

# MIESTNE AKČNÉ SKUPINY AKO FORMA PARTNERSTVA V MARKETINGOVOM MANAŽMENTE CIEĽOVÉHO MIESTA

*Diana Kvasnová*

## **ABSTRACT**

*The phenomenon of globalisation has affected the way of managing of tourism destination and stress the necessity for coordination of tourism activities. Cooperation effort in destinations leads to establishment of forms of partnerships in tourism destinations, including local action groups. The aim of the paper is to analyse the activity of local action groups in Slovakia and their implementation of destination marketing management. The material utilized by the author are primary and secondary data processed by selected methods of descriptive statistics. The paper underlines some positive as well as negative characteristics in performance of local action groups which should be eliminated in the future.*

## **KEY WORDS**

*Local action groups. Marketing management. Partnerships. Tourism destination.*

## **JEL CLASSIFICATION**

*L83, M30.*

## **ÚVOD**

Základným predpokladom rozvoja cestovného ruchu v cieľových miestach sú partnerstvá subjektov zainteresovaných na rozvoji cestovného ruchu a uplatňovanie marketingového manažmentu. Partnerstvá v cieľových miestach reprezentujú jednu z možných stratégií ich riadenia a kľúčový nástroj ich ďalšieho rozvoja. V podmienkach Slovenska majú z foriem partnerstva v marketingovom manažmente najdlhšiu tradíciu okrem združení cestovného ruchu aj miestne akčné skupiny, ktoré svojou činnosťou prispievajú k rozvoju cestovného ruchu v cieľových miestach na Slovensku.

## 1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

Partnerstvá sa v cieľových miestach prejavujú v rôznych formách<sup>1</sup>, vyjadrujúcich ich základné charakteristiky. Možno ich klasifikovať podľa sektorovej príslušnosti, z hľadiska motivácie, účelu ich vzniku a pod. Konkrétna forma partnerstva v cieľovom mieste závisí od stupňa rozvoja cestovného ruchu v cieľovom mieste, fázy životného cyklu cieľového miesta, aktuálnych ekonomických, legislatívnych, kultúrnych podmienok, tradícií a ochote subjektov zainteresovaných na rozvoji cestovného ruchu v cieľovom mieste deliť sa o zodpovednosť (Jamal, Getz, 1995; Czernek, 2013). Jednou z foriem partnerstva v marketingovom manažmente cieľového miesta na Slovensku sú aj miestne akčné skupiny (MAS). Vznik miestnych akčných skupín je dôsledkom realizácie iniciatívy Európskej únie známej pod označením LEADER (Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale, spájanie aktivít podporujúcich hospodársky rozvoj vidieka). Miestna akčná skupina predstavuje inštitucionalizované partnerstvo verejného a súkromného sektora, ktoré pôsobia na určitom území. Ich vznik umožňuje zavádzanie princípov iniciatívy LEADER smerujúcej k integrovanému rozvoju vidieckeho územia. Ich členmi sú predovšetkým poľnohospodárske a lesnícke subjekty, miestni podnikatelia, verejná správa, združenia zamerané na mladých ľudí, ženy, dôchodcov a iné ohrozené skupiny obyvateľstva a mladí ľudia. Ich úlohou je spájať členov realizáciou spoločných projektov, vytváraných na základe poznania miestnych zdrojov. Ide o občianske združenia, ktorým je po splnení základných kritérií stanovených pre konkrétne programovacie obdobie pridelený štatút miestnej akčnej skupiny. Svojím zameraním realizujú aj aktivity zamerané na rozvoj cestovného ruchu.

Marketingový manažment predstavuje aktuálny prístup k riadeniu cestovného ruchu v cieľovom mieste. Reaguje na aktuálne dianie na trhu cestovného ruchu a v cieľovom mieste zabezpečuje flexibilitu a dynamiku. Seaton a Bennett (1996) ho chápu ako ovplyvňovanie úrovne, načasovania a štruktúry dopytu spôsobom, ktorý pomôže cieľovému miestu splniť stanovené ciele. Pozostáva z marketingového výskumu a situačnej analýzy cieľového miesta, stanovenia jeho poslania, vízie a cieľov, identifikácie strategických obchodných jednotiek a nových príležitostí, formulovania stratégie cieľového miesta, tvorby marketingového mixu, realizácie zvolenej stratégie, kontroly merania a hodnotenia činnosti (Palatková, 2011, s. 20). Vzťah medzi partnerstvami v cieľových miestach a marketingovým manažmentom vyjadruje schéma 1. Miestne akčné skupiny predstavujú formu partnerstva v cieľových miestach cestovného ruchu a zároveň sú nositeľom úloh marketingového manažmentu.

