

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA V NITRE  
FAKULTA EURÓPSKÝCH ŠTÚDIÍ A REGIONÁLNEHO ROZVOJA**

1127975

**MOŽNOSTI INOVÁCIÍ V SLOVENSKÝCH PODNIKoch  
CESTOVNÉHO RUCHU**

**2010**

**Tímea Danková**

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA V NITRE  
FAKULTA EURÓPSKYCH ŠTÚDIÍ A REGIONÁLNEHO ROZVOJA**

**MOŽNOSTI INOVÁCIÍ V SLOVENSKÝCH PODNIKoch  
CESTOVNÉHO RUCHU**

**Bakalárska práca**

Študijný program:	Manažment rozvoja vidieckej krajiny a vidieckeho turizmu
Študijný odbor:	3.3.5 Verejná správa a regionálny rozvoj
Školiace pracovisko:	Katedra regionalistiky a vidieckeho rozvoja
Školiteľ:	Ing. Jana Jarábková, PhD.

**Nitra, 2010**

**Tímea Danková**

### Čestné vyhlásenie

Podpísaná Tímea Danková vyhlasujem, že som záverečnú prácu na tému „Možnosti inovácií v slovenských podnikoch cestovného ruchu“ vypracovala samostatne s použitím uvedenej literatúry.

Som si vedomá zákonných dôsledkov v prípade, ak uvedené údaje nie sú pravdivé.

V Nitre 17. mája 2010

Tímea Danková

## Pod'akovanie

Touto cestou by som sa chcela poďakovať vedúcej práce Ing. Jane Jarábkovej, PhD. za pripomienky a odbornú pomoc pri vypracovaní práce.

## **Abstrakt**

Udržanie konkurencieschopnosti v čase globalizácie trhu a svetovej krízy vytvára tlak na nové nápady a inovácie aj u slovenských firiem cestovného ruchu. Cieľom práce bolo preskúmať inovácie z hľadiska determinantov ovplyvňujúcich inovácie, typov prevládajúcich inovácií a prínosov inovácií a zároveň porovnať inovácie v jednotlivých typoch podnikov cestovného ruchu, ktoré uskutočnili inovácie za posledné tri roky. Po analýze a porovnaní podnikov sme dospeli k záveru, že podniky nepociťujú kvalifikačnú úroveň zamestnancov, dopyt po inovovaných produktoch a službách a možnosti financovania inovácií z verejných zdrojov ako prekážky pri zavedení inovácií. Zároveň sme zistili, že z hľadiska typov zavedených inovácií existujú len malé rozdiely medzi jednotlivými typmi podnikov.

Kľúčové slová: inovácia, cestovný ruch, podniky cestovného ruchu, determinanty inovácií, typy inovácií

## **Abstrakt**

Die Behaltung der Wettbewerbsfähigkeit in den Zeiten der Globalisierung und der Wirtschaftskrise wirkt auf die Entstehung von neuen Ideen und Innovationen bei slowakischen Touristikunternehmen. Das Ziel der Arbeit war die Forschung den Innovationen im Hinblick auf die Innovationsdeterminanten, Innovationsarten und den Beitrag der Innovationen und der Vergleich von Innovationen bei einzelnen Touristikunternehmen, die in letzten drei Jahren Innovation realisiert haben. Durch die Analyse und den Vergleich von Unternehmen haben wir festgestellt, dass die Unternehmen die Qualifikationsniveau der Beschäftigten, die Nachfrage nach innovativen Produkten und Dienstleistungen, und die Finanzierungsmöglichkeiten aus öffentlichen Quellen nicht als Hemmnisse für die Einführung der Innovation halten. Gleichzeitig haben wir erfunden, dass im Hinblick auf die eingeführten Innovationsarten wenig Unterschied zwischen den einzigen Unternehmen existiert.

Schlagworte: Innovation, Tourismus, Touristikunternehmen, Innovationsdeterminanten, Innovationsarten

# Obsah

<b>Zoznam skratiek .....</b>	<b>6</b>
<b>Úvod .....</b>	<b>7</b>
<b>1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....</b>	<b>9</b>
1.1 Pojem inovácie .....	9
1.1.1 Inovácie v službách.....	12
1.1.2 Determinanty inovácií.....	13
1.1.3 Typy inovácií .....	16
1.2 Príklady inovácií.....	20
<b>2 Cieľ bakalárskej práce .....</b>	<b>22</b>
<b>3 Metodika práce.....</b>	<b>23</b>
<b>4 Výsledky práce .....</b>	<b>26</b>
4.1 Inovačná aktivita v SR a v EÚ a jej meranie.....	26
4.2 Analýza inovačnej aktivity vo vybraných zariadeniach.....	29
4.2.1 Charakteristika podnikov cestovného ruchu.....	30
4.2.2 Vplyv determinantov na zavádzanie inovácií.....	32
4.2.3 Typy zavedených inovácií .....	35
4.2.4 Prínosy inovácií .....	37
<b>Záver .....</b>	<b>39</b>
<b>Zoznam použitej literatúry .....</b>	<b>41</b>
<b>Prílohy.....</b>	<b>44</b>

---

## **Zoznam skratiek**

EÚ	Európska Únia
ES	Európske spoločenstvo
IT	informačné technológie
OECD	Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj
SR	Slovenská republika
SII	sumárny inovačný index
SSII	inovačný index v sektore služieb
CIS	Community Innovation Survey
∇	všetky, pre všetky
CK	cestovná kancelária

---

## Úvod

Trh cestovného ruchu po svetovej hospodárskej kríze pomaly ožíva a podniky, ktoré krízu prežili sa zotavujú po neočakávanom výpadku príjmov. Schopnosť podnikov rýchlo reagovať na aktuálnu situáciu môže prispieť k udržaniu konkurencieschopnosti, prípadne k získaniu vedúceho postavenia na trhu. K reakciám nepochybne patria nové nápady, inovácie, ktoré môžeme považovať za rozhodujúci nástroj ekonomického rozvoja podnikov.

Potreba neustáleho zlepšenia a zmeny dosahovanej prostredníctvom inovácií je prítomná aj v podnikoch cestovného ruchu. Správania turistov sa menia čoraz rýchlejšie, vznikajú nové trendy, ktoré vyžadujú úpravu existujúceho produktu alebo zavedenie nového produktu. Skorým prispôbením požiadavkám zákazníkov môže podnik predbehnúť svojich konkurentov a získať náskok vďaka inovácií. Na trhu však rýchlo dochádza k imitácii produktu a tým k strate vydaného postavenia inovatívnej firmy. Z tohto dôvodu je potrebné aby vedúce firmy vnímali inováciu ako nepretržitý proces.

V oblasti politiky sa na úrovni Európskej Únie stretávame s komplexne vypracovanou inovačnou politikou, kým na Slovensku v súčasnosti neexistuje ucelená inovačná stratégia a funkčný inovačný systém. Slovensko v porovnaní s ostatnými európskymi krajinami zaostáva v inovačnej aktivite a patrí k najmenej inovatívnym krajinám EÚ.

Slovenský cestovný ruch charakterizujú malé a stredné firmy, ktoré sa ľahko prispôbujú meniacim sa podmienkam na trhu. Zavedenie inovácií podmieňuje okrem tejto schopnosti aj celý rad iných externých a interných determinantov. Tieto faktory majú rôzny vplyv v ubytovacích a stravovacích zariadeniach a v cestovných kanceláriách. Z charakteru jednotlivých typov podnikov vyplývajú aj rozdiely v typoch zavedených inovácií.

Cieľom práce je preskúmať inovačnú aktivitu v jednotlivých typoch slovenských podnikov cestovného ruchu z hľadiska

- faktorov, ovplyvňujúcich zavádzanie inovácií,
- typov inovácií,
- výstupov a prínosov inovácií.



---

Analýza inovačnej aktivity nám zároveň poslúži aj ako podklad k porovnaniu inovácií z hore uvedených hľadísk v jednotlivých typoch podnikov: v ubytovacom, stravovacom zariadení a v cestovnej kancelárii.

---

# 1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

## 1.1 Pojem inovácie

Slovo inovácia pochádza z latinčiny a znamená „obnovenie“. Vo väčšine vedeckých disciplín sa týmto pojmom rozumie plánovaná a riadená zmena systému k novému, lepšiemu stavu. (Wienerova, 2007).

Súčasnne sa stretávame s rôznymi definíciami inovácie.

Za klasika v oblasti teórie inovácií je vo všeobecnosti považovaný Joseph Schumpeter, ktorý chápal inovácie ako nasledujúce zmeny (Kubičková, Benešová, 2007):

- uvedenie nového výrobku na trh, ktorý sa podstatne líši od iných na trhu,
- zavedenie novej výrobnéj techniky, nových výrobných procesov,
- používanie nových surovín,
- zmeny v organizácii výroby a jej zabezpečovania,
- otvorenie nových trhov.

Schumpeter na základe toho rozlišuje päť typov inovácií (Wienerová, 2007):

- nové produkty,
- nové produkčné metódy,
- nové zdroje ponuky,
- preskúmanie nových trhov,
- nové spôsoby organizovania obchodu.

Schumpeterovo chápanie inovácií sa stalo základom pre ďalšie rozpracovanie a vznik moderných koncepcií v oblasti teórie a ich aplikačných možností.

Hrašková (2008) inováciami rozumie prenesenie nových ideí ľudí do produktov, služieb, procesov, systémov a spoločenských vzťahov. Inovácia je zavedenie zmeny, ktorá je v spoločnosti, podniku alebo v skupine nová. Je to proces, v ktorom sa kombinujú existujúce veci novým spôsobom za účelom vyrobenej jedinečnej veci. Inovácia zahŕňa komplexnú zostavu aktivít od nových ideí až po ich uvedenie do praxe. Inovácie sa môžu týkať výrobkov, technológií, výrobných prostriedkov, profesijnej a kvalifikačnej štruktúry pracovnej sily, organizačného usporiadania organizácie.

---

Príprava a postupné uskutočňovanie inovačných zmien sa nazývajú inovačný proces, jeho výsledkom je inovácia ako realizovaná, využívaná pozitívna zmena. Úlohou inovačných procesov je cieľavedomé ovplyvňovanie reprodukcie všetkého podnikania v súlade s rastúcimi potrebami a požiadavkami zákazníka a trhu. Inovačné procesy v podnikateľských činnostiach chápeme ako realizáciu jednotlivých inovácií alebo ich súborov, ktoré zabezpečujú kvantitatívnu a kvalitatívnu zmenu v produktoch, procesoch a štruktúre výrobo-technickej základne so všetkými ekonomickými a spoločenskými súvislosťami. (Hrašková, 2008)

Český ekonóm Valenta (Wienerová, 2007) chápe inovácie ako zmeny v reálnej štruktúre podniku, pričom klasifikuje inovácie, najmä výrobné podľa ich charakteru.

Tureková a Mičieta (2003) hovoria o inováciách ako o špecifickom nástroji podnikateľskej činnosti. Zdôrazňujú význam inovačného manažmentu a nasledujúcich poznatkov:

- inovácie dávajú zdrojom novú schopnosť tvorby bohatstva, ale nič takého ako „zdroj“ neexistuje, kým človek nenájde pre niečo použitie a neprisúdi tomu nejakú ekonomickú hodnotu. Toto pravidlo platí rovnako v sociálnej i hospodárskej sfére,
- v ekonomike neexistuje žiadny dôležitejší zdroj ako „kúpna sila“,
- inováciu predstavuje všetko, čo mení potenciál už existujúcich zdrojov, aby sa vytváralo ďalšie bohatstvo,
- príkladom sociálnej inovácie je samotná disciplína manažmentu.

Zdroje poskytujúce inovačné príležitosti rozdeľujú Tureková a Mičieta (2003) do dvoch základných skupín: zdroje nachádzajúce sa vo vnútri organizácie a zmeny mimo organizáciu či odbor.

a) Zdroje nachádzajúce sa vo vnútri organizácie:

- nečakané udalosti: nečakaný úspech, nečakaný neúspech a nečakaná vonkajšia udalosť,
- rozpornosť,
- inovácie vychádzajúce z potreby určitého procesu,
- zmeny štruktúry odboru alebo trhovej štruktúry.

b) Zmeny mimo organizáciu či odbor:

- demografia,
- zmeny v pohľade na svet,

- 
- nové znalosti.

Inovácia pre Pitru (2006) predstavuje nový spôsob využitia existujúcich zdrojov organizácie k získaniu nových podnikateľských príležitostí – k nájdeniu nových možností k zvýšeniu výnosov z ich podnikateľských aktivít.

Schopnosť inovovať, meniť svoje vnútorné prostredie a zapojiť sa do vhodných strategických aliancií rozhoduje o úrovni konkurencieschopnosti organizácie. Konkurencieschopnosť organizácie je výsledkom podnikateľských rozhodnutí vedenia organizácie, ktorého výsledkom je správna voľba podnikateľskej stratégie (Pitra, 2006).

