 080 01 Prešov

Slovenská republika

© Mladá veda / Young Science. Akékoľvek šírenie a rozmnožovanie textu, fotografií, údajov a iných informácií je možné len s písomným povolením redakcie.

RIADENIE CESTOVNÉHO RUCHU V KRAJINÁCH V4 PRE UDRŽATEĽNÚ BUDÚCNOŠŤ

TOURISM MANAGEMENT IN V4 COUNTRIES FOR SUSTAINABLE FUTURE

Daniela Matušíková, Tünde Dzurov Vargová ¹

Daniela Matušíková pôsobí ako docentka na Fakulte manažmentu, ekonomiky a obchodu Prešovskej univerzity v Prešove, na Katedre turizmu a hotelového manažmentu. Vo svojom výskume sa zameriava na digitálny rozvoj cestovného ruchu, trendy cestovného ruchu ako aj vidiecky turizmus a agroturizmus. Tünde Dzurov Vargová pôsobí ako odborný asistent na Katedre turizmu a hotelového manažmentu Fakulty manažmentu, ekonomiky a obchodu, Prešovskej univerzity v Prešove. Vo svojom výskume sa zameriava na rozvoj cestovného ruchu z pohľadu kvality poskytovaných služieb, na rozvoj kultúrneho a mestského cestovného ruchu ako predpokladu rozvoja trvalo udržateľného cestovného ruchu, ako aj na tvorbu projektov v cestovnom ruchu.

Daniela Matušíková works as an associate professor at the Faculty of Management and Business of the University of Prešov in Prešov, at the Department of Tourism and Hotel Management. In her research, she focuses on the digital development of tourism, tourism trends as well as rural tourism and agritourism. Tünde Dzurov Vargová works as a lecturer at the Department of Tourism and Hotel Management, Faculty of Management and Business, at the University of Prešov in Prešov. In her research, she focuses on the development of tourism from the perspective of service quality, on the development of cultural and urban tourism as a prerequisite for sustainable tourism development, as well as on creating projects in tourism.

Abstract

The submitted article provides a comprehensive overview of the strategies and practices in tourism management within the Visegrad Group countries: Czech Republic, Poland, Hungary, and Slovakia as a basic starting point for the future sustainable management of the industry. It details the organizational structure and activities of the national tourism boards in these countries, focusing on their promotional efforts, strategic planning, and coordination with various stakeholders. The article highlights the diverse approaches to tourism management in each country, including their marketing strategies, digital presence, and the challenges they face

Adresa pracoviska: doc. PhDr. Daniela Matušíková, PhD., Mgr. Tünde Dzurov Vargová, PhD., Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, ekonomiky a obchodu, Katedra turizmu a hotelového manažmentu, Konštantínova 16, 080 01 Prešov
E-mail: daniela.matusikova@unipo.sk, tunde.dzurovvargova@unipo.sk

in developing their tourism sector. This analysis offers insights into the dynamics of tourism management in the V4 region.

Key words: tourism management, Visegrad countries, sustainable development, tourism boards, national tourism strategy.

Abstrakt

Predložený článok poskytuje komplexný prehľad o stratégiách a praktikách riadenia cestovného ruchu v krajinách Vyšehradskej skupiny: Českej republike, Poľsku, Maďarsku a na Slovensku, ako základného východiska pre budúce udržateľné riadenie odvetvia. Podrobne popisuje organizačnú štruktúru a činnosti národných rád pre cestovný ruch v týchto krajinách, so zameraním na ich propagačné aktivity, strategické plánovanie a koordináciu s rôznymi zainteresovanými stranami. Príspevok zdôrazňuje rôznorodé prístupy k riadeniu cestovného ruchu v každej krajine, vrátane ich marketingových stratégií, digitálnej prítomnosti a výziev, ktorým čelia pri rozvoji svojho odvetvia cestovného ruchu. Táto analýza ponúka pohľad do dynamiky riadenia cestovného ruchu v regióne V4.

Kľúčové slová: manažment cestovného ruchu, krajiny Vyšehradskej štvorky, udržateľný rozvoj, organizácie cestovného ruchu, národná stratégia cestovného ruchu.

Úvod do riadenia cestovného ruchu v krajinách V4

Aj keď je cestovný ruch často považovaný za činnosť v rámci súkromného sektora, národné vlády postupne preberajú čoraz viac aktívnu úlohu z hľadiska využívania cestovného ruchu ako nástroja pre rozvoj a formovanie ekonomického prostredia (Šambronská a Matušíková, 2020). Spôsob riadenia cestovného ruchu je v každej krajine iný (Antošová a kol., 2020). Rozsah dopadov cestovného ruchu na hospodárstvo krajiny predstavuje výzvy pre politiku, aby pochopili konkurencieschopnosť krajiny a našli vhodný spôsob riadenia cestovného ruchu (Bačík a kol., 2016), najmä s budúcim udržateľným smerovaním. Vzhľadom na roztrieštenosť cestovného ruchu, aktivity súvisiace s rozvojom cestovného ruchu patria do kompetencie viacerých ústredných orgánov štátnej správy. Organizácia manažmentu cestovného ruchu na národnej úrovni je stanovená podobným spôsobom, čo znamená, že cestovný ruch je začlenený ako oddiel v príslušnom ministerstve (Kozmenko a kol., 2015). Úlohou národných úradov cestovného ruchu, ktoré sú zodpovedné za manažment a propagáciu je vypracovať štatistické a marketingové analýzy a vytvárať marketingové stratégie pre produkty cestovného ruchu (UNWTO 2020). Každá z krajín však môže uplatňovať osobitné riadenie a preto v nasledujúcom texte sú detailnejšie popísané činnosti národných turistických centrál jednotlivých krajín V4.

Ako uvádza Karellová (2016) činnosť národných turistických centrál jednotlivých krajín je rôznorodá. Prevažne je však zameraná na propagačné aktivity zlepšujúce úroveň prezentácie konkrétnych destinácií a ponúkaných produktov cestovného ruchu. Internetový portál združujúci krajiny V4 (Visegrad Group 2023) uvádza v prípade jednotlivých krajín tieto národné turistické centrály:

- Česká republika – CzechTourism,
- Poľsko – Polish Tourism Organization,
- Maďarsko – Hungarian National Tourist Office,

- Slovenská republika – Slovak Tourist Board / Slovakia Travel.

