

**Ema Mišúnová**  
**Juraj Mišún**

## **NÁČRT UPLATNENIA INOVÁCIÍ V REGIONÁLNO M ROZVOJI CESTOVNÉHO RUCHU**

***Abstract:** The paper is based on the argument that innovation processes in tourism are the most important elements of the long-term economic growth. In “intersectoral” process of innovation tourism can play a key role in transforming modern innovation into economic growth. New technologies, more experienced and more demanding clients, organizational changes, regional disparities and growing environmental restrictions are just some of the challenges that shape the tourism sector. Internet transforms the sale of tourism products in different ways. This will simplify access to information, which rapidly grows and makes tourism permanently competitive. The paper shows the specific features of tourism products creation, and possibilities of knowledge use in regions. In the application part we present partial outputs of the knowledge dynamics case study in tourism sector of the Bratislava region of “REDIPE” project 2010.*

***Keywords:** knowledge economy, innovation in tourism, service sector, tourism enterprises, destination, tourism product, information technology, tourism policy.*

**JEL:** L 22, L 83

### **Úvod**

Väčšina sektorov v západných ekonomikách prechádza výraznými technologickými zmenami, ktoré vytvárajú tzv. „novú“ ekonomiku, úzko korešpondujúcu s vytvorením nového bohatstva prostredníctvom inovácií. Je to ekonomika spojená s vedou o informáciách, inováciách, manažmente, vzdelaní a špičkových technológiách. Charakterizujú ju dva pojmy: znalostná ekonomika a ekonomika služieb. Aj keď mnoho inovácií má pôvod v treťom sektore (sektore služieb), zatiaľ sa o ich význame v cestovnom ruchu veľa nehovorilo. A priori možno očakávať, že inovácia a vývoj produktu by mohli vytvoriť jedinečnú stratégiu na získanie nových trhov. Aj keď cestovný ruch, ako typický sektor služieb má pomerne rozvinutý trh, súčasná situácia vyžaduje inovácie a nepatrné kozmetické zmeny v ponúkanom produkte. Globálna kríza značne ovplyvnila správanie subjektov na trhu cestovného ruchu. V dôsledku toho je charakteristická snaha hotelov a cieľových miest rozšíriť ponuku doplnkových služieb pre spotrebiteľov.

347

Tvorba a marketing produktov cestovného ruchu nie sú totožné s výrobou a marketingom priemyselných produktov. Špecifické charakteristiky cestovného ruchu prinášajú veľmi často obmedzenia, ktoré sa môžu stať odrazovým mostíkom pre zvýšenie hodnoty produktov prostredníctvom inovácií. Cestovný ruch vytvára a predáva špeciálne produkty – zážitky, ktoré sú nehmatateľné a nemožno ich uchovávať. Spotreba produktov cestovného ruchu zahŕňa aktívnu spoluúčasť zákazníka, pričom ich marketing v cestovnom ruchu môže často prinášať veľké investície. Sprostredkovanie, distribúcia a finálna spotreba vyžadujú interakciu rôznych oblastí ([16], s. 56). Cieľom príspevku je poukázať na špecifiká tvorby produktov cestovného ruchu a na základe analýzy priebehu jednotlivých fáz inovačného procesu načrtnúť možnosti využívania znalostí a uplatňovania inovácií vo vybraných 2 hoteloch bratislavského kraja.

## 1 Teoretické východiská

### Znalosti v sektore cestovný ruch a ich dynamika v regiónoch

Po 30 rokoch dominantnosti informačných technológií sa celosvetovo začala upriamovať pozornosť na jednu z najväčších hodnôt, ktorú predstavujú poznatky. Nové poznatky sú výsledkom poznávacieho procesu v rámci výskumných aktivít, ale aj praktických skúseností. Aj anglický preklad slova „poznatok“ uvádzajú slovníky ako „piece of knowledge“. Naproti tomu znalosť je tvorená systémom poznatkov. Je to navzájom previazaná (meniteľná, doplniteľná napr. novými poznatkami) štruktúra súvisiacich poznatkov, ktorú možno použiť v interakcii so svetom (dôraz na praktické využitie). Podľa M. Bučeka [4] v zmysle systémovej teórie chápeme znalosti ako systém a poznatky ako prvky systému. Preto je logické, že výsledkom poznávacej činnosti vo vede je vedecký poznatok a že komplexnejšie systémy ako spoločnosť, ekonomika a pod. majú prívlastok „znalostná“ – t. j. znalostná spoločnosť, znalostná ekonomika, znalostný manažment.

Poznatky sú tak výsledkom poznávacieho procesu a ich kombinovaním vznikajú znalosti. Dôvodom, prečo sa v súčasnosti vedeckí pracovníci, ako aj praktici, intenzívne zaoberajú znalosťami, je skutočnosť, že vo všeobecnosti sa za najslubnejšiu stratégiu pre ekonomický rast krajín považuje tá, ktorá posilňuje znalostnú základňu krajiny a využívanie nových znalostí v ekonomike ([11], s. 12). Znalosti a inovácie sa tak považujú za strategicky najvýznamnejšie zdroje poznatkovo založenej firmy a ako jedinečný ťažko napodobiteľný kapitál sa stávajú hlavným determinantom jej konkurencieschopnosti.

Manažment znalostí vznikol v priebehu 90. rokov minulého storočia a predstavuje súbor stratégií a prístupov navrhnutých na vytváranie, zabezpečenie a využívanie znalostí tak, aby sa dostali k správnym ľuďom v správnom čase, ktorí by s ich využitím mohli vytvárať hodnoty pre zákazníkov i pre firmy.

Problematike regionálnej dimenzie poznatkov u nás výraznejšie venuje pozornosť M. Buček, Š. Rehák a O. Hudec [5]. Pre definíciu „poznatku“ je rozhodujúce

porozumieť, ako sa produkuje, zverejňuje, používa a ako sa poznatok môže spracovať na implementáciu v sociálno-ekonomickom rozvoji. Podľa M. Bučeka ([3], s.7) ako každý iný produkt aj poznatky majú rozdielnu hodnotu. Niektoré majú aj zápornú hodnotu a ľudia sa im snažia vyhnúť. V obchodnom kontexte hodnota poznatku spočíva v jeho príspevku k realizácii zisku a rozšírenej reprodukcii kapitálu. Vo voľnom kontexte hodnota poznatku spočíva v jeho príspevku k blahobytu. Rozdiel medzi užitočným a neužitočným poznatkom je dôležitý. Poznatok je stelesnený vo všetkých tovaroch a „prejavuje sa“ v ich činnosti. Dynamika poznatkov predpokladá kontinuitu v troch oblastiach: technológia, inštitúcie a región ([3], s. 8).

Záver viacerých štúdií a teoretických koncepcií poukazujú na priestorové prepojenie jednotlivých aktivít a aktérov, na ktorých je založená znalostná ekonomika. Ak nie je národohospodárska stratégia prepojená s regionálnou dimenziou uniká veľa efektov a môže to ohroziť mnohé programy a zámery. Národný strategický referenčný rámec Slovenska (NSRR SR) sa koncepcne síce opiera o základné dokumenty EÚ, avšak v konkrétnych podmienkach SR treba zvoliť vhodný priestorový rámec na podporu inovačného procesu. NSRR SR predpokladá podporu aktivít cestovného ruchu predovšetkým prostredníctvom dvoch operačných programov, ktorými sú Operačný program konkurencieschopnosť a hospodársky rast a Regionálny operačný program. Tieto sa však nerealizujú na území bratislavského kraja. Operačný program Bratislavský kraj, pripravovaný pre obdobie 2007 – 2013, nepredpokladá podporu aktivít v cestovného ruchu na území tohto kraja ([3], s. 7).