Inovácie a inovačné procesy sú predmetom neustáleho záujmu Európskej únie. V roku 1993 bola publikovaná „Biela kniha o raste konkurencieschopnosti a zamestnanosti“, v ktorej Komisia okrem iného konštatovala obmedzenú kapacitu Európskej únie pri premene invencií do praxe. (Tureková, Mičieta, 2003)

Zelený dokument Európskej komisie z roku 1996 vysvetľuje inováciu ako (Kubičková, Benešová, 2007):

- obnovovanie a zvyšovanie rozsahu výrobkov a služieb a príslušných trhov,
- vznik nových metód produkcie, zásobovania a distribúcie,
- uvádzania zmien do manažmentu, organizácie práce a pracovných podmienok a do skúseností pracovnej sily.

Oznámenie Komisie Európskeho Spoločenstva pod názvom „Inovačná politika: Aktualizácia prístupu únie v kontexte lisabonskej stratégie“ okrem identifikácie problémov inovačnej politiky Európskej únie vymedzuje najmä nové smerovanie európskej inovačnej politiky a sústavu úloh pri jej realizácii. Európska komisia považuje za inovácie „obnovu a rozšírenie produktov a služieb i pridružených trhov; zriadenie nových metód produkcie, ponuky a distribúcie, zavedenie zmien v manažmente, pracovnej organizácii a pracovných podmienkach a zručností pracovnej sily“ (Tureková, Mičieta, 2003).

V dokumente Komisie ES „Pravidlá ES pre štátnu pomoc na inováciu“ z roku 2004 Európska komisia konštatuje, že kľúčovým problémom je, ako premeniť pomerne vysokú kvalitu európskej vedy na výstupy realizovateľné v praxi a inovácie (Tureková, Mičieta, 2003).

---

### 1.1.1 Inovácie v službách

Sektor služieb vykazuje niekoľko odlišností od výrobnjej sféry, ktoré Kubičková (2007) zosumarizovala takto:

- úzka interakcia medzi produkciou a spotrebou,
- nehmateľná povaha výstupov služieb,
- hlavná úloha ľudského faktora v produkcii služieb,
- rozhodujúca úloha riadiacich faktorov v produkcii podnikov,
- problém zabezpečenia duchovnej ochrany produkcie služieb.

Špecifiká služieb týkajúce sa inovácií:

- neoddeliteľnosť produkcie a spotreby,
- nehmotný charakter servisného produktu s vysokým podielom informácií,
- kľúčová úloha ľudských zdrojov v poskytovaní služieb,
- vplyv organizačných faktorov na výkony firmy.

Špecifické vlastnosti služieb cestovného ruchu často predstavujú obmedzenie alebo problém, ktorý môže slúžiť ako odrazový mostík na zvýšenie hodnoty produktu pomocou inovácie. Weiermair (2006) uvádza nasledovné rozdiely medzi priemyslom a cestovným ruchom:

- cestovný ruch produkuje a predáva balíky produktov (alebo „zážitky“), ktoré sú nehmotné a nemôžu byť uskladnené,
- spotreba vyžaduje aktívnu účasť zákazníka,
- produkcia a marketing cestovného ruchu často zahŕňa veľké kapitálové aktíva (letecké spoločnosti, hotelové reťazce, prenájom áut),
- sprostredkovanie, distribúcia a konečná spotreba vyžadujú vzájomné pôsobenie rôznych pracovníkov (cestovné kancelárie, reštaurácie, autobusy, atď.)

Účastník cestovného ruchu konzumuje balík služieb v destinácii, kde trávi svoju dovolenku. Na vytváraní zážitkov sa podieľajú viacerí dodávatelia, čo vyžaduje vertikálnu spoluprácu, pretože celkové hodnotenie kvality účastníkom cestovného ruchu závisí od kumulatívneho vnímania kvality. Z hľadiska účastníka produkt je kompletný zážitok, ktorý zahŕňa všetko od času, ako odišiel z domu až kým sa vráti domov. Nevyužitá ponuka nemôže byť uskladnená, efektívne využívanie kapacity je jednou z veľkých problémových oblastí cestovného ruchu (Weiermair, 2006).

---

Služby cestovného ruchu sú kapitálovo náročné a závisia na externých partneroch a iných faktoroch. Podobne, schopnosti a motivácia zamestnancov patrí k hlavným faktorom, čo naznačuje potrebu oboch typov inovácií (kapitálové a inovácie súvisiace s prácou). V neposlednom rade, cestovný ruch potrebuje miestnu infraštruktúru. Miestne obyvateľstvo by malo mať pozitívny vzťah k cestovnému ruchu a miestny priemysel by mal pôsobiť ako dodávateľ pre firmy a obchody v oblasti cestovného ruchu. (Weiermair, 2006)

Decelle (2006) upozorňuje na to, že hoci inovácia v cestovnom ruchu sa viac-menej vôbec nepodobá na inovácie v iných sektoroch služieb, výroba modelov alebo dokonca aj príklady z poľnohospodárstva nám môžu pomôcť lepšie pochopiť tento proces. Firmy poskytujúce služby považuje z hľadiska inovácií za používateľov technológií vyprodukovaných inými firmami. Inovácia v tejto oblasti sa netýka technológie, zameriava sa predovšetkým na profesionálne know-how, značku a dizajn, ktoré zohrávajú významnú úlohu.

### **1.1.2 Determinanty inovácií**

Na základe analýzy motívov Weiermair (2006) vyčlenil 3 faktory, ktoré určujú úroveň a tempo inovácií v oblasti cestovného ruchu:

- determinanty súvisiace s dodávkami alebo dodávateľmi – faktory ponuky,
  - strana dopytu,
  - úroveň a tempo hospodárskej súťaže.
- a) Faktory ponuky. Nové technológie zapríčinili rozvoj nových schopností, materiálov, nových služieb a nových foriem organizácií. Platilo to predovšetkým v posledných dvoch dekádach, v ktorých technologické inovácie hrali kľúčovú úlohu. V oblasti cestovného ruchu, technológie priniesli novú formu podnikania tzv. „e-tourism“, ktorá je dnes najúspešnejšou formou „e-commerce“. Táto udalosť vytvorila potrebu nových schopností riadenia cestovného ruchu (e-marketing). Objavili sa nové informačné služby pre hostí, (napr. databázy) a nové formy organizácie siete, najmä spolupráca v oblasti marketingu, pomocou nových technológií.
- b) Zmeny na strane dopytu. Na strane dopytu došlo takisto k zmenám ako na strane ponuky. Sociálny pokrok v oblasti práce, populačná pyramída, individualizácia

---

a zvýšený dopyt po kvalite zmenili správanie turistov a ľudí vo voľnom čase. Nový životný štýl bol vytvorený zmeneným pracovným časom, vyššími príjmami, rastom voľného času a hodnoty dovolenky, ktoré sú dnes považované za dôležitú súčasť života. Základnou hnacou silou kvalitných služieb sú presnosť, zodpovednosť, komfort/vhodnosť, rýchlosť a cena. Estetické hľadisko, osobná pozornosť a možnosť výberu sú sekundárne a sú považované za „pridané funkcie“. Každopádne pomáhajú vytvoriť špeciálnu „hodnotu za peniaze“ pre zákazníka. Orientácia na zákazníka zohráva dôležitú úlohu v inovácii služieb. Hodnotné informácie je možné získať zo správania zákazníka, ktorý sa úzko podieľa na produkcii služieb v cestovnom ruchu. Firmy musia byť pripravené na adaptáciu na meniace sa záujmy a hodnoty ich hostí. Najúspešnejšie nové produkty ponúkajú špeciálnu a jedinečnú hodnotu, založenú na inováciách, ktoré zohľadňujú záujmy a potreby klienta. Takéto inovácie vedú k väčšiemu podielu na trhu, zvyšujú účinnosť a uľahčujú dosiahnutie cieľov (obrat, zisk).

- c) Hospodárska súťaž. Mnohé odvetvia cestovného ruchu vrátane leteckých spoločností, dopravy, hotelových reťazcov, touroperátorov, prenajímateľov áut, sú vysoko koncentrované a pôsobia ako globálni hráči v odbore. Pri raste trhu ďalší technologický pokrok v oblasti IT môže premeniť normálne súperenie za ruinujúcu súťaž. Globalizácia a deregulácia viedli k ďalšiemu zosilňovaniu hospodárskej súťaže. Rovnako ako v iných oblastiach ekonomickej aktivity, ktoré podporujú skôr procesné inovácie (vytváranie sietí, rezervačné a výnosové manažérske systémy, atď.) ako produktové inovácie, je príliš jednoduché napodobniť súpera.

Kubičková (2006) uvádza nasledujúce bariéry inovácií v službách:

- práva duševného vlastníctva a imitácia – vzhľadom na variabilitu služieb sa imitovanie nehmotného produktu a jeho inovácií stáva menším problémom pre podniky služieb ako imitovanie výrobkov pre výrobný podnik,
- informácie – produkcia služieb je založená na kvalitných informáciách a vedomostiach. Pri predaji služby môže prísť k nadmernému resp. nežiaducemu informovaniu klienta o parametroch produktu, resp. o procese poskytovania služby,
- rast zamestnanosti, úroveň vedomostí a zručností – rozširovanie sektora služieb a vznik nových odborov služieb viedlo k nárastu pracovných miest v službách a tiež

---

k potrebe vysokokvalifikovaných pracovníkov. Tieto požiadavky rástli tak rýchlo, že zamestnávanie sa stalo jedným z hlavných problémov sektora služieb,

- krátka kultúrna a inštitucionálna minulosť inovácií v sektore služieb – podniky služieb nedisponujú dostatočnými vedomosťami v tejto oblasti a podceňujú význam inovácií, resp. nevedia ich identifikovať.

Podľa Pitru (2006) možno zabezpečiť vysokú úroveň konkurencieschopnosti organizácie opatreniami:

- uskutočniť pravidelne inovácie ponúkaných produktov (vznikajúce rýchlejšie ako inovácie konkurenčných produktov) alebo služieb,
- modernizovať výrobnú technológiu, distribučné cesty a účelne nasadzovať prostriedky informačnej a komunikačnej technológie k uskutočneniu množstva podnikateľských aktivít,
- inovovať podnikateľské procesy uskutočnením organizačných zmien vnútorného prostredia organizácie a takisto zmeny charakteru v ňom panujúcej sociálnej klímy,
- zaistiť rýchle doplnenie chýbajúcich zdrojov a podnikateľských spôsobilostí organizácie ich účelovým zapojením do vhodnej strategickej aliancie (Pitra, 2006).

Spoločnosti, ktoré sa neprispôbia a nebudú vyrábať nové produkty, ktoré lepšie uspokojia citové, sociálne a praktické potreby, zmiznú. Brackenbury (2006) uvádza pravidlo, podľa ktorého spoločnosť, ktorá nedokáže investovať 10 % svojich ročných príjmov do inovácií nedokáže ostatným konkurovať.

Brackenbury (2006) vytvoril zoznam nápadov, ktoré je možné využiť na dosiahnutie úspešnosti inovácie:

- prieskum trhu,
- sledovanie trendov,
- sledovanie potrieb – hľadanie riešenia existujúceho problému,
- sledovanie riešení – hľadanie nového spôsobu využitia existujúcich technológií, napr. počítače, laser,
- využívanie duševných vynálezov,
- využívanie náhodných udalostí – inovátori sa v takýchto situáciách často narazia na niečo významného.

Pri sledovaní vplyvu jednotlivých nápadov na dosiahnutie úspešnosti sa vytvorilo nasledovné poradie:



- 
1. Využívanie náhodných udalostí
  2. Prieskum trhu
  3. Sledovanie potrieb
  4. Sledovanie riešení
  5. Využívanie duševných vynálezov
  6. Sledovanie trendov

Najmenej úspešná bola kategória „sledovanie/opakovanie trendov“ nasledoval „duševný vynález“, s trojnásobkom zlyhaní oproti úspešnosti. „Sledovanie potrieb“ a „Sledovanie riešení“ dosiahli dvakrát toľko úspechov ako zlyhaní. „Výskum trhu“ produkoval trikrát toľko úspechu ako neúspechu. Víťazom sa stala kategória „náhodné udalosti“.

K determinantom na strane zavádzaní inovácií patria predovšetkým prekážky, ktorým sa musia čeliť firmy. Weiermair (2006) ako prekážky uvádza nedostatok financií, času a know-how, averziu k riskovaniu a všetky interné faktory. Vo svojej práci vyzdvihuje byrokraciu, politiku a iné vonkajšie faktory, ktoré uviedli predovšetkým európske firmy ako prekážky, ktoré v najväčšej miere ovplyvňujú rozhodovanie o zavedení inovácie.

### **1.1.3 Typy inovácií**

Weiermair (2006) i Moscardo (2008) využívajú model Hjalagera na triedenie inovácií v oblasti cestovného ruchu. Hjalager tvrdí, že napriek tendencie spájať inovácie s vytváraním nových výrobkov, je produktová inovácia iba jedným typom inovácií. Inými typmi sú procesná inovácia (kde je zmena vo výrobnom postupe), inovácia manažmentu a inštitucionálne inovácie.

Rozdelenie inovácií existujúcich v jednotlivých odboroch služieb (Kubišková, Benešová, 2007):

- a) produktové inovácie. Dôsledkom produktovej inovácie je nová alebo zdokonalená služba. Požiadavky na produktovú inováciu sú z hľadiska:
  - 1) klienta, aby zmena bola rozoznateľná a akceptovaná, prinášajúca mu kvalitatívne dokonalejší úžitok,
  - 2) podniku, aby zmena bola efektívna a podnikateľsky prínosná.