Česká republika (Czech Tourism)

Czech Tourism je verejne financovaná agentúra Ministerstva pre miestny rozvoj, ktorá má za cieľ zvýšiť povedomie o krajine doma aj vo svete. Czech Tourism sídli v Českej republike, no disponuje taktiež sieťou zahraničných kancelárií v Európe (napr. v Nemecku, Veľkej Británii, Španielsku) a po celom svete (napr. Čína, Brazília, USA). Siete zahraničných kancelárií sa zameriavajú na propagáciu Českej republiky na miestnych trhoch, budovanie povedomia o destináciách a možných turistických aktivitách, inšpirovanie cestovateľov a pod. Tieto snahy majú podobu marketingových kampaní (online, printových či outdoorových), zájazdov, road show, veľtrhov, propagačných podujatí, organizovaní prezentácií a workshopov. Cieľom tejto agentúry je propagácia Českej republiky ako destinácie cestovného ruchu doma i v zahraničí. Česká republika je pripravená podeliť sa o hĺbku, detaily a kultúru, ktorá spája prírodné krásy s fascinujúcou históriou. Česká republika je najzápadnejšie situovanou krajinou V4 a má veľmi dobrú strategickú polohu nielen v rámci Strednej Európy. Svojou rozlohou sa nachádza na 3. mieste za Poľskom a Maďarskom. Členitosť krajiny je rôznorodá, tvoria ju nížiny, vysočiny a taktiež bohatá riečna sieť. Krajina disponuje veľkým množstvom zachovalých kultúrnych a historických pamiatok, čo je pre zahraničných návštevníkov nepopierateľne veľkým lákadlom. Okrem iného možno medzi dôvody príchodu do krajiny zaradiť taktiež rekreáciu, zábavu, oddych, obchodné cesty, návštevu rodiny a známych, kúpeľné pobyty a nakupovanie (Stepchenkova a Li, 2014).



Obr. 1 – Logo Czech Tourism
Zdroj: CZECHTOURISM (2023a)

Hlavné ciele agentúry Czech Tourism v koordinácii s Ministerstvom pre miestny rozvoj Českej republiky sú Czech Tourism (2023a):

- koordinácia činností v oblasti cestovného ruchu (podpora všestranného rozvoja cestovného ruchu, spolupráce v oblasti cestovného ruchu s orgánmi štátnej správy a samosprávy, profesionálnymi organizáciami, školami, výskumnými a poradenskými inštitúciami, zahraničnými inštitúciami, peňažnými ústavami a ďalšími činnosťami súvisiacimi so zaisťovaním koordinačných úloh),
- destinačný marketing (zaisťovanie, podpora a koordinácia marketingových aktivít na domacom a zahraničnom trhu, vytváranie atraktívneho imidžu turistickej destinácie „Česká republika“ a jej presadzovanie na domacom a najmä zahraničnom trhu,

stanovenie a rozpracovanie prioritných produktov charakteristických pre krajinu, podpora produktov cestovného ruchu so šetrným prístupom ku životnému prostrediu, vydávanie propagačných materiálov o Českej republike v príslušných jazykových verziách, spolupráca s regiónmi v SR, angažovanosť pri vzniku prirodzených oblastí cestovného ruchu, pôsobenie pri ich turistickom rozvoji a zatraktívnenie, zakladanie zastúpení v zahraničí s cieľom informovať zahraničných novinárov, odbornú i najširšiu verejnosť o ponuke cestovného ruchu v Českej republike, všestranne podporovať predaj národných produktov cestovného ruchu a ďalšie činnosti súvisiace so zabezpečením úloh destinačného marketingu),

- mediálna prezentácia Českej republiky, odvetvia cestovného ruchu a agentúry Czech Tourism (zabezpečovanie spolupráce s domácimi i zahraničnými novinármi a médiami, a ďalšie činnosti súvisiace so zabezpečením cieľov mediálnej prezentácie),
- informačná podpora cestovného ruchu (informačný servis pre odvetvie priemyslu cestovného ruchu v Českej republike, najmä vydávanie odborných správ, ktorých náplňou a obsahom budú predovšetkým marketingové a regionálne informácie, spolupráca pri vytváraní celoštátneho turistického informačného systému a ďalšie činnosti súvisiace so zabezpečením cieľov informačnej podpory),
- výskumné a vzdelávacie činnosti (príprava, organizácia a vykonávanie vzdelávacej činnosti v oblasti cestovného ruchu a služieb s cieľom zabezpečiť a udržanie konkurencieschopnosti subjektov cestovného ruchu na domacom a zahraničnom trhu, pôsobenie na českú verejnosť s cieľom povzbudiť ústretové správanie voči zahraničným hosťom a zdôraznenie významu cestovného ruchu pre Českú republiku a ďalšie činnosti súvisiace so zabezpečením výskumných a vzdelávacích úloh),
- ekonomické a administratívne zabezpečenie chodu agentúry (činnosti súvisiace so zabezpečením úloh ekonomickej a administratívnej podpory) (CzechTourism, 2023a).

CzechTourism má veľmi precízne prepracovanú webovú stránku určenú pre zahraničných i domácich účastníkov cestovného ruchu (CzechTourism, 2023b), ktorá je prehľadná a plná zaujímavých informácií. Obsahuje samostatné podsekcie týkajúce sa najvýznamnejších destinácií v Českej republike, aktivít a novinek, ktoré sú doplnené zaujímavými reportmi, videami, fotkami, štatistikami, blogmi, cestovateľskými informáciami či interaktívnymi mapami a brožúrami. Na tejto webovej stránke však nie je zverejnená stratégia či koncepcie rozvoja cestovného ruchu Českej republiky. Tie sú detailne spracované v českej verzii oficiálnej webovej stránky agentúry Czech Tourism (2023c), ktorá je logicky zameraná skôr na prepojenie spolupráce štátu, podnikateľov, destinácií a médií na budovaní značky krajiny, ako na upútanie zahraničných či domácich návštevníkov.

Uvedená webová stránka obsahuje obrovské množstvo praktických informácií rozdelených samostatne pre podnikateľov a pre destinácie (marketingové aktivity, B2B a veľtrhy, zahraničné zastúpenie, vzdelávanie, spolupráca s médiami, inzercia na portáloch, výskum a dáta, fotobanky, videobanky, brožúry, projekty e-turista, projekty globálneho distribučného systému atď.), no taktiež samostatnú záložku určenú pre médiá (webové odkazy na všetky dostupné videomateriály, fotomateriály, brožúry a mobilné aplikácie o Českej

republike, nové analýzy, výskumy a dáta z oblasti cestovného ruchu či korporátne sociálne siete a mediálne analýzy). V hlavnej záložke „O nás“ je však spracovaná aj samostatná sekcia s názvom „Stratégie a koncepcie“, ktorá obsahuje nasledujúce základné podsekcie:

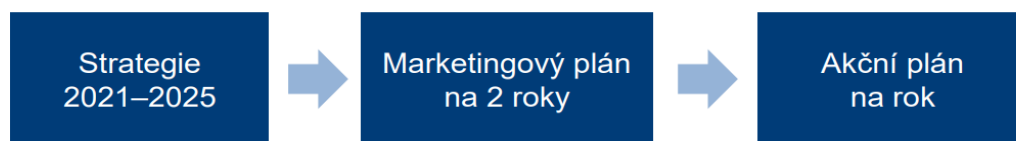
Stratégia agentúry CzechTourism a destinácie Česká republika 2021-2025

V tejto podsekcii sa nachádza krátke video, v ktorom samotný riaditeľ v stručnosti predstavuje stratégiu agentúry CzechTourism 2021-2025. Úvodnou myšlienkou je poukázanie na dnešnú turbulentnú dobu, v ktorej doposiaľ fungujúci business cestovného ruchu nahradil strach a neistota. Pandémia COVID-19 priniesla nečakané zmeny, ktoré nie je možné predpovedať na 6 mesiacov vopred, nie to ešte na nasledujúcich pár rokov. Agentúra vníma potrebu silnej a flexibilnej národnej turistickej centrály, ktorá dokáže flexibilne reagovať na požiadavky podnikateľov (zvyšovať ich konkurencieschopnosť), regiónov (zvyšovať rast ich miestnej ekonomiky), štátu (maximalizovať výnosy verejných rozpočtov), prispôsobovať sa otváraní a zatváraní hraníc a pritom dodržiavať všetky legislatívne zákony. Medzi novinky, ktoré agentúra plánuje v najbližšom období aplikovať v praxi, je zvýšenie rýchlosti reakcie na zmenu, zacielenie kampaní krajiny na konkrétne cieľové skupiny, zameranie sa na digitalizáciu, online prostredie a sociálne siete.

