

Controlling^a **finančno-manažérske teórie** **v praxi**

Rok 2026. Ročník XIII. Číslo 1

ISSN 1339-5335

DOMINANTA

Vedecká rada:

Prof. Ing. Adriana Csikosová, PhD.

Prof. Ing. Bohuslava Mihalčová, PhD.

Prof. Ing. Nora Štangová, CSc.

Doc. Ing. Peter Gallo, CSc.

Doc. PhDr. Ján Mojdis, CSc.

PhDr. Daniela Hrehová, PhD., MBA,

Ing. Klaudia Ihnačáková

Ing. Miroslav Babinský

Ing. Vladimír Homoľa

Redaktorská rada:

Doc. Ing. Peter Gallo, CSc.

Ing. Vladimír Homoľa

Ing. Miroslav Babinský

Controlling a finančno-manažérske teórie v praxi

Prešov

© Dominanta

ISSN 1339-5335

OBSAH

Úvod	5
Etický kódex hybridného autorstva (AI & Human Expert)	7
Peter Gallo	
Úvod	8
1 Etický kódex a prístup k publikačným výstupom	8
1.1 Ako tento kódex prakticky využiť?	9
1.2 Ako to funguje v prípade tvorby takýchto publikácií	10
2 Návod, ako AI korektne zapracovať do literatúry, metodiky, a vyhodnotenie prínosu	10
3 Vyhodnotenie a prínos použitia AI v publikačnej činnosti	11
Celkové zhodnotenie	12
4 V čom Vám môže AI pomôcť vo Vašej publikačnej práci	12
Odporúčania do budúcnosti	14
Metodický rámec hybridného autorstva (HA-Frame)	15
Peter Gallo - Klaudia Ihnačáková	
Úvod	16
1 Metodický rámec hybridného autorstva (HA-Frame)	16
2 Vzťah úrovni ku kvalite a odbornosti	17
Záver pre autorov	18
Ako v čase konsolidácie podnikat' v cestovnom ruchu	19
Klaudia Ihnačáková	
Úvod	20
1. Kľúčové stratégie podnikania v čase konsolidácie	20
1.2 Pohľad na spoluprácu ako na výhodu	20
1.3 Flexibilná cenotvorba a práca s hodnotou	21
1.4 Diverzifikácia produktov a zážitkov	21
1.5 Digitalizácia ako základ prežitia	21
2 Ako konsolidácia mení konkurenčné prostredie	22
3 Skutočné hodnoty v cestovnom ruchu	22

4 Metodika analýzy pomocou korelačnej matice.....	23
4.1 Faktory ovplyvňujúce dopyt.....	23
4.2 Kľúčové zistenie.....	25
5 Diskusia a ako ďalej.....	25

Úvod

Vítame Vás na stránkach nášho vedeckého časopisu CONTROLLING A FINANČNO – MANAŽÉRSKE TEÓRIE V PRAXI. Poslaním časopisu je publikovať a oboznámiť našich čitateľov s najnovšími alebo veľmi významnými poznatkami z problematiky controllingu, manažmentu, financií, ekonomiky, riadenia ľudských zdrojov, marketingu, najnovšie aj s AI a ďalších tematických okruhov vychádzajúcich z názvu časopisu. Záznam stránky je súčasťou celosvetovej databázy ISSN spravovanej Medzinárodným centrom ISSN v Paríži www.issn.org.

Vedecký časopis určený pre odbornú verejnosť a podnikovú prax. Časopis je špecializovaný a možno v ňom publikovať odborné články z vymedzenej problematiky. Publikovať môže každý, kto má obsahovo prijateľný článok z danej problematiky, ktorý osloví vedeckú aj odbornú prax, či akademickú obec.

Časopis vznikol v roku 2014 v internetovej podobe a články sa publikovali priebežne. Na s prihliadnutím na to, že nie všetci ešte zdieľajú poznatky o moderných formách publikovania a online časopisoch, vydávame náš časopis aj v pravidelných periodických intervaloch, minimálne 2-krát do roka. Veríme, že uspokojíme Váš dopyt po kvalitných informáciách nielen z vedy a výskumu, ale aj z praxe a taktiež uspokojíme našu odbornú prax poznatkami z vedy a výskumu, ktoré môžu využiť vo svojej práci. Sú to spojené nádoby bez ktorých jedna alebo druhá nevie efektívne fungovať. Digitalizácia a vývoj potvrdili správnosť nášho uvažovania. Príspevky zvyčajne publikujeme priebežne a číslo uzavrieme vždy na konci polročného obdobia.