<sup>1</sup> V tomto kontexte nejde o právnu formu partnerstva. Pod formou rozumieme podobu, resp. javovú formu partnerstva.

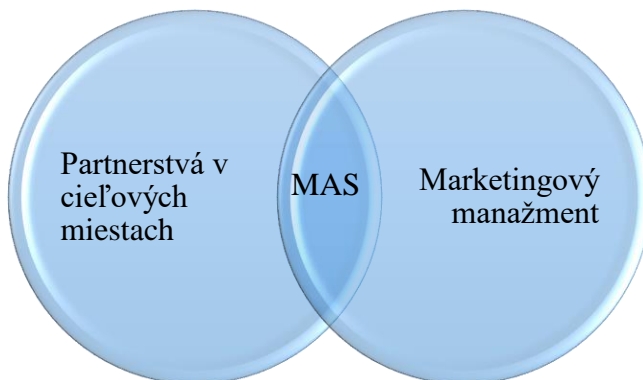


Schéma 1 Vzťah medzi partnerstvami v cieľových miestach a marketingovým manažmentom  
Prameň: Vlastné spracovanie, 2018.

## 2 CIEĽ A METÓDY

Cieľom príspevku je analyzovať činnosť miestnych akčných skupín a ich uplatňovanie prvkov marketingového manažmentu. Stať je spracovaná na základe sekundárnych a primárnych zdrojov informácií. Sekundárne informácie čerpáme z knižných a časopiseckých zdrojov domácich a zahraničných autorov a informácií Ministerstva pôdohospodárstva a rozvoja vidieka Slovenskej republiky. Zdrojom primárnych údajov sú výsledky prieskumu uskutočneného metódou opytovania. Nástrojom zberu údajov bol dotazník pozostávajúci zo 17 otázok. Otázky boli formulované na základe štúdia sekundárnych zdrojov informácií a po konzultácii s vybranými predstaviteľmi miestnych akčných skupín.

Respondentmi boli členovia vedenia miestnych akčných skupín. Respondentov prieskumu sme oslovili osobne a elektronickou poštou. Prieskum sme uskutočnili na území Slovenska v mesiacoch september až december 2017. Prieskum sa zameriava na činnosť miestnych akčných skupín a preskúvanie uplatňovaných prvkov marketingového manažmentu. Údaje boli spracované s využitím vybraných metód deskriptívnej štatistiky, a to modus, medián, smerodajná odchýlka, Friedmanov test (určenie poradia hodnôt) a McNemarov test (stanovenie štatisticky významných rozdielov medzi poradím ukazovateľov).

V programovacom období na roky 2007 až 2013 získalo štatút miestnej akčnej skupiny 29 občianskych združení. Oslovili sme celý základný súbor. Do prieskumu sa zapojilo 12 miestnych akčných skupín (41,38 %). Výsledky primárneho prieskumu sú reprezentatívne a možno ich zovšeobecniť na celý základný súbor. Zastúpenie v rámci jednotlivých krajov je nasledovné, a to Banskobystrický kraj (4), Nitriansky kraj (3), Prešovský kraj (2), Trnavský kraj (1), Trenčiansky kraj (1) a Košický kraj (1).

### 3 VÝSLEDKY A DISKUSIA

Všetky skúmané miestne akčné skupiny vykonávajú aktivity zamerané na rozvoj cestovného ruchu. Podiel týchto aktivít na celkovej činnosti organizácií sa pohyboval v intervale od 10 % do 100 %. V priemere je 29,17 % aktivít miestnych akčných skupín zameraných priamo na cestovný ruch. Z aktivít cestovného ruchu sa zameriavajú najmä na tvorbu regionálnych produktov (tabuľka 1).