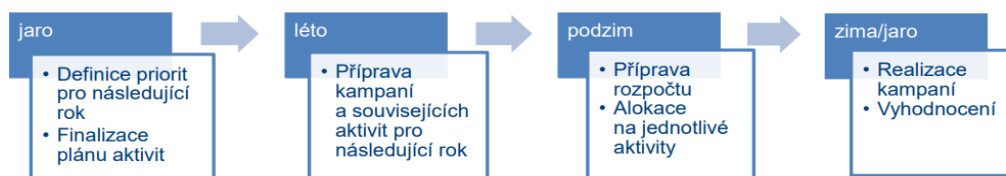
Východiskovým cieľom stratégie je zaisťovať propagáciu Českej republiky a sústavne vyvíjať činnosť k vytváraniu imidžu Českej republiky ako destinácie cestovného ruchu doma aj v zahraničí. Svojou činnosťou tak má prispievať k všestrannému rozvoju odvetvia cestovného ruchu, a to za spolupráce so zástupcami štátnej správy a samosprávy, organizácií destinačných manažmentov, odborových asociácií a podnikateľskej a akademickej sféry. Táto Stratégia bola vytvorená v súlade s vyššie spomenutými cieľmi agentúrou Czech Tourism v spolupráci so zástupcami hlavných partnerov agentúry. Stratégiu predchádzalo dôkladné zhodnotenie Marketingovej koncepcie cestovného ruchu 2013–2020. Vzhľadom k veľmi nejasnému vymedzeniu cieľov v koncepcii, kedy neboli jasne definované ciele pre agentúru Czech Tourism (priamo ovplyvniteľné činnosťou Czech Tourism) a pre destináciu Česká republika (len nepriamo ovplyvniteľné činnosťou Czech Tourism) došlo k rozdeleniu stratégie 2021–2025 na dve časti – korporátnu a destinačnú. Umožní to tak lepšie nastaviť merateľné ciele, ich priebežnú kontrolu a vyhodnotenie. Korporátne aj destinačné ciele smerujú k napĺňaniu vízie efektívneho riadenia cestovného ruchu v Českej republike a napĺňaniu princípov udržateľného cestovného ruchu v destinácii (Mikulic a kol., 2015).

Detailne spracovaná stratégia je v danej podsekcii plne dostupná verejnosti v českom i anglickom jazyku, a to vo forme zaujímavej 40 stranovej prezentácie. Tá popisuje presnú štruktúru stratégie, postup jej spracovania a implementácie (Obr.2), analyzuje vývoj cestovného ruchu Českej republiky pred a po pandémiu, hodnotí jej dopady, definuje hlavné problémy a výzvy cestovného ruchu v krajine, analyzuje piliere cestovného ruchu v Českej republike, uvádza strategické ciele v jednotlivých oblastiach a indikátory pre vyhodnotenie korporátnej stratégie Balanced Scorecard. V závere podsekcie je dostupné aj medziročné vyhodnotenie stratégie za rok 2022 práve na základe aplikácie konceptu Balanced ScoreCard.

Implementace Strategie 2021–2025



Harmonogram realizace marketingových kampaní

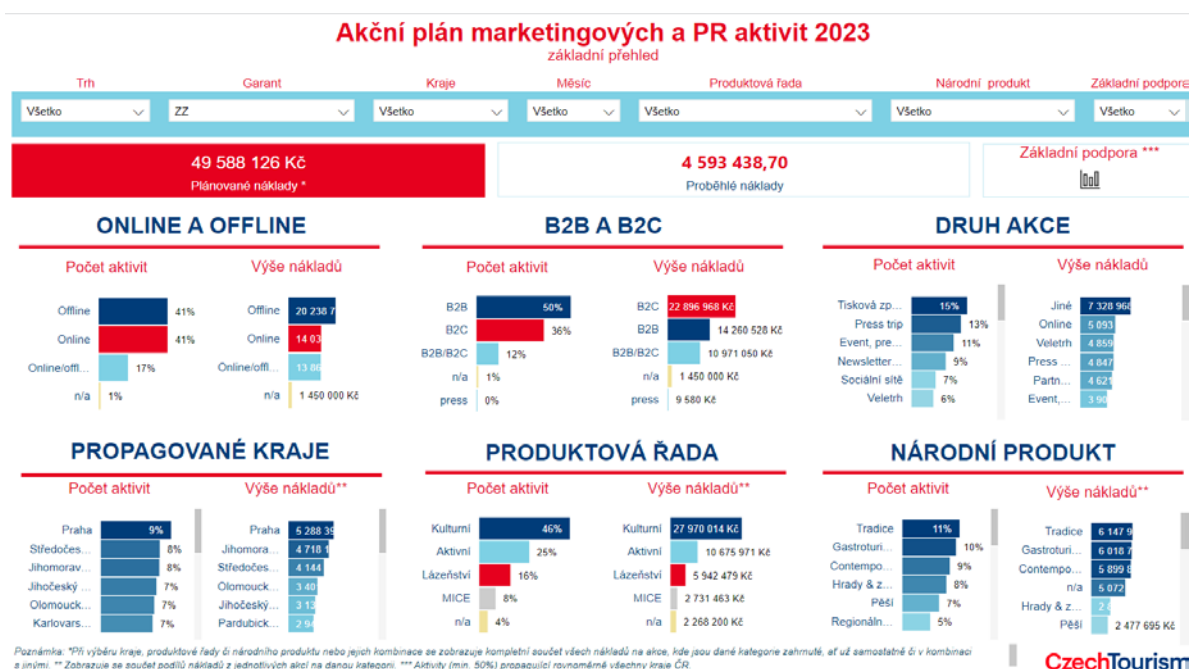


Marketingové/management plány agentúry Czech Tourism

Obsahom tejto podsekcie sú marketingové plány agentúry Czech Tourism, ktoré sa od roku 2021 uvádzajú ako marketingové plány a plány destinačného managementu agentúry Czech Tourism. Sú dostupné k stiahnutiu v plnej verzii, a to za roky 2020 (pred revíziou pandémie COVID-19) až 2023. Uvedené marketingové plány sú detailne spracované a vo forme približne 80 stranovej prezentácie (posledná aktuálna verzia z roku 2023) zrozumiteľne a zároveň pútavo predstavujú plánované marketingové aktivity a stratégie, ciele, spôsob marketingovej komunikácie, segmenty cieľových skupín, produktové portfólio Českej republiky, online prezentácie destinácií, atď. V tejto podsekcii je taktiež dostupný dokument poukazujúci na dôležitosť strategického rozvoja webu a sociálnych sietí určených pre prezentáciu destinácie Česká republika 2021+. S využitím dát Google Analytics a internetového portálu kudyznudy.cz analyzujú dostupné dáta a vypracovávajú podrobné štatistiky a porovnania s konkurenciou (Slovenská republika, Poľsko, Rakúsko). Zároveň sledujú aktivitu sociálnych sietí, mobilných aplikácií, novinky na webe a zapracovávajú to do plánov rozvoja na nasledujúce obdobia s dôrazom na digitálny marketing a digitalizáciu turistických služieb.

