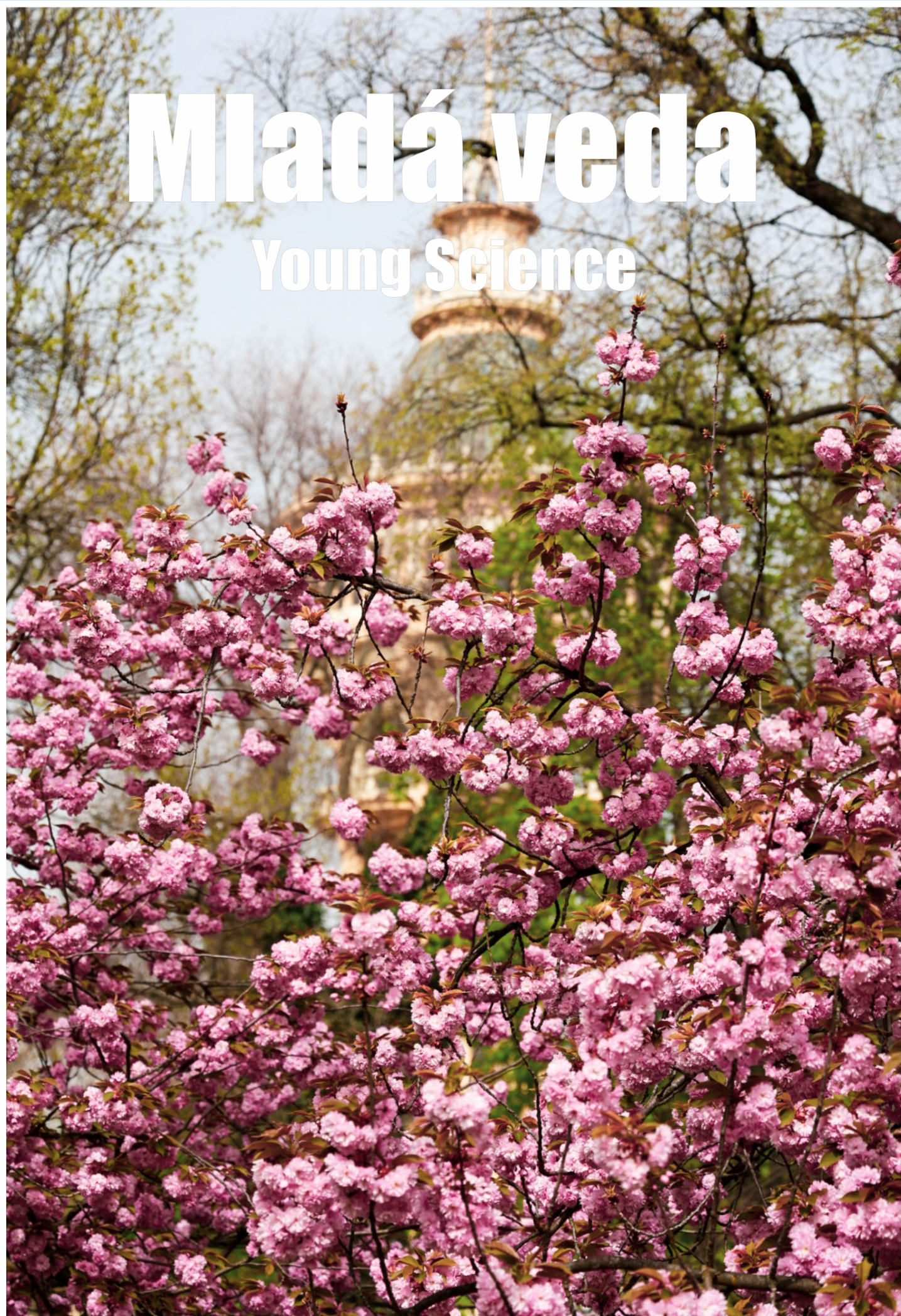


Mladá veda

Young Science



Mladá veda

Young Science

MEDZINÁRODNÝ VEDECKÝ ČASOPIS MLADÁ VEDA / YOUNG SCIENCE

Číslo 1, ročník 13., vydané v marci 2025

ISSN 1339-3189, EV 167/23/EPP

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

Fotografia na obálke: Jar v Budapešti. © Branislav A. Švorc, foto.branisko.at

REDAKČNÁ RADA

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

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

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

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

PhDr. Veronika Kmetóny Gazdová, PhD. (Inštitút edukológie a sociálnej práce, Prešovská univerzita, Prešov)

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

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

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

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

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

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

REDAKCIA

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

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

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

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

PhDr. Veronika Trstianska, PhD. (Ústav stredoeurópskych jazykov a kultúr FSS UKF, Nitra)

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

VYDAVATEĽ

Vydavateľstvo UNIVERSUM, spol. s r. o.

www.universum-eu.sk

Javorinská 26, 080 01 Prešov

Slovenská republika

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

MODEL QCII: KVALITA, NEUSTÁLE ZLEPŠOVANIE A INOVÁCIE

QCII MODEL: QUALITY, CONTINUOUS IMPROVEMENT AND INNOVATION

Tünde Dzurov Vargová¹

Autorka pôsobí ako odborný asistent na Katedre turizmu a hotelového manažmentu Fakulty manažmentu, ekonomiky a obchodu, Prešovskej univerzity v Prešove. Vo svojom výskume sa zameriava na rozvoj cestovného ruchu z pohľadu kvality poskytovaných služieb, na rozvoj kultúrneho a mestského cestovného ruchu ako predpokladu rozvoja trvalo udržateľného cestovného ruchu, ako aj na tvorbu projektov v cestovnom ruchu.

Author serves as a lecturer at the Department of Tourism and Hotel Management, Faculty of Management, Economics and Trade, at the University of Prešov in Prešov. In her research, she focuses on the development of tourism from the perspective of service quality, on the development of cultural and urban tourism as a prerequisite for sustainable tourism development, as well as on creating projects in tourism.

Abstract

This article focuses on the intersection of quality management, continuous improvement systems, and innovation in the tourism sector. Based on a theoretical framework and practical examples, it introduces the QCII model (Quality, Continuous Improvement, and Innovation), which serves as a systematic approach to enhancing and innovating tourism services and destinations. The QCII model emphasizes the integration of technological solutions, process transparency, and stakeholder collaboration to increase efficiency and competitiveness in tourism destinations. The analysis demonstrates that successful implementation of the model requires active stakeholder engagement, the use of digital technologies for service optimization, and the development of effective feedback mechanisms. QCII is applicable across various types of destinations – from urban tourism centers to rural areas, mountain regions, and coastal locations – allowing for strategy customization based on specific conditions and needs. Findings suggest that adopting the QCII model can lead to higher tourist satisfaction, cost optimization, and long-term destination sustainability. The article also highlights the need for further research on adapting the model to different tourism segments and evaluating its long-term impacts.

Key words: quality, continuous improvement, innovation, smart tourism, destination management

¹ Adresa pracoviska: Mgr. Tünde Dzurov Vargová, PhD., Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, ekonomiky a obchodu, Katedra turizmu a hotelového manažmentu, Konštantínova 16, 080 01 Prešov
E-mail: tunde.dzurovvargova@unipo.sk

Abstrakt

Tento článok sa zameriava na prepojenie medzi manažmentom kvality, systémami neustáleho zlepšovania a inováciami v cestovnom ruchu. Na základe teoretického rámca a príkladov z praxe predstavuje model QCII (Quality, Continuous Improvement, and Innovation), ktorý slúži na systematické zlepšovanie a inovovanie turistických služieb a destinácií. Model QCII zdôrazňuje integráciu technologických riešení, transparentnosť procesov a spoluprácu zainteresovaných strán s cieľom zvýšiť efektivitu a konkurencieschopnosť destinácií. Analýza ukazuje, že pre úspešné zavedenie modelu je kľúčové aktívne zapojenie stakeholderov, využitie digitálnych technológií na optimalizáciu služieb a podpora mechanizmov spätnej väzby. QCII je aplikovateľný v rôznych typoch destinácií – od mestských turistických centier po vidiecke oblasti, horské regióny či pobrežné lokality – pričom umožňuje prispôbenie stratégií na základe špecifických podmienok a potrieb. Výsledky naznačujú, že implementácia modelu QCII môže prispieť k vyššej spokojnosti turistov, optimalizácii nákladov a dlhodobej udržateľnosti destinácií. Článok zároveň otvára priestor pre ďalší výskum v oblasti prispôbenia modelu rôznym segmentom cestovného ruchu a merania jeho dlhodobých dopadov.

