

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

Obchodná fakulta

Evidenčné číslo: 102004/B/2019/36100139011572996

KREATÍVNY MANAŽMENT V PODNIKU SLUŽIEB

Bakalárska práca

2019

Lucia Zuzulová

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

Obchodná fakulta

KREATÍVNY MANAŽMENT V PODNIKU SLUŽIEB

Bakalárska práca

Študijný program: Podnikanie v cestovnom ruchu a službách

Študijný odbor: Cestovný ruch

Školiace pracovisko: Katedra služieb a cestovného ruchu

Vedúci záverečnej práce: Ing. Viola Šuterová PhD.

Bratislava 2019

Lucia Zuzulová

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že bakalársku prácu som spracovala samostatne a všetku použitú literatúru som uviedla v zozname.

Dátum: 25. apríl, 2019

.....

Lucia Zuzulová

Pod'akovanie

Touto cestou chcem pod'akovať Ing. Viole Šuterovej, PhD. za jej odbornú pomoc, vecné rady a pripomienky, pomocou ktorých bola táto bakalárska práca vyhotovená.

ABSTRAKT

ZUZULOVÁ, Lucia: *Kreatívny Manažment v podniku služieb*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra služieb a cestovného ruchu. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Viola Šuterová, PhD. – Bratislava: OF EU, 2019, 43 s.

Hlavným cieľom našej bakalárskej práce bolo na základe posúdenia významu kreatívneho manažmentu v podniku služieb zistiť, či sa využíva kreatívny manažment vo vybraných podnikoch služieb – cestovných kanceláriách. Práca obsahuje 3 tabuľky, 4 grafy a je rozdelená do 4 kapitol. Prvá kapitola obsahuje teoretické východiská skúmanej problematiky ako kreativita, kreatívny manažment či manažment v sektore služieb. Druhá kapitola zahŕňa cieľ práce, metodiku skúmania a použité metódy práce. Tretia kapitola obsahuje výsledky práce zamerané na kreatívny manažment v oblasti služieb vrátane našich odporúčaní pre efektívne využívanie kreativity v riadiacom procese cestovných kancelárií ako významného nástroja ich ďalšieho rozvoja.

Kľúčové slová: manažment, kreativita, služby, kreatívny manažment, cestovný ruch

ABSTRACT

ZUZULOVÁ, Lucia: *Creative Management in enterprise of services*. – The University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce, Department of services and tourism. – Thesis Supervisor: Ing. Viola Šuterová, PhD. – Bratislava: OF EU, 2019, 43 p.

The aim of this thesis was based on the evaluation of the importance of creative management in enterprise of services to find out whether creative management is used in selected service enterprises - travel agencies. This thesis contains 3 tables, 4 graphs and is divided into 4 chapters. The first chapter includes the theoretical knowledge about creativity, creative management and management in the service sector. The second chapter contains the goal of the work, the methodology of the research and the methods used. The third chapter contains the result of work focused on creative management in services, including recommendations for the effective use of creativity in the management process of travel agencies as an important tool for their further development.

Key words: management, creativity, services, creative management, tourism

Obsah

Úvod.....	8
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	9
1.1 Kreativita	9
1.2 Manažment	13
1.3 Kreatívny manažment.....	15
1.4 Manažment v podniku služieb.....	19
2 Cieľ práce a použité metódy.....	23
3 Výsledky práce.....	25
3.1 Prieskum využívania kreativity v cestovných kanceláriách na Slovensku.....	25
3.2 Komparácia kreatívneho riadenia cestovných kancelárií Satur a FIRO tour .	29
3.3 Zhrnutie	38
Záver	39
Zoznam použitej literatúry:	41

Úvod

Sektor služieb sa na prelome storočí stáva významnou súčasťou rozvoja ekonomík, spolu s technologickým a inovačným pokrokom musia tieto podniky čeliť narastajúcej konkurencii a dynamickej súťaži o zákazníkov. Manažmenty podnikov sú nútené pristupovať k novým výzvam ako k príležitostiam ich ďalšieho rozvoja, pričom v prvom rade musia zohľadňovať zvyšujúce sa nároky zákazníkov. Potvrďuje sa, že ani stabilné ekonomické procesy vrátane starostlivosti o zákazníkov a progresívne technológie negarantujú dlhodobý úspech. Pri hľadaní nových ciest a postupov je potrebné zamýšľať sa nad novými, kreatívnymi možnosťami a vykonávaním často neštandardných zmien, aby podnik dokázal napredovať. V súčasnom globalizujúcom sa svete rastie neustále prudkým tempom aj konkurencia. Zrýchlený technologický a informačný pokrok vo väčšine odvetví spôsobil meniace sa konkurenčné výhody medzi podnikmi. Preto sa stále viac odborníkov z teórie aj praxe zameriava práve na kreativitu, ako možné riešenie vzniku nových konkurenčných výhod.¹ To bola pre nás hlavná výzva a dôvod výberu nami rozpracúvanej témy do podoby bakalárskej práce.

Hlavným cieľom našej bakalárskej práce bolo na základe posúdenia významu kreatívneho manažmentu v podniku služieb zistiť, či sa využíva kreatívny manažment vo vybraných podnikoch služieb – cestovných kanceláriách.

¹ KÚKEL, M. *Tvorivosť – kreativita*, 2014, [online], [cit. 2019-04-19]. Dostupné na: <http://podnikanieainovacie.euin.org/tvorivost-%E2%80%93-kreativita>

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Ľudstvo vždy fascinovali nové vynálezy, umelecké diela, nápady, výrobné postupy či nové formy organizácií. V poslednej dobe si však omnoho viac uvedomujeme narastajúci ekonomický význam kreativity. Jej dôležitosť sa prejavuje nielen pri zložitých situáciách, ale aj vtedy, keď situácie plynú automaticky a aj keď prevláda istá rutina.² Kreativita prináša veľké nápady, vytvára výzvy pre zamestnancov a ich tvorivé myslenie a otvára dvere novým obchodným príležitostiam.³ V súčasnosti je úspešnosť podnikania stále viac určovaná flexibilitou s akou sa môže tvorivosť začleniť do profilových aktivít spoločnosti.

1.1 Kreativita

Komplexnej uchopenie problematiky kreatívneho manažmentu je podmienené pochopením samotnej podstaty kreativity. Pojem kreativita je odvodený od latinského slova „creatio“, čo znamená tvoriť. Kreativitu môžeme teda inak nazvať aj ako tvorivosť, avšak bežne ju používame aj v podobách ako tvorivé myslenie a správanie, tvorivý človek, fantázia, originalita či spontánnosť.⁴ Keďže kreativita nemá jeden konkrétny a všeobecne akceptovaný význam, uvedieme niekoľko definícií jej pojatia v odbornej literatúre.

Kreativita alebo tvorivosť - oba pojmy vnímame ako synonymá - je činnosť človeka, vytvárajúca nové materiálne a duchovné hodnoty, ktoré majú spoločenský význam. Tieto hodnoty môžu mať umelecký, kultúrny, ale aj technický charakter.⁵ Tvorivá činnosť predstavuje vytváranie niečoho nového, čo tu doposiaľ ešte nebolo. Obohacuje nás o konkrétne hmotné či nehmotné diela alebo o určité výsledky nášho konania či rozhodnutia. Vytvorom ľudskej kreativity môže byť idea, nápad, kniha, prednáška, kresba, hudba, rečový prejav, detská hra, spôsob komunikácie, zákon, pracovná metóda, vedecká teória, životná filozofia a mnoho iného.⁶

Podľa M. Königovej kreativitu možno považovať za výrazne aktívnu činnosť, nakoľko ide o vytváranie niečoho nového, nezvyčajného a neobvyklého. Poukazuje však aj

² MIKULÁŠTÍK, M. *Tvorivosť a inovácie v práci manažera*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 10.

³ LANDRY, L. *The importance of creativity in business*, 2017, [online], [cit. 2019-04-19]. Dostupné na: <https://www.northeastern.edu/graduate/blog/creativity-importance-in-business/>

⁴ SUNTINGEROVÁ, E. *Kreativita v manažmente*. 1. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2010. s. 14.

⁵ KOHOUTEK, R. *Základy pedagogickej psychologie*. Brno: CERM, 1996. s. 120-121.

⁶ MRÁZEK, P. *Kreativita I*. 1. vyd. Bratislava: ESPROF, 2014. s. 94-95.

na existenciu pasívnej kreativity. Tá sa prejavuje v umení rozpoznať všetko nové, porozumieť a taktiež sa vedieť za neobvyklé riešenia postaviť.⁷

J. Howkins, popredný odborník na kreatívnu ekonomiku vo svojej knihe „The Creative Economy“ navrhuje, aby všetky druhy kreativity mali tri základné podmienky, ktoré môžeme chápať ako:⁸

- Osobnosť. Vyjadruje nutnosť prítomnosti osoby, nakoľko nie veci, ale ľudia sú kreatívni. Kreativita vyžaduje, aby človek videl niečo, doslova alebo metaforicky a priniesol niečo do bytia. Osobnostný predpoklad neznamena, že tvorivý človek musí vždy konať samostatne. Niektorí ľudia preferujú vykonávať kreatívnu činnosť osamote a v súkromí, iní sú však tvorivejší v tíme.
- Originalita. Môže znamenať buď niečo úplne nové, čo opisuje ako „niečo z ničoho“, alebo prepracovanie niečoho, čo už existuje, v zmysle „dávať charakter niečomu“.
- Zmysel. Vyjadrenie našej kreativity zmysluplným spôsobom, aj keď je zmysel osobný alebo banálny. Môžeme tvrdiť, že bez významu kreativity sú dve predošlé kritériá neúplné.

Je dôležité aby sme kreativitu chápali ako proces, ktorý na jednej strane spĺňa určité pravidlá a akceptuje systém ale zároveň vytvára niečo nové, experimentuje a dáva priestor improvizácii. Rozvíja schopnosť spájať doposiaľ poznané s originálnymi nápadmi či myšlienkami a vytvoriť tak niečo celkom nové.⁹

Zaujímavým spôsobom opisuje kreativitu vo svojom výroku aj zakladateľ spoločnosti Apple, Steve Jobs, ktorý tvrdí: „*Kreativita je len o spájaní vecí. Keď sa spýtaš kreatívnych ľudí, ako niečo urobili, budú sa cítiť vinní, pretože v skutočnosti neurobili nič, len niečo videli. A po istom čase sa im to zdá úplne zrejmé. Boli schopní spojiť dokopy svoje skúsenosti a vytvoriť nové veci*“¹⁰

⁷ KÖNIGOVÁ, M. *Tvořivost: techniky a cvičení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 17.

⁸ HOWKINS, J. *The Creative Economy. How people make money from ideas*. Londýn: The Penguin Press. 2001.

⁹ ZAUŠKOVÁ, A. a kolektív. *Kreativny projektový manažment*. 1. vyd. Trnava: Trnava, 2014. s. 34.

¹⁰ RYBÁROVÁ, M. *Motivačné citáty manažérov*, 2014, [online], [cit. 2019-04-19]. Dostupné na: <https://skvelafirma.com/2014/01/28/motivacne-citaty-manazerov/>

Tabuľka č. 1: Rozdiely medzi rutinným a kreatívnym myslením

<i>Znaky rutinného myslenia</i>	<i>Znaky kreatívneho myslenia</i>
Cieľ s istotou dosiahnutý	Neistota dosiahnutia cieľa
Súčasnú znalosť sa dá presne využiť v danej situácii	Súčasnú znalosť sa len v malej miere dá využiť v danej situácii
Nežiada sa transformovanie znalosti	Množstvo transformovaných znalostí
Porovnávanie skúseností vedie k exaktným riešeniam	Porovnávanie vedie k novým spojeniam a koncepciám
Logické a presné	Nepresné bez momentálnej logiky
Spoľahlivé a pokojné	Spôsobuje chaos
Presné	Nepresné
Nie je potrebný proces učenia, nevedie k novým znalostiam	Potrebné učenie, vedie k novým znalostiam

Zdroj: *Ludmila Suntingerová. Kreativita v manažmente. 2010. s. 15.*

Ak pri našom konaní prevažuje rutinné, tzv. racionálne myslenie, jeho výsledkom nie sú pôvodné, originálne javy, ale práve tie, ktoré sa opakujú a sú nám známe. Čerpáme pri tom poznatky, ktoré sme sa už niekde naučili, skúsenosťami získali a teda ich už poznáme. Naopak pri kreatívnom myslení konáme našou pocitovou podvedomou sférou, ktorá prináša vždy niečo nové a neopakovateľné, tvorené vlastnými nápadmi a postojmi, ktoré sú často v nesúlade s našim racionom. Pri vzniku všetkého nového alebo analýze každého javu či skutočnosti, využívame ako raciono tak aj našu kreativitu, len v iných pomeroch. Môžeme teda tvrdiť, že bez raciona je kreativita nereálna a bez kreativity s len racionálnym myslením nič nevznikne.¹¹

V stručnosti teda môžeme kreativitu opísať ako využívanie našich schopností a vlastností, ktoré vkladáme do tvorby niečoho nového a originálneho. Za vznikom niečoho kreatívneho stojí upustenie od bežného, rutinného myslenia a pristúpenie k inému, netradičnému a teda kreatívnemu mysleniu. Práve pri kreatívnom myslení sa rodia nové a originálne nápady, do ktorých sme vložili kus vlastnej kreatívnej schopnosti.