Najzávažnejšou bariérou pre tvorbu, získavanie a šírenie znalostí pre rozvoj cestovného ruchu u nás je nedostatok finančných zdrojov. Avšak využívanie existujúcich znalostí vo firmách v sektore cestovný ruch zabezpečuje tvorbu nových produktov a služieb, pričom je sledovaná maximálna návratnosť vložených investícií.

### **Inovácie a inovačné procesy v cestovnom ruchu**

Inovácie sú založené na nápadoch, ktoré často vedú k otvoreniu nových trhov a revolúcii produktov. Inovácie sú definované ako jedinečnosť, pričom produkty môžu byť uvedené ako inovácia len raz, nie dvakrát. Úspešná inovácia, napr. inovácia, z ktorej firma cestovného ruchu na konkurenčnom trhu profituje, musí zvýšiť hodnotu produktu alebo turistický zážitok. Výrobu a marketing priemyselných výrobkov nemožno stotožňovať s výrobou a marketingom produktov cestovného ruchu ([6], s. 25). Ekonomika bude najúspešnejšia vtedy, keď sa zvýši miera inovácie. V „medziodvetvovom“ procese inovácií môže cestovný ruch plniť kľúčovú úlohu v transformovaní moderných inovácií na ekonomický rast. Cestovný ruch sám osebe nie je oblasťou, v ktorej by sme mohli vytyčovať inovácie, ktoré sa počas histórie menili ([12], s. 14).

V posledných rokoch rastú preferencie účastníkov cestovného ruchu orientované na komfort, uľahčenie a zrýchlenie procesu cestovania, dobrodružstvo, zdravie, ekológiu, poznávanie a kultúru, zábavu a rozptýlenie. Postupná zmena životného štýlu, lacnejšia letecká doprava a internet menia tvár cestovného ruchu. S cieľom uspieť

v konkurencii na trhu cestovného ruchu je zo strany kompetentných dôležitá podpora tvorby nových produktov cestovného ruchu adekvátnych pre náročných klientov. Dôležitým nástrojom v rozvoji cestovného ruchu sa stáva najmä marketingové plánovanie, predstavujúce systematický prístup k ponuke produktov, ktoré má cestovný ruch k dispozícii. Umožní dokonca objaviť aj také produkty, ktoré boli dlhodobo prehliadané, ako aj prezentovať ponuku regiónu, resp. obce novým cieľovým skupinám, novými formami a s novými efektmi.

*Produkt cestovného ruchu* už dávno nie je len ubytovanie, či stravovanie. Charakteristickým prvkom produktu cestovného ruchu je, že zasahuje do sféry služieb, ako aj hmotných statkov, s ktorého kúpou je spojená vysoká miera dôvery kupujúceho. Zákazník si totiž nekupuje len služby (doprava, ubytovanie, stravovanie), ale aj možnosť dočasného užívania cudzieho prostredia (ako sú napr. pláže, ale aj kultúra, historické dedičstvo a ostatné nehmotné úžitky, akými sú príjemná atmosféra, úslužnosť a pohostinnosť). Takto naplňa spotreba produktu návštevníkov psychologickými aj fyzickými zážitkami. Jedným zo základných znakov produktu cestovného ruchu je jeho regionálny charakter. Tejto skutočnosti bolo potrebné prispôbiť aj organizačné usporiadanie s cieľom koordinácie rozvoja cestovného ruchu na miestnej a regionálnej úrovni.

Produkt cestovného ruchu v lokalitách a regiónoch sa odborne nazýva *destinácia*. Na to, aby sme určité regióny mohli predávať ako destináciu, musí sa najprv táto vytvoriť. Každá destinácia má svoje územné a administratívne vymedzenie, združuje turistické produkty, ako základné a podporné služby, prírodné atrakcie a človekom vytvorené atrakcie pod spoločnú značku (brand). Vo viacerých publikáciách sa destinácia prezentuje ako produkt, ktorý zahŕňa ponuku služieb s cieľom uspokojiť potreby účastníka cestovného ruchu v regióne. Destinácia je tiež dôležitým predmetom inovačného cyklu. Dôležité je predovšetkým poňať, čo robí destináciu atraktívnou. Pravdou je, že nie je to regionálne plánovanie, dokonca ani mozog manažérov, ale je to trh, ktorý rozhoduje o tom, či destinácia je vhodným alebo nie je vhodným cieľom návštevy pre turistov. Zákazníci si vyberajú destináciu, ktorá je pre nich lákavá a ktorá im ponúka najväčšie zážitky. Cieľom stratégie destinácie je podľa T. Biegra ([2], s. 165) vybudovanie a udržanie jej konkurencieschopnosti na trhu cestovného ruchu. Okrem iného podáva informáciu o tom, na akých trhoch sa chce prezentovať a prostredníctvom akých produktov.

*Inovačný cyklus* sa začína uvedením nového produktu na trh, ďalej nasleduje fáza prudkého rastu a dochádza k výraznému zvýšeniu obratu a následne k dosiahnutiu maximálnej hodnoty vo fáze zrelosti produktu. Môže sa však napríklad stať, že časom i napriek modernizácii a zavádzaniu nových trendov (napr. v lyžovaní snowbordu) stratí región svojich klientov ([6], s. 21). Špecifiká cestovného ruchu prinášajú veľmi často rozdiely, ktoré sa môžu stať odrazovým mostíkom na zvýšenie hodnoty produktov prostredníctvom inovácií. Rozdiely sú nasledujúce: cestovný ruch vytvára a predáva špeciálne produkty – zážitky, ktoré sú nehmotateľné. Jeho produkty nemožno uchovávať, v dôsledku čoho ide len o aktuálnu spotrebu. Bezpochyby spotreba produktov cestovného ruchu zahŕňa aktívnu spoluúčasť klienta. V súčasnosti

dôležitou súčasťou ponuky v hoteloch sú zážitky a vyhľadávanie služieb wellness.

Tvorba a marketing produktov v cestovnom ruchu môžu často prinášať veľké investície tak pre letecké spoločnosti, ako aj pre hotelové reťazce či požičovne áut. Treba tiež zdôrazniť, že sprostredkovanie, distribúcia a finálna spotreba vyžadujú interakciu rôznych aktérov, ako sú cestovné agentúry, stravovacie zariadenia atď. ([16], s. 56).

Väčšinou, keď turista trávi svoj voľný čas v niektorej destinácii, nevyužíva služby len jedného dodávateľa, ale určitý balík služieb, ktorý vníma ako celok. Mnoho dodávateľov sa zúčastňuje na tvorbe zážitkov vyplývajúcich z cestovného ruchu. Toto si vyžaduje vertikálnu kooperáciu, čiže celkové ohodnotenie kvality turistami závisí od kvality ich kumulatívnych vnemov. Pokiaľ je klient nespokojný, produkt mu prestane poskytovať požadované zážitky (všetko od odchodu z miesta trvalého pobytu až po jeho návrat). Služby v cestovnom ruchu sú tvorené internými (dodávateľ) a externými faktormi (klient). Sám klient musí byť proaktívny a vo väčšine prípadov musí cestovať do vybranej destinácie (tlak, ktorý by sa mohol stať odrazovým mostíkom pre inovácie). Nehmatateľnosť produktov cestovného ruchu naznačuje vysoký stupeň rizika a neistoty, čo sa týka hodnotenia klientov (vzťah kvality a ceny). Návštevník, ktorý objednáva „dovolenkový balík“, nevie, čo môže skutočne očakávať a ako bude spokojný s kvalitou svojej dovolenky. Dôležitou úlohou destinácie je vytvoriť presvedčenie, že určuje kritériá kvality a zavádza opatrenia na redukcii rizika pre zákazníkov ([16], s. 56).