Kľúčové slová: kvalita, neustále zlepšovanie, inovácie, inteligentný cestovný ruch, riadenie destinácií

Úvod

Kde sa nachádza hranica medzi kvalitou a inováciou v cestovnom ruchu a akú úlohu zohráva podpora neustáleho zlepšovania? Tento článok sa zaoberá touto problematikou prostredníctvom teoretického prehľadu, analýzy prípadových štúdií a syntézy zistení vo forme modelu. Navrhovaný model identifikuje úlohy zainteresovaných strán v turistickom systéme pri rozvoji a inovácii procesov a produktov v cestovnom ruchu. V teoretickej časti sa diskutuje o oblastiach inovácií, vnútorných a vonkajších aspektoch kvality a konceptoch neustáleho zlepšovania, ktoré s nimi súvisia. Príklady z praxe použité na analytickú prácu boli čerpané z odborných článkov; príklad manažmentu kvality vo veľkých medzinárodných hotelových korporáciách; súbor nástrojov na vnútornú podporu neustáleho zlepšovania v organizácii; a rôzne prístupy k vonkajšej transparentnosti a zapojeniu zainteresovaných strán mimo organizácie do jej procesov zlepšovania a inovácií.

Inovácie a kvalita: Prepojenia, dimenzie a ich význam v cestovnom ruchu

V prehľade rôznych etáp výskumu inovácií v službách Coombs a Miles (2000) uvádzajú etapu syntézy, ktorá umožňuje vytvorenie modelu kategorizácie inovácií použiteľného pre všetky ekonomické sektory, vrátane cestovného ruchu. Na dosiahnutie tejto etapy autori navrhujú znížiť dominanciu klasického technologického prístupu na meranie inovácií. Tento prístup podporujú aj Camisón a Monfort-Mir (2012), ktorí upozorňujú na existenciu skrytých a nepreskúmaných oblastí inovácií, najmä v sektore cestovného ruchu.

Kľúčovú oblasť identifikujú v inováciách prostredníctvom organizačného učenia, založeného na interných (stelesnených) a externých (nestelesnených) poznatkoch. Interné poznatky zahŕňajú skúsenosti, zručnosti a technológie, ktoré sú súčasťou samotnej organizácie, zatiaľ čo externé poznatky predstavujú informácie a zdroje získané mimo nej.

Kombináciou oboch typov poznatkov môžu turistické spoločnosti zlepšovať a inovovať svoje nehmotné služby, ktoré sú často ťažko kvantifikovateľné, no ponúkajú zákazníkom významnú pridanú hodnotu (Camisón a Monfort-Mir, 2012).

Existuje množstvo prístupov k meraniu a kategorizácii inovácií v cestovnom ruchu, od jednoduchých až po zložitejšie (Pikkemaat a Peters, 2005; Hjalager, 2010). Medzi týmito prístupmi zaujíma model dvojjadrovej inovácie zjednodušený pohľad, keďže skúma dve kľúčové dimenzie: technologické jadro (technický aspekt) a administratívne jadro (sociálny aspekt) (Daft, 1978; OECD, 2005).

Technologické zameranie sa obvykle delí na vývoj nových produktových a procesných faktorov (Abernathy a Utterback, 1978) a stupeň inovácie, ktorý sa pohybuje v rozmedzí od inkrementálnej (postupnej) po radikálnu (Abernathy a Clark, 1985; Hjalager, 2002). Naopak, sociálny/riadiaci aspekt sa zameriava na inovácie, ktoré menia sociálnu štruktúru spoločnosti, ako napríklad zmeny vo vnútorných a vonkajších interakciách (Damanpour a kol., 2009).

Iný, čiastočne súvisiaci prístup analyzuje inovácie prostredníctvom ich formy a systémového vplyvu (Hall a Williams, 2008). Forma inovácie opisuje jej zloženie, zatiaľ čo vplyv sa zaoberá mierou, akou inovácie ovplyvňujú globálnu, národnú, regionálnu alebo sektorovú úroveň alebo, podľa definície Oslo Manualu, úroveň spoločnosti (OECD, 2005). Tieto dvojrozmerné prístupy (Križaj a kol., 2014) možno zhrnúť do dvoch skupín: obsah a vzhľad.

Obsah inovácie sa týka jej typu, ako sú produktové, procesné, organizačné alebo marketingové inovácie, zatiaľ čo vzhľad opisuje mieru dopadu inovácie. Tento dopad môže byť interný (zmeny v rámci spoločnosti) alebo externý (ako zákazníci, dodávatelia alebo konkurenti vnímajú inováciu a aké zmeny z toho vyplývajú) (Bieger a Weinert, 2006).

V oblasti projektového a kvalitatívneho manažmentu zohrávajú podobnú úlohu efektívnosť a účinnosť. Efektívnosť sa týka vnútorného nastavenia alebo „obsahu“ pozorovaného objektu, zatiaľ čo účinnosť sa vzťahuje na jeho vonkajší „vzhľad“ a schopnosť dosiahnuť požadované výsledky (Sundqvist a kol., 2014). Oblasť kvality podobne hodnotí vnútorné a vonkajšie perspektívy suboptimálnych systémov, analyzuje s nimi spojené ľudské aktivity a hľadá spôsoby, ako ich lepšie implementovať a zlepšiť ich výsledky.

Jedným zo základných prístupov, ktoré sa snažia identifikovať kľúčové oblasti kvality, je prístup medzier (Parasuraman a kol., 1985; Kandampully, 2007; Uran, 2010). Navrhovaný model kvality služieb identifikuje jej kľúčové dimenzie, spôsoby merania a dôvody problémov pri dosahovaní kvality. Zameriava sa na externé aspekty (očakávania zákazníkov, ich vnímanie a skúsenosti so službami), ako aj na interné aspekty (fungovanie zariadení a zamestnancov, ich úroveň znalostí a zručností a schopnosť riadiť, implementovať, reagovať a komunikovať) (Damanpour, 1991).

V cestovnom ruchu je kvalita služieb základným prvkom produktivity (Sainaghi a kol., 2017). Najkritickejšiu úlohu v tomto odvetví zohrávajú zamestnanci, ktorí pri interakcii so zákazníkmi rozhodujúcim spôsobom ovplyvňujú úroveň kvality služieb, spokojnosť zákazníkov, ich lojalitu a v konečnom dôsledku aj výkonnosť spoločnosti (Schneider a kol., 2005; Uran Maravić, 2016). Na implementáciu vysokokvalitných a rozpoznateľných služieb musia spoločnosti v cestovnom ruchu rozpoznať svoje konkurenčné výhody a kľúčové kompetencie, ktoré je potrebné neustále rozvíjať (Ťižu a kol., 2016).

Okrem internej analýzy je nevyhnutné analyzovať aj spokojnosť zákazníkov a ďalšie faktory prostredia, v ktorom spoločnosť pôsobí (Tasci, 2016). V rámci už spomínaného vzťahu „obsah/vzhlľad“ môžeme preto hovoriť o „obsahu“ aktivít v oblasti kvality v cestovnom ruchu, ktorými zabezpečujeme vyššiu kvalitu, ako aj o interných a externých „aspektoch“ takéhoto úsilia.