Akčné plány agentúry Czech Tourism

V tejto podsekcii sú zverejnené akčné plány marketingových a PR aktivít agentúry za roky 2021 až 2023. Ide o interaktívny základný prehľad spracovaný v prostredí Microsoft Power BI, pričom je možné pomocou filtra (Trh; Garant; Kraje; Mesiac; Ponuková rada; Národný produkt; Základná podpora – Obr. 3) jednoducho a rýchlo vyselektovať akúkoľvek požiadavku či prehľad. Agentúra Czech Tourism považuje transparentnosť a čestnosť za nevyhnutý predpoklad jej správneho fungovania.



Obr. 3 - Ukážka interaktívneho akčného plánu agentúry Czech Tourism 2023
Zdroj: CZECHTOURISM (2023e)

Výročné správy agentúry Czech Tourism

Obsahom tejto podsekcie sú verejne dostupné výročné správy agentúry, v ich archíve je dostupná správa dokonca z roku 1995. Zatiaľ posledná verzia výročnej správy hodnotí na 78 stranách všetky aktivity a udalosti za rok 2021. Pred úvodným slovom riaditeľa agentúry CzechTourism a ministra pre miestny rozvoj Českej republiky je pozornosť zakaždým venovaná detailnej analýze príjazdového cestovného ruchu a CzechTourism vo svete. Následne sú ciele a priority cestovného ruchu rozdelené do dvoch základných skupín, a to na vytýčené korporátne ciele (1. Riadenie značky Česká republika, 2. Efektívny CzechTourism a 3. Efektívna podpora podnikateľov a regiónov) a destinačné ciele (1. Digitalizácia ponuky cestovného ruchu, 2. Efektívny destinačný manažment a 3. Experience quality), ktorých miera dosiahnutia za aktuálny rok je detailne zhodnotená. Pred záverečnou súvahou, výkazom ziskov a strát a komentárom ku hospodárskemu výsledku je venovaná samostatná rozsiahla kapitola aj popisu najvýznamnejších marketingových a PR akcií na zahraničných zastúpeniach v roku 2021, ktorá je rozčlenená do troch kategórií – blízke trhy, vzdialené trhy a nové trhy.

Stratégia partnerských subjektov (marketingové, hospodárske)

V tejto podsekcii je zverejnená jednotná koncepcia zahraničnej prezentácie Českej republiky, ktorej obsahom sú základné východiská jednotnej zahraničnej prezentácie krajiny, jej ciele, piliere, nástroje a konkrétne úlohy pre zaistenie tejto jednotnej zahraničnej prezentácie pod značkou „Česká republika: krajina pre budúcnosť“. Súčasťou tejto podsekcie je taktiež inovačná stratégia Českej republiky 2019-2023, ktorá síce bola spracovaná Radou pre výskum, vývoj a inovácie, no v rámci podpory chytrého marketingu je žiaduce, aby Česká republika nebola v zahraničí i naďalej propagovaná primárne tradičným spôsobom (zem piva, hokeja,

brúseného skla a pamiatok). Cieľom je vybudovať značku Českej republiky ako sebedomého inovačného lídra a dynamickej zeme, ktorá ma kvalitné podmienky pre život ľudí.

V tejto sekcii agentúry venovanej stratégii a koncepciám rozvoja cestovného ruchu v Českej republike sú taktiež zverejnené stratégie a dokumenty medzinárodných partnerov v cestovnom ruchu (napr. World Tourism Barometr) a taktiež oficiálne znenie zriaďovacej listiny agentúry CzechTourism.

Česká republika teda disponuje obrovským množstvom strategických a koncepčných dokumentov prispievajúcich k rozvoju cestovného ruchu v krajine a môže byť ostatným krajinám V4 príkladným vzorom. Avšak, dôležité je konať, nielen spracovať špičkové plány a nečinne čakať. Ostáva teda otázkou, či politická nechť, nestotožnenie sa s cieľmi, rezortizmus, prílišná komplikovanosť akčných plánov a nízka realizačná schopnosť tých, ktorí za to zodpovedajú, nebudú hlavnými dôvodmi, prečo tieto vízie ostatnú iba v písomnej podobe. Vzhľadom na súčasnú éru digitalizácie je dôležité podotknúť, že Inštitút cestovného ruchu agentúry CzechTourism (2023f) pravidelne analyzuje, spracováva a komentuje dáta cestovného ruchu. Agentúra na tento účel zadáva a v kooperácii s partnermi spracováva vlastné výskumy (napr. tracking domáceho a príjazdového cestovného ruchu, mystery nákupu turistických informačných centier, názory rezidentov na cestovný ruch vydannej destinácii), popr. uvádza do súvislostí dáta tretích strán (platobná bilancia Českej národnej banky, štatistiky cestovného ruchu Českého štatistického úradu a pod.). Aktuálne trendy sú prezentované na každoročnom Fóre cestovného ruchu. Žiadna z krajín V4 nemá takto precízne spracované štatistiky a analýzy, čo len podčiarkuje vedúcu konkurenčnú pozíciu Českej republiky nielen v tejto oblasti.

Poľsko (Polish Tourism Organization)

Činnosť Polish Tourism Organization oficiálne spadá pod Ministerstvo športu a cestovného ruchu. Hlavným cieľom tejto organizácie je propagácia Poľska ako modernej atraktívnej krajiny, ktorá ponúka turistom vysoký štandard služieb a atraktívne ceny. Polish Tourism Organization má zastúpenie v 14 krajinách po celom svete (Rakúsko, Belgicko, Čína, Francúzsko, Nemecko, Taliansko, Japonsko, Holandsko, Rusko, Španielsko, Švédsko, Ukrajina, Spojené kráľovstvo a USA). Vďaka ich znalosti špecifického charakteru rôznych krajín sú schopní plánovať ich propagačné kampane s ohľadom na povahu a požiadavky jednotlivých trhov. Medzi hlavné činnosti tejto organizácie možno zaradiť:

- podpora právnických osôb zaoberajúcich sa cestovným ruchom,
- organizácia národných stánkov na veľtrhoch cestovného ruchu v Poľsku aj v zahraničí, na ktorých sú vystavovateľmi zástupcovia priemyslu a samospráv,
- organizácia propagačných akcií, seminárov, školení a publikácia propagačných materiálov a brožúr o Poľsku až v 12 jazykoch,
- realizácia rôznych aktivít, ktorých cieľom je zvýšiť záujem o poľské mestá, regióny a turistické produkty medzi domácimi a zahraničnými návštevníkmi,
- spolupráca s regionálnymi a miestnymi organizáciami cestovného ruchu,

- analýza trendov globálneho cestovného ruchu za účelom zvyšovania konkurencieschopnosti Poľska na medzinárodnom trhu cestovného ruchu (Polish Tourism Organization, 2023a).