Celkovo služby súvisiace s cestovným ruchom sú na prácu i kapitálovo náročné, pričom sú závislé od externých dodávateľov, ako aj od iných faktorov. Podobne aj schopnosti a motivácia zamestnancov sú nevyhnutné faktory. Pre oba faktory sa zdôrazňuje potreba kapitálu a inovatívne motivované práce. Cestovný ruch taktiež vyžaduje lokálnu infraštruktúru. Miestne obyvateľstvo by malo mať pozitívny postoj k rozvoju cestovného ruchu v lokalite a tomu by mal byť prispôsobený aj biznis domácich podnikateľov, ktorí by mali byť dodávateľmi a poskytovateľmi služieb pre zákazníkov [2].

Z predošlých úvah vyplýva, že dnešní zákazníci vplyvom bohatej ponuky produktov radšej vyhľadávajú „zážitky“ pred využívaním špecifických produktov cestovného ruchu. Preto sa čoraz viac stáva dôležitým používanie inovácií a produktov, ktoré rozvíjajú vytváranie hodnotných turistických zážitkov pred izolovanými prvkami cestovného ruchu. Relax založený na získavaní zážitkov a skúseností je hlavnou motiváciou pre výber dovolenky ([1] s. 57).

Poklesom podielu masového cestovného ruchu a zvýšením individuálnej turistiky, ako aj rozsiahlou zvýšenou zainteresovanosťou zákazníkov v procese tvorby turistických zážitkov sa cestovný ruch transformuje do dokonalejšej formy podnikania, založenej na poznatkoch a vzájomnej spolupráci. Zainteresovanosť zákazníkov pomáha poskytovať informácie o potrebách a želaniach, poukazujúcich na nové smerovanie požiadaviek klientov, čím prinášajú ziskovosť manažmentu. Nové informačné a komunikačné systémy budú potrebné na zhromažďovanie a analyzovanie informácií pre rozvoj nových produktov a služieb. Je dôležité nenapodobňovať

inovácie iných, ale stavať na silných a vnútorných schopnostiach podnikov alebo samotnej destinácie, ktorá sa môže v budúcnosti zlepšovať prostredníctvom znalostného manažmentu ([15], s. 58). Za predpokladu nehmatateľnosti produktov cestovného ruchu, si klient nemusí byť istý kvalitou poskytovaných služieb. Navzdory tomu, alebo práve preto, že produkty sú nehmatateľné, produkty cestovného ruchu zvyšujú svoju hodnotu pridaním senzácie, resp. zmenou vnemu (napr. dizajn, vôňa, svetlo, farba, emocionálne pripútanie). Každá zmena produktu môže len zvýšiť emocionálnu hodnotu turistických zážitkov.

### Faktory ovplyvňujúce úroveň a priebeh inovácií v cestovnom ruchu

Podľa K. Weiermaira ([16], s. 59) rozlišujeme tri faktory, ktoré ovplyvňujú úroveň a urýchlený proces šírenia inovácií v cestovnom ruchu, a to: ponuka, dopyt a konkurencieschopnosť.

- *Vplyv ponuky*

Ponuku reprezentuje objekt – súbor voľných statkov, tovarov a služieb, ktoré spotrebúva účastník cestovného ruchu – i technické prostriedky a vybavenie pomáhajúce uspokojovaniu potrieb. Nositeľmi ponuky sú: cieľové miesto, aktéri, podniky a organizácie (organizátori, prevádzkovatelia atrakcií, ubytovacie zariadenia a infraštruktúra). Nové technológie majú za následok rozvoj nových skúseností, nových služieb a foriem organizácie. K týmto zmenám došlo zvlášť v posledných dvoch desaťročiach, keď technologické inovácie zohrali kľúčovú úlohu. Cestovný ruch bol jeden z prvých sektorov, ktorý začal používať informačné a komunikačné technológie. Letecké spoločnosti to využili na rezervačné a informačné systémy. Neskôr spustili tzv. globálny distribučný systém, ktorý sa dá využiť na zablokovanie letenky lokálnymi cestovnými agentmi v priebehu niekoľkých sekúnd. Možnosti IT pomáhajú pri individualizácii zákazníckych potrieb, pretože prostredníctvom internetu si zákazník vďaka sprístupneným informáciám môže sám konfigurovať výsledné atribúty produktu cestovného ruchu. Nové informácie, informačné kanály a služby môžu osloviť nových zákazníkov, stálym zákazníkom aktívne ponúknuť nimi preferované destinácie a pomôcť pri objednávaní, distribúcii a platení služby ([6], s. 27). Informácie môžu pomôcť nielen pri zlepšovaní vzťahov k zákazníkovi a zvyšovaní predaja, ale aj pri skvalitňovaní spolupráce a koordinácie s dodávateľmi v procese spoločného plánovania. Poskytnutím vhodných informácií možno dosiahnuť v spolupráci s dodávateľmi okrem obojstranného zníženia nákladov i skrátenie času odozvy na zákaznícku požiadavku a dodržanie prisľúbeného termínu dodania. Obe požiadavky sa v súčasnosti stávajú čoraz naliehavšími zo strany zákazníkov.

Služby a produkty sektora cestovný ruch sa čoraz častejšie ponúkajú online, a to aj u nás. Dôkazom sú každoročné prieskumy o raste predaja služieb cestovného ruchu prostredníctvom internetu. Elektronické podnikanie (e-podnikanie, e-business) sa definuje ako integrácia procesov, organizácie a systémov riadenia prostredníctvom informačných a komunikačných technológií s cieľom vytvoriť nové hodnoty biznisu a konkurenčné výhody pre danú inštitúciu [10]. Jednoducho povedané, ide

o elektronické podnikanie elektronickou formou už jestvujúcich obchodných činností. Boomom v tejto oblasti sa stala elektronická prezentácia ponúkaných produktov napríklad na webových stránkach. Elektronickou formou sa uskutočňujú aj hotovostné transakcie, a to prostredníctvom platobných kariet, resp. priamou úhradou z bankového účtu cez internet. Nové informačné služby pre hostí sa ukázali ako databázy, ktoré zjednodušujú proces tvorby profilu zákazníkov a ich správania sa. Nové formy organizačných sietí sa tiež objavili v oblastiach kooperatívneho turistického marketingu, podporovaného novými technológiami. Americká výskumná spoločnosť Forrester dospela k záveru, že cestovanie predstavuje momentálne najväčší online-obchod na svete. Internet transformuje predaj produktov cestovného ruchu mnohými spôsobmi, čím zjednodušuje prístup k informáciám, ktoré rapídne rastú v sektore cestovného ruchu a robia ho stabilne konkurencieschopným.