---

Čím je produktová inovácia vyššia, vyžaduje si nielen vyšší stupeň technologického zabezpečenia, ale prináša so sebou aj väčšie riziko a ním priamoúmerne možnosť lepšieho zisku.

b) procesné (technologické) inovácie – ich dôsledkom je nová alebo podstatne zdokonalená metóda poskytovania služby. Technologické inovácie majú za následok novú alebo podstatne zdokonalenú metódu produkcie služby. Priemyselné odvetvia vystupujú v nadobúdaní nových technológií ako producenti, služby sú ich hlavnými používateľmi. Podľa výsledkov štúdie OECD, realizovanej v 90. rokoch, cestovný ruch patrí k odborom s nižšou intenzitou využitia technológií, avšak proces globalizácie zvýšil potrebu využitia predovšetkým informačných a komunikačných technológií.

Technologická inovácia sa prejavuje zefektívnením produkčných procesov prostredníctvom novej alebo vylepšenej technológie. Najčastejšie má podobu aplikácie výpočtovej a komunikačnej technológie.

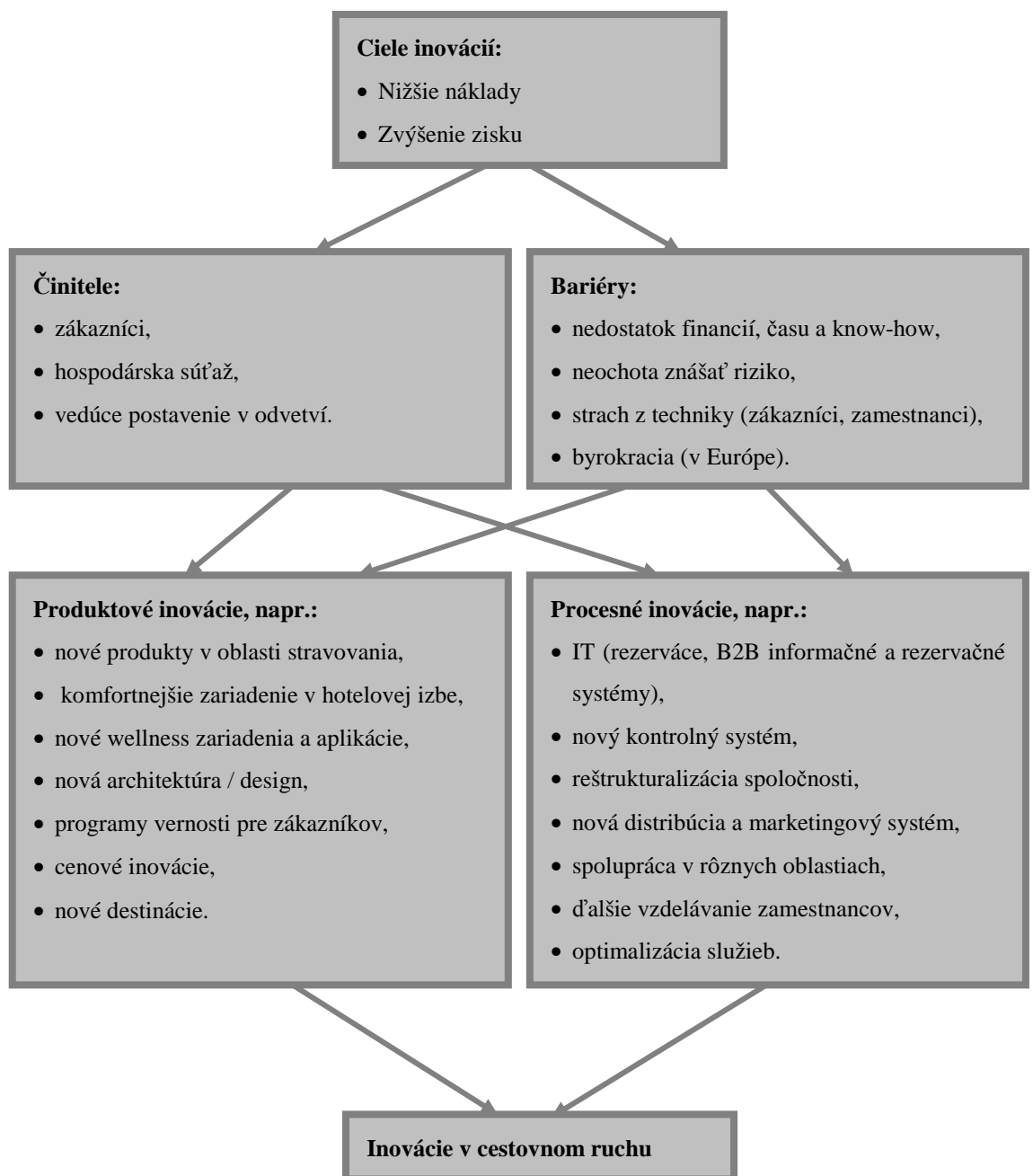
c) organizačné inovácie – významná organizačná zmena. Za organizačnú inováciu pokladá Kubičková (2007) zavedenie nového spôsobu organizácie do podnikateľskej praxe podniku, organizácie pracoviska alebo vonkajších vzťahov. Definuje ju ako implementáciu nových alebo výrazných zmien v organizačnej štruktúre, alebo manažérskych metód s cieľom značne zlepšiť využitie znalostí, ktorými zamestnanci podniku disponujú, zvýšiť kvalitu tovarov a služieb a zefektívniť produktivitu práce.

Existuje silná väzba medzi technologickou a organizačnou inováciou v službách. Obidva typy inovácie sa navzájom ovplyvňujú. Organizačnú inováciu považuje Kubičková (2006) za pravú inováciu, pretože má za následok rast produktivity práce a zisku a zvyšuje konkurencieschopnosť.

Weiermair (2006) sa zameriaval na porovnanie početnosti výskytu jednotlivých typov inovácií (**Obrázok 3**). Jeho hlavným záujmom bolo dokázať prevahu procesných inovácií nad inováciami výrobkov v rôznom prostredí. Na základe rozhovorov uskutočnených v USA a Európe s hlavnými národnými a globálnymi firmami v oblasti cestovného ruchu, vrátane touroperátorov, cestovných kancelárií, hotelov, hotelových reťazcov, prevádzkovateľov lanoviek, zábavných parkov a on-line poskytovateľov služieb cestovného ruchu, reštaurácií a charterovej leteckej spoločnosti vyvodzuje nasledovné závery:

- súkromný sektor realizuje iba také inovácie, ktoré sľubujú zisk (hlavný hnací faktor),

- vysoké náklady a riziko inovácie v kombinácii s intenzívnou hospodárskou súťažou vytvára vhodné prostredie pre procesnú inováciu, teda spôsob, ako znížiť náklady,
- väčšina firiem, s výnimkou niekoľkých cestovných kancelárií a firmy prevádzkujúcej lanovky, ktoré sú priekopníkmi nových produktov, uprednostňuje stratégiu diferencovaného produktu,
- medzi veľkosťou podniku a inovačnou aktivitou existuje priamy vzťah,
- malé firmy sú predovšetkým imitátormi, „kradnú“ inovácie alebo uprednostňujú lokálne alebo regionálne produkty.



Obrázok 1 Výskyt jednotlivých typov inovácií. Zdroj: Weiermair, 2006.

---

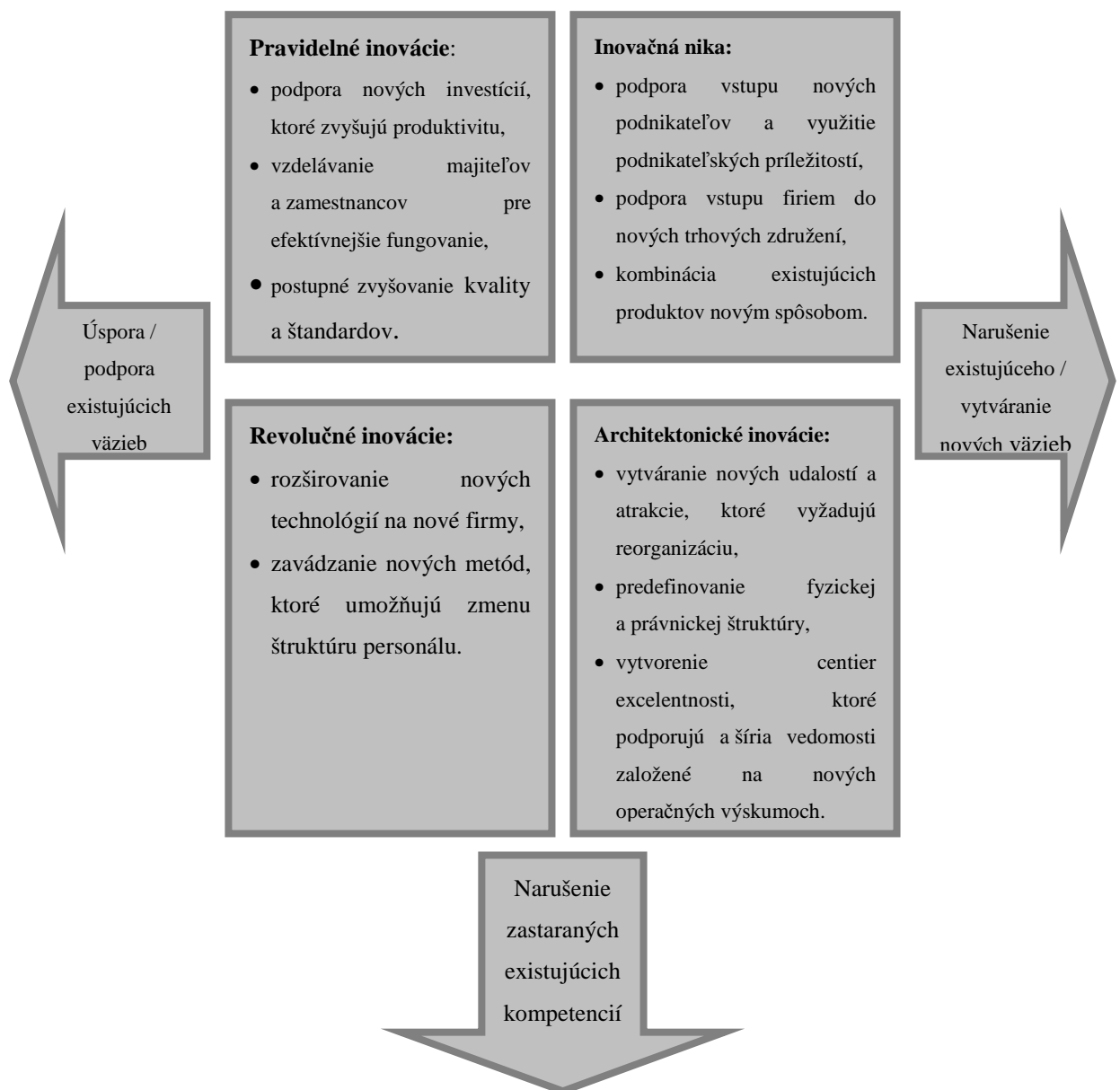
Weiermair (2006) uvádza, že najdôležitejšími inováciami v cestovnom ruchu sú:

- informačné technológie, on-line poskytovanie služieb cestovného ruchu (často nie sú interpretované ako inovácie),
- nové formy obchodných združení a kooperatívny marketing,
- zabezpečenie kvality, marketingové postupy, spokojnosť zákazníkov a zamestnancov,
- nové formy distribúcie (online booking), vzťahov so sprostredkovateľmi, zníženie nákladov na dodanie produktov.

Inovácie v cestovnom ruchu sú často založené na kľúčových kompetenciách zahŕňajúcich interné a/alebo externé faktory. Interné podnikové zdroje sú najdôležitejšie determinanty konkurenčných výhod pre podnik, ktoré je ťažké napodobniť. V tejto súvislosti považuje Hjalager za obzvlášť vhodné nasledujúce rozlíšenie inovácií: pravidelné inovácie, inovačná nika, revolučné inovácie a architektonické inovácie (**Obrázok 2**) (Weiermair, 2006).

Kým inovačná nika zdôrazňuje nové druhy spolupráce a nemá vplyv na existujúce právomoci, architektonická inovácia predstavuje novo definované vzťahy so zákazníkmi a existujúcimi trhmi. Odvetvová štruktúra a cieľové skupiny ostávajú bez zmeny v prípade revolučnej inovácie, napriek tomu, že v oblasti služieb sa experimentovalo zmenami prijatím nových technológií. Pravidelné alebo inkrementálne inovácie sú realizované pomocou existujúcich kompetencií a vzťahov. Sem patrí: zvýšenie produktivity, zlepšenie kvality a ďalšie vzdelávanie zamestnancov (Weiermair, 2006).

Horeuvedené systematické kategórie považuje Weiermair (2006) za užitočné, napriek tomu, že predovšetkým v poslednej dekáde môžeme rozpoznať skrátenie životného cyklu produktov. Táto zmena platí aj pre inovácie, a prináša dynamickú zmenu inovácií, patriacim k jednému z hore uvedených typov.