Interné aspekty kvality

Interné aspekty kvality služieb a medzery medzi nimi sú systematicky riešené v rámci vyššie uvedeného modelu (Parasuraman a kol., 1985) a jeho neskorších verzií, ktoré sú podrobnejšie rozpracované v ďalších častiach. Predtým, ako sa k nim dostaneme, je potrebné spomenúť koncept procesu neustáleho zlepšovania (Continuous Improvement Process – CIP). Jedno z prvých diel v tejto oblasti (Deming, 2000), pôvodne publikované v roku 1982, kladie proces neustáleho zlepšovania do jadra činnosti každej organizácie. Získaná spätná väzba z procesov a od zákazníkov je porovnávaná s cieľmi organizácie a na základe toho sú definované ďalšie kroky rozvoja.

V rámci riadenia a zlepšovania organizačných systémov sa používa aj koncept Business Process Management (BPM), ktorý zdôrazňuje sledovanie hierarchie procesov prinášajúcich pridanú hodnotu, namiesto sledovania sociálnej hierarchie samotnej organizácie (Ko, 2009). BPM a podobné systémy riadenia kvality sa zameriavajú na analýzu obchodných procesov, identifikáciu a meranie kľúčových ukazovateľov výkonnosti, ako aj na opatrenia na neustále zlepšovanie a inovácie (Matušíková a Gburová, 2021).

Pri takýchto aktivitách, odvodených prevažne od konvenčných výrobných spoločností, však existuje riziko prílišného zamerania na výlučne procesy a technológie a ich štruktúrovanie, štandardizáciu a automatizáciu. Toto riziko je obzvlášť prítomné, keď sa do procesov zapája stále väčší počet kreatívnych, personalizovaných a komplexných služieb (Brocke a kol., 2016). Preto je dôležité zamerať sa na kontext každého takéhoto procesu (Brocke et al., 2016) a na vhodný výber prístupov na dosiahnutie požadovanej kvality ponúkaných produktov a služieb, ako aj neviditeľných obchodných procesov (Sujová a Marcinek, 2015). Ide o kvalitu predávaných tovarov a o primeranú kvalitu všetkých priamych a nepriamych procesov v spoločnosti, ktoré presahujú klasické (štandardizované) zabezpečenie kvality, keďže smerujú k vyváženej a udržateľnej činnosti (Broman a Robèrt, 2017).

Tieto zásady sledujú aj novšie verzie už dobre zavedených prístupov k riadeniu kvality a neustálemu zlepšovaniu, ako sú Just in Time, Total Quality Management (TQM), Kaizen, Lean Manufacturing, Business Process Reengineering či Six Sigma (Delgado et al., 2014). Tieto prístupy sa okrem merania vnútorných charakteristík procesov a zhromažďovania návrhov na zlepšenia od zamestnancov viac či menej aktívne zameriavajú aj na názory zákazníkov.

Príkladom je systém riadenia obchodných procesov založený na metodickom spracovaní spätnej väzby od užívateľov, známy ako Voice of the Customer (Pyon a kol., 2011). Ide o kvantitatívny a kvalitatívny marketingový nástroj na systematické a dôkladné zhromažďovanie spätnej väzby od zákazníkov o očakávaníach, želaných a nechcených vlastnostiach, skúsenostiach a pocitoch súvisiacich s „obsahom“ ponuky a „vzhlľadom“

spoločnosti. Spätná väzba je v rámci systému usporiadaná do hierarchickej štruktúry v súlade so strategickými prioritami spoločnosti (Sainaghi a kol., 2017).

Spracované informácie slúžia ako základ pre všetky rozhodnutia o ďalšom rozvoji a zlepšovaní interných procesov. Zvlášť dôležité je zapojenie členov vývojového oddelenia a výrobných pracovníkov do celého procesu – od zhromažďovania spätnej väzby až po jej spracovanie. To znamená, že v celom procese by mali byť zahrnutí nielen externí pracovníci marketingu, ale aj interní zamestnanci (Pyon a kol., 2011).

Externé aspekty kvality

Posledný príklad prístupu k internému plánovaniu zlepšovania obchodných procesov nás vedie k inému, externému pohľadu na kvalitu: pohľadu používateľov výsledkov obchodných procesov. Používatelia si vyberajú služby spoločnosti, ak v nich vidia hodnotu, pričom táto hodnota sa v globalizovanej a fragmentovanej ponuke, ako aj v širokej škále čoraz rôznorodejších životných štýlov, často ťažko chápe ako jednoznačne uchopiteľný koncept (Tasci, 2016). Bežné premenné, ktorými sa spoločnosti snažia hodnotu ovplyvniť, zahŕňajú názory zákazníkov na kvalitu, spokojnosť, dôveru a cenovú primeranosť. Tieto premenné ovplyvňujú prvé aj opakované návštevy turistickej spoločnosti a destinácie, v ktorej sa spoločnosť nachádza – a to pred (Kim a kol., 2011), počas aj po rozhodnutí o nákupe (Han a Hyun, 2015).

Rovnako ako vo všetkých ostatných sektoroch služieb, aj v cestovnom ruchu má kvalita dve hlavné dimenzie: kvalitu samotného procesu poskytovania služby a úroveň kvality poskytovanej služby, teda finálnych tovarov na trhu, ktoré si turista zakúpi, zažije a porovná s očakávaniami pred nákupom (Butnaru a kol., 2014). Na meranie tohto všetkého sa používajú rôzne metodologické prístupy (SERVQUAL, SERVPERF, SICTQUAL, GIQET a ďalšie), ktoré sú uplatniteľné v rôznych sektoroch služieb, ako sú zdravotníctvo, vzdelávanie, bankovníctvo, telekomunikácie, predaj, doprava či doručovanie (Butnaru a kol., 2014; Parasuraman a kol., 1985; Zeithaml a kol., 1990; Saraei a Amini, 2012). Hlavnými premennými, ktoré sa merajú v rámci najetablovanejšieho metodologického prístupu SERVQUAL, sú hmatateľnosť, spoľahlivosť, pohotovosť, istota a empatia (Zeithaml a kol., 1990).

S nástupom všadeprítomných informačných technológií sa zmenili nielen procesy a samotné podnikanie, ale aj kultúrne návyky a hodnotové systémy (potenciálnych) zákazníkov. Tieto technológie otvorili nové kanály pre turistické spoločnosti a tok informácií o kvalite (Berne a kol., 2012). Nové kanály umožňujú nielen nové spôsoby výberu a nákupu turistických služieb, ale aj nové prístupy k marketingu a tvorbe nových typov dopytu. Preto Pearce (2008) odporúča, aby boli staré aj nové predajné kanály prepojené a využívané ako sieť príležitostí, ktorá novými spôsobmi meria, definuje a cieľi hodnoty zákazníkov, a tým ovplyvňuje aj vnímanie a zdokonalené chápanie kvality.

Jedným z prístupov k tomuto cieľu je koncept inteligentného cestovného ruchu (smart tourism) (Wang a kol., 2016), založený na konceptuálnych základoch inteligentných miest (smart cities) (Buhalis a Amaranggana, 2015). Tento koncept využíva dátové siete, mobilné technológie, umelú inteligenciu, cloud computing a internet vecí. Hoci sa môže zdať, že intenzívna integrácia informačných technológií je momentálne len príliš nátlakovým

princípom propagácie predaja, nároční turisti dnes chcú organizovať svoje cesty aspoň čiastočne sami, sú najtrpezlivejší a lepšie informovaní, intenzívne porovnávajú ceny konkurenčných ponúk, aktívne komunikujú medzi sebou, zdieľajú pozitívne aj negatívne názory na verejne prístupných online platformách a očakávajú okamžitý prístup k informáciám, dokonca aj počas cesty. To všetko si vyžaduje inteligentnejší cestovný ruch, inteligentnejšiu ponuku a inteligentnejší prístup na zabezpečenie primeranej kvality základných turistických služieb, ako aj nových detailov, ktoré turisti očakávajú v súlade s aktuálnym vývojom informačných technológií a iných trendov (Matusíková, 2023).