- *Zmeny na strane dopytu*

Nositeľom dopytu je účastník cestovného ruchu – osoba, alebo skupina osôb, ktorá vystupuje ako spotrebiteľ produktu cestovného ruchu. Účastník si ako produkt nekupuje len služby (doprava, ubytovanie, stravovanie), ale aj možnosť dočasného používania cudzieho prostredia (ako sú napr. pláže, ale aj kultúra, historické dedičstvo a ostatné nehmotné úžitky). Zmeny na strane dopytu sa uskutočnili rovnako ako na strane ponuky. Spoločenský pokrok v oblasti pracovného verus voľného času, populačná pyramída, individualizácia a rast dopytu po kvalite zmenili trávenie voľného času a správanie cestovného ruchu. Hlavnými hnacími silami pre kvalitu služieb sú dochvilnosť, spokojnosť, rýchlosť, cena a zodpovednosť. „Doplňujúcimi znakmi“ sú vlastná pozornosť a umelecké zmysľanie ([16], s. 59).

Orientácia zákazníka plní hlavnú úlohu v inovácii služieb. Hodnotné informácie môžu byť získané zo správania sa klienta, ktorý je úzko zapojený v produkcii hocijakej turistickej služby. Spoločnosti musia byť pripravené na adaptovanie sa na meniace sa záujmy a hodnoty ich klientov. Najúspešnejšie nové produkty ponúkajú špeciálnu, alebo unikátnu hodnotu založenú na inováciách záujmov klientov a ich myšlienkových potrieb. Takéto inovácie vedú k vyššiemu podielu na trhu, zvýšenej efektívnosti a zjednodušujú dosiahnutie záujmov v zisku a v obrate. Využitie a možnosti difúzie informácií prostredníctvom moderných informačných technológií závisia aj od pripravenosti jednotlivých aktérov cestovného ruchu a od ich odbornej kvalifikácie umožňujúcej tieto prostriedky využiť [17].

- *Konkurencieschopnosť*

Jedinečnosť destinácie v cestovnom ruchu, ktorá má výrazný podiel na národnom hospodárstve, vedie k monopolnej konkurencii. Takto jedinečné destinácie cestovného ruchu majú svoju značku, ktorá garantuje maximálnu spokojnosť, a tým láka viac návštevníkov, ktorí sú ochotní zaplatiť. To vedie k diferenciacii týchto destinácií, pretože každá sa vyznačuje svojou vlastnou stratégiou ([6], s. 23).

Európska únia rozumie pod *regionálnou konkurencieschopnosťou* schopnosť produkovať statky a služby, ktoré sú schopné konkurovať na medzinárodných trhoch, a zároveň schopnosť zachovať si vysokú a udržateľnú úroveň príjmov v porovnaní s inými ekonomikami, relatívne vysoké príjmy a mieru zamestnanosti. Na dosiahnutie

konkurencieschopného regiónu je potrebné zabezpečiť viac a kvalitnejšie pracovné miesta. M. Storper [14] definuje regionálnu konkurencieschopnosť ako schopnosť regiónu pritiahnuť a udržať firmy so stálym, alebo rastúcim trhovým podielom v konkrétnom odbore podnikania pri súčasnom udržaní stabilnej, alebo zvyšujúcej sa úrovne životného štandardu jednotlivcov, ktorí sa na tomto procese podieľajú. M. Storper tvrdí, že regionálna konkurencieschopnosť a regionálna prosperita (blahobyt) nie sú ekvivalentné pojmy, ale navzájom závislé veličiny a vyvaruje sa stotožňovaniu regionálnej konkurencieschopnosti s produktivitou.

Tab. č. 1

Vybrané faktory regionálnej konkurencieschopnosti

Infraštruktúra a dostupnosť	Ľudské zdroje	Produktívne prostredie
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dopravná dostupnosť</li> <li>➤ Infraštruktúra vzdelávania</li> <li>➤ IKT infraštruktúra</li> <li>➤ Kvalitatívne charakteristiky miesta</li> <li>➤ Bývanie a majetkové zabezpečenie</li> <li>➤ Umiestnenie od trhu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demografické trendy</li> <li>Migračné trendy</li> <li>Kultúrna otvorenosť</li> <li>❖ Úroveň vedomostí a zručností</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Podnikateľská kultúra</li> <li>▪ Sektorová špecializácia</li> <li>▪ Inovačná kapacita</li> <li>▪ Regionálna vláda a inštitucionálna podpora</li> <li>▪ Kapitálová dostupnosť</li> <li>▪ Internacionalizácia</li> <li>▪ Koncentrácia aktivít v odvetviach</li> <li>▪ Konkurenčné prostredie a povaha kooperácií</li> </ul>

**Prameň:** [http://www.google.com/books?hl=sk&lr=&id=QqQrxgEBEYC&oi=fnd&pg=PR11&dq=tourism+competitiveness&ots=cB7eylGx7R&sig=JO\\_cBrHZdMlGMQLc7FGYD9Ufw\\_k#v=onepage&q=tourism%20competitiveness&f=false](http://www.google.com/books?hl=sk&lr=&id=QqQrxgEBEYC&oi=fnd&pg=PR11&dq=tourism+competitiveness&ots=cB7eylGx7R&sig=JO_cBrHZdMlGMQLc7FGYD9Ufw_k#v=onepage&q=tourism%20competitiveness&f=false)

## Stratégie regionálnej konkurencieschopnosti

V odbornej literatúre sa stretávame so všeobecným delením stratégií regionálnej konkurencieschopnosti na tzv. low-road (základnej úrovne), middle road (strednej úrovne) a high-road (vyššej úrovne). Stratégie základnej úrovne sa sústreďujú na tradičné lokalizačné faktory ako práca, pôda, kapitál, infraštruktúra a stavajú na lokalizačných výhodách vzhľadom na trhy, alebo dôležité výrobné činitele, pričom významným nástrojom udržania firiem v regióne je priama podpora poskytovaná štátom.

V rámci regionálnej konkurencieschopnosti je odvetvie cestovného ruchu späté práve s politikami základnej úrovne. Príkladom realizácie takýchto politík sú investície do technickej infraštruktúry ako konvenčných zariadení, športových štadiónov alebo zábavných centier. *Inovačný proces* sa takto stáva len ďalším komponentom procesu investovania. Väčšina odvetví v ekonomike uvádza nové výrobky, ktoré zvyšujú spotrebiteľskú užitočnosť rok čo rok. Považuje sa za samozrejmosť, hlavne v automobilovom priemysle, že výrobcovia musia prísť pravidelne s novými a vylepšenými modelmi. Produkty a služby cestovného ruchu však neprofitujú z podobnej kultúry inovácií. Väčšie korporácie (napr. medzinárodné hotelové reťazce) zahŕňajú prostriedky na výskum a vývoj do svojich každoročných rozpočtov a vytvárajú tak



divízie na vznik inovácií ako vec rutiny. Tieto inovácie si ochraňujú prostredníctvom patentov a inovačný proces financujú prostredníctvom monopolných príjmov.

## 2 Metodika

Cieľom príspevku je na základe analýzy priebehu jednotlivých fáz inovačného procesu načrtnúť možnosti využívania znalostí a uplatňovania inovácií vo vybraných hoteloch bratislavského kraja. Pre naplnenie cieľa boli využité dva základné prístupy: primárny výskum sa realizoval prostredníctvom štruktúrovaného interview, ktorého cieľom bolo získanie odpovedí na formulované výskumné otázky. V rámci sekundárneho výskumu bola realizovaná analýza existujúcich zdrojov v hotelierstve bratislavského kraja.