Obrázok 2 Typy inovácií podľa Hjalagera

Zdroj: Weiermair, 2006

## 1.2 Príklady inovácií

Stimulovanie zavedenia inovácií riešia v niektorých krajinách profesijné a odvetvové zväzy vyhlasovaním súťaží. Nemecké združenie cestovného ruchu (Deutscher Tourismusverband) každoročne vyhlasuje súťaž najlepších inovácií v cestovnom ruchu. Medzi ocenené inovácie v roku 2007 patrili nasledovné:

- 
- kamenná doba v Juhovýchodnom prírodovednom a mamutmúzeu v Siegsdorf (Südbayerisches Naturkunde- und Mammut-Museum Siegsdorf) – múzeum bolo založené na základe nálezu kostry mamuta a svojim návštevníkom ponúka okrem najväčšieho a najzachovalejšieho mamuta aj prehľad vývoja Álp a zvyškov fosílií. Téma kamennej doby patrí k unikátom múzea. Okrem stálej výstavy ponúka aj „Rýchlokurz kamennej doby“ kde sa deti v rámci vyučovania učia vyrábať nástroje, ktoré človek kamennej doby používal,
  - tematický rok cestovnej kancelárie Gebeco s názvom „Náboženstvá nášho sveta“, ktorý sa stal základným prvkom Thajského programu. Východiskovým bodom témy bola skutočnosť, že krajinu môžeme najlepšie pochopiť ak pochopíme jej náboženstvo,
  - inovatívna ponuka agentúry Design Reisen patrí takisto k nezvyčajným prípadom. Klienti si môžu svoju dovolenku objednať aj u hviezdneho kaderníka pri strihaní. V spolupráci s Virgin Galactic ponúkajú pre prvých záujemcov zájazdy do vesmíru.

Pri zavádzaní finančne náročných inovácií je dôležité predvídať ich úspešnosť. Zlyhanie pri predvídaní najdôležitejších inovácií 20. storočia dokazujú nasledujúce príklady: V roku 1939 The New York Times informoval o úspechu pokusov, ktoré predpovedali príchod potenciálne fascinujúceho nového produktu: televízie. Reportéri a redakcia novín si nemysleli, že tento nový produkt by mohol mať úspech – aspoň nie v Spojených štátoch. „Televízia nikdy nebude vážnym súperom pre rádio, nakoľko ľudia pri tom musia sedieť a mať oči prilepené na obrazovku, na čo priemerná americká rodina nemá čas.“ Firma AT&T v roku 1983 si nechal urobiť jednou z najznámejších poradenských firiem predpoveď o pravdepodobnom počte používateľov mobilného telefónu v Amerike v roku 1999. Prognóza predpokladala zhruba jeden milión predplatiteľov mobilných telefónov v tomto roku. V skutočnosti tento počet presiahol 70 miliónov (Rosenberg, 2004) .

---

## 2 Cieľ bakalárskej práce

Cieľom práce je preskúmať inovačnú aktivitu v podnikoch cestovného ruchu, a to na základe analýzy inovácií v troch rôznych zariadeniach a s použitím vhodných metód zistiť rozdiely v inovácií v jednotlivých typoch podnikov. Na dosiahnutie stanoveného cieľa je potrebná analýza jednotlivých zariadení z hľadiska poskytovaných služieb. S cieľom vymedzenia jednotlivých determinantov inovačnej aktivity analyzujeme i podoby základného merania inovačnej aktivity v SR a EÚ.

Čiastkovými cieľmi sú:

- analýza vybraných determinantov inovácií v jednotlivých typoch zariadení,
- určenie prevládajúceho typu inovácií,
- určenie prínosov zavedených inovácií v slovenských podnikoch cestovného ruchu,
- porovnanie inovácií v jednotlivých typoch podnikov.

---

### 3 Metodika práce

Postup spracovania práce a jednotlivé metódy sú použité vzhľadom na dosiahnutie hlavného cieľa a čiastkových cieľov práce. Bakalárska práca pozostáva z troch hlavných častí: teoretických východísk pre riešenie daných problémov, analytickej a návrhovej časti.

V rámci teoretickej časti sú definované pojmy inovácia, ďalej sú charakterizované inovácie v službách, vymenované faktory ovplyvňujúce inovácie a vymenované typy inovácií.

Cieľom analytickej časti je zistiť rozdiely v zavádzaní inovácií v jednotlivých zariadeniach cestovného ruchu. Za objekty skúmania boli vybraté nasledovné podniky: Cestovná kancelária Avicenum, Kúpeľný hotel Park, Reštaurácia Svišť. Výber objektov bol uskutočnený tak, aby zohľadnil kritérium rôznorodosti z hľadiska typu podniku a kritérium skúsenosti so zavádzaním inovácií.

Metodický postup bakalárskej práce je rozdelený do niekoľkých na seba nadväzujúcich častí:

- preštudovanie domácej a zahraničnej literatúry, ktorá sa zaoberá riešenou problematikou,
- vymedzenie objektov skúmania,
- zber sekundárnych a primárnych údajov a podkladových materiálov,
- analýza a vyhodnotenie získaných informácií,
- zhodnotenie a návrhy riešenia.

V bakalárskej práci budú použité nasledovné teoretické metódy:

- Metóda analýzy a syntézy –všeobecné logické metódy sú použité pri získavaní informácií o riešenej problematike. Analýza sa chápe ako rozklad celku na jeho zložky, ktorý smeruje k relatívne najjednoduchším zložkám, syntéza spočíva v spájaní častí do celku.
- Metóda abstrakcie – spočíva v myšlienkovom odlučovaní podstatných znakov od nepodstatných. Abstrakcia je jednou zo základných myšlienkových operácií, pri ktorej sa izoluje jeden prvok a všetky ostatné sa vylúčia, abstrahuje sa od nich.
- Indukčno-dedukčná metóda – vedecká metóda, ktorá sa používa pri formulovaní záverov. Indukcia sa chápe ako postup od jednotlivého k všeobecnému,



---

umožňuje tvorbu teórií a hypotéz. Dedukcia sa chápe ako postup od všeobecného k jednotlivému, pri ktorom sa na základe tvrdení, ktoré sa považujú za správne, logicky vyvodzuje pravdivý záver.

K spracovaniu bakalárskej práce je potrebné získať informácie zo sekundárnych zdrojov, ktoré už existujú, a z primárnych zdrojov, ktoré sa získavajú priamo v teréne.

Zo sekundárnych zdrojov využijeme knižničné zdroje, informácie publikované v odborných publikáciách a informácie z internetových materiálov jednotlivých zariadení.

Na naplnenie cieľov práce je potrebné získať informácie z primárnych zdrojov, a to metódou riadeného rozhovoru. Táto metóda vyžaduje priamo komunikáciu s ľuďmi. Je to spôsob, ako možno cieľavedomým a usmerňovaným rozhovorom poznať pravdu o určitom probléme. Tento spôsob využijeme pri stretnutí s predstaviteľmi jednotlivých zariadení.

Pre účely rozhovoru boli vypracované otázky na základe čiastkových ukazovateľov SSII použitých v prieskume CIS 4 a zohľadňujú 4 oblasti:

1. determinanty inovácií: ľudské zdroje, dopyt po inovovaných produktoch a službách, možnosti financovania,
2. typy inovácií: technologické (produktové a procesné), netechnologické (organizačné a marketingové),
3. výsledky inovácií: výstupy, prínosy z inovácií,
4. ochrana pred imitáciami – duševné vlastníctvo, patent, ochranná známka, priemyselný dizajn.

Zavádzanie inovácií je vo výraznej miere ovplyvnené kvalifikačnou úrovňou zodpovedných pracovníkov firiem. Analýza ľudských zdrojov je zameraná predovšetkým na určenie dostupnosti kvalifikovaných pracovných síl na trhu práce a ochoty firiem investovať do zvýšenia vzdelanostnej úrovne pracovníkov.

Ďalším analyzovaným faktorom, ktorý vplýva na zavádzanie inovácií je dopyt po inovovaných produktoch a službách. Tento determinant bol skúmaný z toho dôvodu, že podľa prieskumu CIS-4 až 10,7% firiem uvádza nedostatok dopytu po inovovaných produktoch zo strany zákazníkov ako najväčšiu prekážku pri zavádzaní inovácií. Cieľom analýzy bolo zistiť, či jednotlivé podniky pociťujú dopyt zo strany zákazníkov po nových produktoch a službách, aké produkty/služby sú dopytované, prípadne existujú iné požiadavky zo strany zákazníkov.

---

Nedostatok financií na zavedenie inovácie patrí podľa Weiermaira (2006) k najdôležitejším determinantom inovácií. Niektoré inovácie je možné financovať z verejných zdrojov, napr. v rámci Operačného programu Konkurencieschopnosť a hospodársky rast, kde je vyhlásená výzva na podporu inovačných aktivít v podnikoch. Analýzou chceme zistiť, pohľad jednotlivých firiem na možnosti financovania inovácií z verejných zdrojov.

Typy inovácií sa v jednotlivých zariadeniach môžu líšiť v súvislosti s poskytovanými službami, technológiou poskytovania služieb, existujúcou organizačnou štruktúrou a marketingovými metódami. Ďalšia časť analýzy je zameraná na stanovenie prevládajúceho typu zavedených inovácií v jednotlivých podnikoch. Analýza nám zároveň poslúži aj na porovnanie typov inovácií v jednotlivých podnikoch.

Cieľom zavedenia inovácie je zmena existujúceho stavu určitého indikátora k lepšiemu. Prínosy technologických a netechnologických inovácií sa môžu líšiť. Cieľom tejto časti je poukázať na prínosy jednotlivých typov inovácií v analyzovaných podnikoch a prípadné kvantifikovanie výstupov.

Nakoľko inovácie prispievajú k získaniu náskoku inovatívnej firmy na trhu, vynára sa otázka ochrany pred imitáciou. Na Slovensku existujú zákonné možnosti na ochranu duševného vlastníctva, avšak kvôli povahe inovácií v cestovnom ruchu v niektorých prípadoch nie sú tieto možnosti relevantné. V poslednej časti analýzy sa zameriame na potrebu využívania zákonných možností ochrany duševného vlastníctva v súvislosti s inováciami u jednotlivých firiem.

---

## 4 Výsledky práce

Udržanie konkurencieschopnosti v čase globalizácie trhu a svetovej krízy vytvára tlak na nové nápady aj u slovenských firiem cestovného ruchu.

Analytická časť práce sa zaoberá inovačnou aktivitou a jej meraním v európskom meradle a analyzuje a porovnáva inovácie u vybraných slovenských podnikoch cestovného ruchu.

### 4.1 Inovačná aktivita v SR a v EÚ a jej meranie

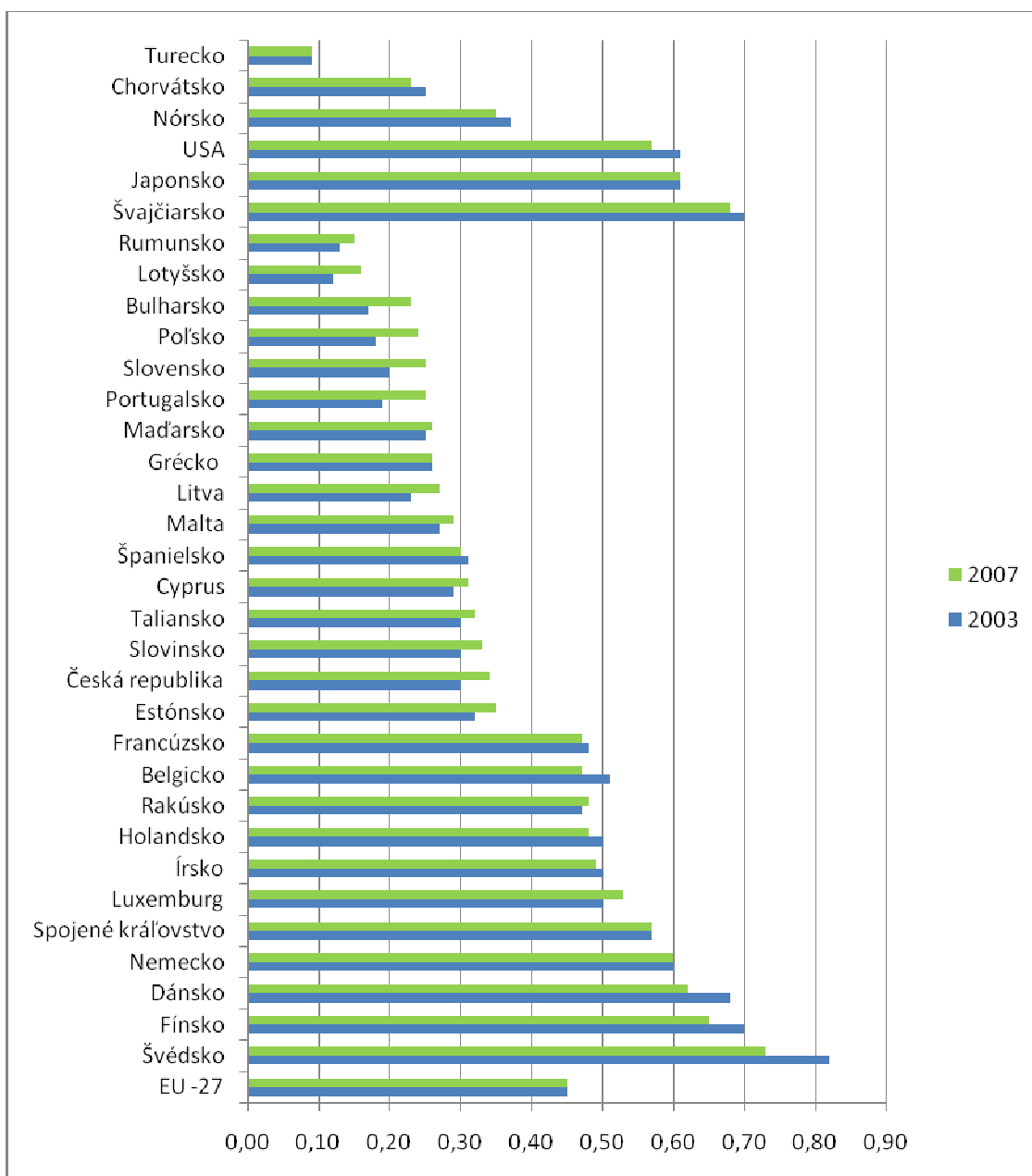
Sledovanie vývoja inovácií v členských štátoch Európskej Únie zabezpečuje Oznámenie Komisie (ES) č. 1450/2004, na základe ktorého Komisia (Eurostat) zhromažďuje a vyhodnotí štatistické ukazovatele.