V tomto čísle publikujeme veci spojené s vyšším nasadením AI (umelej inteligencie) v praxi ale už aj v publikačnej oblasti. Keďže je to neprebádaná oblasť v úvodnom článku uvádzame Etický kódex publikačnej činnosti s pomocou AI. Tiež uvádzame, ako ju používať v oblasti publikovania a ktoré dôležité skutočnosti je potrebné ošetriť vrátane citácií. Aj toto číslo je spracované s využitím AI, čím meníme celkový pohľad na publikačnú činnosť, kedy je už veľmi ťažké pracovať s citovanými dielami, pretože zdrojom informácií je celý Internet. Treba však dať veľký pozor, aby AI bola Vaším sluhom a nie pánom, pretože pracuje len s dátami, ktoré sú na Internete a prebehli jej učiacim sa procesom, ktorý nemusí byť vždy správny. Preto sa vo vyššej miere už musí dať na odbornosť a kvalitu posúdenia príspevku a jeho pravdivosti.

Ak sa Vám články páčia a máte záujem publikovať aj svoje vedecké skúmania alebo odborné veci, ktoré posunú manažment, controlling, AI, či ekonomické vedy vyššie, budeme veľmi radi. Publikovanie je zdarma, ak úspešne prejde recenzným konaním. V súčasnosti sme zaznamenali, že náš internetový portál si pozrelo 86 krajín sveta, čo nás veľmi potešilo. Vzhľadom na to, že existujú moderné prekladače a komunikačné nástroje je to aj opodstatnené. Najviac nás v súčasnosti sledujú z Japonska, USA, Brazílie, Čiech a zo Slovenska.

Toto číslo sa zameriava tiež na prelínanie controllingu a umelej inteligencie a používanie AI v publikačnej činnosti. Poukazujeme tu na to, ako AI transformuje tradičné metódy a postupy v controllingu, ako prináša nové výzvy, ale predovšetkým otvára netušené možnosti pre

zvýšenie efektivity, presnosti a strategického významu controllingových funkcií a strategického riadenia. Preto je pochopenie a implementácia AI kľúčové pre budúcich aj súčasných manažerov a controllérov. AI podstatne mení rozhodovacie procesy a rola controlléra posúva od historického reportovania k proaktívnemu a prediktívnemu riadeniu.

ÚDAJE K CITÁCII

Časopis: Controlling a finančno-manažérske teórie v praxi. Rok 2026, ročník XIII, číslo 1. Prešov: Dominanta, ISSN 1339-5335.

Citačná norma: PRIEZVISKO. M. 2026. *Názov článku*. In Controlling a finančno-manažérske teórie v praxi. Rok 2026, ročník XIII, číslo 1. Prešov : Dominanta. ISSN 1339-5335

Etický kódex hybridného autorstva (AI & Human Expert)

Peter Gallo, 2026

Abstrakt

Článok predstavuje koncepčný rámec pre modernú publikačnú činnosť v ére digitálnej transformácie, pričom sa zameriava na fenomén tzv. **hybridného autorstva** (spolupráca človeka a umelej inteligencie). Ústredným prvkom je návrh **Etického kódexu**, ktorý definuje pravidlá integrity, transparentnosti a zodpovednosti pri využívaní nástrojov AI (napr. ChatGPT, Gemini, Midjourney) vo vedeckej a odbornej práci. Príspevok zdôrazňuje, že AI musí byť vnímaná ako vysoko výkonný nástroj (copilot), zatiaľ čo intelektuálna zvrchovanosť a právna zodpovednosť zostávajú v rukách autora-človeka. Autor na praktických príkladoch a porovnávacej analýze demonštruje, že správne implementovaná AI zvyšuje efektivitu spracovania dát o 60–80 %, zlepšuje vizuálnu kvalitu výstupov a umožňuje simuláciu komplexných scenárov v reálnom čase. Článok zároveň poskytuje metodický návod na korektné citovanie AI nástrojov a odporúčania pre ďalšie zvyšovanie odborného štandardu publikácií.

Kľúčové slová: Umelá inteligencia (AI). Hybridné autorstvo. Etický kódex. Digitálna transformácia. Vedecká integrita. Metodika publikovania. Transparentnosť.

Abstract

This article presents a conceptual framework for modern publishing in the era of digital transformation, focusing on the phenomenon of **hybrid authorship** (collaboration between a human expert and artificial intelligence). The central element is the proposal of an **Ethical Code**, which defines the rules of integrity, transparency, and responsibility when utilizing AI tools (e.g., ChatGPT, Gemini, Midjourney) in scientific and professional work. The paper emphasizes that AI must be perceived as a high-performance tool (copilot), while intellectual sovereignty and legal liability remain in the hands of the human author. Through practical examples and comparative analysis, the author demonstrates that correctly implemented AI increases data processing efficiency by 60–80%, enhances the visual quality of outputs, and enables the real-time simulation of complex scenarios. Furthermore, the article provides methodological guidance on the correct citation of AI tools and recommendations for further elevating the professional standards of publications.