Tak ako sa dá kreativita rozvíjať, môže byť aj obmedzovaná. Bežne sa v rôznych situáciách stretávame s mnohými problémami či prekážkami, ktoré nám stoja v ceste pri realizácii istých činností. V odbornej literatúre sa stretávame s dvomi hlavnými bariérami kreativity, a to z vnútorného a vonkajšieho prístupu.

¹¹ MRÁZEK, P. *Kreativita I*. 1. vyd. Bratislava: ESPROF, 2014. s. 98-101.

Vnútorne bariéry predstavujú naše vnútorné konflikty, ktoré držíme v sebe, pocit neistoty či veľké starosti.¹²

Vonkajšie bariéry k nám cirkulujú hlavne z nášho okolia v ktorom pracujeme alebo žijeme. Kreativite vadia malé a tmavé miestnosti či príliš veľký hluk, ktorý je rušivým elementom nielen pri tvorivej práci.¹³

Ľ. Suintingerová opisuje tri skupiny bariér či blokad v oblasti manažmentu, kde sa dajú určiť, sledovať, ale aj im predchádzať. Sú to fyzikálne blokady, blokady vyplývajúce z práce a psychologické blokady.¹⁴

Fyzikálne blokady, ktoré sa prejavujú napríklad únavou či telesnou nepohodou, kedy sa človeku spomalí tempo myslenia. Príčinou môže byť nesprávna telesná kondícia či životospráva, ale aj alkohol. Do fyzikálnych blokad možno zaradiť aj rôzne situačné podmienky prostredia ako materiálne predpoklady či rozvoj techniky.

Blokady vyplývajúce z práce súvisia hlavne s pracovným miestom, kde bariérami sú nevhodné pracovné podmienky či postupy, ktoré môžu brániť tvorivosti. Bariérou pri práci môže byť aj samotný spôsob myslenia, teda konzervatívny alebo racionálny prístup.

Psychologické blokady plynú z našej vnútornej povahy či nálady. Pri kreatívnej práci je dôležitá komunikatívnosť, uvoľnenosť či sebadôvera. Aj preto sú zvyčajne v práci v tímoch výkonnejší extroverti než introverti. Vnútorný strach zo zlyhania, rizika, zosmiešnenia vyvolávajú stavy úzkosti či depresie, ktoré len málo podporujú tvorivosť. Ďalšími psychologickými bariérami sú napríklad nerozhodnosť, rutina, strach pred novým či prispôsobivosť.

V mnohých zdrojoch sa uvádzajú rôzne pohľady na prekážky. Doplniť ich môžeme o nesprávny spôsob riešenia rozporov, neschopnosť zmeniť uhol pohľadu, pesimizmus či prevahu ľavej mozgovej hemisféry, ktorá predstavuje logické myslenie na rozdiel od pravej, zastupujúcej fantáziu a predstavivosť.¹⁵

¹² KÖNIGOVÁ, M. *Tvorivosť: techniky a cvičení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 17-18.

¹³ KÖNIGOVÁ, M. *Tvorivosť: techniky a cvičení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 18.

¹⁴ SUNTINGEROVÁ, Ľ. *Kreativita v manažmente*. 1. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2010. s. 70-73.

¹⁵ ZAUŠKOVÁ, A. a kolektív. *Kreatívny projektový manažment*. 1. vyd. Trnava: Trnava, 2014. s. 39.

1.2 Manažment

Nemenej významným pojmom popri kreativite používaným v našej práci je pojem manažment, ktorý v preklade z angličtiny znamená riadenie. Existuje mnoho rôznych definícií manažmentu. Samotný pojem „manažment“ môžeme zhrnúť do troch základných znakov:

- ľudské zdroje a ich činnosti,
- úlohy a ciele riadenia,
- podnikavosť a zdroje.

Manažment je životne dôležitým aspektom ekonomického života človeka. Manažér podniku reguluje produktívne činnosti ľudí prostredníctvom koordinovaného využívania zdrojov na požadované výstupy. Pomocou tohto procesu transformácie sa zabezpečuje plynulé dosahovanie cieľov podniku. V každom podniku je základným faktorom podnikateľskej činnosti zákazník a uspokojovanie jeho potrieb. V knihe „Manažment“ od M. Majtána a kol. sa ďalej píše, že manažment možno chápať a vyjadriť v štyroch rôznych podobách, a to:

- manažment ako proces – vyjadruje manažment ako dynamický, neustále opakujúci sa proces aktivít, smerovaných na dosiahnutie cieľov podniku,
- manažment ako profesia – zastúpenie funkcie profesionálneho manažéra s potrebou určitých schopností, vedomostí aj skúseností,
- manažment ako vedná disciplína – zhromažďuje poznatky zo spoločenských, prírodných aj technických disciplín, za účelom vytvoriť určitý systém riadenia
- manažment ako umenie – oslovuje celého človeka, snaží sa umiestniť správnych ľudí na správne funkcie, porozumieť im a motivovať ich k výkonu.¹⁶

Stretávame sa z rôznou klasifikáciou funkcií riadenia podniku. Ľ. Sojka uvádza poňatie piatich hlavných manažérskych funkcií podľa autorov Koontza a Weihricha:¹⁷

- plánovanie – základná funkcia, súčasné rozhodovanie o budúcich cieľoch a smeroch ich dosiahnutia,
- organizovanie – identifikácia činností na dosiahnutie cieľov, proces spájania a integrácie vzťahov jednotlivých prvkov podniku,

¹⁶ MAJTÁN, M. a kolektív. *Manažment*. 6. vyd. Bratislava: Sprint 2, 2016. s. 11-14.

¹⁷ SOJKA, L. *Manažment 1: základy manažmentu*. 2. vyd. Prešov: Bookman, 2014. s. 16.

- výber a rozmiestnenie pracovníkov – ovplyvňovanie ľudských zdrojov, bez ktorých nie je možné dosiahnuť stanovené ciele,
- vedenie – činnosti usmerňujúce zamestnancov k výkonu a prispievajú k dosiahnutiu úspechu organizačných cieľov,
- kontrola – sledovanie a identifikovanie možných odchýlok od plánov, prípadná náprava či ich eliminácia.

Manažment má niekoľko špecifických foriem, pre ktoré sú typické určité zamerania.

Uvedieme si tie najhlavnejšie:

- strategický manažment – je založený na podrobnom skúmaní externého a interného prostredia podniku, vymedzení strategických zámerov a cieľov, formulácii stratégie podniku a ciest k ich dosiahnutiu,¹⁸
- marketingový manažment – dôležitý pri komunikácii ponuky produktov či služieb podnikov alebo dodávateľov na trh,¹⁹
- personálny manažment – zameraný na ľudské zdroje, plánovanie, nábor, výber či odmeňovanie zamestnancov prostredníctvom personálnej stratégie,²⁰
- manažment času – vedie manažéra k systematickému a efektívnemu plánovaniu a regulovaniu svojho času, aby zabránil možným problémom neodkladným povinnosťami, stanovením si cieľov a určením si priorít,²¹
- projektový manažment – súhrn aktivít na realizovanie cieľov projektu, pomocou jeho organizovania, vytvárania tímu či vedenia stretnutí, administrácie a financií,²²
- kreatívny manažment – zaoberá sa riešením problémov v podniku novým, originálnym spôsobom.

Na základe vyššie uvedeného manažment môžeme chápať ako proces, ku ktorému sa dá pristúpiť z viacerých hľadísk. Či už ako proces, počas ktorého sa vykonávajú určité podnikateľské činnosti, ako práca a povinnosti manažéra podniku, ako súhrn poznatkov

¹⁸ KONEČNÝ, M. GREGUŠOVÁ, M. *Strategický management*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita, 2012. s. 17. Dostupné na: http://projekty.fs.vsb.cz/459/ucebniopory/Strategicky_management.pdf

¹⁹ PAGE, S. J. *Tourism management*. Oxford: Elsevier, 2011. s. 246.

²⁰ Euroekonóm. *Personálny manažment* [online]. 2019 [cit. 2019-04-11]. Dostupné na: <https://www.euroekonom.sk/manazment/personalny-manazment/>

²¹ Euroekonóm. *Manažment času* [online]. 2019 [cit. 2019-04-11]. Dostupné na: <https://www.euroekonom.sk/manazment/manazment-casu/>

²² Euroekonóm. *Projekt a projektový manažment* [online]. 2019 [cit. 2019-04-11]. Dostupné na: <https://www.euroekonom.sk/projekt-a-projektovy-manazment/>

alebo ako schopnosti človeka viesť a motivovať skupinu ľudí. Vyznačuje sa niekoľkými hlavnými funkciami, ktoré je potrebné vykonávať, aby podnik dokázal správne fungovať. Podľa spôsobu, akým k nemu pristupujeme a na čo sa v ňom zameriavame rozlišujeme niekoľko špecifických typov manažmentu

1.3 Kreatívny manažment

Kreatívny manažment je špecifická forma manažmentu, pre ktorú je typická tvorivosť. V reálnom prostredí podniku je potrebné zamerať sa najmä na manažment a jeho oblasti, v ktorých následne možno kreativitu hľadať, vytvárať a rozvíjať. Jej dôležitosť nachádzame najmä v týchto oblastiach:

- vyhľadávanie a rozvíjanie nových, netradičných a originálnych stratégií v podniku,
- aplikovanie výrazných zmien v oblasti výskumu a vývoja,
- podpora a rozvoj podnikovej kultúry,
- riadenie ľudských zdrojov.²³

Kreativita v manažmente sa vyžaduje všade tam, kde sa objavujú nové príležitosti. Na dôsledky rôznych zmien v okolí podniku sú potrebné vždy nové reakcie. Avšak pri hľadaní riešení nových úloh nestačia iba technologické inovácie, ale je nutné zamýšľať sa aj nad kreatívnymi možnosťami. Zmeny by mali vtedy nastať buď v celom systéme alebo v istých funkciách. Pri tomto originálnom prístupe v manažmente je potrebné vyhľadávanie nových informácií či vykonávanie pokusov, a práve tým sa postupne realizuje kreatívny manažment.²⁴

V stručnosti povedané, kreativita v manažmente predstavuje všetky procesy orientované na pridanú hodnotu. Ako príklad môže byť motivovanie pracovnej sily, aby preskúmala svoje tvorivé schopnosti a energiu a následne poskytla platformu na podporu inovácií pri súčasnom prijímaní zmien. Podniky čoraz viac pokračujú v realizácii intenzívnej činnosti tvorivosti, preto sa kreativita v manažmente stáva nevyhnutnou súčasťou pokračujúceho úspechu.²⁵

²³ SUNTINGEROVÁ, E. *Kreativita v manažmente*. 1. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2010. s. 273-286.

²⁴ SUNTINGEROVÁ, E. *Kreativita v manažmente*. 1. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2010. s. 41-42.