Dôležitým ukazovateľom pomocou ktorého môžeme porovnať inovačnú aktivitu v jednotlivých štátoch je Sumárny inovačný index (SII), ktorý poskytuje prehľad o súhrnnom národnom inovačnom výkone (**Obrázok 3**). SII predstavuje identifikátor, ktorý je zostavený z 25 nameraných údajov. Hodnota SII pohybuje medzi 0 (horší výkon) a 1 (lepší výkon). Na základe výkonu sú jednotlivé štáty zaradené do nasledovných kategórií: vedúca skupina, následníci, skôr inovatívne štáty, doháňajúci.

V porovnaní s ostatnými krajinami EÚ Slovensko patrí k „doháňajúcim“ krajinám spolu s Rumunskom, Lotyšskom, Poľskom, Portugalskom a Maďarskom. Ich výsledky v tejto oblasti sú značne pod priemerom EÚ 27, napriek tomu, že v období 2003 - 2007 dosiahli výrazné zlepšenie v hodnote indexu.

Ďalším indikátorom, ktorý zohľadňuje aj špecifiká charakterizujúce inovačnú aktivitu v službách je inovačný index sektora služieb (SSII). Tento ukazovateľ zohľadňuje iné výkony, ako SII, práve preto sú značné rozdiely v poradí štátov pri SII a SSII.

Najdôležitejším zdrojom informácií o inovačných indikátoroch je CIS 4 (Community Innovation Survey), ktorý predstavuje prieskum inovačných aktivít v jednotlivých štátoch EÚ. Posledný prieskum, ktorého údaje sú dostupné i na stránkach Eurostat New Crones bol realizovaný v roku 2005 a poskytuje prierezový prehľad firiem s 10 a viacerými zamestnancami v 27 štátoch EÚ. Informácie boli pozbierané na vzorke viac ako 60.000 respondentov z výrobných odvetví a odvetví služieb (Arundel a i., 2007)



Obrázok 3 Prehľad krajín EÚ a iných krajín podľa sumárneho inovatívneho indexu

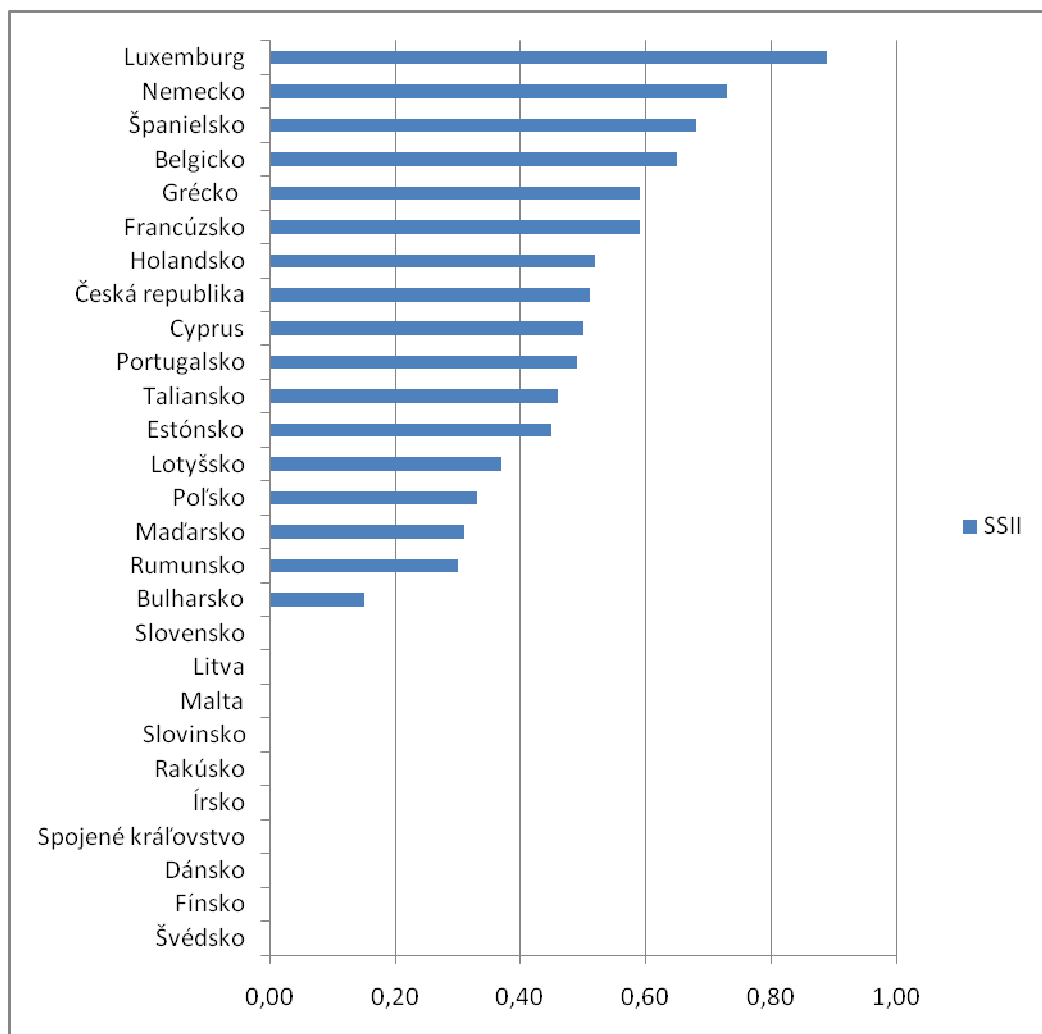
Zdroj: Europa in Zahlen, 2009

Pre účely prieskumu CIS 4 bol ukazovateľ SSII zostavený na základe 23 indikátorov v 9 oblastiach.

Výpočet hodnoty indikátora sa deje na základe transformácie hodnôt pomocou min-max metódy:

$$x_{cij}^r = \frac{(x_{cij} - \min(\forall_c \forall_j x_{ij}))}{(\max(\forall_c \forall_j x_{ij}) - \min(\forall_c \forall_j x_{ij}))}$$

kde  $x_{cij}^r$  je hodnota pre krajinu  $c$  indikátora  $i$  v sektore  $j$ . Hodnota sa získava odpočítaním minimálnej hodnoty indikátora  $i$  v sektore  $j$  pre všetky krajiny a vydelením rozdielom maximálnej a minimálnej hodnoty indikátora  $i$  v sektore  $j$ . Všetky hodnoty sú transformované na hodnotu medzi 0 a 1, maximálna hodnota transformovaná na 1 a minimálna hodnota na 0.



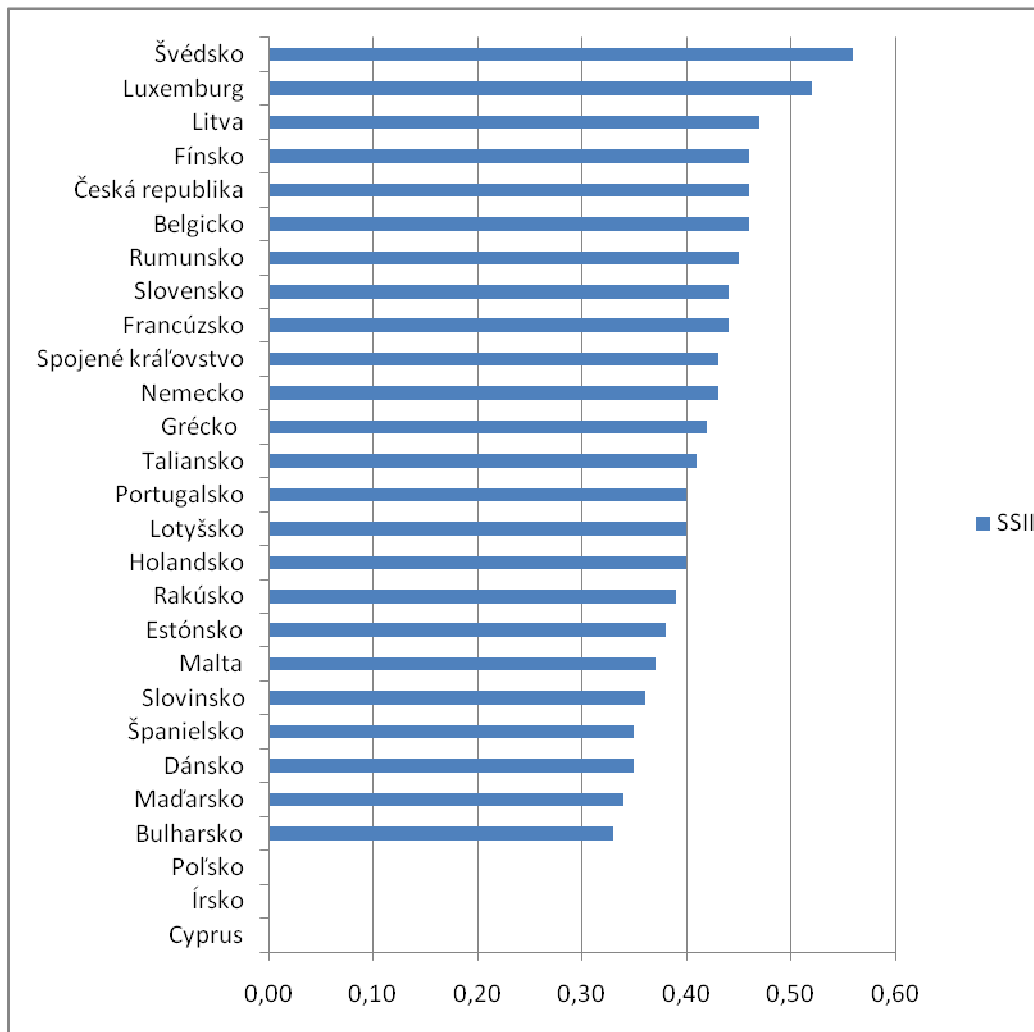
Obrázok 4 Prehľad SSII v jednotlivých štátoch EÚ 27.

Zdroj: Innovation Statistics for European Service Sector

Najinovatívnejšou krajinou v oblasti služieb je Luxembursko, nasledované Nemeckom a Španielskom (**Obrázok 4**). Musíme však poznamenať, že niektoré štáty

nebolo možné analyzovať z dôvodu nedostatku informácií, medzi inými nie sú dané hodnoty ani pre Slovensko.

Odlišné hodnoty SSII nám ponúka prieskum s názvom Trendchart z roku 2006 (**Obrázok 3**). Prieskum bol realizovaný s použitím inej metódy ako v prípade prieskumu CIS-4. Výsledky tohto prieskumu však viacerí autori kritizovali a spochybnili ich správnosť (Arundel, 2006).



Obrázok 5 Prehľad SSII v jednotlivých štátoch EÚ.

Zdroj: Arundel, 2006.

## 4.2 Analýza inovačnej aktivity vo vybraných zariadeniach

Pre uskutočnenie analýzy inovačnej aktivity boli vybrané 3 podniky cestovného ruchu. Výberové kritéria boli stanovené tak, aby bolo možné analyzovať rôzne typy zariadení, v ktorých boli zavedené inovácie.

---

Výber podnikov zohľadnil nasledovné kritéria:

- podnik zaviedol inovácie za posledné 3 roky,
- podniky majú rôznu oblasť pôsobenia (ubytovacie služby, stravovacie služby, cestovná kancelária),
- podniky sú lokalizované v rôznych regiónoch SR.