Tabuľka 1 Aktivity miestnych akčných skupín

Poradie (Friedman)	Poradie (McNemar)	Aktivita	Hodnota (Friedmanov test)	p-hodnota (McNemarov test)
1.	1.	Tvorba regionálnych produktov	11,13	
1.	1.	Vzdelávanie, výmena skúseností medzi členmi organizácie	11,13	
2.	1.	Tvorba regionálnych značiek	9,50	0,5
3.	2.	Aktivity zamerané na popularizáciu cieľového miesta	8,26	0,003
4.	2.	Tvorba stratégie a plánov rozvoja cestovného ruchu	7,42	0,006
4.	3.	Budovanie všeobecnej infraštruktúry a infraštruktúry cestovného ruchu, obnova atraktivít	7,05	0,5
5.	3.	Účasť na konferenciách, veľtrhoch a výstavách	7,05	
5.	3.	Tvorba a vyhodnocovanie štatistík	7,05	
6.	4.	Výchova miestneho obyvateľstva k cestovnému ruchu	5,80	0,0
7.	5.	Prevádzkovanie turistického informačného centra	4,52	0,5
8.	5.	Zavedenie systému kvality	4,15	0,5

Prameň: Vlastné spracovanie, 2018.

Miestne akčné skupiny sa zameriavajú na podporu miestnych producentov, ktorú považujeme za dôležitú aktivitu pri rozvoji cestovného ruchu. Pozitívne hodnotíme ich prístup k tvorbe regionálnych značiek. Značku môžu získať výrobky a služby miestnych producentov, ktoré sú kvalitné, prispievajú k zachovaniu tradícií a spĺňajú stanovené kritériá. Keďže pre vznik miestnych akčných skupín sa požaduje formulovanie stratégie rozvoja územia, ich vedenie venuje tejto aktivite značnú pozornosť. Za dôležitú aktivitu považuje vedenie miestnych akčných skupín aj účasť na konferenciách, pracovných stretnutiach, výstavách a veľtrhoch. Cieľom konferencií je najmä výmena skúseností pri postupe podávania žiadosti o pridelenie štatútu miestnej akčnej skupiny a správneho vypracovania všetkých formálnych náležitostí. Pri vykonávaní jednotlivých aktivít marketingového manažmentu považujeme za potrebnú spoluprácu medzi všetkými manažérskymi organizáciami, ktoré pôsobia v cieľovom

mieste a ich koordináciu. Zistili sme, že spolupráca medzi oblasťmi organizáciami a miestnymi akčnými skupinami nie je na požadovanej úrovni, čo považujeme za negatívny jav v rozvoji cestovného ruchu.

Z prvkov marketingového manažmentu považuje vedenie miestnych akčných skupín za najdôležitejšie ľudské zdroje, partnerstvo a spoluprácu, tvorbu produktov a ich distribúciu, tvorbu značky a manažérstvo kvality (tabuľka 2). Hlavné zistenia o jednotlivých prvkoch prezentujeme v nasledujúcom texte.

Tabuľka 2 Prvky marketingového manažmentu uplatňované miestnymi akčnými skupinami

Poradie (Friedman)	Poradie (McNemar)	Prvok	Hodnota (Friedmanov test)	p-hodnota (McNemarov test)
1.	1.	Ľudské zdroje	6,64	
2.	1.	Partnerstvo a spolupráca	6,17	0,787
3.	2.	Tvorba produktov a ich distribúcia	5,80	0,372
4.	2.	Tvorba značky regionálnych produktov	5,39	0,675
5.	2.	Manažérstvo kvality	5,30	0,832

Prameň: Vlastné spracovanie, 2018.

1. *Ľudské zdroje.* Ako problémovú oblasť hodnotíme počet stálych zamestnancov, ktorý sa pohybuje v intervale nula až štyria zamestnanci. Väčšina zamestnancov pracuje v miestnej akčnej skupine popri hlavnom zamestnaní a využívajú prácu na skrátenej úväzok, prípadne dohodu o vykonávaní pracovnej činnosti alebo pracujú ako dobrovoľníci. Príčinou tohto stavu je výška disponibilných finančných prostriedkov. Vzhľadom na primárny účel vzniku miestnych akčných skupín, ktorým je regionálny rozvoj, prevláda vo vzdelanostnej štruktúre ich zamestnancov zameranie na verejnú správu a regionálny rozvoj.

2. *Partnerstvo a spolupráca.* Pri budovaní partnerstva a spolupráce v miestnych akčných skupinách zohrávajú významnú úlohu sociálne väzby medzi členskými subjektmi a dôvera, ktoré ovplyvňujú úroveň vzájomnej komunikácie (tabuľka 3).