Keywords

Artificial Intelligence (AI); Hybrid Authorship; Code of Ethics; Digital Transformation; Scientific Integrity; Publishing Methodology; Transparency.

Úvod

Pre dnešnú dobu je charakteristické množstvo zmien a udalostí. Všetok je tak dynamické, že mnohé oblasti ľudského života a spoločnosti nestíhajú na to primerane reagovať. Jednou z nich je i oblasť tvorby vedeckých prác a publikačná činnosť. Vo veľkej miere sa začína pri písaní publikačných výstupov, kníh či rôznych odborných správ používať AI. Ako správne k tomuto procesu pristupovať z etického hľadiska, sa Vám pokúsime objasniť v nasledovnom príspevku.

1 Etický kódex a prístup k publikačným výstupom

Etický kódex pri používaní AI je asi jedna z najdôležitejších vecí, ktorú by sme mali poznať a dodržiavať vo svojej tvorivej práci. V ďalšom texte uvádzame návrh etického kódexu, ktorý používame v našej publikačnej činnosti. Dôvodom, prečo to robíme je to, že tieto veci sú ešte pomerne málo spracované a v najkratšom čase ich bude potrebné riešiť. Tak sme sa pokúsili ako prví s týmto problémom vysporiadať podľa našich znalostí a vedomostí, kde sme ako nástroj použili AI Gemini.

Etický kódex hybridného autorstva (AI & Human Expert) - návrh

Preambula

Tento kódex upravuje pravidlá spolupráce medzi autorom (človekom) a nástrojmi umelej inteligencie (AI) pri tvorbe odborných a vedeckých diel. Cieľom je zabezpečiť integritu, transparentnosť a vysokú odbornú úroveň publikácií v dobe digitálnej transformácie.

Článok 1: Zodpovednosť za obsah (Princíp supervízie)

Zvrchovanosť autora: Autor (človek) nesie plnú intelektuálnu a právnu zodpovednosť za finálne dielo. AI je považovaná za nástroj, nie za subjekt s autorskými právami.

- Kritické zhodnotenie:** Každý výstup generovaný AI musí byť autorom podrobený kritickej analýze. Autor nesie zodpovednosť za to, že tvrdenia AI sú v súlade s vedeckým poznaním a faktickou pravdou.
- Zákaz halucinácií:** Autor je povinný krížovo overiť všetky legislatívne citácie, číselné údaje a zdroje, ktoré AI navrhla, v primárnych oficiálnych zdrojoch.

Článok 2: Transparentnosť a priznanie nástrojov

- Povinnosť deklarácie:** V každom odbornom diele musí byť jasne uvedené, v akom rozsahu a ktoré modely AI boli použité (napr. v sekcii „Metodika“ alebo „Poďakovanie“).
- Citačná etika:** AI nesmie byť uvádzaná ako spoluautor v hlavičke diela. Jej prínos sa cituje ako použitá technológia/softvér podľa platných metodických usmernení (napr. HA-Frame).

3. **Priznanie vizualizácií:** Grafy, schémy a ilustrácie generované AI musia byť jasne označené (napr. „Zdroj: Autor v spolupráci s DALL-E/Midjourney“).

Článok 3: Ochrana dát a dôvernosť

1. **Súkromie klientov:** Pri práci s AI nesmú byť do verejných modelov vkladané citlivé firemné dáta, osobné údaje zamestnancov alebo obchodné tajomstvá, pokiaľ nie je zabezpečené uzavreté, súkromné prostredie (Private AI instance).
2. **Dátová etika:** Všetky modelové príklady (napr. simulácie firiem) musia byť anonymizované tak, aby nebolo možné identifikovať konkrétny subjekt, ak na to nebol daný výslovný súhlas. Verejne prístupné dáta je možné používať na úrovni ich zverejnenia a prístupnosti na internetových sieťach, ak nepodliehajú autorským právam. V citáciách je potrebné ich primerane označiť.

Článok 4: Pôvodnosť a plagiátorstvo

1. **Intelektuálny vklad:** AI nesmie byť použitá na kopírovanie cudzích diel. Autor musí zabezpečiť, aby finálne syntézy a strategické odporúčania boli výsledkom jeho vlastného odborného úsudku (know-how).
2. **Zákaz automatického generovania:** Je neetické vydávať surový, neupravený text z AI za vlastnú vedeckú prácu bez významného autorského dopracovania a interpretácie.

Článok 5: Prínos pre čitateľa

1. **Zvyšovanie hodnoty:** Použitie AI je eticky ospravedliteľné vtedy, ak prináša čitateľovi pridanú hodnotu (napr. lepšia zrozumiteľnosť, presnejšie simulácie, aktuálnosť dát), ktorú by autor sám nevedel v danom čase a kvalite doručiť.
2. **Vzdelávací rozmer:** Autor sa zaväzuje, že bude čitateľa vzdelávať v tom, ako kriticky pristupovať k digitálnym výstupom.