#### **4.2.1 Charakteristika podnikov cestovného ruchu**

Predstaviteľmi jednotlivých analyzovaných typov podnikov sú:

Kúpeľný hotel Park v Piešťanoch – ubytovacie zariadenie

Avicenum, s.r.o. so sídlom v Bratislave – cestovná kancelária

Reštaurácie Svišť v Novom Smokovci – stravovacie zariadenie

##### **a) Avicenum, s.r.o.**

Firma Avicenum, s.r.o. je cestovná kancelária, ktorá poskytuje služby individuálnym a korporátnym klientom, cestovným kanceláriám a agentúram ako aj vládnym inštitúciám. Na slovenskom trhu a v zahraničí pôsobí od roku 2002. Firma má prostredníctvom partnerských kancelárií zastúpenie v Rakúsku, Nemecku, Spojených Arabských Emirátoch, Kuvajte a v Saudskej Arábii.

Názov firmy Avicenum odkazuje na najvýznamnejšieho arabského lekára 11.storočia, Avicenu, vlastným menom Abu Ali al-Husajn Adb Allah Ibn Sina al-Quanúni. Jeho najdôležitejším dielom je Canon medicinae, ktoré sa na dlhé roky stalo kódexom zásad vedeckej medicíny a najcítanejším dielom na lekárske fakultách.

Firma bola založená v roku 2000 s názvom Bora-Bora, s.r.o. a až v roku 2001 bola premenovaná na Avicenum, s.r.o., na názov, ktorý presnejšie vystihuje hlavné zameranie cestovnej kancelárie.

Počet majiteľov sa v roku 2007 zredukoval z dvoch na jedného, a tým 100%-ným majiteľom firmy sa stal Ing. Peter Salem.

Hlavnou oblasťou pôsobenia CK Avicenum je oblasť kúpeľného cestovného ruchu. Firma svoje produkty ponúka svojim klientom predovšetkým prostredníctvom elektronického katalógu, na ktorý je v súčasnosti naviazaný celý rezervačný systém. Rezervačný systém kúpeľných a wellness pobytov avicenum.net sa špecializuje na liečebné a relaxačné pobyty vo wellness zariadeniach a kúpeľoch v strednej Európe. Od roku 2006 používa na internete brand name Relaxos a je k dispozícii v ôsmich

---

jazykových mutáciách (slovenčina, čeština, maďarčina, poľština, angličtina, nemčina, ruština, arabština). Firma svojim klientom zabezpečuje širokú paletu relaxačných, wellness a rodinných pobytov v kúpeľných a wellness zariadeniach strednej Európy – na Slovensku, v Českej republike a Maďarsku, Poľsku, Rakúsku a Slovinsku. K 31. decembru 2009 bolo v ponuke cestovnej kancelárie registrovaných vyše 300 zariadení v 95 destináciách šiestich krajín. Pre rýchle a efektívne vybavovanie požiadaviek klientov je operátorom k dispozícii špeciálny rezervačný systém, ktorý zaznamenáva požiadavky klientov, poskytuje prehľad o stave vybavenia danej požiadavky a dáva k dispozícii množstvo doplňujúcich informácií. Manažmentu spoločnosti poskytuje zaujímavé štatistiky nielen o kvantite, ale aj o kvalite predaja produktov a rovnako aj dodávateľom umožňuje získať prehľad o záujmoch trhu a zároveň aj informácie o spokojnosti zákazníkov so službami daného zariadenia.

Organizačná štruktúra zahŕňa tím zamestnancov tvorený 10 internými a 4 externými zamestnancami. Majiteľ firmy je zároveň konateľom. Chod firmy je zabezpečený zamestnancami na nasledovných pozíciách: spa project director, product manager, finance manager, regional&client servis manager, project manager, office assistant a zamestnanci call centra.

#### **b) Hotel Park, Piešťany**

Hotel Park je wellness a liečebný hotel, ktorý poskytuje ubytovacie a stravovacie služby, doplnené o liečebné procedúry, wellness služby a ďalšie doplnkové služby na úrovni trojhviezdičkového hotela. Ponuku hotela dopĺňajú konferenčné priestory pre 200 hostí a kompletná školiaca technika. Hostom je k dispozícii ubytovacia časť hotela s celkovým počtom lôžok 212. Lôžka sú umiestnené v 89 dvojlôžkových izbách a 7 apartmánach. V hoteli sú poskytované liečebné procedúry v odbore fyziatria, balneológia a liečebná rehabilitácia. Odborným garantom zdravotnej starostlivosti je hotelový lekár.

Názov hotela bol odvodený z jeho polohy. Nachádza sa v príjemnom a tichom prostredí mestského parku, vedľa ramena rieky Váh, necelých 500 m od pešej zóny a kúpeľného ostrova.

Hotel má dlhšiu tradíciu, svoju dnešnú podobu a názov dostal až v roku 2006, kedy prešiel procesom rekonštrukcie. V roku 2009 bola dokončená nová časť hotela s doplnkovými službami: relaxačný bazén s vodnými atrakciami ako vodopád, dnový gejzír, vodné kreslá.



---

Firma na základe počtu zamestnancov patrí medzi stredné podniky s priemerným počtom zamestnancov 54 (v roku 2009). Hotel je majetkom firmy Merk Reality, a.s. so sídlom v Bratislave, ktorá vznikla v roku 2000 rozdelením spoločnosti SATUR a.s. na tri spoločnosti, medzi inými na Merk Reality, a.s.

#### **c) Reštaurácia Svišť, Nový Smokovec**

Reštaurácia Svišť je situovaná priamo v centre mesta Vysoké Tatry – mestskej časti Nový Smokovec v areáli hotelového komplexu. V teplých mesiacoch sa priestory reštaurácie Svišť rozširujú aj na letnú terasu. Reštaurácia ponúka výber mäsitých, bezmäsitých i múčnych jedál, zeleninové šaláty, alkoholické a nealkoholické nápoje.

Reštaurácia je prepojená s kongresovým centrom, čo je zárukou komplexnosti služieb poskytovaných pri organizovaní kongresov. Blízkosť kostolov je výhodou pri organizovaní svadieb, či krstín.

Názov reštaurácie vyzdvihuje spojitosť s tatranskou prírodou. Svišť je typickým zástupcom tatranskej fauny, ktorý je prísne chránený z dôvodu ohrozenosti.

Reštaurácia vznikla na základe tlaku zákazníkov kúpeľov na vytvorenie príjemného a reprezentačného prostredia pre stravovanie a spoločenské akcie. V porovnaní s tradíciou kúpeľov patrí k mladším prevádzkam, vznikla v roku 1995.

Organizačne patrí reštaurácia ku Kúpeľom Nový Smokovec, je majetkom firmy Kúpele Nový Smokovec, a.s. Hoteloví hostia sa v rámci jednotlivých pobytov stravujú v reštaurácii v hoteli Palace, reštaurácia Svišť je využívaná predovšetkým v rámci špeciálnych akcií, routov, recepcií, banketov, osláv.

Organizačná štruktúra firmy je z dôvodu nízkeho počtu zamestnancov jednoduchá, prevádzkar reštaurácie riadi 8 člennú skupinu: 4 kuchárov a 4 čašníkov. Prevádzkovateľom reštaurácie je Štefan Vantroba, ktorý má bohaté skúsenosti v riadení hotelov a reštaurácií.

#### **4.2.2 Vplyv determinantov na zavádzanie inovácií**

Zavádzanie inovácií môže výrazne ovplyvniť kvalifikačná úroveň ľudských zdrojov, existencia dopytu po inovovaných produktoch alebo službách a možnosti financovania inovácií. V jednotlivých typoch zariadeniach boli analyzované uvedené determinanty.

#### **Ľudské zdroje**

---

Podniky cestovného ruchu sú charakterizované nižšou úrovňou kvalifikovanosti ľudských zdrojov. V sektore prevažujú pozície, ktoré nevyžadujú špecifické schopnosti a vedomosti.

Avicenum: Cestovná kancelária vyžaduje od zamestnancov predovšetkým jazykové a počítačové znalosti, komunikačné a organizačné schopnosti. Väčšina zamestnancov podniku má vysokoškolské vzdelanie ekonomického smeru. Nakoľko sídlo firmy je v Bratislave, často krát zamestnáva mladých absolventov bez praktických skúseností. V takých prípadoch je dôležité interné vzdelávanie a investícia do prenosu poznatkov. Cestovná kancelária v súvislosti so zavedením nového rezervačného systému SPADKOS realizovala vzdelávanie zamestnancov v dlhšom časovom období (1 rok). Tento projekt bol spolufinancovaný EÚ.

Hotel Park: Nakoľko analyzovaný hotel poskytuje okrem ubytovacích a stravovacích služieb aj zdravotnícke služby, zamestnáva aj vysoko kvalifikované osoby v odbore medicíny (lekára, fyzioterapeutov). Napriek týmto podmienkam manažment hotela je spokojný s kvalifikačnou úrovňou zamestnancov a hotel netrpí nedostatkom kvalifikovaných síl. V hoteli Park vzdelávanie zamestnancov bolo realizované pri otvorení nového relaxačného bazéna a sáun. Nakoľko išlo o rozšírenie služieb hotela, boli prijatí noví zamestnanci, ktorí vyhovovali požiadavkám a disponovali potrebnými znalosťami. Školenie bolo zamerané predovšetkým na obsluhu zariadení.

Reštaurácia Svišť: Reštaurácia podľa slov manažéra pociťuje nedostatok kvalifikovaných pracovných síl. Problémy vidia predovšetkým u mladej generácie, z ktorej veľa talentovaných ľudí odchádza do zahraničia. Pri zamestnávaní absolventov škôl sa stretávajú s nedostatkom vedomostí o moderných technológiách.

V súvislosti s ľudskými zdrojmi musíme poznamenať, že zavádzanie finančne náročných inovácií ovplyvňuje predovšetkým manažment firmy. Analyzované firmy patria k malým alebo stredným firmám, ktoré nemajú vytvorenú pracovnú pozíciu zameranú na inovácie prípadne vývoj nových produktov. Vývoj nových produktov, služieb, zavedenie procesnej alebo organizačnej inovácii iniciovali kvalifikovaní manažéri zariadení, ktorí disponujú dlhoročnými skúsenosťami. Inovácie najmenšieho rozsahu z finančného hľadiska boli zavedené v Reštaurácii Svišť, ktorá je najmenším analyzovaným podnikom a zároveň jediným, ktorého manažér nemá vysokoškolské vzdelanie.

---

Vzdelávacie aktivity boli uskutočnené vo všetkých podnikoch v súvislosti so zavedenými inováciami. Týmito aktivitami však neboli ovplyvnené manažérske zručnosti na zavádzanie inovácií.

### **Dopyt po inovovaných produktoch a službách**

Ďalším analyzovaným faktorom, ktorý vplýva na zavádzanie inovácií bol dopyt po inovovaných produktoch a službách. Tento determinant bol skúmaný z toho dôvodu, že podľa prieskumu CIS-4 až 10,7% firiem uvádza nedostatok dopytu po inovácií zo strany zákazníkov ako najväčšiu prekážku pri zavádzaní inovácií.

Avicenum: Cestovná kancelária je zameraná na poskytovanie kúpeľných a wellnes pobytov a vo svojej ponuke má vyše 300 zariadení v šiestich krajinách. Táto ponuka je pravidelne aktualizovaná, je doplnená o nové zariadenia a zároveň sú najmenej dopytované zariadenia odstránené z ponuky. Zo strany zákazníkov existuje tlak na zavedenie nových produktov vo forme ďalších zariadení, ktoré sú v určitej miere zohľadnené pri zavádzaní nových produktov. Na základe ohlasov klientov je pravidelne obnovovaný hlavný distribučný kanál cestovnej kancelárie, ktorým je internetová stránka. Dlhodobou požadovanou službou v tejto oblasti je možnosť online platby.

Hotel Park: Vplyvom zmien správania sa zákazníkov vznikajú požiadavky na nové produkty a služby. Tieto požiadavky je potrebné pred zavedením nového produktu preskúmať aj z hľadiska ziskovosti. Manažér hotela ako vyhľadávané inovované produkty spomenul predovšetkým doplnkové služby (procedúry, voľno časové aktivity) a vytvorenie podmienok pre špeciálnu klientelu (rodiny s deťmi, imobilné osoby, zákazníci s domácimi zvieratami).

Reštaurácia Svišť: S požiadavkami na nové produkty (jedlá, nápoje) sa stretávajú v reštaurácii predovšetkým v súvislosti s usporiadaním akcií: svadieb, routov, recepcií, banketov, osláv. V takýchto situáciách vo väčšine prípadov vyhovujú zákazníkom. Tieto produkty sa však neobjavia na jedálnom lístku, nakoľko ich výroba v malom rozsahu by bola vzhľadom na suroviny alebo technológiu finančne náročná a nezisková. Ako príklad môžeme uviesť jedlá z morských plodov, ktoré vzhľadom na vysoké ceny surovín a nedostatočný dopyt nie sú zaradené do ponuky jedál.

Všetky analyzované firmy vnímajú požiadavky zákazníkov na zmenu existujúceho alebo zavedenie nových produktov, služieb alebo distribučných metód. Reakcia na požiadavky závisí u všetkých firiem od finančnej náročnosti inovácie a očakávaných prínosov inovácie.