Metodológia biografie inovačných procesov sa realizovala opisným rozhovorom s osobami, ktoré majú kľúčové postavenie v procese zmeny a zároveň zozbieraním štandardizovaných údajov o hoteloch. Proces výskumu pozostával z nájdenia vhodných kandidátov pre biografiu, nadviazania prvotného kontaktu, dvoch ústnych interview vnútri hotela, interview s externými účastníkmi procesu a vyhodnotenia biografie. Hlavné výskumné otázky, ktoré boli predmetom prípadových štúdií vybraných hotelov, sa zameriavali na preskúmanie ich vývoja z pohľadu tvorby, získavania, využívania a šírenia poznatkov, úlohy jednotlivcov a sietí expertov v tomto procese a identifikovanie úlohy externého a interného prostredia firmy.

Na popísanie biografie znalostí v sektore cestovný ruch z toho dôvodu sme vybrali rozdielne hotelové zariadenia: Hotel Holiday Inn, a. s. a Hotel Apollo, a. s. Biografia znalostí Hotela Holiday Inn, a. s., sa zameriava na inovácie v súvislosti s obnovením hotelovej značky. Biografiu od začiatku manažuje medzinárodná hotelová sieť InterContinental Hotels Group, ktorej je hotel členom a od ktorej získava prakticky celé know-how.

Biografia znalostí inovačného procesu Hotela Apollo, a. s., spočíva v kľúčovom produkte spoločnosti, ktorým sú poskytované wellness služby. Výbudovaniu wellness centra predchádzalo monitorovanie trendov v hotelierstve a v cestovnom ruchu, čo tlačilo na potrebu inovovania služieb poskytovaných hotelom. Hlavné impulzy k inováciám týchto spoločností vychádzajú zo sledovania potrieb zákazníkov a aktivít konkurentov.

Príspevok vznikol na základe prác Pracovného balíka 3 v projekte Regionálne dimenzie poznatkovej ekonomiky a bol podporovaný Agentúrou na podporu výskumu a vývoja na základe zmluvy č. APVV-0230-07.

## 3 Aplikácia inovačných procesov vo vybraných hoteloch bratislavského regiónu

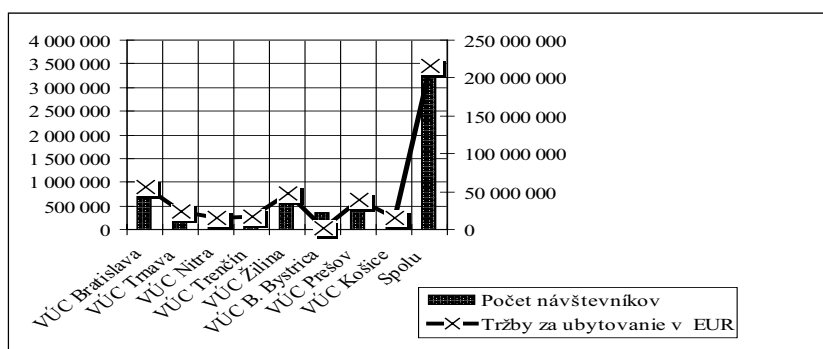
Ukázalo sa, že bez fungujúceho hotelového trhu nie je rozvoj cestovného ruchu v regióne prakticky možný. Hotelierstvo sa tak stalo nielen poskytovateľom prechodného ubytovania a s ním súvisiacich stravovacích a doplnkových služieb, ale zaujalo pozíciu nosného piliera cestovného ruchu. Hotelieri sú nútení generovať,

vymieňať a aplikovať nové poznatky, aby boli ich podniky schopné prežiť v silnom konkurenčnom prostredí. Inovácie sa odohrávajú prevažne v rámci vytvorených partnerstiev a hotelových sietí.

Vzhľadom na orientáciu bratislavského regiónu na mestský a kongresový turizmus a biznis turizmus a s tým súvisiacu prevahu ubytovacích zariadení kategórie „hotel“ analýza návštevnosti v príspevku sa zameriava špecificky na vývoj týchto zariadení. V rámci krajov SR sa bratislavský región počtom ubytovacích zariadení radí na posledné miesto. S počtom vyše ¾ milióna návštevníkov (768 mil.) mu ale prislúcha prvé miesto v krajine a rovnako má vedúce postavenie vo výške tržieb (55,3 mil. eur).

Graf č. 1

Počet ubytovaných návštevníkov a tržby VÚC SR v roku 2010

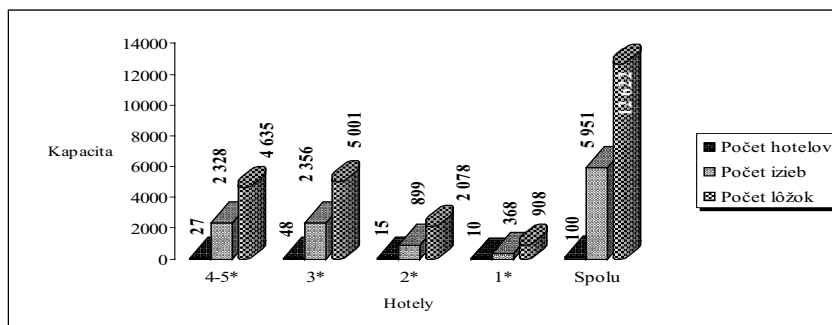


**Prameň:** [http://new.sacr.sk/fileadmin/user\\_upload/Odborna\\_verejnost/analyzy\\_a\\_statistiky/Kapacity\\_a\\_vykony\\_ubytovacich\\_zariadeni\\_CR\\_na\\_Slovensku\\_v\\_roku\\_2010\\_podla\\_VUC.pdf](http://new.sacr.sk/fileadmin/user_upload/Odborna_verejnost/analyzy_a_statistiky/Kapacity_a_vykony_ubytovacich_zariadeni_CR_na_Slovensku_v_roku_2010_podla_VUC.pdf)

Za posledných 10 rokov sa hotelové služby v bratislavskom regióne začali rozvíjať s ešte väčšou intenzitou. Počet hotelov na území regiónu vzrástol za sledované obdobie takmer o 100 %. Pri počte 53 hotelov všetkých tried v roku 2001 sa ich počet rozšíril na 100. V posledných rokoch vplyvom prieniku medzinárodných hotelových spoločností na bratislavský hotelový trh pribúdali nové hotely a existujúce hotely pristupovali k rekonštrukciám zameraným na zvyšovanie komfortu prostredníctvom znižovania lôžkovej kapacity a rozširovania poskytovaných služieb (relaxačno-oddychové služby, kongresové služby a pod.). Hotelové reťazce prispeli k rozšíreniu siete hotelov najvyššej triedy. K hotelu Arcadia (ktorý bol od septembra 2007 prvým päťhviezdičkovým hotelom v regióne) v roku 2009 pribudol hotel Albrecht a v roku 2010 v rovnakej triede rozšírili hotelový trh hotely Sheraton a Kempinski. Pre neustále rozširovanie hotelovej siete v bratislavskom regióne má z hľadiska rozvoja hotelového trhu bohatšia sieť medzinárodných hotelových reťazcov obrovský význam. Prínosom sa stala skutočnosť, že zahraničné hotelové reťazce sú schopné priniesť vlastnú klientelu, čo pozitívne prispieva k zvýšeniu počtu zahraničných návštevníkov.