Obr. 4 – Logo Polish Tourism Organization
Zdroj: Polish Tourism Organization (2023a)

Uvedená webová stránka obsahuje okrem aktuálnych článkov a noviniek aj stručný popis samotnej organizácie – jej charakteristiku (viď vyššie), zloženie členov, organizačnú štruktúru, štruktúru oddelení a kancelárií doma i v zahraničí. Samostatná záložka je venovaná Poland Convention Bureau, ktoré od roku 2002 funguje ako samostatné oddelenie Polish Tourism Organization. Je zodpovedné za propagáciu Poľska ako atraktívnej destinácie pre stretnutia a obchodné podujatia a je zároveň centrom prvého kontaktu pre každého, kto hľadá v prípade záujmu o zorganizovanie kongresu združenia alebo firemnej akcie potrebné informácie o obchodných partneroch a konferenčných zariadeniach v Poľsku. Na webovej stránke však nie je žiadny odkaz na stratégiu či koncepcie rozvoja poľského cestovného ruchu. Pokúšali sme sa ich preto nájsť aj na webových stránkach Ministerstva športu a cestovného ruchu Poľska. Po prepnutí webovej stránky do anglického jazyka však určité sekcie dostupné nie sú, preto je možné skúmať vybrané dokumenty len v poľštine. Samostatná sekcia je venovaná smerovaniu cestovného ruchu Poľsku, kde sa nachádzajú krátke reporty a analýzy týkajúce sa aktuálnych možností rozvoja rôznych oblastí cestovného ruchu, napr. pre kúpeľné obce a ochranné územia, turistika pre ľudí so zdravotným postihnutím, nová informačná a propagačná platforma v cestovnom ruchu, snaha o trvalo udržateľný cestovný ruch a pod. Avšak, iba zopár článkov je z obdobia po pandémie COVID-19, preto nie sú veľmi aktuálne a neodrážajú súčasnú situáciu a trendy. Jednotný dokument popisujúci komplexnú stratégiu rozvoja Poľska v nasledujúcich rokoch nie je možné ľahké nájsť, iba všeobecné informácie, výskumné práce a analýzy bez stanovenia priorít rozvoja cestovného ruchu (Nunkoo, 2017). Navyše, mnohé z nich nie sú aktuálne, a to vrátane štatistík. Nie sú tu ani jasné žiadnym moderné riešenia z oblasti turistiky, dokonca ani ku Online Tourist Information System, ktorý bol prezentovaný ako jedna z hlavných predmetov činnosti Polish Tourism Organization.

Webová stránka určená pre zahraničných i domácich účastníkov cestovného ruchu Polish Tourism Organization (2023b) je spracovaná veľmi atraktívne, pútavo a prehľadne. Poľsko je spomedzi krajín V4 najsevernejšie položenou krajinou, má najvyšší počet obyvateľov a taktiež rozlohu. Prevažnú časť Poľska pokrývajú nížiny, hornatá je iba južná časť krajiny (Západné a Východné Beskydy). Atraktivnosť tejto krajiny spočíva najmä v prístupe ku Baltickému moru, krásnej prírode, no taktiež histórii spojenej s nacizmom a koncentračnými tábormi. Medzi

hlavné dôvody príchodu zahraničných návštevníkov do Poľska možno zaradiť oddych, návštevu priateľov a známych, obchodné cesty, tranzit, nezávislá turistika, zdravotné motívy a wellness pobyty, náboženské motívy a nakupovanie. Webová stránka obsahuje veľa zaujímavých a užitočných informácií pre návštevníkov – rôzne inšpirácie, miesta, ktoré sa oplatí vidieť (mestá, regióny, kostoly a zámky, historické cesty, národné parky, jaskyne, pútnické miesta, kúpeľné miesta, nákupné centrá a pod.), objaviť nové zážitky (umenie a kultúra, gastronómia, tradície a pod. či outdoorové aktivity (vodné športy, bicyklovanie, zimné športy, turistika a pod.). Zaujímavé sú taktiež brožúry, ktoré si môžu návštevníci vybrať a stiahnuť podľa zamerania (napr. divoká príroda, cestovanie s deťmi, mestá, zámky, kúpele, UNESCO pamiatky, gastronomické potulky, tradície a pod.).

Maďarsko (Hungarian National Tourist Office)

Činnosť Hungarian National Tourist Office oficiálne spadá pod Ministerstvo poľnohospodárstva a miestneho rozvoja, vznikla v roku 2016 ako vládna organizácia cestovného ruchu. Víziou tejto agentúry je efektívnejšie využívať možnosti cestovného ruchu Maďarska a urýchliť jeho tempo rozvoja, vrátane všetkých otázok ovplyvňujúcich cestovný ruch. Maďarsko je najjužnejšie položenou krajinou spomedzi zoskupenia V4, má druhú najväčšiu rozlohu a povrch Maďarska tvoria najmä nížiny. Na jeho území sa nachádza obrovské množstvo termálnych a minerálnych prameňov, čo predstavuje hlavné lákadlo pre zahraničných návštevníkov. Okrem iného však návštevníci prichádzajú do krajiny za účelom letných prázdnin, transferu, predĺžených víkendov, návštev rodiny a známych, zo zdravotných motívov či kvalitných wellness pobytov. Jedným z najdôležitejších cieľov agentúry je preto zvýšiť konkurencieschopnosť Maďarska ako destinácie a aktívne prispieť k tomu, aby bola krajina ešte atraktívnejšia a bohatšia na zážitky pre zahraničných i domácich turistov a obchodných cestujúcich. Má spoločné poslanie so všetkými aktérmi cestovného ruchu, a to šíriť históriu Maďarska a zabezpečiť prosperitu krajiny prostredníctvom rozvoja cestovného ruchu. Medzi hlavné úlohy agentúry patrí:

- riadenie rozvoja cestovného ruchu a určovanie jeho stratégie na základe zákona o úlohách štátu pre rozvoj turistických oblastí v destinačnom prístupe,
- koordinácia marketingu cestovného ruchu na národnej úrovni vrátane úloh súvisiacich s budovaním systému maďarských značiek cestovného ruchu a domácimi a medzinárodnými marketingovými a komunikačnými aktivitami,
- rozvoj nielen turistického, ale aj celého imidžu Maďarska,
- spracovávanie analýz cestovného ruchu, skúmanie problémov a príležitostí, určovanie priorít a intervenčných bodov,
- riadenie konzultácií s regiónmi a vládou,
- organizácia svetových veľtrhov cestovného ruchu, odborných výskumno-analytických a školiacich pracovísk a pod. (Hungarian National Tourist Office, 2023a).

Výsledkom úloh Hungarian National Tourist Office je v spolupráci s činnosťou ubytovacích služieb zabezpečiť úspešnú implementáciu odborných zmien a priorit stanovených v Národnej stratégii rozvoja cestovného ruchu 2030 – Cestovný ruch 2.0.