²⁵ Inurture. *What is Creative Management?*, 2016, [online]. [cit. 2019-04-19]. Dostupné na: <https://inurture.co.in/blog/what-is-creative-management/>

Kreatívne riadenie podniku sa zaoberá takými kľúčovými oblasťami, ako sú vedecké, technické, personálne, výrobné či marketingové aktivity. Je špeciálnou organizačnou a manažérskou činnosťou, zameranou na dosiahnutie vysokej hospodárskej, sociálnej a environmentálnej úrovne, využívaním tvorivej činnosti pri zavádzaní inovácií.²⁶

V tomto kontexte je potrebné si ujasniť rozdielnosť pojmov kreativita a inovácia. J. Howkins jasne opisuje hlavný rozdiel medzi nimi. Tvrdí, že kreativita je osobná a subjektívna, zatiaľ čo inovácia je vedená skupinou a je objektívna. Taktiež objasňuje vzťah medzi nimi tak, že tvorivosť môže viesť k inováciám, no inovácia len málokedy vedie k tvorivosti.²⁷

„Inovácie znamenajú plánovaný a systematický organizovaný rámec postupov v manažmente, ktoré jasne zdôrazňujú ekonomický aspekt, ktorého výsledkom je hospodársky úspech. Kreativita sa v tomto procese chápe viac ako predpokladaná schopnosť, ktorej uplatnenie nie je možné vtesnať do tých rámcov, ako je chápaná inovácia, napr. nie je plánovateľná.“²⁸

Aj napriek existencii rozdielnosti medzi pojмами kreativita a inovácia, je potrebné tieto pojmy chápať vo vzájomnej spolupráci. Zatiaľ čo pojem kreativita sa spája s duševnými charakteristikami, fantáziou a predstavivosťou, inovácia je naplnenie a prevedenie predstavivosti do skutočnosti. Podnik, ktorý skôr zrealizuje svoj nápad, môže tak dosiahnuť silnú konkurenčnú výhodu.

Okrem zvyšovania konkurencieschopnosti, podnik rieši množstvo iných problémov, ktoré sú neoddeliteľnou súčasťou riadenia každého podniku. V každom výrobnom podniku či v podniku služieb sa riešia problémy a prijímajú sa rozhodnutia, no nie vždy sa ku nim pristupuje kreatívnym spôsobom. Spočiatku bolo riešenie problémov definované ako racionálne úsilie, no dnes môžeme povedať, že práve striktné racionálny prístup vynecháva celý bod riešenia problémov.²⁹

²⁶ SVYDRUK, I. I. OSSIK, Yu. I. PROKOPENKO, O. V. *Creative management: theoretical foundations*. Chorzów: Drukarnia Cyfrowa, 2017. s. 8,10. Dostupné na: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/57536/1/Creative_Management.pdf

²⁷ HOWKINS, J. *Enhancing creativity*, 2007, [online], [cit. 2019-04-19]. s. 3. Dostupné na: <http://www.darkmatterarchives.net/wp-content/uploads/2011/11/HowkinsDefinesCreativity..pdf>

²⁸ SUNTINGEROVÁ, Ľ.: *Kreativita v manažmente*. 1. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2010. s. 47.

²⁹ HIGGINS, J. M. *101 Creative problem solving techniques: The handbook of new ideas of business*. Florida: New management publishing company, 1994. s. 17-18.

Tieto myšlienky opisujúce vzťah kreativity a inovácie a ich význam na následne zvyšujúcu sa konkurencieschopnosť podniku, aplikujeme v praktickej časti pri jednotlivých riadiacich činnostiach podnikov služieb – cestových kanceláriách.

Ako J. M Higgins ďalej opisuje vo svojej knihe, celý proces kreatívneho riešenia problémov môžeme vyjadriť **v ôsmych fázach**:³⁰

1. analýza prostredia – je potrebné pravidelne hľadať problémy, aby sme vedeli, či vôbec nejaké existujú a mohli ich včas začať riešiť. Byť schopný rozpoznať problémy a príležitosti hneď ako sa vyskytnú, alebo dokonca pred tým, je pre úspech podniku nevyhnutné.
2. rozpoznanie problému – z informácií získaných pri fáze analýzy prostredia sa dozvieme, či problém alebo príležitosť existujú a podvedome sa začína spracovávať.
3. identifikácia problému – táto fáza zabezpečuje smerovanie podniku skôr k riešeniu skutočného problému než k odstráneniu symptómov. Stanovujú sa ciele procesu riešenia a určenie dôkazu, že problém bol vyriešený. Výsledkom tejto etapy je súbor rozhodovacích kritérií na hodnotenie rôznych možností.
4. vytvorenie predpokladov – je potrebné zistiť stav budúcich faktorov v problémovej situácii. Napríklad, aký bude stav ekonomiky, keď sa má spustiť nový výrobok/služba. Práve tieto predpoklady môžu byť hlavnou prekážkou potenciálneho úspechu riešenia.
5. generovanie alternatív – zahŕňa generovanie známych ale aj ďalších, nových možností. V tejto fáze by sa mal podnik viac zamerať na množstvo nových nápadov než na kvalitu.
6. výber medzi alternatívami – rozhodovanie založené na systematickom hodnotení alternatív, na základe kritérií stanovených skôr. Čím je vytváranie alternatív dôkladnejšie, tým je väčšia šanca, že sa uskutoční účinná voľba.
7. implementácia zvoleného riešenia – podniknutie krokov s jasnou predstavou a plánom na ich vykonanie. Stanovenie konkrétnych cieľov a primeraných termínov. Implementácia je tak zvaný rad problémov a príležitostí.

³⁰ HIGGINS, J. M. *101 Creative problem solving techniques: The handbook of new ideas of business*. Florida: New management publishing company, 1994. s. 19-26.

8. kontrola – účelom hodnotenia je určiť, do akej miery bol daný problém vyriešený. Táto fáza sa priamo zapája do prvej fázy, analýzy prostredia, ktorá začína nový cyklus.

Na riešenie možných problémov v podniku je dôležitý nielen manažér, ale aj zamestnanci. Spoločne by sa mali usilovať predchádzať potenciálnym prekážkam a taktiež nachádzať možné riešenia na nápravu problému. Pre manažéra je preto dôležité nielen prijímať zamestnancov s kreatívnymi vlohami, ale aj ich motivovať k ďalším nápadom a lepšiemu výkonu za cieľom rozvoja a naplnenia spoločných cieľov podniku.

Mnohí autori sa zaoberajú porovnávaním tvorivosti u jednotlivca a v skupine ľudí. U individuálnej tvorivosti sa zdôrazňujú osobné vlastnosti a skúsenosti súvisiace s tvorivosťou. Jednotlivec má odlišný štýl myslenia a je poháňaný vlastnou vysokou motiváciou k dosiahnutiu cieľa. Naopak, v skupinovej práci je menší základ pre tvorivý potenciál a rodí sa menej kvalitných nápadov.³¹

Faktory ovplyvňujúce motiváciu každého človeka sa vo všeobecnosti rozdeľujú na vnútorné a vonkajšie:

- vnútorné faktory – potreby, ktoré si ľudia uspokojujú už pri výkone práce a súvisia s prácou samotnou. Patrí sem samostatnosť, s ktorou môžu ľudia svoju prácu vykonávať, nové schopnosti, ktoré nadobúdajú počas práce, viditeľné výsledky svojej práce a ich spoločenský význam,
- vonkajšie faktory – získavané odmeny za dobre a včas vykonanú prácu. Môže ísť o mzdu, prémie, bonus ale aj zvýšenú nádej na povýšenie, zvýšenie mzdy či pochvala a uznanie.³²

Správne zvolený spôsob motivácie zamestnancov vedie aj k lepšiemu pocitu z ich práce, nadchnutiu sa a lepšej nálade, čo sa v konečnom dôsledku jasne odrazí aj v kontakte so zákazníkmi. Ten je nesmierne dôležitý najmä v podniku poskytujúcom služby, kedy časť predaja závisí aj od schopností samotného predajcu, teda zamestnanca.

³¹ THOMPSON, L. L. CHOI, H. *Creativity and innovation in organizational teams*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. s. 69.

³² URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2017. s. 14-16.

1.4 Manažment v podniku služieb

Pod pojmom služba rozumieme ekonomickú činnosť, ktorej výsledkom sú nemateriálne hodnoty, ktoré sa prejavujú ako užitočné efekty pre spotrebiteľov služieb, alebo aj proces vynakladania práce, pri ktorom nevzniká hmotný výrobok ale užitočný efekt.³³

Autorky V. Kubičková a D. Benešová uvádzajú vo svojej publikácii tie najhlavnejšie špecifiká, ktorými sa líši produkt služba od materiálneho produktu:³⁴

- Úzka interakcia medzi produkciou a spotrebou.
- Nehmatateľná povaha výstupov služieb.
- Hlavná úloha ľudského faktora v produkcii služieb.
- Rozhodujúca úloha riadiacich faktorov v produkcii podnikov.
- Problém zabezpečenia duchovnej ochrany produkcie služieb.

V manažmente podniku služieb je predovšetkým potrebné, aby podniky pomocou prieskumu trhu pochopili, na aký trh sa chcú presadiť, aké služby chcú ponúkať a za akú cenu. Ponúkané služby musia prispôbiť tak, aby čo najviac vyhovovali potrebám klientov. Následne je dôležité vyvinúť komunikačný program, ktorým informujú ľudí o ponúkanej službe. Na uspokojenie potrieb zákazníkov spoločnosť analyzuje svoje vlastné produkty alebo služby z hľadiska vlastných obchodných znalostí a spôsobu, akým ich môžu ovplyvniť konkurenčné služby či produkty.³⁵

Celý systém poskytovania služieb je založený na piatich základných zložkách:

- Koncept služby – vyjadruje samotnú úžitkovú hodnotu, ktorú zákazník získa danou službou. Môže ísť o fyzický, psychologický či emocionálny úžitok, ktorý nie vždy môže byť merateľný.
- Trhový segment – ide o samotných zákazníkov, pre ktorých sú dané služby ponúkané
- Systém poskytovania služieb – ide o produkciu a distribúciu služby, teda o spôsob prenosu danej úžitkovej hodnoty na zákazníka.

³³ RAŠOVSKÁ, I. RYGLOVÁ, K. *Management kvality služieb v cestovnom ruchu*. Praha: Grada Publishing, 2017. s. 32.

³⁴ KUBIČKOVÁ, V. BENEŠOVÁ, D. *Inovácie v službách*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2007. s. 36.

³⁵ PAGE, S. J. *Tourism management*. Oxford: Elsevier, 2011. s. 246-247.

- Kultúra a filozofia – spočíva v kontrolovaní, udržiavaní a rozvíjaní hodnôt podniku pri procese dodania služby a úžitku zákazníčkovi.
- Imidž – vnímaný ako marketingový nástroj, pomocou ktorého vie podnik ovplyvňovať verejnosť.³⁶

Prostredníctvom rastúcej produktivity zapríčinennej neustále rozvíjajúcim sa sektorom služieb sa zvyšuje úroveň inovácií a tým aj počet pracovných miest. Súčasne však narastá aj sila konkurencie, čo vedie k nutnosti neustáleho zvyšovania pracovných výkonov. Rastúca produktivita stimulovaná kreativitou a následne inováciami do technológií, uvoľňovanie obchodu služieb a jeho rozvoj predstavujú základné faktory výkonnosti sektora služieb.³⁷

V nasledujúcej tabuľke sú údaje o počte podnikov v priemysle a v sektore služieb za rok 2016. Rozdelené sú podľa inovačnej aktivity, ktorá sa viac uplatňuje v priemyselných podnikoch. Spolu je na Slovensku cez 7 500 podnikov a len 2 312 z nich je inovačne aktívnych. Celkovo sa teda inovácie v podnikoch v porovnaní s ich celkovým počtom realizujú len minimálne.³⁸ Pre lepšie pochopenie sú údaje zobrazené aj graficky v percentuálnom vyjadrení. Len 28,4% podnikov služieb využíva inovácie pre svoj rozvoj, zvyšných až 71,6% pravdepodobne nemá realizovateľné nápady, má málo príležitostí či nepovažuje za potrebné aplikovať inovatívne zmeny.³⁹

Tabuľka č. 2: Počet podnikov s inovačnou aktivitou v priemysle a v sektore služieb