Dôležitým novým aspektom kvality je napríklad kvalita informácií a jej vplyv na spokojnosť používateľov (Ghasemaghahi a Hassanein, 2015). Hoci sa táto problematika zatiaľ viac diskutuje v teórii ako v praxi (Ghasemaghahi a Hassanein, 2016), významným a už dobre preskúmaným faktorom je elektronické šírenie názorov (eWOM). Hlavné oblasti vplyvu eWOM zahŕňajú obsah takýchto správ, dôsledky na správanie spotrebiteľov a vplyv publikovaných recenzií na výkonnosť spoločností (Kim a Canina, 2015). Tieto oblasti sú skúmané na úrovni spoločností, destinácií a rôznych turistických segmentov (Abubakar a Ilkan, 2016). Avšak s rastúcou šikovnosťou používateľov a čoraz inteligentnejšími technológiami sa čoraz viac stiera hranica medzi tým, kedy eWOM kontrolujú turistické spoločnosti a kedy eWOM kontroluje ich (Litvin et al., 2008).

Inovácie

Odpoveďou na riadenie rôznorodých (no stále) neuchopiteľných situácií sú inovácie: hľadanie nových a lepších riešení, ktoré prinášajú pridanú hodnotu tomu, kto tieto inovácie zavádza alebo prijíma (Rogers, 2003). Základné aspekty inovácií a ich dvojrozmerný rámec obsah/vzhlľad boli predstavené na začiatku tohto článku. Na jednej strane sa pýtame, čo a ako zavádzame, a na druhej strane, aký je vzhlľad toho, čo bolo zavedené, prostredníctvom všetkých efektov a pridanej hodnoty, ktorú inovácie prinášajú.

V cestovnom ruchu je kľúčovou otázkou (okrem existencie a prosperity spoločnosti) to, ako efektívne cieľiť hodnoty a potreby zákazníkov, teda turistov, prostredníctvom ponúk spoločnosti. Títo turisti sú čoraz viac zapojení do tvorby alebo spolu-tvorby turistických produktov, ktoré nakupujú od cestovných a príbuzných spoločností (Malone a kol., 2017). Termín „čoraz viac zapojení“ odkazuje na zistenia zo sekcie o inteligentnom cestovnom ruchu, kde nové, ešte viac fragmentované podmienky ovplyvňujú fungovanie jednotlivých turistických spoločností, ktoré sú súčasťou mozaiky turistickej destinácie (Zach a Hill, 2017). Koncept sietí verejno-súkromných inovácií a služieb (PPINS) (Djellal a Gallouj, 2013) potvrdzuje, že paradigma mozaiky nie je len fenomén cestovného ruchu. Rovnako ako v iných ekonomických sektoroch aj tu existuje globálny a technologický tlak, ktorý podnecuje ekonomické a neekonomické subjekty k zapojeniu sa do väčších inovačných sietí. Princíp týchto sietí je známy už dlhší čas (Powell a kol., 1996), avšak PPINS zdôrazňujú narastajúci fenomén netechnologických inovácií a meniacu sa paradigmu, že inovácie sú výlučne interným procesom zameraným na špičkové technológie, v ktorom verejná sféra nezohráva žiadnu úlohu. Túto zmenu naznačila demokratizácia inovácií (Hippel, 2005) a otvorené inovácie (Chesbrough, 2003), pričom otvorenosť inovačného poľa sa ešte výraznejšie

prejavila v inteligentných mestách a v stále častejšie prítomnom princípe zdieľanej ekonomiky (Acquier a kol., 2017).

Po prechode z paradigmy uzavretých špičkových inovácií na otvorenosť inovačného procesu boli prvými, ktorí zabezpečili tok poznatkov a zdrojov medzi zapojenými spoločnosťami, sprostredkovatelia inovácií (Gómez a kol., 2016). S rastúcim prechodom do online prostredí sa objavili aj platformy otvorených inovácií (OIP), ktoré umožňujú hľadanie chýbajúcich častí inovačného procesu (zamestnancov, poznatkov, partnerov atď.), podporujú partnerstvá a pomáhajú nájsť potrebných odborníkov. Otvorenie týchto platforiem pre verejnosť a koncových používateľov umožnilo voľné obchodovanie s vývojovými riešeniami, organizovanie vývojových výziev, hlasovanie o najlepších riešeniach a ďalšie aktivity.

Hlavnými dôvodmi pre aktívnu účasť na takýchto platformách, ako poskytovatelia poznatkov a riešení, sú príjmy a reputácia (Abbate a Souca, 2013) alebo vzájomný záujem spoločností a zákazníkov pri hľadaní lepších používateľských riešení a ich marketingu (Sigala, 2012). Aktívna účasť v takýchto ekosystémoch, podobne ako v zdieľanej ekonomike, vytvára úzky okruh medzi poskytovateľmi a spotrebiteľmi. Hranica medzi jedným a druhým sa rozmazáva, čo však neznamená chaos. Namiesto toho ide o jasné posolstvo, že poskytovatelia v cestovnom ruchu musia tiež „otvoriť a demokratizovať“ svoje inovačné procesy.

Jedným zo spôsobov, ako otvoriť inovačné procesy, je nájsť prieniky medzi manažmentom kvality, procesmi neustáleho zlepšovania a inováciami. Vo svojej štúdií Kim et al. (2012) potvrdzujú, že zavádzanie metód manažmentu kvality pozitívne koreluje so zavádzaním všetkých hlavných kategórií inovácií. Podobne pozitívnu koreláciu medzi výkonnosťou zamestnancov, inováciami a manažmentom kvality odhalili aj práce Sadikoglu a Zehira (2010) a Terziovskeho a Guerrera (2014).

Podrobnejšia analýza prepojení medzi inováciami a rôznymi „tvrdými a mäkkými“ prístupmi manažmentu kvality (štatistická analýza procesných premenných, riadenie ľudského kapitálu, zameranie na potreby zákazníkov) tiež potvrdila pozitívny vplyv na mieru obchodných inovácií (Zeng a kol., 2015).

Príklad vývoja systému, ktorý podporuje šírenie všeobecnej inovačnej kultúry spoločnosti prostredníctvom podpory neustáleho zlepšovania, opísal Ross (2016). Tento článok sa prostredníctvom analýzy niekoľkých prípadových štúdií v oblasti cestovného ruchu, kvality a inovácií zaoberá práve týmto typom otvárania a prepájania prístupov.

Prípadové štúdie: Prepojenia medzi kvalitou, inováciami a procesmi neustáleho zlepšovania v cestovnom ruchu

Na základe teoretických poznatkov sa táto časť zameriava na analýzu prípadov, ktoré demonštrujú prepojenie medzi kvalitou služieb, inováciami a procesmi kontinuálneho zlepšovania v oblasti cestovného ruchu. Prípadové štúdie sú rozdelené do viacerých oblastí, pričom každá z nich ilustruje špecifické aspekty zavádzania inovácií a zlepšovania procesov.

1. Podpora inovácií na lokálnej a národnej úrovni

Táto časť analyzuje programy a iniciatívy zamerané na podporu inovácií v cestovnom ruchu, ktoré sa uskutočňujú na regionálnej a národnej úrovni. Skúma rôzne mechanizmy

financovania, spoluprácu medzi verejnými a súkromnými inštitúciami, ako aj úlohu súťaží a ocenení, ktoré motivujú podniky k rozvoju nových nápadov a ich implementácii (Chapman a Light, 2016).