Obr. 5 – Logo Hungarian National Tourist Office

Zdroj: Hungarian National Tourist Office (2023a)

Národná stratégia rozvoja cestovného ruchu 2030 – Cestovný ruch 2.0.

V októbri 2017 maďarská vláda po prvý raz v histórii maďarského cestovného ruchu prijala stratégiu špeciálne navrhnutú pre tento sektor, ktorá definovala rámec, v ktorom štát a trh spoločne premýšľajú o budúcnosti maďarského cestovného ruchu na viac ako 10 rokov. Táto stratégia predstavovala zmenu paradigmy v cestovnom ruchu a odvtedy slúži ako meradlo pre všetky sektorové subjekty a rozvoj cestovného ruchu v krajine.

Dokument predstavuje možnosti rozvoja v súvislosti so súčasnou situáciou cestovného ruchu a prostredníctvom dvanástich smerníc prijíma sériu opatrení, ktoré s nimi súvisia. Avšak, udalosti za posledné tri roky, dynamické zmeny ovplyvňujúce sektor a celosvetová sektorová stagnácia spôsobená pandémiou COVID-19 si vyžiadali revíziu tohto strategického dokumentu v roku 2021 – úpravu intervenčných bodov identifikovaných počas revízie, nové sektorové prístupy a príležitosti na zvýšenie konkurencieschopnosti maďarského cestovného ruchu a pod. V reakcii na výzvy je potrebné uprednostniť aspekty udržateľnosti, zamerať sa na myšlienku environmentálnej, ekonomicko-sociálnej udržateľnosti. Dôraz sa kladie nielen na energetický manažment a ochranu životného prostredia, ale aj na miestne produkty, služby a miestnu ekonomiku, čím sa oblasti cestovného ruchu efektívnejšie uvádzajú na trh. Je potrebné ďalej posilňovať udržanie prevádzkovej kapacity podnikov (napr. sektorovým využívaním dotácií zameraných na energetickú efektívnosť, ako aj podporou na úrovni vlády) a posilňovaním schopnosti strany ponuky reagovať na meniace sa okolnosti. a jeho odolnosť (Hotelier, 2023). V súvislosti s revíziou ostáva časový rámec stratégie ako aj jeho ciele nezmenené. Stanovené sú však nevyhnutné úlohy rozvoja a sektorového riadenia do roku 2030, aby sa do roku 2030 zvýšil priamy a nepriamy príspevok maďarského cestovného ruchu k HDP na 16 %. Agentúra teda prezentuje v danom strategickom dokumente aktuálnu situáciu domáceho cestovného ruchu, skúma najdôležitejšie procesy, ktoré majú významný vplyv na sektor cestovného ruchu a chce posilniť strategické smery, ktoré sa stanú prioritami v nasledujúcom období. Plná verzia

oboch dokumentov (pred i po revízií v podobe dodatku) je dostupná online vo forme prezentácie, avšak iba v maďarskom jazyku Hungarian National Tourist Office (2023b).

Webová stránka určená pre zahraničných i domácich účastníkov cestovného ruchu Hungarian National Tourist Office (2023c) je veľmi atraktívne spracovaná, rovnako ako v ostatných krajinách V4. Turistické atrakcie sú zoradené do viacerých panelov, napr. kúpele a zdravotný cestovný ruch, umenie a kultúra, aktívny cestovný ruch, športový cestovný ruch, jedlo a víno, nakupovanie, podujatia a festivaly a pod. Turistické miesta sú zoradené podľa najvýznamnejších destinácií, pričom dôraz je kladený na tie najznámejšie, UNESCO pamiatky a vínne regióny. Tento výborný prehľad je doplnený aj virtuálnou 3D mapou, ktorá dokumentuje najvýznamnejšie turistické regióny a atrakcie. Zaujímavosťou je taktiež podsekcia, ktorá ponúka turistické tipy špeciálne pre rodiny s deťmi, dvojice, seniorov, milovníkov umenia, nadšencom zdravého životného štýlu či dokonca adrenalínových bláznov. Webová stránka zároveň ponúka možnosť vygenerovania itineráru na ľubovoľný počet dní, a to v závislosti od typu preferovanej destinácie a typu návštevníka.

Slovenská republika (Slovak Tourist Board – SLOVAKIA TRAVEL)

Slovak Tourist Board, resp. aktuálne Slovakia Travel, bola zriadená Ministerstvom dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja Slovenskej republiky dňa 1. apríla 2021. Je štátnou rozpočtovou organizáciou a plní úlohy národnej organizácie na podporu cestovného ruchu v Slovenskej republike. Misiou tejto organizácie je domáca aj zahraničná propagácia Slovenska ako cieľovej destinácie cestovného ruchu. Slovenská republika má spomedzi krajín V4 najnižší počet obyvateľov a taktiež najmenšiu rozlohu. Členitosť krajiny je rôznorodá, jej povrch tvoria nížiny, náhorné plošiny a vysočiny situované najmä na severe a v strede Slovenskej republiky. Je nepochybne najhornatejšou krajinou v rámci zoskupenia V4. Slovensko disponuje množstvom kvalitných minerálnych a termálnych prameňov, krásnou prírodou (najmä hory), folklórom a ľudovými tradíciami, architektúrou, históriou a kultúrou. Zahraniční návštevníci prichádzajú na Slovensko taktiež za oddychom, návštevou rodiny a priateľov či služobne. Napriek tomu nie je naša krajina v zahraničí vnímaná ako atraktívna turistická destinácia. Dlhodobou víziou organizácie Slovakia Travel (2023a) je preto dostať krajinu znova na cestovateľskú mapu Európy a vybudovať mu relevantnú pozíciu v rámci krajín.

Na základe oficiálnej zriaďovacej listiny plní Slovakia Travel v rámci svojho predmetu činnosti najmä tieto úlohy (Slovakia Travel, 2023b):

- zabezpečuje všetky formy propagácie cestovného ruchu Slovenskej republiky na celoštátnej úrovni,
- zabezpečuje marketingový prieskum trhu cestovného ruchu podľa jeho základných zložiek, a to vývoj potrieb a požiadaviek dopytu, analýzy ponuky a konkurencie, tvorbu marketingovej stratégie cestovného ruchu Slovenskej republiky,
- zabezpečuje marketingové a propagačné aktivity zamerané na rozšírenie a zvýšenie úrovne prezentácie možností cestovného ruchu Slovenska a podporu predaja produktu cestovného ruchu Slovenska,
- zabezpečuje kreatívnu tvorbu, výrobu a distribúciu tlačených, audiovizuálnych a multimediálnych propagačných materiálov,

- podporuje tvorbu a predaj produktov cestovného ruchu Slovenskej republiky, prispieva k tvorbe pozitívneho obrazu Slovenska v zahraničí ako cieľovej krajiny cestovného ruchu,
- zabezpečuje informatizáciu a digitalizáciu služieb a správu dátového analytického centra,
- zabezpečuje analytickú činnosť, hodnotenie efektov a mapovanie zariadení cestovného ruchu,
- koordinuje celoslovenské aktivity v Slovenskej republike a v zahraničí v záujme prepojenia ponuky cestovného ruchu Slovenska s dopytom zo zahraničia,
- poskytuje metodické, informačné, odborné-poradenské, konzultačné a ďalšie služby v súlade s hlavnou činnosťou,
- zriaďuje svoje oficiálne zastúpenia v zahraničí a zabezpečuje ich činnosť,
- spolupracuje so štátnymi orgánmi a inštitúciami, oblasťnými a krajskými organizáciami cestovného ruchu, profesijnými organizáciami ako aj s podnikateľskými subjektami, ktoré poskytujú základné a doplnkové služby,
- koordinuje spoluprácu s medzinárodnými inštitúciami a organizáciami v oblasti cestovného ruchu a nadväzuje kontakty s partnerskými inštitúciami,
- aplikuje systém hodnotenia kvality služieb v cestovnom ruchu,
- vykonáva výchovno-vzdelávaciu činnosť v rozsahu svojej hlavnej činnosti,
- spravuje garančný fond cestovných kancelárií.