	<i>Podniky spolu</i>	<i>Priemysel</i>	<i>Služby</i>
S inovačnou aktivitou	2312	1339	973
Bez inovačnej aktivity	5210	2760	2450
Spolu	7522	4099	3423

Zdroj: vlastné spracovanie podľa STATdat. 2018. Dostupné na: <http://bit.ly/2Yfiv6d>

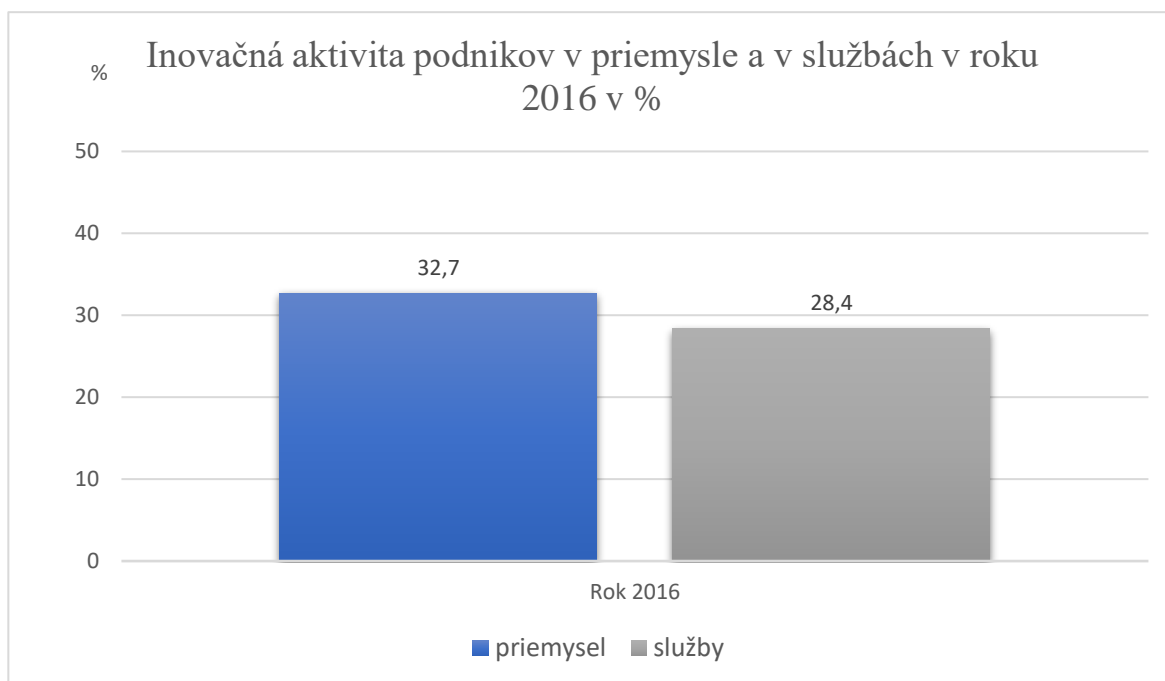
³⁶ MICHALOVÁ, V. *Manažment a marketing služieb*. Bratislava: Ekonóm, 2002. s. 75-76.

³⁷ KUBIČKOVÁ, V. BENEŠOVÁ, D. *Inovácie v službách*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2007. s. 35.

³⁸ Statdat. *Počet podnikov s inovačnou aktivitou v priemysle a vybraných službách*. 2018. [online]. [cit. 2019. 04. 11]. Dostupné na: <http://bit.ly/2Yfiv6d>.

³⁹ Statdat. *Podiel počtu podnikov s inovačnou aktivitou z celkového počtu podnikov v %*. 2018. [online]. [cit. 2019. 04. 11]. Dostupné na: <http://bit.ly/2Lmv1PA>.

Graf č. 1: Inovačná aktivita podnikov v priemysle a v službách v roku 2016



Zdroj: vlastné spracovanie podľa STATdat. 2018. Dostupné na: <http://bit.ly/2Lmv1PA>

Dôležitosť napredovať kreativitou a inováciami v podniku si môžeme priblížiť v oblasti cestovného ruchu. V súčasnosti sú veľkým trendom špecifické požiadavky klientov, ako napríklad nové, netradičné a exotické destinácie. Cestovné kancelárie sa preto musia neustále snažiť naplňať sny svojich klientov a predbehnúť tak konkurenciu. Kreatívny prístup spolu s inovatívnymi riešeniami sú kľúčom k úspešnosti súčasných podnikov v každej oblasti cestovného ruchu.

V oblastiach cestovného ruchu vystupuje na strane dopytu zákazník a jeho záujmy a návyky z prostredia, z ktorého pochádza a na strane ponuky podnik, ktorý zákazníkom poskytuje rôzne služby cestovného ruchu. Pre takýto podnik je nesmierne dôležitý ľudský činiteľ v pozícií sprievodcu či delegáta, nakoľko práve tí v mene celej cestovnej kancelárie či agentúry prichádzajú do kontaktu so zákazníkmi ako prví.⁴⁰

Ako sme už spomenuli, v cestovnom ruchu sú inovácie zásadným faktorom, vzhľadom na rýchlo sa rozvíjajúci sektor. To znamená, že podniky v oblasti cestovného ruchu sa musí vedieť prispôbiť a inovovať, aby naďalej spĺňal potreby spotrebiteľov.⁴¹

⁴⁰ NOVACKÁ, E. a kolektív. *Cestovný ruch, technika služieb, delegát a sprievodca*. 2. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2011. s. 7.

⁴¹ PAGE, S. J. *Tourism management*. Oxford: Elsevier, 2011. s. 262.

Konkurencieschopnosť medzi destináciami cestovného ruchu je často hodnotená z hľadiska ich schopnosti prilákať čoraz náročnejšieho spotrebiteľa, hľadať nové zážitky a atrakcie, ktoré stimulujú ich zmysly a pocity. Turisti neustále vyhľadávajú niečo nové – nový zážitok a nové miesta na návštevu alebo nové aktivity. Práve to je jedným z kľúčových prvkov cestovného ruchu, ktorý vyžaduje kreativitu a inovácie. Súčasťou procesu rozvoja inovácií pre podniky je hodnotenie realizovateľnosti novej myšlienky a potenciálnych obchodných aktivít alebo vývoja.⁴²

Aj Slovensko sa v rámci rozvoja cestovného ruchu stáva pre zahraničie čoraz viac známou krajinou, no na to, aby bolo vnímané ako atraktívna destinácia má stále určité rezervy. Dôvodov je niekoľko. Vo svete prevláda doba značiek, ktorých prestíž má na starosti marketing. Slovensko prispieva do jedinečnosti množstvom unikátov, ktoré žiaľ často nevieme dostatočne spropagovať. Rezervy registrujeme práve v kvalite poskytovaných služieb, infraštruktúre, či v slabej znalosti cudzích jazykov. Turizmus Slovenska predstavoval v roku 2015 len 2,5% z HDP. Obľúbené zahraničné destinácie majú svoj vlastný imidž, pretože propagujú to, čo krajina reálne robí a čím žije. Vytvorenie nášho vlastného, slovenského imidžu vyžaduje preto nielen neustále skvalitňovať služby v turizme, ale tvorivými metódami vymýšľať efektívnu propagáciu krajiny.⁴³ Nielen pre tieto dôvody môžeme bližšie a s istotou chápať význam a dôležitosť kreatívneho manažmentu v podniku služieb.

⁴² PAGE, S. J. *Tourism management*. Oxford: Elsevier, 2011. s. 265.

⁴³ MAJTÁN, M. a kolektív. *Manažment: Prípadové štúdie*. Bratislava: Ekonóm, 2015. s. 53-55.

2 Ciel' práce a použité metódy

V súčasnom globalizujúcom sa svete, v ktorom rastie prudkým tempom konkurencia a zrýchľuje sa technologický aj informačný pokrok je pre všetky podniky nesmierne dôležitá snaha o napredovanie. Odvetvie služieb spolu s cestovnými kanceláriami sú nútené prispôsobovať sa meniacim sa podmienkam na trhu, aby vedeli uspokojovať potreby a zvyšujúce sa nároky klientov, boli schopní odlíšiť sa a zdolať nátlak konkurencie.

Hlavným cieľom našej bakalárskej práce bolo na základe posúdenia významu kreatívneho manažmentu v podniku služieb zistiť, či sa využíva kreatívny manažment vo vybraných podnikoch služieb – cestovných kanceláriách.

Na splnenie hlavného cieľa sme si formulovali aj čiastkové ciele práce nasledovne:

- a. sumarizovať teoretické poznatky v oblasti kreatívneho manažmentu,
- b. zrealizovať prieskum uplatňovania kreatívneho manažmentu v podnikoch cestovného ruchu,
- c. navrhnúť možné odporúčania efektívneho využitia kreativity v službách cestovných kancelárii.

Pri spracúvaní bakalárskej práce sme použili viacero metód, no hlavný dôraz bol položený na analýzu, syntézu a komparáciu. V praktickej časti sme sa inšpirovali niektorými štatistickými postupmi vrátane metódy dopytovania a štruktúrovaného rozhovoru. Prvá kapitola, teoretická časť, je založená na údajoch získaných štúdiom odbornej literatúry. Použitých bolo viacero domácich, ale aj zahraničných monografií, ako aj rôzne odborné periodiká. Práca obsahuje aj údaje získané z internetových zdrojov.

V druhej kapitole sme stanovili cieľ práce a určili metodiku spracovania jej tretej časti. Tá spočíva na overení využívania kreatívneho manažmentu v podnikoch služieb - cestovných kancelárií s konkrétnym zameraním na cestovné kancelárie Satur, a.s. a FIRO tour, s.r.o.

Realizáciu samotného prieskumu sme si rozdelili na dve časti. Na začiatok sme osobne navštívili množstvo cestovných kancelárií, od ktorých sme dopytovaním zisťovali, ako využívajú kreativitu pri zavádzaní inovácií, či už pri tvorbe produktu alebo v procese riadenia podniku. Použité boli aj sekundárne zdroje vo forme rozhovoru s manažérom cestovnej kancelárie získaného z internetu a údaje na domovských stránkach jednotlivých cestovných kancelárií na doplnenie informácií. Zistené informácie sme graficky spracovali

a slovne interpretovali. V záverečnej časti práce sme na základe vlastného prieskumu navrhli odporúčania efektívneho využitia kreativity v službách cestovných kancelárii.

3 Výsledky práce

Konkurencia na slovenskom trhu cestovných kancelárií je naozaj silná. Existujú desiatky podnikov, ktorých hlavnou podnikateľskou činnosťou je zostavovanie a ponúkanie zájazdov iným subjektom – klientom. Preto si každá z nich uvedomuje náročnosť ale zároveň nevyhnutnosť snahy napredovať.

3.1 Prieskum využívania kreativity v cestovných kanceláriách na Slovensku

V poslednej časti prvej kapitoly sme opísali inovačnú aktivitu v sektore služieb ako slabšiu v porovnaní s priemyselnými podnikmi. Na grafe č. 1 môžeme vidieť, že len málo podnikov služieb využíva pre svoj rozvoj inovácie. V tejto časti sa preto zameriame na súčasný stav zavádzania inovácií v službách cestovného ruchu – v cestovných kanceláriách, pričom zvláštny dôraz položíme na to, či a ako pri ňom využívajú kreatívny prístup.

Prieskum kreativity v cestovných kanceláriách sme zrealizovali prostredníctvom metódy dopytovania. Výskumný súbor tvorí 20 cestovných kancelárií na Slovensku, z toho 17 so sídlom v Bratislave, ktorým sme dali dotazník vyplniť osobne a zvyšné boli vyplnené po zaslanej žiadosti cez e-mail. Osobne sme navštívili väčšinu cestovných kancelárií ako napríklad OMEGA TOURS, s.r.o., FLATOUR, s.r.o., Pan Asia, s.r.o., KARTAGO TOURS, a.s., BUBO travel agency, s.r.o. alebo Hydrotour, a.s. Intenzitu ich vzájomnej konkurencie sme mohli vidieť už pri samotnom hľadaní ich sídel. Aj tento fakt okrem iného, poukazuje na dôležitosť využívania kreatívneho prístupu k snahe dostať sa do povedomia klientov prostredníctvom marketingových aktivít manažmentu.