2. Aplikácia inovácií vo veľkých turistických organizáciách

Druhá časť sa zameriava na procesy inovácií vo veľkých turistických organizáciách. Študuje stratégie manažmentu kvality a zavádzania technologických a organizačných inovácií, ktoré prispievajú k zvýšeniu efektivity a spokojnosti zákazníkov. Pozornosť sa venuje aj výzvam, ktoré tieto organizácie musia prekonať pri implementácii inovačných postupov.

3. Využitie ICT nástrojov na podporu inovácií

Treťou oblasťou je využitie informačno-komunikačných technológií na podporu procesov zlepšovania a inovácií v cestovnom ruchu. ICT nástroje umožňujú efektívnejšie riadenie procesov, sledovanie kvality služieb a zapojenie zamestnancov aj zákazníkov do procesu tvorby inovácií. Analýza ukazuje, ako tieto nástroje môžu zvýšiť transparentnosť a efektivitu v organizáciách (Acquier a kol., 2017).

4. Transparentnosť výrobných a vývojových procesov

Posledná časť skúma transparentnosť pri zavádzaní inovácií, a to nielen vo vnútri organizácie, ale aj vo vzťahu k externým partnerom. Zdôrazňuje dôležitosť otvorenej komunikácie a zdieľania informácií, ktoré vedú k lepšiemu porozumeniu potrieb trhu a k efektívnejšiemu zapojeniu zainteresovaných strán (Sainaghi a kol., 2017).

Kľúčové poznatky z prípadových štúdií

- 1) Zvýšenie počtu návrhov na zlepšenie: Podpora inovačných návrhov zo strany zamestnancov viedla k nárastu počtu návrhov v organizáciách, ktoré systematicky implementovali inovačné procesy.
- 2) Finančný efekt zavádzaných inovácií: Implementácia nových riešení priamo prispela k zníženiu nákladov a zvýšeniu výnosov, čím sa vytvoril priestor pre ďalšie investície.
- 3) Zapojenie kľúčových aktérov: Efektívne riadenie inovačných procesov si vyžaduje aktívne zapojenie manažmentu, regionálnych partnerov a podpornej infraštruktúry (Malone a kol., 2017).

Prípadové štúdie demonštrujú, že efektívne zavádzanie inovácií v cestovnom ruchu je úzko spojené s kvalitou služieb a procesmi neustáleho zlepšovania. Pre úspešnú implementáciu je nevyhnutné využívať technologické nástroje, budovať transparentnosť a motivovať zamestnancov a partnerov k aktívnemu zapojeniu. Tieto poznatky môžu slúžiť ako základ pre rozvoj ďalších stratégií v oblasti cestovného ruchu.

Starwood Hotels a globálny príklad

Podobný globálny príklad súvisí so spoločnosťou Starwood Hotels, jednou z najväčších hotelových sietí, ktorá zahŕňa viac ako 30 vedúcich značiek služieb a viac ako 5 700 lokalít. Na blogu poskytovateľa platformy na vývoj aplikácií (Quick Base, 2016) bol publikovaný rozhovor s administrátorom programu Six Sigma pre Starwood Hotels v Severnej Amerike. Po rozhodnutí, že jeho tím bude zodpovedný za operačné inovácie, sa dostali do pasce dlhých zoznamov toho, čo sa zlepšuje, ale nevenovali dostatok pozornosti tomu, čo z týchto zoznamov bolo reálne prijaté do dennej praxe.

Zistili, že pracovali na príliš veľkom množstve projektov naraz, pričom nevenovali dostatočnú pozornosť ľuďom v organizačnej štruktúre, aby si na všetky inovácie zvykli a prijali ich. Výsledkom bolo zníženie počtu projektov a zavedenie analýzy správania a reakcií zamestnancov na inovácie (Rogers, 2003), čo projekt nasmerovalo správnym smerom.

Rozhovor zdôrazňuje dôležitosť kontextovej a zmyslupnej práce s informáciami súvisiacimi so zavádzaním inovácií (Brocke a kol., 2016). Tiež upozorňuje na význam projektových sponzorov (Sense, 2013), ktorí popri projektových manažéroch dohliadajú na vhodné nastavenie klímy vo všetkých kľúčových oddeleniach a hierarchických úrovniach spoločnosti, kam sa inovácie zavádzajú.

Využitie digitálnych technológií na podporu inovácií v cestovnom ruchu

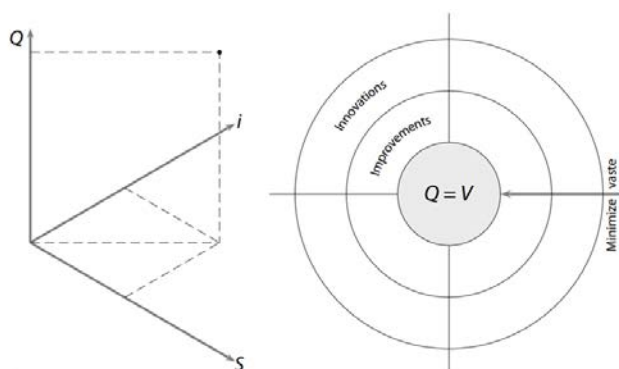
Digitálne technológie zohrávajú čoraz dôležitejšiu úlohu pri podpore inovácií v turistickom sektore (Matušíková, 2019). Využitie inteligentných informačných systémov, dátovej analytiky a platforiem spätnej väzby umožňuje efektívnejšie riadenie kvality služieb a zlepšovanie zákazníckej skúsenosti. Napríklad hotelové reťazce implementujú automatizované hodnotiace systémy, ktoré na základe spätnej väzby hostí odporúčajú úpravy v poskytovaných službách, čím zabezpečujú neustále zlepšovanie (Matušíková, 2023). Ďalším príkladom je využívanie platformových riešení, ktoré umožňujú aktívne zapojenie turistov do procesu hodnotenia a spoluprotvorby služieb. Online rezervačné systémy, ako sú Booking.com či Airbnb, integrujú systémy hodnotenia v reálnom čase, ktoré pomáhajú zlepšovať kvalitu ubytovania na základe dynamických recenzií. V destináciách so zvýšenou mierou technologickej integrácie vznikajú inteligentné turistické zóny, kde návštevníci môžu prostredníctvom mobilných aplikácií poskytovať spätnú väzbu o kvalite infraštruktúry, služieb či dostupnosti atrakcií. V oblasti riadenia destinácií majú významné postavenie inteligentné turistické platformy, ktoré prepájajú podnikateľské subjekty, verejný sektor a turistov do jednej interaktívnej siete. Takéto systémy umožňujú efektívnejšiu koordináciu ponuky a dopytu, čím sa zvyšuje efektívnosť turistického manažmentu a kvality služieb (Matušíková a Šaffová, 2023).

Transparentnosť a inovácie v hotelierstve a gastronómii

V sektore hotelierstva a gastronómie je transparentnosť jedným z rozhodujúcich faktorov kvality služieb. Mnohé podniky zavádzajú otvorené systémy sledovania kvality, kde hostia môžu v reálnom čase vidieť, ako prebieha príprava jedál alebo údržba hygienických štandardov. Tento prístup nielen zvyšuje dôveru zákazníkov, ale taktiež motivuje podniky neustále zlepšovať svoje služby. Príkladom môže byť reťazec Accor Hotels, ktorý zaviedol systém environmentálnej transparentnosti, kde hostia vidia dopad ich pobytu na životné prostredie. To zahŕňa spotrebu energie, vody a uhlíkovú stopu ubytovania, pričom zákazníci majú možnosť zvoliť ekologickejšie varianty pobytu. V gastronómii je podobným príkladom certifikovaný pôvod surovín a sledovanie dodávateľského reťazca, čo zákazníkom poskytuje detailný prehľad o kvalite a udržateľnosti potravín v reštauráciách (Matušíková, 2023). Niektoré podniky umožňujú zákazníkom priamo sledovať pôvod ingrediencií cez QR kódy, čím podporujú transparentnosť a inovácie v zákazníckom servise.