Graf č. 2

Kapacita hotelov v bratislavskom regióne v roku 2010



**Prameň:** Štatistický úrad SR. Štatistická ročenka Bratislavského kraja 2010, SACR, 2011.

Najväčšia kapacita hotelového ubytovania je v súčasnosti v triede 3-hviezdičkových hotelov (graf č. 2), v ktorých v roku 2010 počet lôžok stúpol na 5 001. Hotely tejto triedy zaznamenávajú najvyššie využitie lôžkovej kapacity, na základe čoho možno konštatovať, že v rámci hotelového ubytovania sa práve táto trieda teší medzi návštevníkmi regiónu najväčšej obľuby. Napriek rýchlemu rastu hotelov v triede 4\* a 5\* hotelov v posledných rokoch ich počet v regióne predstavuje polovicu ponuky hotelového trhu.

V roku 2006 bolo v bratislavskom regióne za sledované obdobie najväčšie využitie lôžkovej kapacity hotelov všetkých tried, pričom obzvlášť dominovali hotely v triede 2\* s podielom 42,9 %. Najväčšie využitie lôžkovej kapacity v roku 2010 bolo v triede hotel\*\*\* (28,1 %). V porovnaní s rokom 2009 nedošlo k žiadnej zmene využitia lôžkovej kapacity, ktorá nedosiahla ani úroveň spred 5 rokov. Je to v dôsledku dosahu globálnej a finančnej krízy, ktorá postihla aj sektor cestovný ruch.

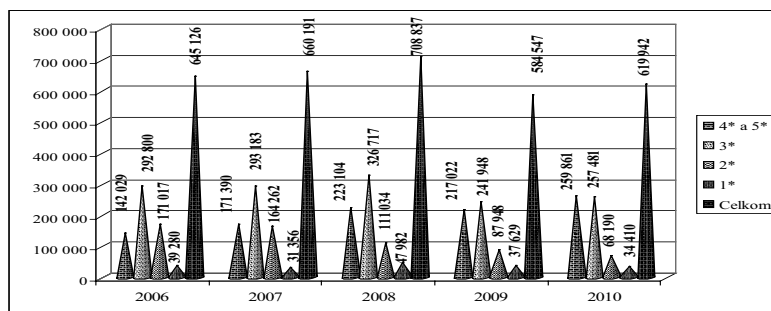
Enormne sa zvyšujúca konkurencia v ponuke hotelových služieb na jednej strane zosilňuje tlak na zvyšovanie ich kvality, a na druhej strane vyvoláva znižovanie cien hotelového ubytovania. Tlak na znižovanie cien je ešte umocnený pretrvávajúcou finančnou a hospodárskou krízou, ktorá núti firmy k reštrikcii nákladov na obchodné cesty, či incentívne podujatia. Keďže práve obchodný a incentívny turizmus sú z hľadiska príjmov pre hotelierov v bratislavskom regióne kľúčové, dostávajú sa hotely v kraji do zložitej situácie. Z uvedeného stavu však môžu vyťažiť zákazníci, ktorí sa pod vplyvom okolností dostali do lepšej vyjednávacej pozície. Podľa informácií Štatistického úradu Slovenskej republiky sa priemerná cena ubytovania v Bratislave znížila zo 48,06 eur v roku 2004 na 38,75 eur v roku 2009. V roku 2010 priemerná cena za ubytovanie dosiahla 34,54 eur, čo bolo o 1,3 % menej ako v porovnateľnom období roku 2009. Kým domáci návštevník zaplatil v priemere za jedno prenocovanie 21,88 eur, zahraničný zaplatil viac ako dvojnásobne (45,06 eur) [19].

Pri analýze počtu návštevníkov možno konštatovať, že zatiaľ čo v rokoch 2006 až 2008 dochádzalo k nárastu počtu návštevníkov ubytovaných v 3\*, 4\* a 5\* hoteloch,

v roku 2009 prišlo opäť v dôsledku globálnej krízy k poklesu návštevnosti, keď počet návštevníkov ubytovaných v hoteloch dosiahol 519 492. K opätovnému nárastu návštevníkov v bratislavskom regióne došlo v roku 2010 s celkovým počtom ubytovaných 619 942 návštevníkov, čo je v porovnaní s rokom 2009 nárast o 6,06 % viac. Najviac návštevníkov bolo ubytovaných v 3\* hoteloch, pričom ich podiel na celkovom počte návštevníkov dosiahol 40,07 % (graf č. 3).

Graf č. 3

Počet návštevníkov ubytovacích zariadení v bratislavskom regióne v rokoch 2006 – 2010



**Prameň:** Štatistický úrad SR. Štatistická ročenka Bratislavského kraja 2010, SACR, 2011.

Iné výsledky návštevnosti v rokoch 2006 až 2008 v bratislavskom regióne prináša hodnotenie zahraničných návštevníkov. Títo v sledovaných rokoch preferovali ubytovanie v hoteloch 3\* s počtom nad 210 tis. ubytovaných hostí. Rozšírenie siete hotelov najvyšších tried spôsobilo, že v roku 2009 bolo najviac zahraničných návštevníkov ubytovaných v 4\* a 5\* hoteloch, kde ich počet dosiahol 171 774. Ďalšie rozšírenie hotelového trhu v roku 2010 o hotely triedy 5\* vyvolalo nárast zahraničných návštevníkov na 202 271 práve v tejto triede. V bratislavskom regióne predstavuje počet zahraničných návštevníkov na jeho celkovom počte podiel 66,20 %.

Bratislavský región sa na celkovom počte návštevníkov SR podieľal 21,8 %, čo bol v rámci Slovenska najvyšší podiel. V štruktúre zahraničných návštevníkov v roku 2010 z TOP 10 krajín boli na prvom mieste návštevníci z Českej republiky s podielom 10,94 %. Na druhom mieste sa umiestnili Nemci (7,34 %), treťou najsilnejšou skupinou boli Taliani s podielom 5,26 % a Poliaci s podielom 5,17 % návštevníkov. Ostatné krajiny z TOP 10 krajín predstavovali spolu podiel 14,89 %. Týchto TOP 10 krajín predstavuje z celkového počtu návštevníkov podiel 43,58 %. Zahraniční návštevníci využívajú predovšetkým ubytovacie zariadenia, ktoré sú kvalitatívne na najvyššej úrovni a ktoré sú vhodné najmä pre solventnú klientelu.

Priemerný počet prenocovaní na jedného návštevníka dosiahol 2,1 noci, pričom zahraničný návštevník prenocoval 1,8 noci a domáci 2,6 noci. Ukazovateľ o priemernom počte prenocovaní má v bratislavskom regióne dlhodobu nepriaznivý vývoj a naďalej prevládal krátkodobý, resp. tranzitný charakter cestovného ruchu. V rámci SR bol priemerný počet prenocovaní 3,3 noci, u zahraničných návštevníkov ale nedosahuje ani 3 noci (2,9 noci).

Tržby za ubytovanie vrátane DPH dosiahli 42,4 mil. eur, z toho 71,3 % boli tržby od zahraničných návštevníkov, ktorí využívali najmä služby ubytovacích zariadení vyšších cenových tried. Oproti rovnakému obdobiu roku 2009 tržby spolu vzrástli o 0,9 %, z toho od zahraničných návštevníkov až o 4,6 %.