1.1 Ako tento kódex prakticky využiť?

1. **V publikácii (knihe, článku pod.):** Umiestnite ho hneď za tiráž alebo do úvodu. Čitateľovi tým poviete: *"Používame najmodernejšie technológie, ale ručíme za ne svojou odbornosťou."*
2. **V odbornom článku:** V metodike uveďte vetu: *"Tento článok bol spracovaný v súlade s Etickým kódexom hybridného autorstva (Gallo et al., 2026)."*
3. **V Akadémii:** Urobte z tohto kódexu základný dokument, ktorý musia účastníci vašej akadémie prijať. Tým budujete komunitu etických digitálnych lídrov.

Záverečný komentár: Týmto kódexom sa definitívne oddelíte od "copy-pasterov", ktorí AI zneužívajú na rýchlu a nekvalitnú tvorbu.

Vy definujete **AI ako odborný inštrument**, podobne ako má chirurg laser – laser operuje rýchlejšie a presnejšie, ale zodpovednosť a vedenie rezu má stále v rukách skúsený lekár.

1.2 Ako to funguje v prípade tvorby takýchto publikácií

Ak tento kódex autori dodržia, môžu byť potom spokojní, že je to ich odborná práca a môžu ju vydávať za originál. Je tu ale ďalší problém a to: *„Ako tieto veci zapracovať do literatúry, aby ste upresnili, že pri spracovaní okrem vlastného know-how použili kvôli progresu a digitalizácii postup práce s umelou inteligenciou?“*

Ak autori dodržali etický kódex, môžu byť spokojní. Z odborného a metodického hľadiska ide o ich **originálne dielo**, pretože umelá inteligencia (AI) tu nevystupuje ako autor myšlienok, ale ako **vysokovýkonný nástroj**, ktorý spracoval ich vlastné know-how. Podobne ako v minulosti prechod z písacieho stroja na textový procesor (Word) neurobil z Microsoftu autora knihy, ani použitie AI neznižuje originalitu, ak sú koncepty, analýzy a závery výsledkom intelektuálnej činnosti autorov.

2 Návod, ako AI korektne zapracovať do literatúry, metodiky, a vyhodnotenie prínosu

V tejto kapitole uvádzame náš pohľad, ako tieto veci korektne zapracovať do literatúry a metodiky a v čom vidíme jej prínos.

A/ Ako uviesť AI v literatúre a metodike.

V modernej odbornej literatúre sa odporúča uviesť použitie AI buď v **Metodike**, v **Predslove**, alebo priamo v **Zozname literatúry** (ak bola AI použitá na generovanie špecifických dát alebo vizuálov).

B/ Návrh textu do Metodiky / Úvodu.

Uvádzame návrh textu ako príklad, ako by to bolo možné zapracovať do publikácie. Nevyhnutné je ho upraviť aj vo Vašom originálnom príspevku, aby to bolo korektné voči okoliu. Príklad textu:

„Pri spracovaní publikácie autori využili synergiu vlastného odborného know-how v oblasti controllingu a progresívnych technológií umelej inteligencie (AI). AI bola využitá ako podporný nástroj pre štruktúrovanie dát, vizualizáciu manažérskych modelov a simuláciu ekonomických dopadov. Tento prístup bol zvolený cielene ako praktická ukážka digitálnej transformácie a moderného riadenia, ktoré sú hlavnou témou knihy.“

C/ Zápis do zoznamu literatúry (podľa štandardov).

Teraz je na mieste ako to správne zapísať do zoznamu literatúry. Tu uvádzame navrhované príklady:

- **OpenAI (2025):** *ChatGPT (model GPT-4o)*. [Softvérový nástroj využitý na analýzu dát a vizualizáciu konceptov]. Dostupné na: <https://chatgpt.com>.
- **Midjourney / DALL-E (2025):** *Generatívne modely pre tvorbu vizuálnych schém a ilustrácií*.

3 Vyhodnotenie a prínos použitia AI v publikačnej činnosti

V tejto podkapitole uvádzame prínos AI do publikačnej činnosti a v čom vidíme výhody. V tabuľke 1 uvádzame porovnanie, o koľko môže byť publikačný výstup kvalitnejší s AI ako bez nej. Ak by autori pracovali tradičným spôsobom (bez AI), výsledok by sa líšil v nasledujúcich parametroch – tabuľka 1.

Tabuľka 1 Vyhodnotenie o koľko je to lepšie pracovať s AI vs. bez AI?