Výsledky výskumu sú spracované v grafickej podobe s komentárom, resp. slovnou interpretáciou.

Otázka: Využívate kreativitu pri zavádzaní inovácií?

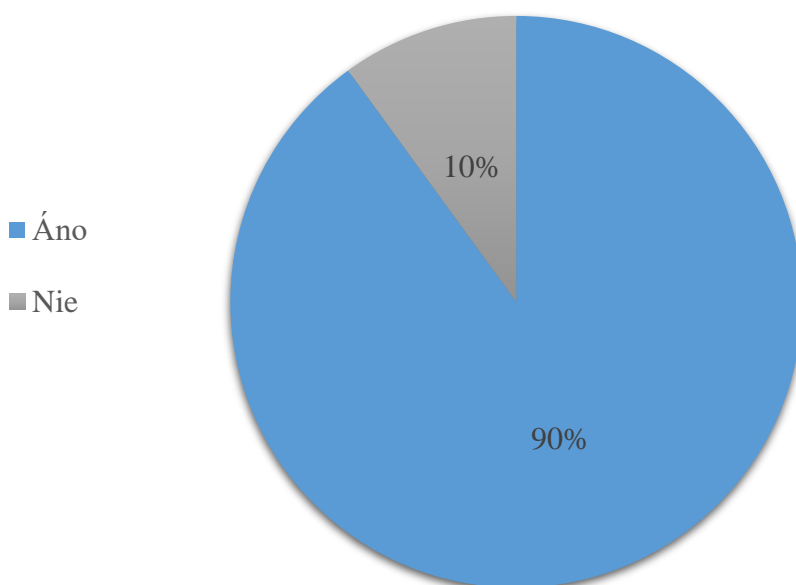
Tabuľka č.3.: Využívanie kreativity pri zavádzaní inovácií v CK

Kreatívny prístup	Početnosť	Vyjadrenie v %
Áno	18	90
Nie	2	10
Spolu	20	100

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č. 2.: Využívanie kreativity pri zavádzaní inovácií v CK

Využívate kreativitu pri zavádzaní inovácií?



Zdroj: Vlastné spracovanie

Väčšina získaných odpovedí bola pozitívna, ale našli sa naopak aj také, ktoré nám rázne odpovedali, že vo svojej podnikateľskej činnosti nezavádzajú žiadne inovácie. Na uvedenom grafe môžeme vidieť percentuálne vyjadrenie počtu cestovných kancelárií, ktoré pri realizácii nápadov do inovácií využívajú kreatívne myslenie. Až 18 z 20 opýtaných cestovných kancelárií, čo tvorí 90% celkového počtu, považuje kreativitu za dôležitú v riadiacej činnosti svojho podniku. Zvyšných 10% tvoria podniky s nezaujmom o kreativitu alebo celkovo o tvorbu inovácií. Ich dôvody sú rôzne, bližšie ich opíšeme v nasledujúcich vyjadreniach jednotlivých cestovných kancelárií.

Počas samotného prieskumu a dopytovania sa cestovných kancelárií nám niektoré z nich ochotne opísali ich postoj k využívaniu kreativity v ich riadení.

a) CK OMEGA TOURS, s.r.o.

Zakladateľka a zároveň jedna z dvoch zamestnankýň tejto spoločnosti nám najskôr objasnila ich dlhoročné pôsobenie. Táto cestovná kancelária spolupracujú so stálymi a overenými partnermi a nakoľko sami sú už starší, neaplikujú žiadne výrazné zmeny do svojho produktového portfólia. Za posledných 12 mesiacov nezaviedli žiadne inovácie a ako dôvod uviedli ich pokročilý vek a nevyznanie sa v moderných technológiách či v novinkách na trhu. Ak aj nastanú drobné zmeny v ich procese riadenia, prijímajú ich len za účelom zľahčenia svojej práce. Sami nám odporučili iné cestovné kancelárie, ktoré podľa ich názoru majú väčší zápal a cit pre kreativitu a inovácie.

b) CK FLATOUR, s.r.o.

Podobne pristupujú ku kreatívnym inováciám aj v CK Flatour, ktorí nám hneď po položení otázky odpovedali stručným „nie“. Celkovo nepovažujú inovácie v ich podnikaní za potrebné, sústreďujú sa na stabilnú kvalitu svojich služieb a prístup kvalifikovaného personálu.

c) CK Pan Asia, s.r.o.

Majiteľka tejto cestovnej kancelárie nám predstavila ich podnikateľskú činnosť a inovácie s kreatívnym prístupom k nim a celému riadeniu, opísala ich ako samozrejme a nevyhnutné k úspešnosti cestovnej kancelárie. Za odlišnosť pri tejto spoločnosti môžeme jednoznačne považovať ich špecializáciu na juhovýchodnú Áziu. Sami majú bohaté skúsenosti s danou oblasťou vďaka niekoľkým rokom strávených práve v krajinách Ázie. Za najnovšiu inováciu považujú ich vylepšenú internetovú stránku, ktorou nás previedli a vysvetlili jej prehľadné rozloženie. Všetky zverejnené fotografie snímajú sami počas jednotlivých návštev miest, ktoré majú v ponuke, čím vedia klientom zabezpečiť 100 % istotu, že ich realita nezaskočí. Kreatívne pristupujú aj k samotnej tvorbe produktov, keďže sa vždy snažia zaradiť do ponuky menej známe destinácie, ktoré nie sú veľmi zasiahnuté masovým turizmom. Práve tento prístup vie v súčasnosti oceniť množstvo klientov, ktorých nároky sa neustále zvyšujú týmto smerom.

d) CK Kartago tours, a.s.

Táto cestovná kancelária svoju kreatívnu schopnosť v poslednej dobe využíva najmä na úrovni procesu podnikania. Poukázali na inováciu v komunikačnom programe pre svojich zamestnancov, prostredníctvom ktorého môžu interne komunikovať medzi všetkými predajňami po celom Slovensku. Zamestnanci nám potvrdili možnosti prispievania svojimi nápadmi na vylepšenie prostredníctvom pravidelného kontaktu so svojim nadriadeným, ktorý ich povzbudzuje k seberealizácii. Často spoločnosť organizuje teambuildingové akcie alebo meetingy nielen s cieľom odreagovania sa a zlepšenia pracovných vzťahov medzi zamestnancami, ale aj za účelom poskytnutia priestoru na prispievanie vlastnými návrhmi.

e) CK BUBO travel agency, s.r.o.

Za úspešnú práve vďaka kreatívnemu prístupu môžeme rozhodne považovať cestovnú kanceláriu BUBO. Tá sa už od svojich začiatkov prezentuje ako iná než ostatné ponukou služieb, do ktorých vkladá originalitu a netradičnosť. Zamestnanci sa vyjadrili, že od ostatných cestovných kancelárií sa odlišuje najmä svojou netradičnou ponukou služieb, zameranou na tvorbu nezabudnuteľných zážitkov, vďaka čomu sa prezentujú ako „lovci zážitkov“. Snaží sa ponúknuť klientom omnoho viac než len obyčajný dovolenkový pobyt, vtiahnutím ich do samotnej kultúry a zvykov danej destinácie. Za kreatívnych považujú aj delegátov či sprievodcov CK BUBO, keďže práve tí musia byť schopní nájsť aj na obyčajných miestach niečo zaujímavé. Zamestnanci taktiež poukázali na svoju prehľadnú a originálnu internetovú stránku, ktorej už úvodná strana zaujme snáď každého návštevníka.

Poskytnuté informácie od zamestnancov CK BUBO potvrdzujú aj údaje získané z rozhovoru o činnosti spoločnosti s jej samotným zakladateľom Ľubošom Fellnerom. V rozhovore uvádza ako príklad netradičného zážitku pre klientov pobyt na Kube, oživený návštevou výroby rumu, fabriky na cigary ale aj hodiny tanca. Ďalším príkladom ich kreatívneho produktu sú zážitky stavané na tradíciách Japonska, ako sumo zápasy, jazda najrýchlejším vlakom krajiny so zastávkou pod horou Fudži alebo ochutnávky smrteľne jedovatej ryby a množstva iných miestnych delikates. Aj z dôvodu nenarušenia miestnej kultúry a nepohoršovania domácich obyvateľov sa snažia o „zapadnutie“ medzi nich. Okrem využitia ich prostredia pre zážitky klientov, sa v ekonomicky slabších oblastiach snažia pomôcť, čím aj upevňujú vzťahy s danou krajinou. Vytvoriť zájazd za účelom pomoci v krajine zasiahnutej živelnou katastrofou vytvára rozhodne kreatívny produkt, ktorý ocení azda každý. Využívaním miestnej cestovnej kancelárie či hotelových alebo reštauračných

služieb podporujú danú ekonomiku a vedia tak využiť ponuku svojich poznávacích zájazdov v prospech všetkých zúčastnených strán. Pán Fellner skonštatoval situáciu cestovného ruchu na Slovensku ako upadajúcu. Podľa neho má naša krajina veľký potenciál, ktorým by sa dalo odlišiť, no chýbajú tvrdo pracujúci ľudia, ktorí by dokázali to naše „pozlátko“ odkryť a zviditeľniť.⁴⁴

3.2 Komparácia kreatívneho riadenia cestovných kancelárií Satur a FIRO tour

Viac o prístupe cestovných kancelárií ku kreatívnemu riadeniu a zavádzaniu inovácií sme sa snažili zistiť prostredníctvom osobného štruktúrovaného rozhovoru. Stretnutie nám po dohode cez e-mail poskytli koordinátorky marketingových oddelení CK Satur a FIRO tour, ktorých sme sa pýtali celkovo 8 otázok. Náš výber práve týchto spoločností spočíval na ich silnom postavení na trhu cestovných kancelárií. Patria medzi päť najväčších spoločností svojho druhu na Slovensku, obe majú dlhú históriu a širokú klientelu.

Na začiatok si v stručnosti charakterizujeme skúmané spoločnosti a následne uvedieme odpovede na otázky oboch respondentov. Zo získaných odpovedí zakaždým spravíme stručný súhrn jednotlivých prístupov ku kreativite v manažmente oboch cestovných kancelárií a na záver ich medzi sebou porovnáme.

CK Satur pôsobí v cestovnom ruchu už 100 rokov, pričom každý rok s ňou cestuje okolo 90 000 klientov do 150 rôznych krajín sveta. Po celom Slovensku má spolu 48 pobočiek a na konte množstvo ocenení. Ponuku tvoria okrem letných dovolení a poznávacích zájazdov v Európe či exotike aj rodinné dovolenky, lyžovačky, okružné plavby ale aj wellness pobyty.⁴⁵ Odpovede na otázky pri osobnom stretnutí nám poskytla Ing. Jana Zedníková, MBA, riaditeľka marketingu spoločnosti.

CK FIRO tour pôvodne začala ako malá predajňa s 3 zamestnancami v Českej republike. Dnes už 19 rokov pôsobí aj na Slovenskom trhu a okrem piatich pobočiek v Bratislave má predajne v ďalších štyroch mestách. Spolu tak zamestnáva 28 pracovníkov. Ročne je CK FIRO tour verných viac ako 18 000 klientov a obrat dosahuje vyše 15 mil.

⁴⁴ PIVÁČEK, M. *Luboš Fellner z CK BUBO – Každá krajina je fascinujúca, 2008*, [online]. [cit. 2019. 04. 13]. Dostupné na: <https://pivacek.blog.sme.sk/c/151198/Lubos-Fellner-z-CK-BUBO-Kazda-krajina-je-fascinujuca.html>

⁴⁵ Satur. *O nás*. [online]. [cit. 2019. 04. 19] Dostupné na: <https://www.satur.sk/stranky/o-ck-satur/>

EUR. Ponúkajú pre klientov tradičné ale aj exotické letné dovolenky, poznávacie zájazdy, ale aj lyžiarske či snowboardingové pobyty.⁴⁶ Rozhovor nám poskytla Hana Ivanová, koordinátorka marketingového oddelenia.