### **Uplatnenie inovačných procesov v cestovnom ruchu na príklade hotelov**

Na vyhodnotenie inovačného procesu v príspevku boli použité závery výsledkov biografie znalostí dvoch hotelov – Hotela Holiday Inn, a. s. a Hotela Apollo, a. s. Výber prvého z hotelov podmienili doterajšie skúsenosti, ktoré ukázali, že úspešnejšie pri zavádzaní inovačných procesov sú hotelové reťazce, pretože prostriedky na výskum a vývoj zahŕňajú do svojich každoročných rozpočtov. Naopak, Hotel Apollo, a. s., v inovačnom procese uprednostňuje spoluprácu s hotelmi v rámci regiónu pred mimoregionálnou spoluprácou a je jedným zo zakladajúcich členov Bratislavskej hotelovej asociácie (BHA), ktorá spolupracuje s ďalšími 11 hotelmi v regióne.

### **Charakteristika Hotela Holiday Inn Bratislava**

Hotel Holiday Inn Bratislava bol uvedený do prevádzky v roku 1996 a je členom medzinárodnej hotelovej siete InterContinental Hotels Group, ktorá je iniciátorom inovácií a zavádzala ich vo všetkých hoteloch tejto značky. Hotelové zariadenie od začiatku svojho pôsobenia je jednoznačne zamerané na poskytovanie služieb pre obchodných cestujúcich a účastníkov kongresového cestovného ruchu. V rámci uvedenej zamerania svoje produkty a služby kontinuálne rozvíja a inovuje. Ťažiskovou klientelou hotela posledných rokov sú občania SR a ČR, na celkovom počte prenocovaní sa ďalej podieľajú nemeckí, talianski čínski, japonskí, britskí a americkí občania. Hotel svojou činnosťou pokrýva predovšetkým národný a cezhraničný trh.

#### **• Inovačný proces relaunche značky**

Biografia znalostí Hotela Holiday Inn, a. s., sa zameriava na inováciu v súvislosti s obnovením hotelovej značky, ktorá je výsledkom marketingovej stratégie reťazca IHC v Európe. Procesu relaunche značky v rokoch 2005-2006 predchádzal dvojročný prieskum medzi zákazníkmi, ktorý poukázal na fakt, že zákazníci vnímajú značku Holiday Inn ako zastaranú. V nadväznosti na to boli navrhnuté opatrenia, ktoré mali značku v očiach klienta zatraktívniť. Okrem modernizácie loga dôležitým opatrením bolo spustenie tréningového programu „Stay Real“ pre zamestnancov s cieľom zabezpečiť, aby zákazníci dostali služby na vyššej úrovni, než očakávajú. Realizácia relaunche bola vo všetkých 3 296 hoteloch značky Holiday Inn vo svete. Podľa informácií z hotelov, ktoré už relaunche ukončili, priniesli uskutočnené zmeny zvýšenie zákaznickej spokojnosti, ako aj zlepšenie ekonomických výsledkov v podobe nárastu priemernej hodnoty RevPAR (revenue per available room/výnosy na izbu) o 5 %.

Priebeh inovačného procesu relaunche značky bol nasledujúci:

Fáza 1: vznik myšlienky inovácie – obnovenie hotelovej značky (január – február

2005);

Fáza 2: pokračovanie prieskumu o relaunche hotelovej značky (marec – december 2006);

Fáza 3: začiatok obnovy hotelovej značky (január – december 2007);

Fáza 4: školenia v rámci hotelovej siete v súvislosti s relaunche značky (roky 2008 – 2009);

Fáza 5: dokončenie celkovej modernizácie hotelovej značky (rok 2010)

Za prelomový z hľadiska inovácií možno považovať rok 2010. Do konca roka musel hotel splniť všetky požiadavky siete spojené s celkovou modernizáciou hotelovej značky. Relaunche hotelovej značky si vyžadoval náročné, predovšetkým technické a architektonické riešenia a ich realizáciou v stanovenom termíne bolo podmienené zotrvanie hotela v sieti. Práve znalosti, ktoré projekt priniesol, slúžia na pomoc pri vývoji hotelovej značky. Význam pre realizáciu inovácie spočíva predovšetkým v dobrej pozícii tak hotela, ako aj hotelovej siete v silnej konkurencii hlavne posledných rokov. Oficiálne zverejnenie zotrvania Hotela Holiday Inn Bratislava v hotelovom reťazci InterContinental Hotels Group bolo koncom roka 2010. Ako najväčšiu konkurenčnú výhodu hotela vníma manažment hotela silnú medzinárodnú značku, ktorá pre zákazníka predstavuje záruku kvality. Pokiaľ ide o znalosti, kľúčové je know-how, ktoré hotelu poskytuje medzinárodná hotelová sieť. Za ochranu týchto kľúčových znalostí si medzinárodná hotelová sieť v rozhodujúcej miere i sama zodpovedá.

### **Charakteristika Hotela Apollo, a. s.**

Hotel Apollo, a. s., bol vybudovaný a uvedený do prevádzky v roku 1959 pod pôvodným názvom Hotel Dukla. Hlavným predmetom jeho činnosti je poskytovanie ubytovacích, stravovacích a kongresových služieb. Z hľadiska zrealizovaného počtu prenocovaní sú jeho ťažiskovou klientelou občania ČR, SR a Nemecka. Na celkovom počte prenocovaní sa ďalej vo významnej miere podieľajú britskí, francúzski, talianski, poľskí a maďarskí občania. Pokiaľ ide o regionálnu príslušnosť domácich hostí, drvivá väčšina pochádza z najvzdialenejších regiónov – z Prešovského a Košického samosprávneho kraja. Zákazníci z uvedených regiónov sú nútení využiť ubytovacie služby v hlavnom meste, keďže veľká vzdialenosť im neumožňuje absolvovať cestu z miesta bydliska a späť bez prenocovania. Pri využívaní kongresových služieb je až 90 % usporiadateľov incentívnych podujatí zo Slovenska.

#### **• Inovačný proces produktu „wellnes centrum“**

Hlavný impulz k inováciám hotela dáva v prvom rade trh, v rámci ktorého majú najdôležitejšiu úlohu zákazníci a ich požiadavky. Z toho dôvodu sa hotel stal súčasťou výberovej vzorky skúmania inovačného procesu v sektore cestovný ruch s nasledujúcimi fázami:

Fáza 1: vznik myšlienky inovácie – wellness služieb hotela (január – jún 2005);

Fáza 2: zaškolenie zamestnancov a testovanie produktu (júl – december 2005);

Fáza 3: propagácia a zavedenie produktu wellnes centra;

Fáza 4: využívanie produktu wellnes centra klientmi hotela a odovzdávanie poznatkov manažmentom hotela iným hotelom – partnerom z BHA.

K úplnej realizácii unikátneho produktu wellnes centra dopomohlo založenie Bratislavskej hotelovej asociácie a odovzdávanie poznatkov vo wellnes službách členom asociácie. Bol to začiatok spolupráce členov asociácie s cieľom uspieť na konkurenčnom trhu s nástupom silného vplyvu medzinárodných hotelových reťazcov. Za rozhodujúcich hráčov a silných konkurentov v hotelierstve SR sa v súčasnosti označujú hotely spadajúce pod silné medzinárodné hotelové siete, ako napríklad Crown Plaza, Holiday Inn a nové hotely Sheraton a Kempinski. Hlavný impulz k inováciám hotela dáva v prvom rade trh, v rámci ktorého zohrávajú najdôležitejšiu úlohu zákazníci a ich požiadavky. Z toho dôvodu sa hotel stal súčasťou výberovej vzorky skúmania inovačného procesu v sektore cestovný ruch.