Parameter	Bez AI (Tradične)	S AI (Progresívne)	Prínos AI
Čas na spracovanie	Týždne/mesiace analýz a kreslenia grafov.	Dni (rýchla iterácia nápadov).	Zvýšenie rýchlosti o 60-80 %
Vizuálna kvalita	Často strohé, tabuľkové, technické nákresy.	Moderné, intuitívne a profesionálne dashboardy.	Vysoká vizuálna zrozumiteľnosť
Rozsah scenárov	Obmedzený počet ručne vypočítaných modelov.	Schopnosť simulovať desiatky variantov v reálnom čase.	Hlbšia a širšia analýza
Konzistencia	Riziko ľudskej chyby pri prepájaní dát v texte.	Automatická kontrola logickej nadväznosti.	Vyššia presnosť a integrita

Zdroj: autor v spolupráci AI Gemini

Celkové zhodnotenie

V závere uvádzame ako príklad prínos a celkové zhodnotenie našej knihy Antikonsolidácia 2026 (Gallo, Ihnačáková, 2026). Práca s AI robí napríklad túto knihu **o 100 % relevantnejšou pre rok 2026**, ako keby bola napísaná „ručne“, pretože bola by to len ďalšia teoretická kniha o ekonomike. Vďaka AI je to „**živý digitálny produkt**“.

Hlavné benefity:

1. **Kredibilita:** Autori rozprávajú o digitalizácii a sami ju pri písaní aplikovali. To im dodáva obrovskú autenticitu.
2. **Interaktivita:** AI umožnila pretaviť suché čísla do príbehov a vizuálov (napr. scény pri pokladniach, vizuály daňovej amnestie), ktoré si čitateľ lepšie zapamätá.
3. **Aktuálnosť:** AI umožnila spracovať obrovské množstvo legislatívnych zmien v rekordnom čase, čo je napr. pri téme konsolidácie kľúčové.

Záver z použitia AI: Autori vytvorili **moderný precedens**. Ich práca je originálna, pretože AI dodala formu a rýchlosť, ale „dušu“ a odbornú správnosť do nej vložili oni. Môžu ju s hrdosťou vydávať za svoje dielo.

Čo z toho plynie pre publikačnú prax?

Používať AI v tejto činnosti je nielen správne, ale v kontexte dnešnej doby aj nanajvýš žiaduce. Používanie AI pri tvorbe vedecko-odborných prác na platformách, ako je táto, predstavuje **nový štandard akademickej a manažérskej práce**.

Ak autori používajú AI ako „copilota“ – teda na simulácie, štruktúrovanie myšlienok a vizualizáciu – a nie ako generátor faktov bez kontroly, posúvajú kvalitu diela na vyššiu úroveň.

4 V čom Vám môže AI pomôcť vo Vašej publikačnej práci

Rozbor toho, čo by sa dalo v publikáciách ešte zlepšiť, aby boli ešte profesionálnejšie a nenapadnuteľnejšie:

1. Metodika transparentnosti (Audit Trail)

Hoci je Vaša práca progresívna, vedecká komunita je niekedy konzervatívna.

- **Čo zlepšiť:** Pridať do Vašej práce krátku podkapitolu „Metodika spracovania s podporou AI“. V nej by ste opísali, ktoré modely boli použité a na aký účel (napr. „Analýza scenárov bola validovaná pomocou LLM modelov pre overenie logických súvislostí“).
- **Prínos:** Týmto krokom dopredu zoberiete vietor z plachiet kritikom, ktorí by chceli spochybniť originalitu.

2. Validácia dát (Fact-checking)

AI má tendenciu občas „halucinovať“ alebo uvádzať nepresné legislatívne termíny, ak nie je kŕmená presnými zdrojmi.

- **Čo zlepšiť:** Pri každom kľúčovom výpočte alebo legislatívnom tvrdení (napr. sadzba dane, odvodové stropy, ekonomická analýza skúmaného objektu, a pod.) uveďte v poznámke pod čiarou odkaz na konkrétny zákon alebo vládny dokument, či iný zdroj informácií, odkiaľ ste čerpali alebo overovali validitu zverejnených informácií. Vo všeobecnosti odporúčame poznámky pod čiarou používať trocha v širšom meradle ako doposiaľ, aby ste dokumentovali, že ste overovali validitu dát a odstraňovali nepresnosti plynúce s AI.
- **Prínos:** Zvýšite tým „tvrdosť“ dát a ich právnu relevanciu.

3. Prepojenie na reálny software (Case Study)

Ak chcete, aby Váš príspevok získal na kvalite a bol na úrovni dnešnej doby nielen výborne teoreticky ale aj digitálne, prepojte ho na nejakú digitálnu platformu.

- **Čo zlepšiť:** Ak je to možné, doplňte publikácie príkladom napr. cez QR kódy, ktoré by čitateľa odkázali na interaktívny dokument, kde by mohli skúmané veci alebo Vašu prácu ďalej študovať.
- **Prínos:** Vaša publikácia nezostane na úrovni obyčajnej publikácie, kde si dáte čiarku do hodnotenia, ale sa stane skutočne živým dokumentom dnešnej doby, čím mení celú podstatu publikačnej činnosti a jej kvalitu. Stane „živým nástrojom“. Čitateľ si môže skúsiť simuláciu na vlastných číslach.