Inovácie v manažmente kvality turistických služieb

Mnohé destinácie a podniky v cestovnom ruchu implementujú modely riadenia kvality založené na participácii zákazníkov. Inteligentné destinácie využívajú digitálne návrhové platformy, kde môžu návštevníci prispievať k tvorbe inovačných riešení. Napríklad vo Viedni mestská aplikácia umožňuje obyvateľom a turistom podávať návrhy na zlepšenie infraštruktúry a služieb v reálnom čase, pričom návrhy s najväčšou podporou sa implementujú. Podobný prístup sa využíva aj v niektorých prírodných destináciách, kde turisti môžu hlasovať o prioritách rozvoja turistických trás a ochrany prírodných zdrojov (Bourke a Roper, 2017). Tieto systémy umožňujú pružnú adaptáciu ponuky na základe potrieb návštevníkov a zároveň posilňujú dlhodobú udržateľnosť turistických destinácií.



Obr. 1 – Cestovný ruch QIS

Zdroj: Bourke a Roper, 2017

Diskusia

Na základe prezentovaných teórií a analyzovaných príkladov je základom uvažovania o nových smeroch rozvoja v súčasnom globálnom technologickom a ekonomickom cykle udržateľný rozvoj, ktorý zahŕňa prvky inovácií a manažmentu kvality (Broman a Robèrt, 2017). V oblasti cestovného ruchu a mimo nej môžeme prioritné osi opísať ako tzv. súradnicový systém QIS (kvalita – inovácie – udržateľnosť).

Pri posudzovaní existujúcej alebo vznikajúcej turistickej ponuky v súvislosti s prioritnými osami by sa mal dôraz klásť na:

- 1) Udržateľnosť (S): Zabezpečenie, aby každý účastník systému hral spravodlivú a optimálnu úlohu.
- 2) Kvalitu (Q): Uvažovanie o tom, či a ako hosť dostane to, čo očakáva.
- 3) Inovácie (I): Premýšľanie o tom, ako pozitívne prekvapiť hostí.

Podľa toho, na ktorú os sa spoločnosť viac zameriava, sa umiestňuje v súradnicovom systéme QIS.

Hodnoty a cieľ kvality ($Q = V$)

Kvalita a inovácie sú úzko prepojené v snahe maximalizovať spokojnosť turistov. Na dosiahnutie rovnice $Q = V$ (kvalita = hodnota) musí spoločnosť minimalizovať plytvanie v rámci dvoch úrovní:

- 1) Prvá úroveň: Neustále zlepšovanie existujúcich procesov a produktov s cieľom eliminovať škodlivé alebo zbytočné prvky, ktoré bránia dosiahnutiu $Q = V$.
- 2) Druhá úroveň: Zavádzanie nových procesov a produktov na udržanie rovnováhy medzi ponúkanou kvalitou a meniacimi sa hodnotami klientov.

Prekročenie očakávaní klientov ($Q > V$) môže viesť k rozšíreniu cieľového trhu alebo posilneniu konkurenčnej výhody, no zároveň hrozí, že spoločnosť bude zbytočne investovať nad rámec svojich možností. Preto je cieľom dosiahnuť stav $Q = V$ s minimálnymi korekciami existujúcich procesov a občasnými inováciami (Tussyadiah, 2014).

Rozdiel medzi zlepšovaním a inováciami

Harvey (2007) vysvetľuje rozdiel medzi zlepšovaním a inováciami:

Zlepšovanie: Otázka „Môžeme proces zlepšiť?“

Inovácie: Otázka „Robíme správnu vec?“

Pri prílišnom zameraní na existujúce procesy hrozí, že ich spoločnosť neprehodnotí, aj keď už nie sú adekvátne. Preto je potrebné zamyslieť sa nad jadrom cieľových hodnôt a zamerať sa na dizajn procesov namiesto ich zlepšovania (Tussyadiah, 2014).

Model QCII (kvalita – zlepšovanie – inovácie)

Predložený model QCII navrhuje systematické zavádzanie princípov kvality, neustáleho zlepšovania a inovácií v turistickej destinácii. Turistická spoločnosť je súčasťou destinácie, ktorá je pre turistov vnímaná ako hlavný cieľ ich dovolenky. Mechanizmus modelu QCII spája všetkých zainteresovaných aktérov destinácie (vrátane akademickej sféry) do siete spolupráce a konkurencie (coopetition).

Model QCII sa opiera o existujúce obchodné procesy, ktoré sú priebežne zlepšované na minimalizáciu plytvania. Prvým zdrojom informácií sú zamestnanci, motivovaní nástrojmi podobnými KaiNexus. Model zároveň zdôrazňuje potrebu transparentnosti (internej aj externej) a jednoduchého získavania spätnej väzby od odborníkov, zákazníkov, potenciálnych partnerov a investorov.

Tento model umožňuje turistickým spoločnostiam efektívne reagovať na meniace sa trendy a hodnoty hostí, čím podporuje trvalo udržateľný rozvoj a inovácie. Model QCII ponúka konkrétne výhody pre rôzne typy turistických destinácií. V mestských turistických centrách QCII podporuje integráciu so smart city riešeniami, optimalizuje dopravné siete, riadi pohyb návštevníkov a zlepšuje digitálne turistické zážitky. Vo vidieckych oblastiach posilňuje zapojenie miestnych podnikateľov, podporuje udržateľné formy turizmu a rozvoj ekoturistiky. Horské destinácie profitujú zo štandardizácie služieb a zavádzania stratégií environmentálnej ochrany, ktoré zabezpečujú rovnováhu medzi ekonomickým rastom a ekologickou udržateľnosťou. Pobrežné destinácie môžu QCII využiť na riadenie sezónnych výkyvov dopytu, ochranu morských ekosystémov a optimalizáciu pobrežnej infraštruktúry pre turistov aj miestne komunity. Prispôbením implementačných stratégií miestnym podmienkam QCII ponúka flexibilný a škálovateľný rámec pre trvalo udržateľný rozvoj cestovného ruchu" (Tussyadiah, 2014).

Investori v cestovnom ruchu

Investormi (finančnými alebo poskytujúcimi iné stimuly a odmeny) sú jednotlivci a súkromné či verejné organizácie, ktorých záujmom je:

- Podieľať sa na ziskoch subjektu, do ktorého investujú.
- Zabezpečiť vyššiu kvalitu a výkonnosť subjektu, čo následne zvyšuje reputáciu a atraktivnosť celej destinácie.

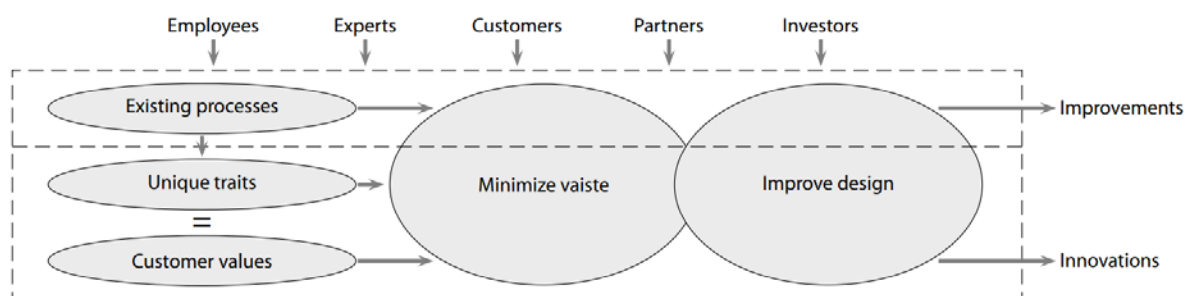
Prvým typom je už spomenutý príklad investovania do agentúry pre udržateľný cestovný ruch. Druhým typom sú finančné a propagačné ocenenia poskytované štátom s cieľom zvýšiť uznanie najúspešnejších spoločností a najperspektívnejších nápadov na úrovni B2B (business-to-business) aj B2C (business-to-customer), či už medzi konkurentmi alebo turistami. Investori oboch typov môžu mať záujem o zlepšenie aj inovácie turistickej ponuky.