### Záver

Postupná zmena životného štýlu, lacnejšia letecká doprava a internet v posledných rokoch menia tvár cestovného ruchu. S cieľom uspieť v konkurencii na trhu cestovného ruchu je zo strany kompetentných dôležitá podpora tvorby nových produktov cestovného ruchu, adekvátnych pre náročných klientov. Zavedenie kvalitného produktu zaručuje hotelu lepšiu konkurencieschopnosť, ktorú je v podmienkach silných zahraničných investorov ťažké udržať. V príspevku sme na základe analýzy priebehu jednotlivých fáz inovačného procesu poukázali na uplatňovanie inovácií vo vybraných hoteloch bratislavského kraja. Zameranie prípadových štúdií na vybrané hotely bratislavského kraja bolo z toho dôvodu, že situácia v hotelierstve bratislavského regiónu je v súčasnosti veľmi zložitá a sprevádzaná napätím a nepriaznivým stavom na hotelierskom trhu. Niekoľko hotelov, ktoré neboli schopné čeliť konkurencii, dokonca zaniklo. Do značnej miery túto situáciu negatívne ovplyvnila globálna kríza, ako aj v roku 2010 príchod nových silných hráčov na hotelovom trhu – hotel Sheraton, hotel Kempinski a pod.

Positívnym krokom tak v hotelierstve, ako aj v cestovnom ruchu vôbec na zlepšenie súčasného stavu, sa ukázali práve možnosti využívania znalostí a uplatňovania inovácií pri tvorbe nových produktov cestovného ruchu, aby destinácia bola nielen úspešná, ale zároveň konkurencieschopná a udržateľná. Závety prípadových štúdií projektu ukázali, že dodávatelia jednotlivých služieb medzi sebou nekomunikujú a každý propaguje svoj produkt sám. Inovačný proces vo firmách prebieha hlavne absorpciou, kombináciou a využitím znalostí, ktoré boli vytvorené inde. Často hotely kombinujú znalosti vytvorené v iných regiónoch a hoteloch s vlastnými znalosťami. Miera, do akej využívajú externé znalosti, môže byť veľmi rozdielna. V prípade štúdie Holiday Inn lokálna firma aplikovala znalosti hotelového reťazca (tzv. kontextualizácia znalostí) na lokálne podmienky. K realizácii unikátneho produktu wellnes centra Hotela Apollo, a. s., dopomohlo založenie Bratislavskej hotelovej asociácie a následne odovzdávanie poznatkov vo wellnes službách členom asociácie, ktorí len tak môžu uspieť na konkurenčnom trhu s nástupom silného vplyvu

medzinárodných hotelových reťazcov. Je potrebné, aby tí, ktorí sú zodpovední za tvorbu produktov a rozvoj destinácie, mysleli integrovane, a nie iba operatívne riešili problémy rozvoja cestovného ruchu. Všetci zainteresovaní v destinácii, vrátane obyvateľov, by mali mať spoločný cieľ – ochrániť zdroje, ktoré danú destináciu robia výnimočnou a priťahujú návštevníkov. Len tak možno prekonať nepriaznivú situáciu, pri ktorej bratislavský región ako destinácia cestovného ruchu v porovnaní s atraktívnymi regiónmi Európskej únie zatiaľ zaostáva.

### Literatúra

- [1] BARTALETTI, F.: *Tourismus im Alpenraum*. 1998. In: *Innovation and Growth in Tourism*. Paris, General Distribution OECD, 2006. s. 57. ISBN 92-64-02501-4.
- [2] BIEGER, T.: *Management von Destinationen*. München: Oldenbourg, 2008. 365 s. ISBN 978-3-486-58628-2.
- [3] BUČEK, M.: *Slovensko 2013 ako poznatková ekonomika?* (Regionálna dimenzia). Národná a regionálna ekonomika VI. Ekonomická fakulta TU, Košice, 2006.
- [4] BUČEK, M.: Poznatky a znalosti v sieti slovenských univerzít. In: *Region direct : the international scientific journal*. Medzinárodný vedecký časopis. Banská Bystrica: Regionálne európske informačné centrum Banská Bystrica, 2009. Roč. 2, č. 1. ISSN 1337-8473.
- [5] BUČEK, M. – REHÁK, Š. – HUDEC, O.: *Výskum znalostí a poznatkov v ekonomike – koncepcie, metodológia, výsledky*. NATIONAL AND REGIONAL ECONOMICS VIII, 2010.
- [6] KELLER, P.: *Innovation and Growth in Tourism*. Paris: General Distribution OECD, 2006. s. 17-40. ISBN 92-64-02501-4.
- [7] KIRÁĽOVÁ, A.: (2003). *Marketing destinace cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: EKOPRESS, 2003. ISBN 80-86119-56-4.
- [8] MIŠŮNOVÁ, E. – MIŠŮN, J.: Analýza trendov v cestovnom ruchu. In: *Vízia a stratégia rozvoja slovenskej spoločnosti*. Bratislava, 2008. s. 388. ISBN 978-80-7144-162-5.
- [9] PÁSKOVÁ, M. – ZELENKA, J.: (2002). *Cestovný ruch*. Výkladový slovník. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj: s. 59-60.
- [10] PODHRADSKÝ, P. a kol.: *Elektronický obchod (E-business)*. Bratislava: Vydavateľstvo STU, 2000.
- [11] REHÁK, Š.: *Ekonomika znalostí v priestore a čase*. Teoretický prehľad - APVV-0230-07. In: *Region direct: the international scientific journal*. Medzinárodný vedecký časopis. Banská Bystrica, 2009. Roč. 2, č. 1, s. 12-32. ISSN 1337-8473.
- [12] SCHEIDEGGER, E. : *Innovation and Growth in Tourism*. Paris: General Distribution OECD, 2006. s. 11-16. ISBN 92-64-02501-4.
- [13] SLÁDEK, G.: (2000). Produkt regiónu ako strategický faktor trhu cestovného ruchu. In: *Ekonomická revue cestovného ruchu*, roč. 33, č. 2, p. 70.
- [14] STORPER, M.: *The Regional World. Territorial Development in a Global Economy*. London: The Gnalford Press, 1997.
- [15] WEIERMAIR, K.: Threats and Opportunities of Information Technologies. The Case of Small-and Medium-sized Tourism Enterprises. 1998. In: *Innovation and Growth in Tourism*. Paris: General Distribution OECD, 2006. s. 58. ISBN 92-64-02501-4.
- [16] WEIERMAIR, K.: *Innovation and Growth in Tourism*. Paris: General Distribution OECD, 2006, s. 53-71. ISBN 92-64-02501-4.
- [17] TRHLÍNOVÁ, Z.: *Cestovní ruch, regionální rozvoj a moderní informační technologie*. Výstupy výskumného projektu IG507014 VŠE. Fakulta národohospodárska – Katedra veřejné správy a regionálního rozvoje, pobočka Brno, 2005.
- [18] WORLD TOURISM ORGANIZATION. (1997). *International Tourism: A Global Perspective (Wto Tourism Education and Training Series)*. 1. vyd. WTO, ISBN 978-9284402311.
- [19] ŠTATISTICKÝ ÚRAD SR. *Cestovný ruch v Bratislavskom kraji za 1. - 3. štvrťrok 2010*. [online], 2011 [cit. 2011-04-10]. Dostupné na internete: <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=31034>>.