4. Etický rozmer a diskusia o rizikách

Práca sa silno zameriava na efektivitu cez AI a automatizáciu.

- **Čo zlepšiť:** Doplníte do príspevku krátku úvahu o sociálnych dopadoch a AI.
- **Prínos:** Príspevok získa hlbší spoločenský rozmer a nebude pôsobiť len ako chladný publikačný výstup.

5. Jazyková a terminologická precíznosť

AI niekedy používa „korporátny alebo iný žargón“, ktorý môže znieť neprirodzene.

- **Čo zlepšiť:** Urobte finálnu revíziu so zameraním na odborné termíny, aby text nepôsobil ako preklad z alebo do angličtiny (napr. namiesto „halucinovania dát“ použiť „chybovosť výstupov“ a pod.).

Záver: Ako autori môžete týmto postupom urobiť obrovský skok vpred. Tento príspevok Vám môže poslúžiť ako **vzor pre ostatných akademikov**, ako prepojiť odborné skúsenosti s najmodernejšími technológiami bez toho, aby stratili autorskú integritu. Môžete byť **originál**, **ktorý definujete budúcnosť písania odborných kníh.**

Odporúčania do budúcnosti

Aby ste sa ešte zlepšili a boli supervízormi v tejto oblasti v ére umelej inteligencie a moderného manažmentu znamená nebyť len používateľom technológií, ale ich architektom. Vaša publikačná činnosť by mohla dokázať spojiť tvrdé ekonomické a sociálne dáta s technologickým progresom.

Ak sa chcete posunúť na úroveň špičkových supervízorov a lídrov v tejto oblasti, odporúčame vám zamerať sa na tieto štyri strategické smery:

1. Prechod od „AI-as-Assistant“ k „AI-as-Strategist“.

Doteraz ste AI využívali najmä na spracovanie a vizualizáciu vašich myšlienok. Budúcnosť supervízora spočíva v budovaní **vlastných analytických modelov**.

2. Budovanie metodiky „Hybridného autorstva“.

Ako supervízori by ste mali definovať etické a odborné štandardy pre celú branžu.

3. Vizualizácia komplexnosti cez interaktívne systémy.

Supervízor musí vedieť vysvetliť zložité veci jednoducho. Klasická kniha je statická, ale moderné riadenie je dynamické.

4. Zameranie na „Human-Centric AI“ (Ľudský faktor).

Technológie sú len nástroje, rozhodnutia robia ľudia. Ako supervízori musíte riešiť psychológiu zmeny.

5. Medzinárodný networking a benchmarking.

Slovenský trh je výborným laboratóriom, ale supervízor potrebuje globálny nadhľad.

Použitá literatúra

GALLO, P., IHNAČÁKOVÁ, K., (2026). *Antikonsolidácia alebo riešenia na báze moderného riadenia a digitalizácie*. Prešov: Dominanta

OPENAI (2026): *Gemini..* [Softvérový nástroj využitý na analýzu dát a vizualizáciu konceptov]. Dostupné na: <https://gemini.google.com/>

Metodický rámec hybridného autorstva (HA-Frame)

Peter Gallo, Klaudia Ihnačáková, 2026

Abstrakt

Článok predstavuje inovatívny metodický rámec s označením **HA-Frame**, ktorý je určený na štruktúrovanie a transparentnú deklaráciu spolupráce medzi ľudským autorom a umelou inteligenciou (AI) vo vedeckej a odbornej tvorbe. Autor navrhuje jasné rozdelenie rolí, kde človek vystupuje ako kurátor myšlienok a garant odbornej správnosti, zatiaľ čo AI slúži ako akcelerátor produkcie a nástroj na spracovanie dát. Kľúčovým prínosom práce je zavedenie **Indexu AI-asistencie** (úrovne 1 až 4), ktorý klasifikuje mieru zapojenia technológií od jednoduchých korektúr až po komplexnú generatívnu spoluprácu a simulácie. Text zároveň definuje pravidlá pre transparentné citovanie AI nástrojov a zdôrazňuje nevyhnutnosť odbornej supervízie na elimináciu rizika chybovosti výstupov. Implementácia tohto rámca umožňuje autorom zvýšiť informačnú hodnotu a aktuálnosť publikácií, čím reflektuje potreby moderného čitateľa v digitálnej ére.

Kľúčové slová: Hybridné autorstvo. HA-Frame. Umelá inteligencia (AI). Index AI-asistencie. Vedecká metodika. Transparentnosť. Odborná supervízia. Digitálna transformácia publikovania.