Model QCII a spolupráca s investormi

Rovnako ako pri zlepšovaní procesov musí model QCII umožniť prepojenie všetkých uvedených zainteresovaných strán aj v prípade inovácií. V súlade so základnými princípmi manažmentu kvality a prezentovaným rozdielom medzi zlepšovaním a inováciami proces začína identifikáciou kľúčových konkurenčných výhod, znalostí, predchádzajúcich skúseností a vitálnych procesov spoločnosti (Bourke a Roper 2017). V druhom kroku sa spoločnosť snaží zosúladiť všetky tieto faktory s kľúčovými a perspektívnymi hodnotami a potrebami cieľových zákazníkov a na základe týchto zistení vyvinúť novú alebo radikálne obnovenú turistickú ponuku prostredníctvom procesu partnerského rozvoja so všetkými uvedenými zainteresovanými stranami (Tussyadiah, 2014).

Úspešnosť modelu QCII

Nie je potrebné zdôrazňovať, že model QCII môže fungovať úspešne len vtedy, ak je zložený z motivovaných zainteresovaných strán zo všetkých uvedených skupín. Rovnako nie je potrebné zdôrazňovať, že QCII musí byť súčasťou inteligentných sietí, ktoré nebudú len ďalšou dočasnou módnou záležitosťou, ale stanú sa súčasťou živého systému, ktorý bude pochopený a prijatý väčšinou jeho populácie.



Obr. 2 – Model QCII pre systematické zavádzanie princípov kvality, neustáleho zlepšovania a inovácií v turistickej destinácii.

Zdroj: Bourke a Roper, 2017

Záver

Výsledky analýzy potvrdzujú, že efektívne prepojenie kvality, neustáleho zlepšovania a inovácií je kľúčové pre udržateľný rozvoj cestovného ruchu. Model QCII umožňuje

systematické zavádzanie inovatívnych riešení prostredníctvom zapojenia zainteresovaných strán, pričom sa kladie dôraz na transparentnosť procesov, využívanie technologických nástrojov a aktívnu účasť zamestnancov a zákazníkov. Manažment kvality a inovácie sú komplementárne procesy, ktoré sa vzájomne posilňujú. Uplatňovanie princípov kvality nielenže zvyšuje spokojnosť turistov, ale zároveň prispieva k efektívnejšiemu zavádzaniu inovácií. Organizácie, ktoré systematicky optimalizujú svoje procesy v duchu neustáleho zlepšovania, dosahujú vyššiu efektívnosť, znižujú náklady a zvyšujú svoju konkurencieschopnosť. Kľúčovým faktorom v tomto procese je digitalizácia a transparentnosť, ktoré výrazne posilňujú inovačný ekosystém. Otvorená komunikácia a aktívne zapojenie stakeholderov umožňujú efektívnejšie zlepšovanie ponuky a prispievajú k budovaniu dlhodobo udržateľných modelov v cestovnom ruchu. Z praktického hľadiska je implementácia modelu QCII odporúčaná pre turistické destinácie a podniky, ktoré sa snažia o trvalo udržateľný rast. Výsledky ukazujú, že integrovaný prístup k inováciám a kvalite môže zlepšiť spokojnosť turistov, optimalizovať náklady a zvýšiť atraktivitu destinácií. Budúci výskum by sa mal zamerať na podrobnejšiu empirickú analýzu vplyvu modelu QCII na rôzne segmenty cestovného ruchu a jeho adaptáciu na špecifické podmienky jednotlivých destinácií.

*Tento článok odporúča na publikovanie vo vedeckom časopise Mladá veda:
doc. PhDr. Daniela Matušíková, PhD.*

Použitá literatúra

1. ABERNATHY, W. J., & CLARK, K. B. 1985. Innovation: Mapping the winds of creative destruction. In: *Research Policy*. Roč. 14, č. 1, s. 3–22.
2. ABERNATHY, W. J., & UTTERBACK, J. M. 1978. Patterns of industrial innovation. In: *Technology Review*. Roč. 80, č. 7, s. 40–47.
3. ABUBAKAR, A. M., & Ilkan, M. 2016. Impact of online WOM on destination trust and intention to travel: A medical tourism perspective. In: *Journal of Destination Marketing & Management*. Roč. 5, č. 3, s. 192–201.
4. BERNE, C., GARCIA-GONZALEZ, M., & MUGICA, J. 2012. How ICT shifts the power balance of tourism distribution channels. In: *Tourism Management*. Roč. 33, č. 1, s. 205–214.
5. BIEGER, T., & WEINERT, R. 2006. On the nature of the innovative organizations in tourism: Structure process and results. In: B. Walder, K. Weiermaier, & A. Sancho Perez (Eds.), *Innovation and product development in tourism*. Roč. –, č. –, s. 88–102.
6. BOURKE, J., & ROPER, S. 2017. Innovation, quality management and learning: Short-term and longer-term effects. In: *Research Policy*. Roč. 46, č. 8, s. 1505–1518.
7. BROCKE, J. VOM, ZELT, S., & SCHMIEDEL, T. 2016. On the role of context in business process management. In: *International Journal of Information Management*. Roč. 36, č. 3, s. 486–495.
8. BROMAN, G. I., & ROBÈRT, K.-H. 2017. A framework for strategic sustainable development. In: *Journal of Cleaner Production*. Roč. 140, č. 1, s. 17–31.
9. BROMAN, G. I., & ROBÈRT, K.-H. 2017. A framework for strategic sustainable development. In: *Journal of Cleaner Production*. Roč. 140, č. 1, s. 17–31.
10. BUHALIS, D., & AMARANGGANA, A. 2015. Smart tourism destinations enhancing tourism experience through personalisation of services. In: I. Tussyadiah & A. Inversini (Eds.), *Information and communication technologies in tourism*, s. 377–389. Springer.