Tabuľka 3 Komunikácia členov miestnych akčných skupín

Poradie (Friedman)	Poradie (McNemar)	Spôsob komunikácie	Hodnota (Friedmanov test)	p-hodnota (McNemarov test)
1.	1.	Organizovanie formálnych stretnutí vyplývajúcich zo stanov	5,28	
1.	1.	Priebežná e-mailová komunikácia, telefonický kontakt	5,28	
2.	1.	Organizovanie neformálnych stretnutí iniciovanými vedením organizácie	5,02	0,5
3.	2.	Komunikácia v rámci vytvorených pracovných tímov	4,12	0,421
4.	3.	Organizovanie neformálnych stretnutí iniciovanými členmi organizácie	3,27	0,236

Prameň: Vlastné spracovanie, 2018.

Na základe našich zistení môžeme konštatovať, že miestne akčné skupiny sa vyznačujú nízkym stupňom formálnosti pri vzájomnej komunikácii. Považujeme to za pozitívum za predpokladu, ak je dôvera medzi členmi na vysokej úrovni a nedôjde k jej prípadnému zneužitiu. Ďalej sa stotožňujeme so snahou miestnych akčných skupín zapojiť do rozvojových aktivít čo najviac subjektov pôsobiacich v cieľovom mieste (tabuľka 4).

Tabuľka 4 Spolupráca miestnych akčných skupín s nečlenskými subjektmi

Poradie (Friedman)	Poradie (McNemar)	Spôsob spolupráce	Hodnota (Friedmanov test)	p-hodnota (McNemarov test)
1.	1.	Spolupracujú s nečlenskými subjektmi v rámci administratívnych hraníc kraja.	5,84	
2.	1.	Spolupracujú s nečlenskými subjektmi mimo administratívnych hraníc kraja.	5,42	0,595
3.	1.	Spolupracujú s nečlenskými subjektmi zo zahraničia.	5,28	0,347

Prameň: Vlastné spracovanie, 2018.

Pri vyhľadávaní a motivovaní potenciálnych členov uprednostňuje vedenie miestnych akčných skupín osobné rozhovory. Cieľom vedenia je vysvetliť význam činnosti organizácie, predstaviť im svoju víziu a samozrejme aj prínosy, ktoré by z členstva subjekty získali. Ako problémovú oblasť sme identifikovali úroveň spolupráce miestnych akčných skupín a oblastných organizácií. Z rozhovorov s vedením oblastných organizácií vyplynulo, že o pôsobení takejto organizácie na svojom území vedia, len niektoré však rozvíjajú vzájomné vzťahy. V tomto smere by mali podľa nás prejavovať iniciatívu aj krajské organizácie cestovného ruchu, ktoré by mali mať prehľad o existencii miestnych akčných skupín (ako aj združení

cestovného ruchu) na svojom území a podnietiť ich záujem o vstup do niektorej z oblastných organizácií cestovného ruchu ako riadneho, prípadne pridruženého člena.

3. *Tvorba kľúčových produktov a distribúcia.* Pri tvorbe produktov sa miestne akčné skupiny zameriavajú predovšetkým na ponuku tradičných remeselných a poľnohospodárskych produktov (tabuľka 5).

Tabuľka 5 Produkty miestnych akčných skupín

Poradie (Friedman)	Poradie (McNemar)	Produkt	Hodnota (Fridmanov test)	p-hodnota (McNemarov test)
1.	1.	Ponuka tradičných remeselných výrobkov	5,65	
1.	1.	Ponuka tradičných potravinárskych (resp. poľnohospodárskych) produktov	5,65	
2.	1.	Organizovanie podujatí (napr. jarmoky, kultúrne, športové podujatia)	5,02	0,235
3.	2.	Balíky služieb (napr. pobytové balíky/ubytovanie)	4,23	0,783
3.	2.	Tematické trasy (napr. vínne cesty)	4,18	0,349
4.	3.	Regionálne karty	2,12	0,5

Prameň: Vlastné spracovanie, 2018.

Tieto produkty sú v súčasnosti veľmi populárne aj z dôvodu globálneho trendu ručne vyrábaných a „bio“ produktov, sú nositeľom jedinečnosti regiónov a tradícií. Jednu z možností prezentácie týchto produktov tvoria organizované podujatia ako jarmoky, resp. predajné trhy, ktoré taktiež patria do produktového portfólia miestnych akčných skupín. Okrem iného prezentujú miestne akčné skupiny na svojich webových stránkach, prípadne iných prostriedkoch marketingovej komunikácie, aj pobytové balíky vytvárané podnikateľskými subjektmi na ich území. Obyčajne sú to ubytovacie služby doplnené o ďalšie služby vychádzajúce z miestnych zdrojov, ako napr. jazda na koni, tvorivé dielne a ďalšie doplnkové služby. Typickým je aj tvorba tematických trás (napr. „Via Bohemica“, „Sieť múzeí“ a i.). Skutočnosť, že miestne akčné skupiny vytvárajú aj regionálne karty vnímame rozporuplne. Na jednej strane pozitívne hodnotíme ich iniciatívu, je však potrebné reálne zhodnotiť dopyt po takejto karte. S cieľom zjednotiť ponuku pre návštevníka, odporúčame prepojenie s regionálnymi kartami oblastných a krajských organizácií pôsobiacich v danom území.