Webová stránka určená predovšetkým na oslovenie zahraničných i domácich účastníkov cestovného ruchu (SLOVAKIA TRAVEL, 2023c) je spracovaná prehľadne, vcelku atraktívne a porovnateľne s ostatnými krajinami V4. Obsahuje množstvo turistických tipov kam ísť a čo zažiť, ponúka to najlepšie zo Slovenska, pamiatky UNESCO, turistické regióny, skryté zákutia, možnosti cykloturistiky, spoznávania kultúry, pamiatok a ľudových tradícií, aktívneho oddychu, športu, kúpeľníctva či gastronómie. Prezentuje taktiež užitočné informácie týkajúce sa pandémie COVID-19, dopravy, ubytovania a turistických informačných centier. Veľkým nedostatkom, resp. negatívom sú nefungujúce webové stránky, ktoré by mali obsahovať interaktívne mapy, publikácie, mobilné aplikácie či zľavové kupóny. Úroveň digitalizácie produktov cestovného ruchu je teda v krajine na nízkej úrovni.



Obr. 6 – Logo Slovak Tourist Board – SLOVAKIA TRAVEL
Zdroj: SLOVAKIA TRAVEL (2023a)

Oficiálna webová stránka organizácie Slovakia Travel (2023a), ktorá je zameraná primárne na rozvoj spolupráce domácich poskytovateľov služieb a produktov cestovného ruchu, obsahuje v

porovnaní s CzechTourism veľmi málo informácií. Napríklad v rámci spolupráce s kanceláriami Slovakia Travel v zahraničí sú na webovej stránke Slovakia Travel (2023d) uvedené iba štyri, a to v Českej republike so sídlom v Prahe, Poľsku so sídlom vo Varšave, Maďarsku so sídlom v Budapešti a Izraeli so sídlom v Tel Avive. Na rozšírenie marketingovej spolupráce využíva Slovakia Travel (2023e) aj mnohé kultúrne, športové či spoločenské podujatia alebo dlhodobú spoluprácu s ambasádami. Malo by ísť o podujatia, ktoré budujú imidž Slovenska ako atraktívnej cieľovej destinácie a majú potenciál multiplikačných efektov pre cestovný ruch – generujú sekundárne príjmy, ekonomický a spoločenský rozvoj cestovného ruchu na Slovensku. Slovakia Travel neposkytuje dotácie ani inú formu podpory, ale nákupom mediálneho priestoru a marketingového plnenia podporuje cestovný ruch a buduje značku Slovenska ako cieľovej destinácie cestovného ruchu. Preferované podujatia sú také, ktoré majú jedinečný resp. unikátny nadnárodný charakter s potenciálom prilákania zahraničných turistov, majú široký dosah nielen na území daného regiónu, ale aj v rámci celého Slovenska a predovšetkým smerom do zahraničia a majú pozitívny dopad na budovanie/oživenie konkrétneho produktu cestovného ruchu. S ohľadom na hlavný cieľ organizácie a jej národnú pôsobnosť nemôžu byť podporené projekty, ktoré majú len miestny, prípadne regionálny význam. Žiadateľ predkladá žiadosť najneskôr 4 mesiace pred plánovaným zahájením podujatia, ktoré malo byť v roku 2023 zahájené pred 31.12.2023. V prípade záujmu o takúto marketingovú spoluprácu je možné organizáciu kontaktovať prostredníctvom oficiálnej e-mailovej adresy. Oficiálna stránka Slovakia Travel (2023f) vymedzuje taktiež samostatný priestor pre tlačové správy z médií týkajúce sa danej oblasti. Medzi aktualitami sa však nachádza iba žalostne málo článkov, čo je s ostatnými krajinami V4 neporovnateľné.

Na vyššie popísanej webovej stránke však nie je venovaná žiadna pozornosť stratégií či koncepciám rozvoja cestovného ruchu Slovenskej republiky. Isté koncepčné dokumenty sú zverejnené na oficiálnej stránke Ministerstva dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja Slovenskej republiky (MD SR, 2023). Mnohé z nich sú však neaktuálne, podrobnejšia analýza bola preto venovaná iba vybraným koncepčným dokumentom.

Vzhľadom na fakt, že 1.2.2024 vzniklo nové Ministerstvo cestovného ruchu a športu SR, môže sa riadenie cestovného ruchu výraznejšie meniť oproti predošlým rokom. Organizácia na podporu a propagáciu cestovného ruchu Slovakia Travel by mala ostať v pôsobnosti ministerstva.

Záver

Článok poukázal na priority, činnosti a spôsoby riadenia cestovného ruchu v krajinách V4, ktoré sú nevyhnutným predpokladom pre udržateľný chod a výkony odvetvia cestovného ruchu v budúcnosti. Dôležitá pre spoločný rozvoj krajín je nepochybne spolupráca medzi štátmi V4 v oblasti zlepšovania riadenia cestovného ruchu. Je potrebná výzva na neustálu inováciu a prispôsobivosť vzhľadom na meniace sa požiadavky trhu a technologický pokrok ako aj uplatňovanie pribúdajúcich princípov udržateľnosti. Do budúcnosti by rozhodne mohol byť vhodný jednotný prístup k propagácii udržateľného cestovného ruchu, ktorý by mohol osloviť cieľové trhy na dlhší pobyt v uvedených krajinách a ktorý prinesie prospech ekonomikám a kultúrnemu dedičstvu krajín V4. Je dôležité zdôrazniť význam udržateľných a inovatívnych

praktík v riadení cestovného ruchu na podporu rastu a rozvoja v regióne. Táto syntéza kľúčových bodov ponúka výhľad do budúcnosti riadenia cestovného ruchu v krajinách V4.