11. BUTNARU, G. I., ȘTEFĂNICĂ, M., & MAXIM, G. M. 2014. Alternative method of quality evaluation in tourism: Case study applied in tourist accommodation units. In: *Procedia Economics and Finance*. Roč. 15, s. 671–678.
12. CAMISÓN, C., & MONFORT-MIR, V. M. 2012. Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. In: *Tourism Management*. Roč. 33, č. 4, s. 776–789.
13. COOMBS, R., & MILES, I. 2000. Innovation, measurement and services: The new problematique. In: *J. S. Metcalfe & I. Miles (Eds.), Innovation systems in the service economy*. S. 85–103. Kluwer Academic Publishers.
14. DAFT, R. L. 1978. A dual-core model of organizational innovation. In: *Academy of Management Journal*. Roč. 21, č. 2, s. 193–210.
15. DAMANPOUR, F. 1991. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. In: *Academy of Management Journal*. Roč. 34, č. 3, s. 555–590.
16. DAMANPOUR, F., WALKER, R. M., & AVELLANEDA, C. N. 2009. Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. In: *Journal of Management Studies*. Roč. 46, č. 4, s. 650–675.
17. DELGADO, A., WEBER, B., RUIZ, F., GARCIA-RODRÍGUEZ DE GUZMÁN, I., & PIATTINI, M. 2014. An integrated approach based on execution measures for the continuous improvement of business processes realized by services. In: *Information and Software Technology*. Roč. 56, č.2, s. 134–162.
18. DEMING, W. E. 2000. Out of the crisis. In: The MIT Press.
19. GHASEMAGHAEI, M., & HASSANEIN, K. 2015. Online information quality and consumer satisfaction. In: *Information & Management*. Roč. 52, č.8, s. 965–981.
20. GHASEMAGHAEI, M., & HASSANEIN, K. 2016. A macro model of online information quality perceptions: A review and synthesis of the literature. *Computers in Human Behavior*, 55(Part B), 972–991.
21. HALL, M. C., & WILLIAMS, A. 2008. *Tourism and Innovation*. Routledge.
22. HAN, H., & HYUN, S. S. 2015. Customer retention in the medical tourism industry: Impact of quality, satisfaction, trust, and price reasonableness. In: *Tourism Management*. Roč. 46, s. 20–29.
23. HJALAGER, A.-M. 2002. Repairing innovation defectiveness in tourism. In: *Tourism Management*. Roč. 23, č. 5, s. 465–474.
24. HJALAGER, A.-M. 2010. A review of innovation research in tourism. In: *Tourism Management*. Roč. 31, č. 1, s. 1–12.
25. KANDAMPULLY, J. 2007. *Services management: The new paradigm in hospitality*. Pearson Prentice Hall.
26. KIM, D.-Y., KUMAR, V., & KUMAR, U. 2012. Relationship between quality management practices and innovation. In: *Journal of Operations Management*. Roč. 30, č. 4, s. 295–315.
27. KIM, J. K., & CANINA, L. 2015. An analysis of smart tourism system satisfaction scores: The role of priced versus average quality. In: *Computers in Human Behavior*. Roč. 50, s- 610–617.
28. KIM, M.-J., CHUNG, N., & LEE, C.-K. 2011. The effect of perceived trust on electronic commerce: Shopping online for tourism products and services in South Korea. In: *Tourism Management*. Roč. 32, č. 2, s. 256–265.
29. KO, R. K. L. 2009. A computer scientist's introductory guide to business process management (bpm). In: *Crossroads*. Roč.15, č. 4, s. 11–18.
30. KRÍŽAJ, D., BRODNIK, A., & BUKOVEC, B. 2014. A tool for measurement of innovation newness and adoption in tourism firms. In: *International Journal of Tourism Research*. Roč. 16, č. 2, s. 113–125.
31. LITVIN, S. W., GOLDSMITH, R. E., & PAN, B. 2008. Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. In: *Tourism Management*. Roč. 29, č. 3, s. 458–468.
32. MATUŠÍKOVÁ, D., & GBUROVÁ, J. 2021. Podstata a význam firemnej kultúry a podnikateľskej etiky v oblasti marketingu a elektronickej komercie. In: Teoretické a praktické východiská vplyvu inovácií na proces nákupného rozhodovania spotrebiteľov v podmienkach elektronickej a mobilnej komercie: nekonferenčný vedecký zborník recenzovaných štúdií. Prešov: Bookman, s. 53-59. ISBN 978-80-8165-435-0.
33. MATUŠÍKOVÁ, D. 2019. Úvod do terminológie cestovného ruchu pre manažérov. Prešov: Bookman, 124 s. ISBN 978-80-8165-346-9.

34. MATUŠÍKOVÁ, D. 2023. Managerial innovations of heritage objects management in terms of tourism development under the pandemic influence. In: *I. Uluslararası Uludag Bilimsel Arastirmalar Kongresi*. Ankara: IKSAD publishing house, s. 725-725. ISBN 978-625-367-218-8.
35. MATUŠÍKOVÁ, D. 2023. Digital transformation as a smart and sustainable tool in tourism management innovations. In: *International Mardin Artuklu Scientific Research Conference* [print]: Abstract book. Ankara: IKSAD publishing house, s. 385-385. ISBN 978-625-367-120-4.
36. MATUŠÍKOVÁ, D., & ŠAFFOVÁ, I. 2023. Virtuálne cestovanie ako digitálna inovácia na trhu cestovného ruchu. In: *Mladá veda*. ISSN 1339-3189. Roč. 11, č. 2, s. 267-277.
37. OECD. 2005. Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data (3rd edition). Organisation for Economic Cooperation & Development.
38. PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., & BERRY, L. L. 1985. A conceptual model of service quality and its implications for future research. In: *Journal of Marketing*. Roč. 49, č. 4, s. 41-50.
39. PEARCE, D. G. 2008. A needs-functions model of tourism distribution. In: *Annals of Tourism Research*. Roč. 35, č. 1, s. 148-168.
40. PIKKEMAAT, B., & PETERS, M. 2005. Towards the measurement of innovation – A pilot study in the small and medium sized hotel industry. In: *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*. Roč. 6, č. 3/4, s. 89-112.
41. PYON, C. U., WOO, J. Y., & PARK, S. C. 2011. Service improvement by business process management using customer complaints in financial service industry. In: *Expert Systems with Applications*. Roč. 38, č. 4, s. 3267-3279.
42. ROGERS, E. M. 2003. Diffusion of innovations (5th ed.). Free Press.
43. SAINAGHI, R., PHILLIPS, P., & ZAVARRONE, E. 2017. Performance measurement in tourism firms: A content analytical meta-approach. In: *Tourism Management*. Roč. 59, s. 36-56.
44. SARAEI, S., & AMINI, A. M. 2012. A study of service quality in rural ict renters of Iran by servqual. In: *Telecommunications Policy*. Roč. 36, č. 7, s. 571-578.
45. SENSE, A. J. 2013. A project sponsor's impact on practicebased learning within projects. In: *International Journal of Project Management*. Roč. 31, č. 2, s. 264-271.
46. SCHNEIDER, B., EHRHART, M. G., MAYER, D. M., SALTZ, J. L., & NILES-JOLLY, K. 2005. Understanding organization-customer links in service settings. In: *Academy of Management Journal*. Roč. 48, č. 6, s. 1017-1032.
47. SUNDQVIST, E., BACKLUND, F., & CHRONÉER, D. 2014. What is project efficiency and effectiveness? In: *Procedia Social and Behavioral Sciences*. Roč. 119, č. -, s. 278-287.
48. TASCI, A. D. A. 2016. A critical review of consumer value and its complex relationships in the consumer-based brand equity network. In: *Journal of Destination Marketing & Management*. Roč. 5, č. 3, s. 171-191.
49. ȚÎȚU, M. A., RĂULEA, A. S., & ȚÎȚU, Ș. 2016. Measuring service quality in tourism industry. In: *Procedia Social and Behavioral Sciences*. Roč. 221, s. 294-301.
50. TUSSYADIAH, I. P. 2014. Toward a theoretical foundation for experience design in tourism. In: *Journal of Travel Research*. Roč. 53, č. 5, s. 543-564.
51. URAN, M. 2010. The organisational gap model for hotel management. In: *Managing Global Transitions*. Roč. 8, č. 4, s. 406-422.
52. URAN MARAVIĆ, M. 2016. To have or not to have an accommodation classification system in Slovenia. In: *Academica Turistica*. Roč. 9, č. 2, s. 65-76.
53. WANG, X., LI, X., ZHEN, F., & ZHANG, J. 2016. How smart is your tourist attraction? Measuring tourist preferences of smart tourism attractions via a fcem-ahp and ipa approach. In: *Tourism Management*. Roč. 54, s. 309-320.
54. ZEITHAML, V. A., PARASURAMAN, A., & BERRY, L. L. 1990. Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations. Simon and Schuster.

Mladá veda

Young Science

ISSN 1339-3189