Otázka č. 1.: Považujete svoju cestovnú kanceláriu za odlišnú od ostatných? Ak áno, v čom?

a) CK Satur

Áno, svoje silné stránky vnímame v pozícii najväčšej cestovnej kancelárie na Slovensku, máme najširšiu sieť pobočiek a 600 ďalších predajcov. Na trhu cestového ruchu budeme v roku 2020 pôsobiť už 100 rokov. Môžeme teda povedať, že máme veľmi dlhú históriu a stabilitu na trhu. Sme svojím spôsobom “trendsetterom” v našom biznise, klientom sme k dispozícii 24 hodín, 7 dní v týždni. Tak isto disponujeme najširšou ponukou dovolení na trhu a klienti majú možnosť zakúpiť si svoje dovolenky aj online na našej domovskej stránke.

b) CK FIRO tour

Snažíme sa odlíšiť hlavne našim prístupom ku klientom. Každý klient je pre nás dôležitý, snažíme sa klientom zabezpečiť kvalitný servis a kontrahovať dobré hotelové kapacity. Možno sa niekomu zdá, že naše ceny zájazdov sú vyššie, ale sú len férovo nastavené, keďže nie je možné zabezpečiť kvalitné služby za málo peňazí. V destináciách máme skúsených a školených delegátov, naše partnerské cestovné kancelárie nám poskytujú kvalitné, klimatizované autobusy na transfery a fakultatívne výlety. Máme minimum reklamácií, pri počte 18 tisíc klientov, sú to desiatky, čo podľa nás tiež svedčí o tom, že skutočne nami kontrahovaný produkt je kvalitný.

Z odpovedí môžeme usúdiť, že ide naozaj o silné spoločnosti s dobrým menom. Obe cestovné kancelárie sa snažia ponúknuť svojim klientom najkvalitnejšie služby a byť im neustále k dispozícii. CK Satur pôsobí v tomto prípade kreatívnejšie čo sa ponúkaných služieb týka, nakoľko má vo svojom portfóliu aj wellness pobyty či okružné plavby loďou. CK FIRO tour kladie dôraz najmä na kvalitu poskytovaných služieb svojim klientom aj na úkor vyšších cien, ktoré však odrážajú jej úroveň.

⁴⁶ Firotour. *O nás*. [online]. [cit. 2019. 04. 19] Dostupné na: <https://www.firotour.sk/o-nas>

Otázka č. 2.: Akým spôsobom vytvárate nové produkty (pobyty/zájazdy)?

a) CK Satur

Každoročne prinášame na trh nové pobytové aj poznávacie zájazdy. Nové produkty prichádzajú ako podnety z cestovania každého člena nášho tímu, či už z rozhovorov so sprievodcami či delegátmi, ale aj ako inšpirácie od našich klientov, o ktoré majú možnosť sa podeliť v dotazníkoch prieskumu spokojnosti, ktoré im poskytujeme po ukončení pobytu. Množstvo inšpirácie na nové nápady čerpáme aj z veľtrhov cestovného ruchu a trendov v zahraničí.

b) CK FIRO tour

Vždy je to o možnostiach, ktoré daný trh poskytuje. FIRO tour pôsobí aj na českom trhu a z Čiech máme oveľa viac odletov do rôznych destinácií, keďže odtiaľ odlieta viac pravidelných liniek a je možné postaviť produkt na pravidelných linkách, keď si spravíte objednávku sedadiel v lietadlách. Vzhľadom na to, že Slovensko je menší trh a tých pravidelných liniek je tu menej, môžeme v lete lietať iba do destinácií, kam letia charterové lety, takže tie možnosti sú obmedzené. V každom prípade sa snažíme klientom každý rok ponúknuť nejaké novinky či už v podobe nových hotelov alebo destinácií. Inšpirujeme sa nápismi našich klientov, s ktorými sa snažíme komunikovať aj prostredníctvom sociálnych sietí, ale aj zamestnancov pri cieľných stretnutiach.

Na základe odpovedí CK usudzujeme, že aj napriek množstvu nápadov, ktoré cestovné kancelárie čerpajú z rôznych smerov, svoju ponuku dovolení s leteckou dopravou musia prispôbovať pravidelným letom. Za kreatívny prístup možno u oboch cestovných kancelárií považovať ich nadšenie a snahu vyhľadávať nové „neokukané“ destinácie či hotely, ktorými oslovia nových ale aj stálych klientov.

Otázka č. 3.: Využívate kreatívny prístup pri riešení nových úloh alebo príležitostí?

a) CK Satur

Na trhu cestovného ruchu sa podmienky, ktoré ovplyvňujú tvorbu produktov a ich predaj neustále menia. Nie je ľahké sa im prispôbovať, čo vyžaduje určitú schopnosť riešiť aj nečakané udalosti. Niektoré z nich síce ovplyvniť nevieme, no vždy sa snažíme vyhľadať dôvod vyskytnutých problémov či výziev a hľadáme riešenia na ich elimináciu. Takéto riešenia problémov sú často pre nás aj príležitosťami, kedy môžeme aj v nepríjemných situáciách nájsť optimálne riešenia pre našich klientov.

b) CK FIRO tour

Snažíme sa nachádzať netradičné možnosti a riešenia, taktiež o netypickú kombináciu rôznych spôsobov riešenia nových úloh. Vzhľadom na to, že cestovný ruch je veľmi a špecifický segment podnikania, každá sezóna je pre nás nová, musíme bohužiaľ riešiť aj veci, ktoré nevieme nijakým spôsobom ovplyvniť ani eliminovať, ale musíme ich riešiť. Máme na mysli skutočnosti, ktoré náš segment veľmi ovplyvňujú napr. teroristické útoky vo svete, kedy sa klienti báli cestovať a my sme ich museli presviedčať, že nie všade sú teroristické útoky a sú aj pokojné destinácie. Alebo keď bol v Turecku v roku 2016 pokus o vojenský prevrat a my sme tam mali klientov a ďalší tam mali v ten večer odletieť. To sú všetko situácie, ktoré ovplyvňujú náš produkt a musíme ich riešiť bez toho, aby sme na to mali akýkoľvek vplyv.

Tieto odpovede môžeme prirovnať k fázam kreatívneho riešenia problémov podľa J. M. Higginsa. Po analýze prostredia, ktorú musia cestovné kancelárie vykonávať neustále, aby mohli byť schopní včas rozpoznať možný problém, prichádza na rad rozpoznanie a identifikácia problémov, ktorými môžu byť napríklad nepokoje. V tomto prípade nie je možné odstrániť daný symptóm, ale je potrebné vytvoriť kritéria na hodnotenie možností riešenia problému.

Otázka č. 4.: Akým spôsobom inovujete svoj podnik, či už svoje produkty alebo na úrovni podnikateľského procesu?

a) CK Satur

Sledujeme ekonomické trendy, trendy v cestovnom ruchu na viacerých zahraničných trhoch a trendy v digitálnom prostredí. Následne investujeme do inovácií, ktoré sú pre náš typ biznisu dôležité a prínosné.

b) CK FIRO tour

Neustále sa snažíme inovovať veci, ktoré ovplyvňujú náš predaj, či už náš web a online objednávky, či už náš cestovateľský portál IDEM, či už naše pobočky, služby pre klientov atď.

Obe odpovede vyjadrujú snahu podnikov sledovať zmeny na trhu v každej oblasti, kde by mohli čerpať inšpiráciu a následne hodnotia ich možný dopad na predaj alebo vedenie spoločnosti. Je dôležité aby upustili od možných zabehnutých zvykov a sledovali trendy

súčasnej doby. Vnímaním okolitého prostredia prichádzajú nové nápady, ktoré môžu aplikovať do svojich inovácií.

Otázka č. 5.: Podieľajú sa na tvorbe nových produktov aj Vaši zamestnanci?

a) CK Satur

Áno, podieľajú sa aj naši zamestnanci. Napríklad vždy pri tvorbe nového katalógu na ďalšiu sezónu.

b) CK FIRO tour

Áno samozrejme, je pre nás veľmi dôležité, aby zamestnanci boli súčasťou tvorby novej ponuky. Každý z nich má svoje vlastné skúsenosti, ktorých podiel na výslednom produkte môže často veľmi závažiť.

Týmito odpoveďami si môžeme potvrdiť dôležitú úlohu zamestnancov v manažmente, ako sme už spomínali v prvej kapitole. Prihliadajú na to obe cestovné kancelárie, ktoré svojmu personálu dávajú priestor na realizáciu. Svojim podielom k tvorbe produktov prispievajú či už k ich dynamickému procesu vzniku ale aj k ich originalite.

Otázka č. 6.: Snažíte sa motivovať a rozvíjať kreativitu u Vašich zamestnancov? Ak áno, ako?

a) CK Satur

Toto je náš cieľ na najbližšie roky v oblasti rozvoja ľudských zdrojov v našej spoločnosti. V súčasnosti pracujeme na takomto pláne a jeho aplikácii do praxe. Ale dovoľíme si tvrdiť, že medzi našimi zamestnancami sú aj kolegovia, ktorí s kreatívnymi nápadmi prichádzajú aj bez motivačných plánov pre rozvoj ľudských zdrojov.

b) CK FIRO tour

Zamestnanci majú rôzne zadania a kreatívne úlohy, ktoré riešia, či už pri tvorbe nového katalógu, alebo pri tvorbe webu atď. Motivujeme ich k prispievaniu svojimi nápadmi, ktoré sa podľa možnosti snažíme realizovať, teda majú možnosť sebarealizácie.

Z odpovedí môžeme vyčítať, že obe cestovné kancelárie sú si vedomé možnosti stimulovania výkonu svojich zamestnancov. Prostredníctvom správne zvoleného typu motivácie a nasmerovania sa môžu výsledky dostaviť rýchlejšie a omnoho efektívnejšie.

Snažia sa preto vyhľadávať a následne využívať jednotlivé spôsoby rozvoja kreativity svojho personálu.

Otázka č. 7.: Postrehli ste určité rozdiely po zavedení nových zmien/ inovácií?

a) CK Satur

Uplynulý rok sme napríklad zaviedli systém efektívneho reportovania - Business Intelligence. Slúži ako základ pre rýchle a efektívne manažérske rozhodovanie a plánovanie v rôznych oblastiach, ako aj cenné prepojenie dát z offline a online prostredia. Tu žiaľ môžem len povedať, že nám to o 100% zlepšilo informovanosť, prehľad o vývoji firmy a zlepšilo a zefektívnilo plánovanie. Veľkou inováciou je neustále zlepšovanie online prostredia, náš web pre klientov, aby mohli svoje dovolenky nakupovať aj z pohodlia domova. Alebo sme zaviedli po nepokojoch v roku 2015 a 2016 službu Flexibilná dovolenka, kedy si klienti mohli bezplatne jeden krát zmeniť svoju dovolenkovú destináciu.