Odbyt vytváraných produktov je zabezpečený prevažne priamo ich poskytovateľmi. Dôležitý nástroj ich distribúcie tvoria aj turistické informačné centrá, ako aj predaj tovarov na organizovaných podujatiach (tabuľka 6).



Tabuľka 6 Distribúcia produktov miestnych akčných skupín

Poradie (Friedman)	Poradie (McNemar)	Distribúcia	Hodnota (Friedmanov test)	p-hodnota (McNemarov test)
1.	1.	Predaj priamo poskytovateľmi služieb/produktov	5,82	
2.	2.	Predaj v turistických informačných centrách	4,71	0,567
3.	3.	Iné (organizované podujatia)	3,23	0,741
4.	3.	S využitím regionálnej karty	2,74	0,5

Prameň: Vlastné spracovanie, 2018.

4. *Tvorba značky.* Za prínosné pre rozvoj cestovného ruchu na Slovensku považujeme tvorbu značiek regionálnych produktov miestnymi akčnými skupinami, ktoré zároveň predstavujú aj značku kvality produktov. Regionálne značenie zaviedla na Slovensku nezisková organizácia Regionálne environmentálne centrum Slovensko v roku 2008. Od roku 2011 sa do aktivít regionálneho značenia produktov zapájajú aj miestne akčné skupiny. V súčasnosti je vytvorených osem regionálnych značiek miestnych produktov. Hodnotíme pozitívne, že pri vytváraní značky sa zohľadňovali názory všetkých zainteresovaných subjektov a zároveň boli vypracované aj kritériá hodnotenia kvality. Za slabú stránku považujeme nedostatočné využívanie značiek produktov oblasťmi organizáciami, ktoré by sa mali viac zamerať na ich distribúciu ako aj marketingovú komunikáciu.

5. *Manažérstvo kvality.* Obdobne ako pri distribúcii, aj kvalita produktov je primárne v kompetencii ich producentov (tabuľka 7).

Tabuľka 7 Zabezpečovanie kvality produktov miestnych akčných skupín

Poradie (Friedman)	Poradie (McNemar)	Spôsob zabezpečenia kvality	Hodnota (Friedmanov test)	p-hodnota (McNemarov test)
1.	1.	Kvalita poskytovaných služieb je výhradne v kompetencii ich poskytovateľov	4,24	
2.	1.	Využívaním regionálnych značiek produktov	3,89	0,241
3.	2.	Poskytovaním informácií o systémoch kvality	2,11	0,5

Prameň: Vlastné spracovanie, 2018.

S cieľom zlepšiť uplatňovanie uvedených prvkov marketingového manažmentu sme zisťovali bariéry činnosti miestnych akčných skupín (tabuľka 8).



Tabuľka 8 Bariéry činnosti miestnych akčných skupín

Poradie (Friedman)	Poradie (McNemar)	Bariéra	Hodnota (Friedmanov test)	p-hodnota (McNemarov test)
1.	1.	Existujúca legislatíva	5,56	
2.	1.	Nedostatok finančných zdrojov	5,56	
3.	1.	Očakávania členov, ktorí požadujú okamžité výsledky	5,23	0,5
4.	2.	Iné	3,30	0,001
5.	2.	Členmi organizácie nie sú kľúčové subjekty verejného/súkromného sektora na danom území	3,13	1
5.	2.	Nedôvera a neochota členov komunikovať	3,13	
5.	2.	Zneužitie spolupráce v jednostranný prospech	3,13	

Prameň: Vlastné spracovanie, 2018.