---

### **Možnosti financovania z verejných zdrojov**

Avicenum: Cestovná kancelária v týchto rokoch realizuje projekt na zavedenie nového rezervačného systému s názvom SPADKOS. V rámci projektu bola zaobstaraná kancelárska technika, bol vytvorený nový rezervačný systém a bolo uskutočnené školenie nových zamestnancov. Manažér cestovnej kancelárie považuje financovanie z verejných zdrojov za spôsob, ktorý môže vo veľkej miere ovplyvniť rozhodovanie o zavedení inovácie.

Hotel Park: Inovácie produktov a služieb je potrebné vykonávať nepretržite, a práve preto nie je možné spoliehať sa na verejné zdroje. Pri zavádzaní finančne náročných inovácií je potrebné využiť všetky dostupné zdroje. Financovanie investičných aktivít z verejných zdrojov vidí manažér hotela obmedzene, viac zdrojov je možné využiť na financovanie neinvestičných aktivít, ako napr. vzdelávanie, vytváranie partnerstiev.

Reštaurácia Svišť: Podniku sa podarilo získať finančné prostriedky z verejných zdrojov na financovanie školenia zamestnancov a z podobných zdrojov bola financovaná výmena a doplnenie zariadení stravovacej časti reštaurácie.

Možnosti financovania inovácií z verejných zdrojov vidia manažéri zariadení obmedzene. Napriek skúsenostiam s financovaním inovačných aktivít z verejných zdrojov sa v budúcnosti nespoliehajú len na tieto zdroje, ale považujú ich skôr za doplnkové.

#### **4.2.3 Typy zavedených inovácií**

Podľa prieskumu CIS 4 u firiem, ktoré uskutočnili inovácie, prevládajú procesné inovácie (75,6%) nad produktovými inováciami (65,1%) v malej miere. Organizačné inovácie boli zavedené v podobnej miere (64,9%). Najmenej firiem zaviedlo marketingové inovácie (35,6%).

Výber analyzovaných podnikov bol podmienený zavedením inovácie. Vo všetkých prípadoch bola realizovaná produktová inovácia. Okrem tejto inovácie však jednotlivé podniky zaviedli aj iné typy inovácií.

Avicenum: Cestovná kancelária zavádza nové produkty vo forme nových zariadení a produktových balíkov pravidelne. Tieto inovácie sú finančne menej náročné, jedná sa o sprístupnenie informácií na internetovej stránke a vytvorenie podmienok rezervácie. V roku 2009 kancelária zaviedla nový rezervačný systém, ktorý

---

zaznamenáva požiadavky klientov, poskytuje prehľad o stave vybavenia danej požiadavky a dáva k dispozícii množstvo doplňujúcich informácií. Sprievodným javom tejto procesnej inovácie bola organizačná inovácia, v rámci ktorej call centrum firmy sa presunulo z Bratislavy do Rimavskej Soboty. Ako marketingovú inováciu môžeme spomenúť obnovu internetovej stránky cestovnej kancelárie, ktorá okrem základných informácií o cene pobytu a popisu služieb obsiahnutých v cene, poskytuje aj prehľad o voľných kapacitách hotela. Kalendár obsadenosti je pravidelne aktualizovaný a túto zmenu vykonávajú zodpovední zamestnanci jednotlivých ubytovacích zariadení. Informácia o obsadenosti pomáha klientovi pri rozhodovaní a zároveň urýchli prácu zamestnancov cestovnej kancelárie.

Hotel Park: V hoteli boli zavedené nasledovné produktové inovácie: výstavba relaxačného bazéna, obnova zariadenia konferenčnej miestnosti, vytvorenie nových pobytových balíkov, ktoré zahŕňujú vstup do relaxačného bazéna, vytvorenie možnosti pripojenia na internet, rozšírenie ponuky procedúr. Výstavba bazéna a jeho uvedenie do prevádzky vyžadovali zavedenie organizačných a marketingových inovácií: prijatie nových zamestnancov, ich zaškolenie, publikovanie nových reklamných materiálov, obnova internetovej stránky hotela. Medzi procesné inovácie uskutočnené v hoteli môžeme zaradiť umožnenie online rezervácie izieb.

Reštaurácia Svišť: Reštaurácia zaviedla nasledovné produktové inovácie: zavedenie nových jedál súvisiace so zmenou technológie, víkendové akcie (napr. gril party), obnova zariadenia reštaurácie. Nákupom nového grilu došlo k procesnej inovácií v podobe zavedenia nových technológií prípravy jedál na tomto zariadení. Organizačné a marketingové inovácie väčšieho rozsahu neboli zavedené.

Z porovnania jednotlivých zariadení vidíme, že zavedenie produktových a procesných inovácií spravidla zapríčini zavedenie iných typov inovácií. Produktové inovácie zavedené v cestovnej kancelárii a reštaurácii sú finančne menej náročné, ako v hoteli. Napriek tomu, vo všetkých analyzovaných podnikoch prevažovali produktové inovácie nad procesnými. Finančne menej náročné netechnologické inovácie (organizačné a marketingové) boli zavedené v cestovnej kancelárii a hoteli. V prípade takýchto inovácií sa nejedná o radikálnu zmenu, ale ide o rad čiastkových zmien.

---

#### 4.2.4 Prínosy inovácií

Prínosy inovácií boli analyzované z hľadiska zlepšenia flexibility, zvyšovania kvality poskytovania produktov a služieb, zníženia nákladov na pracovnú silu, zníženia celkových nákladov a zníženia reakčného času na potreby zákazníkov.

Avicenum: Cestovná kancelária zavedením nového rezervačného systému získala schopnosť rýchlejšej reakcie na požiadavky klienta, jednoduchšie vybavenie rezervácie a tým zároveň úsporu nákladov na pracovnú silu. Táto úspora vychádza zo zníženia času, potrebného na vybavenie požiadavky klienta. Zároveň organizačnou zmenou, presunom call-centra do Rimavskej Soboty sa znížili náklady na pracovnú silu aj kvôli podmienkam na pracovnom trhu. Zavedením pravidelnej aktualizácie kalendára obsadenosti a iných informácií sa úspešnosť vybavenia požiadaviek zvýšil z 35% na 50%. V roku 2009 však ani produktové inovácie nedokázali zabrániť poklesu ročných tržieb.

Hotel Park: Následkom produktovej inovácie hotela bolo zlepšenie kvality poskytovania služieb, rozšírenie ponuky a vytvorenie nových produktov v podobe pobytových balíkov. Aktivity v oblasti marketingu (účasť na zahraničných veľtrhoch, vydanie reklamných materiálov, printové reklamy, možnosť online rezervácie cez internetovú stránku hotela) výrazne ovplyvnili úspešnosť hotela v hľadiska obsadenosti. Oproti roku 2008 sa zvýšila obsadenosť izieb z 25% na 40% a obsadenosť lôžok z 22% na 37%.

Reštaurácia Svišť: Manažér reštaurácie ako hlavný prínos inovácií spomenul fakt, že v čase hospodárskej krízy sa návštevnosť reštaurácie nezmenila. Zavedením produktových a procesných inovácií sa zvýšila kvalita ponúkaných produktov a sú flexibilnejší vo vybavovaní špeciálnych požiadaviek na akciách.

Hlavným cieľom inovácií je zvyšovanie zisku podniku. Prínosy jednotlivých inovácií je však náročné kvantifikovať v podobe zvýšených príjmov, z viacerých dôvodov:

- v rovnakom časovom období (v tom istom roku) bolo zavedených viac inovácií vo viacerých oblastiach,
- prínosy jednotlivých inovácií sa nemusia prejaviť ihneď po zavedení,
- príjmy môžu ovplyvniť aj externé faktory (napr. hospodárska kríza).

---

Podniky okrem cestovnej kancelárie uviedli, že sa im za posledné 3 roky napriek hospodárskej kríze neznížil objem ročných tržieb. Procesné inovácie v reštaurácii a cestovnej kancelárie priniesli flexibilitu v reakcii na požiadavky zákazníkov.

---

## Záver

Vo svojej práci som sa zaoberala inováciami vo vybraných slovenských podnikoch cestovného ruchu.

Analýza bola uskutočnená v troch rôznych typoch podnikov cestovného ruchu, ktoré za posledné 3 roky uskutočnili inovácie:

- cestovná kancelária – Avicenum, s.r.o.,
- ubytovacie zariadenia – Hotel Park, Piešťany,
- stravovacie zariadenie – Reštaurácia Svišť, Nový Smokovec.

Oblasti analýzy boli vybrané tak, aby korešpondovali s metodikou prieskumu CIS-4, ktorý bol realizovaný s cieľom zistenia inovačnej aktivity v sektore služieb.

Vo vybraných podnikoch boli analyzované determinanty ovplyvňujúce inovácie, typy prevládajúcich inovácií, prínosy inovácií a ochrana duševného vlastníctva. Zároveň boli porovnané uvedené faktory v jednotlivých typoch zariadeniach.

Vybrané inovatívne firmy nepociťujú stav kvalifikovaných ľudských zdrojov, dopyt po inovovaných produktoch a službách a financovanie z verejných zdrojov ako prekážky pri zavádzaní inovácií. V oblasti ľudských zdrojov disponujú dostatkom odborníkov a ich kvalifikáciu zvyšujú ďalším vzdelávaním. Inovácie najmenšieho rozsahu boli zavedené v podniku s najmenším počtom zamestnancov a najmenším podielom vysokoškolsky vzdelaných zamestnancov.

Ďalším skúmaným determinantom bol dopyt po inovovaných produktoch a službách. Všetky analyzované firmy vnímajú požiadavky zákazníkov na zmenu existujúceho alebo na zavedenie nových produktov, služieb alebo distribučných metód. Reakcia na požiadavky závisí u všetkých firiem od finančnej náročnosti inovácie a očakávaných prínosov inovácie.

Pri porovnaní typov inovácií môžeme konštatovať, že produktové inovácie v cestovnej kancelárii a reštaurácii boli finančne menej náročné, ako produktová inovácia v hoteli. Zavedenie produktových a procesných inovácií spravidla zapríčinilo zavedenie iných typov inovácií. V prípade marketingových inovácií sa nejednalo o radikálnu zmenu, ale išlo o rad čiastkových zmien.



---

Najväčším prínosom inovácií reštaurácie a hotela bolo ustálenie ročných tržieb aj v čase hospodárskej krízy. Procesné inovácie v reštaurácii a cestovnej kancelárii priniesli flexibilitu v reakcii na požiadavky zákazníkov.

Ochrane duševného vlastníctva sme sa vo výsledkoch práce nevenovali osobitnú časť, nakoľko analyzované firmy necítia potrebu ochrany duševného vlastníctva predovšetkým z dôvodu, že inovácie, ktoré zaviedli nie sú úplnými novinkami na trhu, a preto neuvažujú o tejto forme ochrany pred imitáciami.

Pre ďalšie bádanie by bolo vhodné uskutočniť prieskum inovácií na väčšom počte podnikov, kde by bola zachovaná rôznorodosť podnikov z hľadiska veľkosti a typu s cieľom zistiť najdôležitejšie kritéria pri rozhodovaní o zavedení inovácie.

---

## Zoznam použitej literatúry

1. ARUNDEL, Anthony. 2006. *Can we measure and compare innovation in services?* [online]. B. m. : b. v., 2006 [cit. 2010-05-02]. Dostupné na: <[http://www.proinno-europe.eu/page/doc/eis\\_2006\\_innovation\\_in\\_services.pdf](http://www.proinno-europe.eu/page/doc/eis_2006_innovation_in_services.pdf)>.
2. ARUNDEL, Anthony – KANERVA, Minna – VAN CRUYSEN, Adriana – HOLLANDERS, Hugo. 2007. *Innovation Statistics for European Service Sector* [online]. B. m. : b. v., 2007 [cit. 2010-03-20]. Dostupné na: <<http://www.scribd.com/doc/239122/Innovation-Statistics-for-the-European-Service-Sector>>.
3. BRACKENBURY, Martin. 2006. *Has innovation become a routine practice that enables companies to stay ahead of the competition in the travel industry?* [online]. B. m. : b. v., 2006 [cit. 2009-08-28]. Dostupné na: <<http://www.oecd.org/dataoecd/55/34/34267968.pdf>>.
4. DECELLE, Xavier. 2006. *A dynamic conceptual approach to innovation in tourism.* [online]. B. m. : b. v., 2006 [cit. 2009-08-28]. Dostupné na: <<http://www.oecd.org/dataoecd/55/28/34267921.pdf>>.
5. EISL, Barbara – HEINTSCHEL, Marlis - KIZLINK, Stefan – PLIMON, Isabella. 2007. *Innovationen im Tourismus.* [online]. B. m. : b. v., 2007 [cit. 2010-01-20]. Dostupné na: <[http://www.wu.ac.at/itf/student/down\\_s/innovationen](http://www.wu.ac.at/itf/student/down_s/innovationen)>.
6. EUROPA IN ZAHLEN. 2009. [online]. B. m. : b. v., 2009 [cit. 2010-01-20]. Dostupné na: <[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-CD-09-001/DE/KS-CD-09-001-DE.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-CD-09-001/DE/KS-CD-09-001-DE.PDF)>. ISBN 978-92-79-11624-7.
7. HRAŠKOVÁ, Dagmar. 2006. *Úloha inovácií v rozvoji organizácie.* [online]. B. m. : b. v., 2006 [cit. 2009-08-28]. Dostupné na: <<http://www.logistickymonitor.sk/en/images/prispevky/uloha-inovacii.pdf>>.
8. KUBIČKOVÁ, V. – BENEŠOVÁ, D. 2007. *Inovácie v službách.* Bratislava: vydavateľstvo EKONOM, 2007, ISBN 978-80-225-2365-3.
9. MOSCARDO, Gianna. 2007. *Sustainable tourism innovation: Challenging basic assumptions.* [online]. B. m. : b. v., 2007 [cit. 2010-01-22]. Dostupné na internete: <<https://secure.palgrave-journals.com/thr/journal/v8/n1/full/thr20087a.html>>.
10. PITRA, Zbyněk. 2006. *Management invačných aktivít.* Professional Publishing, 2006. ISBN 80-86946-10-X.