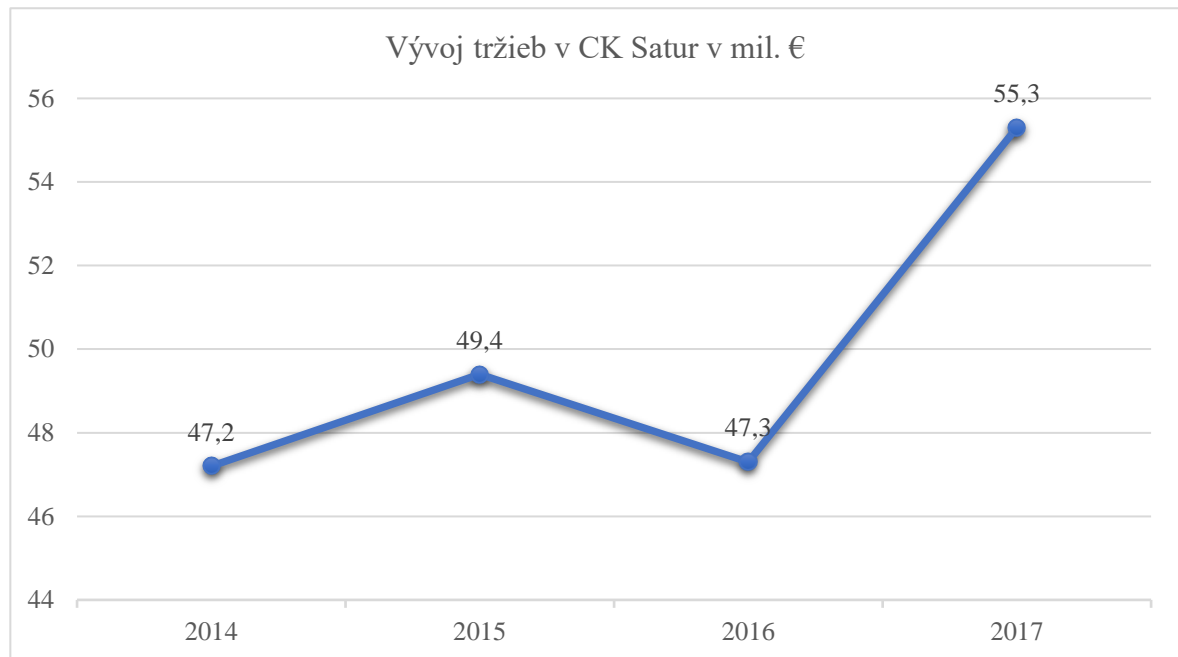
b) CK FIRO tour

Všetky inovácie a zmeny robíme za účelom väčšej návštevnosti nášho webu, alebo nášho nového online cestovateľského portálu IDEM. Samozrejme cieľom ich realizácie je aj zvýšenie konverzií a predaja zájazdov. Napríklad čo sa týka nášho projektu cestovateľský portál IDEM, ktorý spočíva na zdieľaní množstva tipov a inšpirácií na výlety či už na Slovensku ale aj po celom svete. Ako skúsená a dlho pôsobiaca cestovná kancelária máme pomerne bohaté skúsenosti z rôznych kútov sveta, preto sa chceme o ne podeliť s každým, ktorý rád spoznáva svet a chce sa dozvedieť niečo nové a zaujímavé či už o turisticky obľúbených ale aj menej známych lokalít. Portál sme spustili pre rokom a pol momentálne máme na facebookovom profile 35.000,- fanúšikov, mesačne našu stránku navštívi okolo 80.000,- čitateľov a sú z toho konverzie v hodnote viac ako 10 tisíc EUR mesačne.

Odpovede nám poskytujú prehľad o typoch inovácií, na ktoré boli posledné obdobie zvolené CK zamerané. CK Satur zaviedla minulý rok inováciu na vnútro podnikovej úrovni, ktorá prináša úspech najmä čo sa týka prehľadu miery rozvoja samotnej spoločnosti. Zmena im výrazne zjednodušila proces rozhodovania a plánovania, čo im vie ušetriť potrebný čas, ktorý môžu investovať do iných oblastí. Naopak CK FIRO tour inovovala vlastnú internetovú stránku. Pristúpil kreatívne k využitiu svojich doterajších skúseností nazbieraných počas cestovania. Delí sa pravidelne o cestovateľské zážitky, rady a tipy so svojimi klientami, ktorí sa môžu dozvedieť zaujímavosti daných miest a zároveň sa

inšpirovať na svoju ďalšiu dovolenku. Keďže tento projekt, ktorý slúži ako blog založila a spravuje cestovná kancelária ako jediná na Slovensku, následne si klienti môžu svoj pobyt aj objednať. Prínos inovačnej aktivity oboch CK môžeme vidieť na nasledovných grafoch, ktoré si slovne interpretujeme.

Graf č. 3.: Vývoj tržieb CK Satur, a.s. od roku 2014 po rok 2017

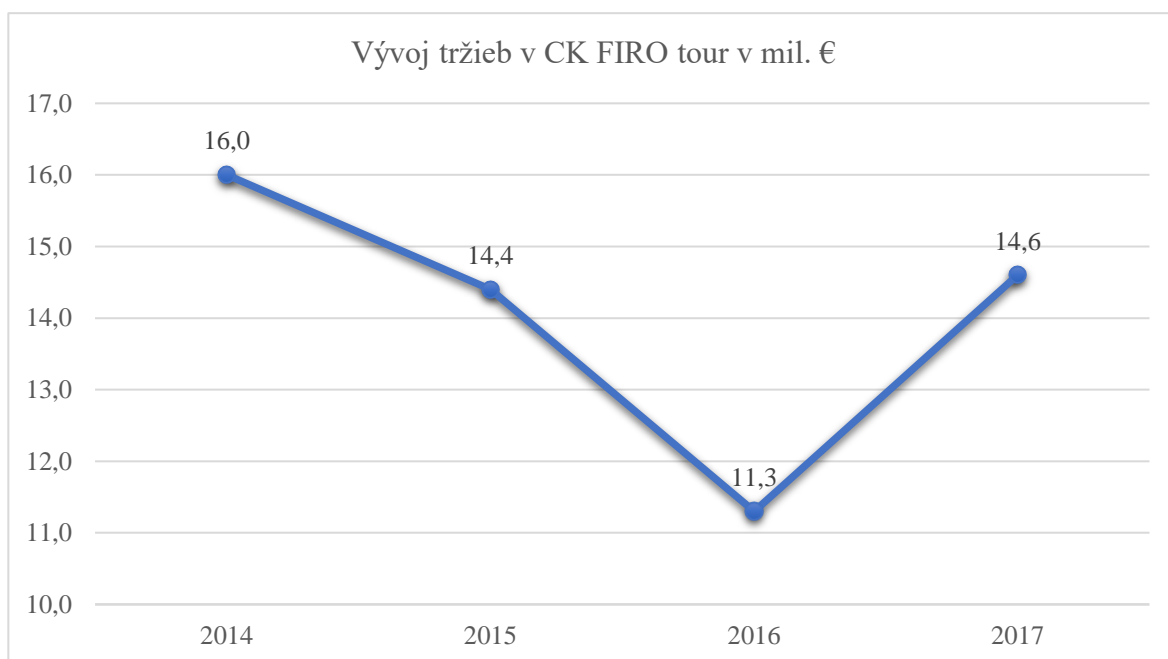


Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Finstat.sk. [online]. [cit. 2019. 04. 19]. Dostupné na: <https://www.finstat.sk/35787201>

Vo finančných ukazovateľov CK Satur môžeme vidieť, že v roku 2017 nastal výrazný nárast tržieb.⁴⁷ Ako spomenula v rozhovore Ing. Jana Zedníková, MBA, dôvodom rozdielu, ktorý nastal boli práve prevládajúce nepokoje vo svete, najmä v Turecku, Egypte a Tunise, kedy sa stali rôzne nepríjemné udalosti aj v letoviskách. Ľudia mali obavy cestovať, preto využívali služby cestovných kancelárií podstatne menej až po rok 2017, kedy sa cestovateľská nálada postupne zlepšovala. CK Satur vtedy kreatívne využila situáciu a zaviedla službu Flexibilná dovolenka, ktorá klientom umožňuje najneskôr 21 dní pred uskutočnením pôvodne zvolenej dovolenky ju zmeniť. Práve túto inováciu považujú za jeden z dôvodov vyšších tržieb v nasledujúcich rokoch.

⁴⁷ Finstat.sk. Satur travel a.s. [online]. [cit. 2019. 04. 19]. Dostupné na: <https://www.finstat.sk/35787201>

Graf č. 4.: Vývoj tržieb CK FIRO tour, s.r.o. od roku 2014 po rok 2017



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Finstat.sk. [online]. [cit. 2019. 04. 19]. Dostupné na: <https://www.finstat.sk/36356441>

Nepokoje prevládajúce vo svete sa preukazujú aj na grafe vývoja tržieb CK FIRO tour, kedy v roku 2016 zaznamenali výrazný pokles.⁴⁸ Tak isto sa situácia zlepšila od roku 2017, čo môžeme pripísať zavedeniu projektu cestovateľský portál IDEM, kde spoločnosť prispieva rôznymi článkami a fotografiami z rôznych ciest po celom svete. Sama koordinátorka marketingu nám potvrdila, že spoločnosť dosahuje práve vďaka tomuto projektu značné prínosy.

Otázka č. 8.: Čo považujete za kľúčové pre pozitívny rozvoj Vašej cestovnej kancelárie?

a) CK Satur

Mať kvalitných zamestnancov, vedieť vždy flexibilne reagovať na potreby klientov, neustále inovovať produkt a reagovať na cestovateľské trendy na trhu. Taktiež neustále poskytovať kvalitné služby a zaistiť tak klientom bezstarostnú dovolenku.

b) CK FIRO tour

Tím ľudí, ktorí za tým všetkým stojí. Keďže cestovný ruch nie je o 8 hodinovej pracovnej dobe, ale v sezóne je to o plnom nasadení 7 dní v týždni, 24 hodín denne byť

⁴⁸ Finstat.sk. *FIRO-tour, s.r.o.* [online]. [cit. 2019. 04. 19]. Dostupné na: <https://www.finstat.sk/36356441>

k dispozícii. Ak sa stane klientom večer v nejakej destinácii úraz, alebo má zdravotné problémy, nezaujímá ho, že je nedeľa a večer. Potrebuje pomoc a my sme tu pre neho, aby sme mu boli nápomocní situáciu riešiť. Alebo ak Vám v noci mešká lietadlo, klientov nezaujímá, že je hlboká noc a vy spíte, ale chce informácie a vy tu musíte byť pre neho a informácie poskytnúť. V cestovnom ruchu môžu robiť len ľudia, ktorí cestovanie a všetko to s ním spojené milujú. Inak tú prácu nemôžu robiť kvalitne, keďže je to veľmi náročná práca a vyžaduje si veľmi veľa zodpovednosti a kreativity.

V sektore služieb je veľmi dôležitý a často rozhodujúci práve postoj poskytovateľa danej služby. Kľúčom v kvalitných a úspešných cestovných kanceláriách sú práve ich zamestnanci, čo tento fakt potvrdzuje. Práve tí sa dostávajú do kontaktu so zákazníkmi ako prví, preto ich kvalifikácia a odborný prehľad je pre cestovné kancelárie tým kľúčovým.

Zo získaných informácií môžeme porovnať prístup k určitým činnostiam v manažmente jednotlivých cestovných kancelárií. Nevieme s istotou zhodnotiť väčšiu využiteľnosť kreativity iba u jednej zo spomínaných spoločností, nakoľko každá je istým spôsobom kreatívna v niečom inom. Ak porovnáme samotné portfólio produktov, väčší výber poskytovaných služieb má CK Satur, nakoľko v ich ponuke navyše nájdeme wellness pobyty a okružné plavby loďou. Obe spoločnosti sa snažia vytvárať nové spolupráce v podobe rozšírenia ponuky o nové destinácie či hotely. CK Satur sa pri prijímaní nápadov na nové produkty snaží zahrnúť celý tím pracovníkov, čím sa svojim spôsobom aj utužujú pracovné vzťahy. Podobne k tvorbe produktov pristupuje aj CK FIRO tour, ktorí sa radi inšpirujú návrhmi svojich klientov. Najväčší rozdiel využitia kreativity môžeme zaznamenať pri zavádzaní inovácií v roku 2017. Zatiaľ čo CK Satur sa zamerala na vylepšenia na vnútropodnikovej úrovni, CK FIRO tour zaviedla nový webový portál pre svojich klientov a čitateľov. Tu možno za kreatívnejší prístup považovať práve ten, keďže nejde len o priestor na vytvorenie článkov o zaujímavých destináciách, ale priblíženie svojich vlastných zážitkov počas cestovania, čím potvrdzujú svoje bohaté skúsenosti, ktoré následne aplikujú do nových produktov. CK Satur však využila kreativitu v časoch, keď prevládali vo svete nepokoje. Pre prípad klientovho rozmyslenia si cieľovej destinácie, im bola ponúknutá možnosť jednej zmeny svojho pobytu. V konečnom dôsledku však oba spôsoby inovovania boli pre tieto CK úspešné, nakoľko sa zvýšili tržby, ktoré sú vyjadrené v grafoch č. 3 a 4.

3.3 Zhrnutie

V predchádzajúcich častiach sme mali možnosť zistiť súčasný stav využívania kreativity v cestovných kanceláriách na Slovensku a jej využívanie v samotných riadiacich činnostiach. Z vyjadrení jednotlivých cestovných kancelárií počas nášho dopytovania môžeme usúdiť, že pri zavádzaní rôznych inovácií, či už ako produktov alebo na úrovni podnikateľskej činnosti sa snažia takmer všetky využívať kreatívny prístup v rôznych oblastiach.