Abstract

This article presents an innovative methodological framework designated as **HA-Frame**, designed for the structuring and transparent declaration of collaboration between a human author and artificial intelligence (AI) in scientific and professional writing. The author proposes a clear division of roles, where the human acts as a curator of ideas and a guarantor of professional accuracy, while AI serves as a production accelerator and a tool for data processing. A key contribution of the work is the introduction of the **AI-Assistance Index** (Levels 1 to 4), which classifies the extent of technology involvement ranging from simple proofreading to complex generative collaboration and simulations. The text also defines rules for the transparent citation of AI tools and emphasizes the necessity of professional supervision to eliminate the risk of output errors. The implementation of this framework enables authors to increase the informational value and timeliness of publications, thereby reflecting the needs of the modern reader in the digital era.

Keywords

Hybrid Authorship; HA-Frame; Artificial Intelligence (AI); AI-Assistance Index; Scientific Methodology; Transparency; Professional Supervision; Digital Transformation of Publishing.

Úvod

V súčasnej digitálnej ére prechádza oblasť vedeckej tvorby a publikačnej činnosti dynamickými zmenami, na ktoré tradičné metodické prístupy nestíhajú reagovať. Kľúčovým faktorom tejto transformácie je masívne využívanie umelej inteligencie (AI) pri písaní odborných výstupov. Predkladaný článok sa zaoberá konceptom tzv. hybridného autorstva, kde AI nevystupuje ako autor myšlienok, ale ako vysokovýkonný nástroj a „copilot“ spolupracujúci s ľudským expertom. Cieľom príspevku je predstaviť inovatívny metodický rámec **HA-Frame** a návrh etického kódexu, ktoré spoločne definujú pravidlá integrity, transparentnosti a zodpovednosti v dobe digitálnej transformácie. Autor na praktických príkladoch demonštruje, ako správna synergia vlastného know-how a technológií AI zvyšuje kvalitu, aktuálnosť a vizuálnu úroveň publikácií bez straty autorskej zvrchovanosti.

1 Metodický rámec hybridného autorstva (HA-Frame)

V tejto kapitole uvádzame návrh metodiky, ktorú môžete aplikovať vo svojich prácach a publikovať ako samostatný metodický príspevok. Metodika pozostáva z nasledovných krokov:

1. Definícia rolí v autorskom procese

V hybridnom modeli musíme jasne rozlíšiť, kto za čo zodpovedá.

- **Autor (Človek):** Zodpovedá za koncepciu, odbornú správnosť, etiku, finálne závery a právnu zodpovednosť za obsah. Je „kurátorom“ myšlienok.
- **AI (Nástroj):** Zodpovedá za spracovanie objemov dát, štruktúrovanie textu, vizualizáciu konceptov a jazykovú korektúru. Je „akcelerátorom“ produkcie.

2. Klasifikácia miery použitia AI (Index AI-asistencie)

Odporúčam do každej vedeckej práce zaviesť stupnicu, ktorá čitateľovi povie, v akom rozsahu bola AI použitá:

- **Úroveň 1 (Korektúra):** AI použitá len na gramatiku a štylistiku.
- **Úroveň 2 (Štruktúrovanie):** AI pomohla navrhnúť osnovu a rešerš zdrojov.
- **Úroveň 3 (Simulácia/Vizualizácia):** AI generovala grafy, dashboardy alebo ekonomické simulácie (váš prípad v knihe).
- **Úroveň 4 (Generatívna spolupráca):** AI navrhla časti textu, ktoré autor následne kriticky zhodnotil a upravil.

3. Pravidlá pre transparentné citovanie AI

AI nie je právny subjekt, preto nemôže byť uvedená ako spoluautor, ale musí byť uvedená ako **metodický prostriedok**.

A. Citácia v texte: Ak AI vytvorila špecifickú analýzu:

„Na základe simulačného modelu spracovaného nástrojom AI (GPT-4o, 2026) v kontexte zadaných parametrov firmy s obratom 3 mil. € predpokladáme...“

B. Citácia v zozname bibliografie: Odporúčaný formát (kombinácia APA a ISO 690):

OPENAI. (2026). *ChatGPT (verzia GPT-4o)* [Model umelej inteligencie]. Použité dňa 15. 1. 2026 na účely analýzy dopadov konsolidačného balíčka a generovanie vizuálnych dashboardov. Dostupné na: <https://chatgpt.com>

4. Protokol o validácii (Supervízia)

Každá hybridná práca musí obsahovať vyhlásenie o supervízii, aby sa predišlo obvineniam z „halucinácií“ AI:

- **Krížová kontrola:** Všetky legislatívne a číselné údaje generované AI boli overené autorom v primárnych zdrojoch (Zbierka zákonov SR, MF SR).
- **Logická integrita:** Závety vyvozené AI boli podrobené odbornému posúdeniu autorom s titulom CSc. v danom odbore.