Za najväčšiu bariéru považujú miestne akčné skupiny existujúcu legislatívu, resp. administratívnu náročnosť, ktorú si vyžaduje uchádzanie sa o podporu z Programu rozvoja vidieka Slovenskej republiky a splnenie podmienok LEADER. Formálne chyby v predložených dokumentoch boli jedným z dôvodov, prečo v programovacom období na roky 2007 až 2013 získalo štatút miestnej akčnej skupiny iba 29 verejno-súkromných partnerstiev. V programovacom období na roky 2014 až 2020 je situácia priaznivejšia a z dôvodu predchádzajúcich skúseností žiadateľov, ako aj vzájomnej výmene skúseností, získalo štatút miestnej akčnej skupiny 87 verejno-súkromných partnerstiev. Negatívne vnímame aj dlhé obdobie hodnotenia predložených projektov, ako aj ich transparentnosť. Medzi jednotlivými programovacími obdobiami je dlhé preklenovacie obdobie, kedy miestne akčné skupiny nemajú istotu získania ďalších finančných prostriedkov.

Bariérou činnosti je aj nedostatok finančných zdrojov, ktorými miestne akčné skupiny disponujú. Problematická je aj skutočnosť, že všetky miestne akčné skupiny dostávajú rovnakú podporu bez ohľadu na potenciál územia, resp. zohľadnenia iných kritérií. Aj napriek skutočnosti, že ide o verejno-súkromné partnerstvá, väčšina dotácií bola distribuovaná do verejného sektora. Pretrvávajúcou bariérou je mentalita niektorých subjektov požadujúcich okamžité výsledky, na druhej strane však absentuje ochota podieľať sa na plánovaných aktivitách.

## ZÁVER

Po roku 1989 sa v cieľových miestach na Slovensku začali formovať viaceré formy verejno-súkromných partnerstiev, ktorých cieľom bol rozvoj cestovného ruchu. Predmetom

nášho záujmu boli miestne akčné skupiny, ako jedna z foriem partnerstva pôsobiacich v cieľových miestach cestovného ruchu a nositeľa úloh marketingového manažmentu. Miestne akčné skupiny síce nevznikajú primárne za účelom podpory cestovného ruchu, avšak v rôznej miere vykonávajú aj tieto aktivity. Na základe uskutočneného primárneho prieskumu môžeme konštatovať, že miestne akčné skupiny uplatňujú všetky základné prvky marketingového manažmentu, tzn. tvorba kľúčových produktov a ich distribúcia, partnerstvo a spolupráca, ľudské zdroje, tvorba značky a manažerstvo kvality. Za dôležité zistenie považujeme identifikáciu bariér, ktoré negatívne ovplyvňujú ich fungovanie. Ide predovšetkým o legislatívnu úpravu, ich financovanie, nedostatočné zapojenie kľúčových subjektov zainteresovaných na rozvoji cestovného ruchu v cieľovom mieste a ich vysoké očakávania na skoré prejavenie sa pozitívnych výsledkov v ich činnosti. Uvedené bariéry môžeme klasifikovať na externé, ktoré vedenie ani členovia miestnych akčných skupín nemajú možnosť ovplyvniť a na interné bariéry, ktoré sú výsledkom ich vzájomnej interakcie. Za dôležité považujeme aj zistenie o nedostatočnej spolupráci pri aktivitách marketingového manažmentu medzi miestnymi akčnými skupinami a oblasťnými organizáciami cestovného ruchu, ktoré pôsobia v rovnakom území. Do budúcnosti považujeme za nevyhnutné, aby tieto organizácie spolupracovali pri tvorbe produktov, ich distribúcii a marketingovej komunikácii, s cieľom vytvoriť komplexnú ponuku, tak pre domácich ako zahraničných návštevníkov cestovného ruchu.

## ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

CZERNEK, K. 2013. Determinants of cooperation in a tourist region, In *Annals of Tourism Research*, roč. 40, 2013, č. 1. ISSN 0160-7383, s. 83 – 104.

LEADER. 2018. [Online] 2018. [cit 2018-02-18]. Dostupné na internete: <http://https://www.leadersk.sk/>.

SEATON, A. V., BENNETT, M. M. 1996. *The Marketing of Tourism products: Concepts, Issues and Cases*. London : International Thomson Business Press, 1996. 562 s. ISBN 0-412-57320-2.

PALATKOVÁ, M. 2006. *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu. Jak získat více příjmů z cestovního ruchu*. Praha : Grada, 2006. 341 s. ISBN 8024710145.

## KONTAKT

*Ing. Diana Kvasnová*

*Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici*

*Ekonomická fakulta*

*Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica*

*diana.kvasnova@umb.sk*