Cestovné kancelárie vedia splniť očakávania a zvyšujúce sa nároky svojich klientov a často krát im ponúknuť omnoho viac než len pobyt v zahraničí. Svojim kreatívnym prístupom ponúkajú klientom prehľad aj o tradíciách miestnych obyvateľov, vyskúšanie si ich na vlastnej koži, a tým zabezpečiť hodnotné a nezabudnuteľné zážitky.

Množstvo z nich sa taktiež zameriava práve na svoje domovské stránky, kde svojimi kreatívnymi schopnosťami zabezpečujú jej prehľadnosť a netradičnosť. Nápady zamestnancov na zmeny či nové produkty sú podľa väčšiny cestovných kancelárií prijímané, dokonca sú sami vedení k sebarealizácii, pri ktorej využívajú svoje kreatívne myslenie, čím sa zefektívni ich výkon aj samotný výsledný produkt. Pri tvorbe týchto produktov v prvom rade sledujú súčasné trendy, čerpajú inšpirácie či už počas svojich súkromných cestovateľských zážitkoch alebo na rôznych podujatiach zameraných na cestovný ruch.

Všetky doposiaľ spomínaných cestovných kancelárií sa zhodli na dôležitosti vzťahov so svojimi klientami, ktoré budujú na lojalite a neustálom kontakte s nimi, kedy sú k nim k dispozícii za každej situácii a v každom čase. K tomu však potrebujú kvalitných a kreatívnych zamestnancov, tím ľudí, ktorých práca baví a naplňa a sú schopní postaviť sa k akýmkoľvek podmienkam, ktoré cestovný ruch prináša.

Záver

Podniky služieb musia v dnešnom rýchlo rozvíjajúcom sa svete čeliť veľkej konkurencii a snažiť sa využívať všetky možné riešenia ako napredovať. K tomu je potrebné v prvom rade zohľadňovať zvyšujúce sa nároky a požiadavky zákazníkov, pri ktorých napĺňaní nestačia iba progresívne technológie ale je potrebné sa zamýšľať aj nad inými, kreatívnymi možnosťami. Práve ku kreativite sa čoraz viac odborníkov stavia ako k možnému riešeniu vzniku nových konkurenčných výhod.

Pri zbieraní údajov sme prihliadali najmä na súvis kreativity a inovácie s konkurencieschopnosťou podniku, čím sme mohli posúdiť význam kreatívneho manažmentu v podniku služieb. Zozbierané údaje nám poskytli potrebné informácie k tomu, aby sme mohli zistiť využívanie kreativity pri zavádzaní zmien či inovácií či už ako produktov alebo na úrovni procesu podnikania. Všeobecný prieskum trhu cestovných kancelárií nám potvrdil vysokú konkurenciu medzi podnikmi, ktorých hlavnou podnikateľskou činnosťou je poskytovanie dovolenkových služieb svojim klientom. Každá cestovná kancelária si je vedomá, že stabilný úspech spočíva v udržiavaní dobrých vzťahov a komunikácie so zákazníkmi, ktorá väčšinou začína pri osobnom kontakte so zamestnancami. Považujú preto za dôležité zapájať do celého procesu aj svoj personál, rozvíjať jeho kreatívne schopnosti, ktoré môžu taktiež aplikovať pri realizácii zmien. Takmer každá zo sledovaných CK, ktorá chce ďalej rozvíjať svoj podnik, má za cieľ rozširovať aj svoje postavenie na trhu. Považujú tiež za dôležité neustále sledovať súčasné trendy a adekvátne sa k nim prispôbovať. K inováciám pristupujú aj na vnútropodnikovej úrovni, kedy si prostredníctvom nových technologických systémov zjednodušujú prácu a zlepšujú vzájomnú komunikáciu s ostatnými pobočkami. Vytvárajú nové produkty, rozširujú spolupráce s hotelmi v nových destináciách a kombinujú rôzne balíky služieb podľa potrieb klientov. Vedia, že pri rozhodovaní klientov o dovolenke zaváži najmä kvalita poskytovaných služieb, ktoré prispievajú k ich celkovému dojmu. Ten je čoraz viac založený na vytváraní hodnotných zážitkov aj na úkor vyšších cien.

Pri navrhovaní odporúčaní sme sa zamerali na cieľové skupiny klientov, ktorými sú pre väčšinu CK v dnešnej dobe rodiny s deťmi, ktorým sa preto vytvárajú hlavne pobytové dovolenky. Rodiny s deťmi predstavujú pre CK prevládajúci druh klientely, nakoľko jednotlivci alebo mladšie ročníky vyhľadávajú zážitky, pri ktorých využívajú individuálny cestovný ruch. Aby si cestovné kancelárie získali aj iný druh klientely, odporúčame zväžiť uplatnenie aktivít zážitkového cestovného ruchu vo svojom portfóliu služieb. CK majú

výhody skupinových zliav pri vytváraní spoluprác s miestami, kam má človek ako jednotlivec či už strach vycestovať sám, alebo mu to podmienky individuálneho cestovného ruchu nedovolia.

Aby dokázali cestovné kancelárie spĺňať zvyšujúce sa nároky klientov v poskytovaných službách a dokázať pri tom napredovať pred konkurenciou, je potrebné v jednotlivých činnostiach manažmentu využívať kreativitu. V tejto práci sme zistili, že cestovné kancelárie sa často snažia pristupovať k riešeniam problémov, tvorbe či zmene produktov, ale aj riadiacich činností odlišne od doposiaľ zabehnutého prístupu, čo tvorí podstatu kreativity. Môžeme teda náš stanovený cieľ bakalárskej práce považovať za splnený.

Zoznam použitej literatúry:

Knižné zdroje:

1. HIGGINS, J. M. *101 Creative problem solving techniques: The handbook of new ideas of business*. Florida: New management publishing company, 1994. 223 s. ISBN 1-883629-00-4.
2. HOWKINS, J. *The Creative Economy. How people make money from ideas*. Londýn: The Penguin Press, 2001. 288 s. ISBN: 978-0-14-191023-9.
3. KOHOUTEK, R. *Základy pedagogické psychologie*. Brno: CERM, 1996. 184 s. ISBN 80-858-6794-X.
4. KONEČNÝ, M. GREGUŠOVÁ, M. *Strategický management*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita, 2012. 287 s. ISBN 978-80-248-2791-9. Dostupné na: http://projekty.fs.vsb.cz/459/ucebniopory/Strategicky_management.pdf
5. KÖNIGOVÁ, M. *Tvořivost: techniky a cvičení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 188 s. ISBN 978-80-247-1652-7.
6. KUBIČKOVÁ, V. BENEŠOVÁ, D. *Inovácie v službách*. Bratislava: Ekonóm, 2007. 280 s. ISBN 978-80-225-2365-3.
7. MAJTÁN, M. a kolektív. *Manažment*. 6. vyd. Bratislava: Sprint 2, 2016. 408 s. ISBN 978-80-89710-27-0.
8. MAJTÁN, M. a kolektív. *Manažment: Prípadové štúdie*. Bratislava: Ekonóm, 2015. 180 s. ISBN 978-80-225-4103-9.
9. MICHALOVÁ, V. *Manažment a marketing služieb*. Bratislava: Ekonóm, 2002. 214 s. ISBN 80-225-1570-1.
10. MIKULÁŠTÍK, M. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2016-6.
11. MRÁZEK, P. *Kreativita I*. 1. vyd. Bratislava: ESPROF, 2014. 295 s. ISBN 978-80-971838-0-6.
12. NOVACKÁ, Ľ. a kolektív. *Cestovný ruch, technika služieb, delegát a sprievodca*. 2. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2011. 472 s. ISBN 978-80-225-3237-2.
13. PAGE, S. J. *Tourism management*. Oxford: Elsevier, 2011. 394 s. ISBN 978-0-08-096932-9.
14. RAŠOVSKÁ, I. RYGLOVÁ, K. *Management kvality služieb v cestovnom ruchu*. Praha: Grada, 2007. 192 s. ISBN 978-80-247-5021-7.
15. SOJKA, L. *Manažment I: základy manažmentu*. 2. vyd. Prešov: Bookman, 2014. 134 s. ISBN 978-80-8165-054-3.

16. SUNTINGEROVÁ, E. *Kreativita v manažmente*. 1. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2010. 296 s. ISBN 978-80-89393-21-3.
17. SVYDRUK, I. I., OSSIK, Yu. I., PROKOPENKO, O. V. *Creative management: theoretical foundations*. Chorzów: Drukarnia Cyfrowa, 2017. s. 144. ISBN 978-83-61429-07-4. Dostupné na:
https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/57536/1/Creative_Management.pdf
18. THOMPSON, L. L. CHOI, H. *Creativity and innovation in organizational teams*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. 260 s. ISBN 0-8058-4968-8. Dostupné na:
<https://books.google.sk/books?id=uCd6AgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=thompson+creativity+and+innovation&hl=sk&sa=X&ved=0ahUKEwjNvKOUwenhAhVkzqYKHYjfDeMQ6AEIKDAA#v=onepage&q=thompson%20creativity%20and%20innovation&f=false>
19. URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.
20. ZAUŠKOVÁ, A. a kolektív. *Kreativný projektový manažment*. 1. vyd. Trnava: Trnava, 2014. 190 s. ISBN 978-80-8105-555-3.

Internetové zdroje:

21. Euroekonom. *Manažment času*, 2018, [online], [cit. 2019-04-11]. Dostupné na:
<https://www.euroekonom.sk/manazment/manazment-casu/>
22. Euroekonom. *Personálny manažment*, 2018, [online], [cit. 2019-04-11]. Dostupné na:
<https://www.euroekonom.sk/manazment/personalny-manazment/>
23. Euroekonom. *Projekt a projektový manažment*, 2019, [online], [cit. 2019-04-11]. Dostupné na:
<https://www.euroekonom.sk/projekt-a-projektovy-manazment/>
24. Finstat.sk. *Satur travel a.s.*, [online], [cit. 2019-04-19]. Dostupné na:
<https://www.finstat.sk/35787201>
25. Finstat.sk. *FIRO-tour, s.r.o.*, [online], [cit. 2019-04-19]. Dostupné na:
<https://www.finstat.sk/36356441>
26. Firotour. *O nás*, [online], [cit. 2019. 04. 19]. Dostupné na:
<https://www.firotour.sk/o-nas>
27. HOWKINS, J. *Enhancing creativity*, 2007, [online], [cit. 2019-04-19]. Dostupné na:
<http://www.darkmatterarchives.net/wp-content/uploads/2011/11/HowkinsDefinesCreativity..pdf>
28. Inurture. *What is Creative Management?* 2016, [online], [cit. 2019-04-19]. Dostupné na:
<https://inurture.co.in/blog/what-is-creative-management/>

29. KÚKEL, M. *Tvorivosť – kreativita*, 2014, [online], [cit. 2019-04-19]. Dostupné na: <http://podnikanieainovacie.euin.org/tvorivost-%E2%80%93-kreativita>
30. LANDRY, L. *The importance of creativity in business*, 2017, [online], [cit. 2019-04-19]. Dostupné na: <https://www.northeastern.edu/graduate/blog/creativity-importance-in-business/>
31. PIVÁČEK, M. *Luboš Fellner z CK BUBO – Každá krajina je fascinujúca*, 2008, [online]. [cit. 2019. 04. 13]. Dostupné na: <https://pivacek.blog.sme.sk/c/151198/Lubos-Fellner-z-CK-BUBO-Kazda-krajina-je-fascinujuca.html>
32. RYBÁROVÁ, M. *Motivačné citáty manažérov*, 2014, [online], [cit. 2019-04-17]. Dostupné na: <https://skvelafirma.com/2014/01/28/motivacne-citaty-manazerov/>
33. Satur. *O nás*. [online]. [cit. 2019. 04. 19] Dostupné na: <https://www.satur.sk/stranky/o-ck-satur/>
34. Statdat. *Počet podnikov s inovačnou aktivitou v priemysle a vybraných službách* [online]. [cit. 2019. 04. 11]. Dostupné na: <http://bit.ly/2Yfiv6d>
35. Statdat. *Podiel počtu podnikov s inovačnou aktivitou z celkového počtu podnikov v %* [online]. [cit. 2019. 04. 11]. Dostupné na: <http://bit.ly/2Lmv1PA>