- 
11. ROSENBERG, Nathan. 2004. *Innovation and economic growth*. [online]. B. m. : b. v., 2004 [cit. 2010-01-22]. Dostupné na: <<http://www.oecd.org/dataoecd/55/49/34267902.pdf>>.
12. TUREKOVÁ, H. – MIČIETA, B. 2003. *Inovačný manažment*. Žilinská univerzita : Žilina, 2003. ISBN 80-8070-055-9.
13. WEIERMAIR, Klaus. 2006. Product improvement or Innovation: What is the key to succes in tourism? IN: *Innovation and Growth in Tourism*, ISBN 92-64-02501-4, OECD, 2006
14. WIENEROVÁ, Iveta. 2007. Modely inovačných procesov v priemyselných podnikoch. In: *SEMAFOR 2007, Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie, 2007*. Košice, 2007, ISBN 978-80-225-2482-7.
15. Životopis Avicennu. [online]. [cit. 2010-03-15]. Dostupné na: <<http://www.bedekerzdravia.sk/?main=article&id=231>>.
16. Predstavenie spoločnosti. [online] Bratislava: Avicenum, aktualizované 2010. [cit. 2010-03-15]. Dostupné na: <<http://www.avicenum.sk/index.php?id=2368>>.
17. Deutsche Tourismusverband – ocenené inovácie v roku 2007. [online]. [cit. 2009-08-28]. Dostupné na: <<http://lilos-reisen.de/archives/420-Innovationen-im-Tourismus-Fluch-oder-Segen.html>>.
18. Predstavenie múzea. [online]. [cit. 2010-03-12]. Dostupné na: <<http://www.museum-siegsdorf.de/index.php?id=2>>.
19. Fotografie zariadenia. [online]. [cit. 2010-05-10]. Dostupné na: <<http://www.hotelpark.sk/>>.
20. Fotografie zariadenia. 2010. [online]. [cit. 2010-05-10]. Dostupné na: <<http://www.kupelens.sk/>>.

---

.

---

---

## Prílohy

### Príloha 1 – Zoznam indikátorov SSII

#### 1. Ľudské zdroje

Podiel firiem zapojených do prípravy pre inovačné účely

Podiel firiem považujúcich nedostatok kvalifikovaných pracovných síl za dôležité – obrátený ukazovateľ

#### 2. Dopyt po inovácií

Podiel firiem považujúcich neistý dopyt za dôležité – obrátený ukazovateľ

Podiel firiem považujúcich inováciu za nepotrebnú z dôvodu nedostatočného dopytu – obrátený ukazovateľ

#### 3. Verejná podpora inovácií

Podiel firiem, ktorých inovácie boli financované z verejných prostriedkov

#### 4. Produktové a procesné inovácie

Podiel firiem s vnútropodnikovým vývojom a výskumom

Výdavky na vnútropodnikový vývoj a výskum (% z celkových výdavkov na inovácie)

Podiel firiem, ktoré si zaobstarali stroje, zariadenia, software

#### 5. Produktové a procesné výstupy

Podiel firiem, ktoré uviedli účinky inovácií na zníženie surovín a energie

Podiel firiem, ktoré uviedli účinky inovácií na zlepšenie flexibility

Podiel firiem, ktoré uviedli účinky inovácií na zlepšenie kvality

Podiel firiem, ktoré uviedli účinky inovácií na zníženie nákladov na pracovnú silu

#### 6. Netechnologické inovácie

Podiel firiem, ktoré zaviedli organizačnú a/alebo marketingovú inováciu

Podiel firiem, ktoré zaviedli organizačnú inováciu

Podiel firiem, ktoré zaviedli marketingovú inováciu

#### 7. Výstupy netechnologických inovácií

Podiel firiem, ktoré uviedli účinky inovácií na skrátenie reakčného času na potreby zákazníka

Podiel firiem, ktoré uviedli účinky inovácií na zvyšovanie kvality

---

Podiel firiem, ktoré uviedli účinky inovácií na zníženie nákladov

#### 8. Komercializácia

Obrat z nových a výrazne zdokonalených produktov, ktoré sú nové iba pre firmu (v % z celkového obratu)

Podiel firiem s novými alebo výrazne zdokonalenými produktmi na trhu

#### 9. Duševné vlastníctvo

Podiel firiem, ktoré požiadali o patent

Podiel firiem, ktoré registrovali priemyselný dizajn

Podiel firiem, ktoré registrovali ochrannú známku

---

## Príloha 2 – Otázky riadeného rozhovoru

1. Ako vnímate kvalifikačnú úroveň Vašich zamestnancov? Pociťujete nedostatok kvalifikovaných pracovných síl?
2. Zúčastnili sa Vaši zamestnanci vzdelávacích aktivít v súvislosti so zavedením inovácie za posledné 3 roky? Akých?
3. Pociťujete tlak zákazníkov na zavádzanie inovatívnych produktov a služieb?
4. Existuje podľa Vás reálna možnosť financovania inovácií z verejných prostriedkov?
5. Zaoštarali ste si za posledné tri roky nové zariadenia, software na poskytovanie nových služieb? Aké nové služby ste zaviedli za posledné tri roky?
6. Zavedenie inovácie malo účinky na zlepšenie flexibility, zlepšenie kvality poskytovania produktov, zníženie nákladov na pracovnú silu? Aké?
7. Bola zavedená zmena organizačnej štruktúry? Aká?
8. Bola zavedená zmena v oblasti marketingu? Zaviedli ste nový alebo výrazne zlepšený dizajn, marketingové metódy na zvýšenie prítlačivosti firmy alebo vstupu na nový trh?
9. Zavedenie inovácie malo účinky na zvyšovanie kvality poskytovaných služieb, na zníženie celkových nákladov a na zníženie reakčného času na potreby zákazníkov?
10. Zvýšil sa Vám objem ročných tržieb po zavedení nových výrobkov?
11. Požiadali ste o registráciu duševného vlastníctva, patentu, priemyselného dizajnu alebo ochrannej známky? Prečo?

---

Príloha 3 – Fotografie zariadení

Obrázok 6 Hotel Park - exteriér



Zdroj: Hotel Park

Obrázok 7 Hotel Park, Piešťany – vybavenie izby



Zdroj: Hotel Park



---

Obrázok 8 Hotel Park – relaxačný bazén



Zdroj: Hotel Park

Obrázok 9 Hotel Park – konferenčná miestnosť



Zdroj: Hotel Park

---

Obrázok 10 Reštaurácia Svišť - exteriér



Zdroj: Kúpele Nový Smokovec

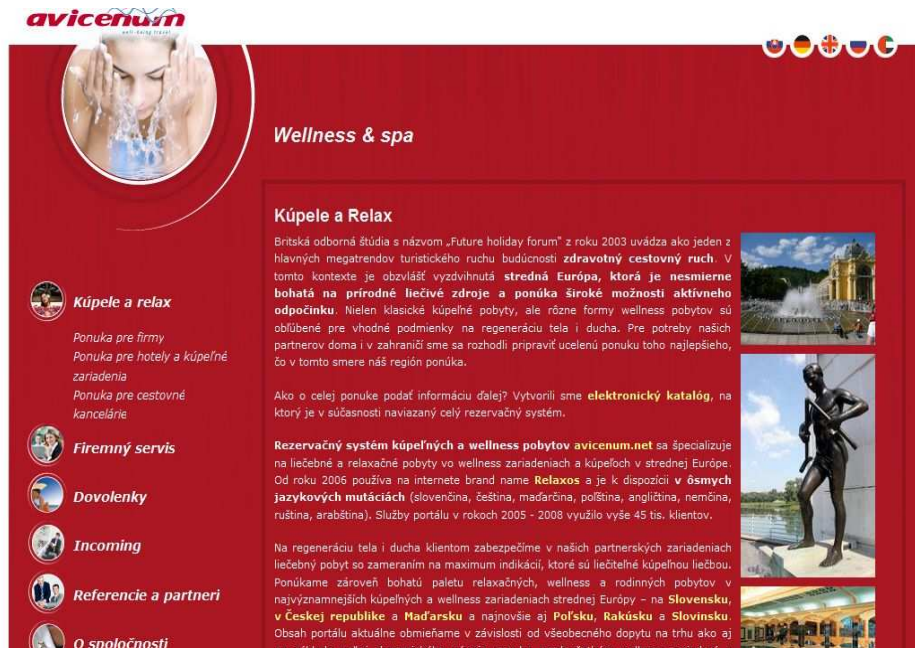
Obrázok 11 Reštaurácia Svišť - interiér



Zdroj: Kúpele Nový Smokovec

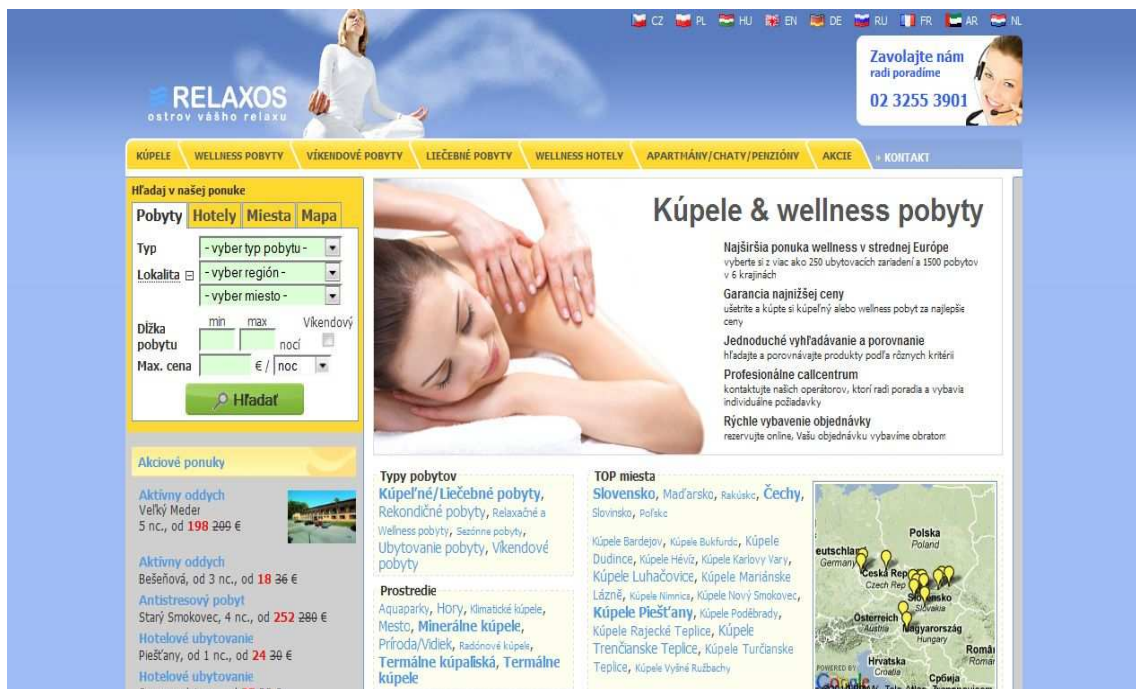


Obrázok 12 Cestovná kancelára Avicenum – internetová stránka



Zdroj: Avicenum

Obrázok 13 Cestovná kancelária Avicenum – hlavný distribučný kanál relaxos.sk



Zdroj: Avicenum

Obrázok 14 Cestovná kancelária Avicenum – operátorské rozhranie internetovej stránky s kalendárom obsadenosti a ďalšími funkciami

The screenshot displays a web application interface for a travel agency. At the top, there is a navigation bar with various menu items like 'INTRANET', 'CATALOG', and 'SUPPORT CENTRUM'. Below this is a search bar with filters for 'Pobyty', 'Hotely', 'Miesta', and 'Mapa'. The main content area is titled 'Aktívny oddych/BODY FORMING MINI (ID 5372), 5 nc., Liečebný dom Veľká Fatra, Turčianske Teplice'. It includes an address section, a calendar showing occupancy for May, June, and July 2010, and a 'Rezervačný box' with options for 'Predbežná rezervácia' and 'Alternatívna ponuka'. There are also sections for 'Základné údaje', 'Typ pobytu', 'Dĺžka pobytu', and 'Ubytovacie zariadenie'. The interface is designed for operators to manage bookings and view availability.

Zdroj: Avicenum