*Tento článok odporúčala na publikovanie vo vedeckom časopise Mladá veda:
PhDr. Jaroslava Gburová, PhD.*

*Príspevok vznikol ako jeden z výstupov projektov:
005PU-4/2022 – KEGA: Inovácia študijného programu Turizmus, hotelierstvo
a kúpeľníctvo v prvom stupni štúdia v študijnom odbore Ekonómia a manažment.*

*GAMA/24/1 Výskum riadenia cestovného ruchu a analýza kvality poskytovaných služieb
cestovného ruchu v krajinách V4, z Grantovej agentúry Fakulty manažmentu, ekonomiky a
obchodu, Prešovskej univerzity v Prešove v roku 2024, riešených na Fakulty manažmentu,
ekonomiky a obchodu, Prešovskej univerzity v Prešove.*

Použitá literatúra

1. ANTOŠOVÁ, G., VOGL, M. a SCHRAUD, M., 2020. Challenges for the Visegrad Group – the coronavirus crises and its impact on tourism. In: *Visegrad Journal on Bioeconomy and Sustainable Development*, Roč. 9, č.1, 28–32.
2. BAČÍK, R., MUDRÍK, M. a ŠTEFKO, R., 2016. Analysis of tourism travel trends after 2014. In: *Journal of environmental management and tourism*, Roč.7, č.1, 88-93.
3. CZECHTOURISM, 2023a. *Základní informace o agentuře CzechTourism*. [online]. [cit. 2024-1-23]. Dostupné z <https://www.czechtourism.cz/cs-CZ/O-nas/Zakladni-informace/Zakladni-informace-o-agenture-CzechTourism>
4. CZECHTOURISM, 2023b. *Visit Czechia*. [online]. cit. 2023-12-7]. Dostupné z <https://www.visitczechrepublic.com/en-US>
5. CZECHTOURISM, 2023c. *Strategie a koncepce*. [online]. [cit. 2023-12-8]. Dostupné z <https://www.czechtourism.cz/cs-CZ/O-nas/Zakladni-informace/Strategie-a-koncepce>
6. CZECHTOURISM, 2023d. *Strategie Agentury CzechTourism a destinace Česká republika 2021-2025*. [online]. [cit. 2023-1-11]. Dostupné z https://cms.czechtourism.cz/cms/getmedia/ea2d3dad-b831-45b0-87b0-6a771a1bf891/Strategie-CzT-2021_2025.pdf?_gl=1*uw5xjh*_ga*MjE0NDc2MDQ4Ny4xNjgxOTA0Mjk2*_ga_2HLRR7D2WM*MTY4MTk5NDkxNi42LjAuMTY4MTk5NDkxOC4wLjAuMA
7. CZECHTOURISM, 2023e. *Akční plán 2023*. [online]. [cit. 2024-1-19]. Dostupné z <https://www.czechtourism.cz/cs-CZ/O-nas/Zakladni-informace/Strategie-a-koncepce/Akni-plan-2023>
8. CZECHTOURISM, 2023f. *Výskum a data*. [online]. [cit. 2023-1-11]. Dostupné z <https://www.czechtourism.cz/cs-CZ/Marketingove-aktivita/Vyzkum-a-data/Vyzkum-a-data>
9. HOTELIER, 2023. *Vyšehradská štvorka si chce spoločne podmaniť vzdialenejšie trhy*. [online]. [cit. 2023-1-11]. Dostupné z <https://hotelier.sk/vysehradska-stvorka-si-chce-spolocne-podmanit-vzdialenejsie-trhy/>
10. HUNGARIAN NATIONAL TOURIST OFFICE, 2023a. *Bemutatózás*. [online]. 2024-2-6]. Dostupné z <https://mtu.gov.hu/cikkek/bemutakozas/>
11. HUNGARIAN NATIONAL TOURIST OFFICE, 2023b. *Turizmus 2.0*. [online]. [cit. 2024-1-9]. Dostupné z <https://mtu.gov.hu/cikkek/strategia/>

12. HUNGARIAN NATIONAL TOURIST OFFICE, 2023c. *Visit Hungary - Wellsping of Wonders*. [online]. [cit 2023-04-12]. Dostupné z <https://visithungary.com/>
13. KARELOVÁ, K., 2016. Porovnanie podnikateľského prostredia krajín V4 na základe vybraných indexov. In: *Forum Statisticum Slovacum*, Roč. 12, č. 2, 24-39.
14. KOZMENKO, O., POLULIAKHOVA, O. a IASTREMSKA, O., 2015. Analysis of countries' investment attractiveness in the field of tourism industry. In: *Investment Management and Financial*, Roč.12, č. 3, 56-63.
15. MD SR, 2023. *Cestovný ruch*. [online]. [cit 2024-04-08]. Dostupné z <https://www.mindop.sk/ministerstvo-1/cestovny-ruch-7/informacie/cestovny-ruch>
16. MIKULIC, J., KOZIC, I. a KRESIC, D., 2015. Weighting Indicators of Tourism Sustainability: A Critical Note. In: *Ecological Indicators*, Roč. 48, 312-314.
17. NUNKOO, R., 2017. Governance and sustainable tourism: What is the role of trust, power and social capital? In: *Journal of Destination Marketing & Management*, Roč. 6, 277-85.
18. POLISH TOURISM ORGANIZATION, 2023a. *Information about the Polish Tourism Organization*. [online]. [cit. 2023-12-11]. Dostupné z <https://www.pot.gov.pl/en/information-about-the-polish-tourism-organisation/information-about-the-polish-tourism-organisation>
19. POLISH TOURISM ORGANIZATION, 2023b. *Polish Tourism Organization*. [online]. [cit. 2023-1-11]. Dostupné z <https://www.poland.travel/en>
20. SLOVAKIA TRAVEL, 2023a. *O nás*. [online]. [cit. 2024-1-11]. Dostupné z: <https://slovakiatravel.org/o-nas/>
21. SLOVAKIA TRAVEL, 2023b. *Zriaďovacia listina*. [online]. [cit. 2024-1-15]. Dostupné z <https://slovakiatravel.org/o-nas/zriadovacia-listina/>
22. SLOVAKIA TRAVEL, 2023c. *Travel to Slovakia. Good Idea*. [online]. [cit. 2024-2-11]. Dostupné z <https://slovakia.travel/en>
23. SLOVAKIA TRAVEL, 2023d. *Kontakty – kancelárie v zahraničí*. [online]. [cit. 2024-1-15]. Dostupné z <https://slovakiatravel.org/o-nas/kontakty-kancelarie-v-zahranici/>
24. SLOVAKIA TRAVEL, 2023e. *Marketingové spolupráce*. [online]. [cit. 2023-10-23]. Dostupné z <https://slovakiatravel.org/marketingove-spoluprace/>
25. SLOVAKIA TRAVEL, 2023f. *Aktuality*. [online]. [cit. 2024-1-11]. Dostupné z <https://slovakiatravel.org/pre-media/aktuality-tlacove-spravy/>
26. STEPCHENKOVA, S. a LI, X.R., 2014. Destination image: Do top-of-mind associations say it all? In: *Annals of tourism research*, Roč. 45, 46-62.
27. ŠAMBRONSKÁ, K. a MATUŠÍKOVÁ, D. (2020). Analýza vybraných ukazovateľov stavu cestovného ruchu v krajinách vyšehradskej štvorky vo vybranom období. In: *Cestovný ruch v dvadsaťročnici od prelomu miléníí –výkony, výzvy, trendy*. Recenzovaný nekonferenčný zborník medzinárodných vedeckých štúdií. Prešovská univerzita v Prešove.
28. UNWTO, 2020. *International Tourism Highlights, 2020 Edition*. [online]. [cit. 2024-1-11]. Dostupné z: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284422456>

Mladá veda

Young Science

ISSN 1339-3189