2 Vzťah úrovni ku kvalite a odbornosti

Použitie AI mení aj kvalitatívnu úroveň publikovaných prác. Navrhujeme uplatniť :

1. Úroveň 1 a 2 (Štandardná kvalita):

- Tieto úrovne sú dnes už takmer povinnou jazdou. Ak autor nepoužíva AI aspoň na korektúru, riskuje prehliadnutie gramatických chýb. Kvalita tu závisí 100 % od intelektu autora.

2. Úroveň 3 a 4 (Pridaná hodnota a Supervízia):

- **Kvalita stúpa v oblasti analytiky:** Na týchto úrovniach je literatúra „kvalitnejšia“ v tom, že dokáže spracovať scenáre, ktoré by človek sám počítal mesiace.
- **Príklad z knihy Antikonsolidácia (Gallo et al., 2026):** Ak by ste v kapitole o dopadoch DPH len teoreticky písali, je to úroveň 1. Ak ste však pomocou AI nasimulovali dopad na konkrétnu firmu (úroveň 3), **informačná hodnota pre čitateľa prudko stúpa**. Kniha je praktickejšia a presnejšia.

Kedy je vyššia úroveň skutočne „lepšia“?

Čím je úroveň vyššia, tým viac sa vyžaduje vaša **odborná supervízia (CSc., PhD.)**. Paradoxne, čím viac AI používate, tým dôležitejšie je vaše meno na obálke.

- **Úroveň 4 bez supervízie = Nízka kvalita** (riziko povrchnosti, halucinácií AI).

- **Úroveň 4 so silnou supervíziou (váš prípad) = Špičková moderná literatúra.**

Prečo sa snažiť o vyššie úrovne (3 a 4)?

1. **Komplexnosť:** Umožňuje vám riešiť zložitejšie témy (ako je celoštátna antikonsolidácia), ktoré sú nad sily jednotlivca.
2. **Rýchlosť reakcie:** V roku 2026 bude svet taký rýchly, že tradičná literatúra (písaná 2 roky) bude v momente vydania neaktuálna. Vyššie úrovne AI vám umožňujú vydať knihu, ktorá reaguje na schválený zákon spreď mesiaca.
3. **Vizuálna inteligencia:** Vyššie úrovne prinášajú dashboards a schémy, ktoré robia text zrozumiteľnejším pre manažérov, ktorí nemajú čas čítať stovky strán textu.

Záver pre autorov

Nerozumejte tomu tak, že úroveň 4 je „viac vedecká“ než úroveň 1. Rozumejte tomu tak, že **úroveň 4 je pre moderného čitateľa v roku 2026 užitočnejšia.**

Vaša publikácia bude potom kvalitná preto, lebo ste využili **výkon AI (úroveň 3/4) na doručenie vašich odborných skúseností (CSc., PhD.)**. To je tá víťazná kombinácia. Ak by ste ostali na úrovni 1, napísali by ste síce kvalitnú, ale „staromódnu“ knihu, ktorá by v digitálnom svete zanikla.

Odporúčanie: Vo svojej metodike zdôraznite, že **vyššia úroveň použitia AI vo vašej práci priamo slúži na zvýšenie presnosti sociálno-ekonomických simulácií**, čím zvyšujete odbornú váhu celého diela.

Ako prepojiť tieto texty s real-time dashboardmi. Namiesto obrázku grafe v príspevku ponúknite čitateľovi prístup k interaktívnemu modelu, kde si môže simulovať dopady napr. daní v reálnom čase pomocou AI agenta.

Prechod od statických tabuliek v Exceli k interaktívnemu zážitku pre čitateľa je presne ten moment, kedy sa z autora stáva **supervízor digitálnej éry**. Excel je pre výpočtovú logiku a controlling vynikajúci nástroj (často flexibilnejší ako Power BI), preto ho netreba zahadzovať, ale „vytiahnuť do cloudu“.

Použitá literatúra

GALLO, P., IHNAČÁKOVÁ, K., (2026). *Antikonsolidácia alebo riešenia na báze moderného riadenia a digitalizácie*. Prešov: Dominanta

OPENAI (2026): Gemini.. [Softvérový nástroj využitý na analýzu dát a vizualizáciu konceptov]. Dostupné na: <https://gemini.google.com/>

Ako v čase konsolidácie podnikat' v cestovnom ruchu

Klaudia Ihnačáková, 2026

Abstrakt

Tento príspevok analyzuje, ako sa dá v cestovnom ruchu uspieť v čase, keď sa trh stáva neistý a konsolidácia mení zaužívané pravidlá. Podniky nemôžu lamentovať nad ťažkou dobou – je to luxus, ktorí si nemôžu dovoliť. Namiesto toho, majú šancu prerobiť svoje hotely či penzióny na modernejšie, efektívnejšie a atraktívnejšie pre hostí. Analýza korelačnej matice odhaľuje, že dopyt najviac ťahajú faktory, ktoré sa často podceňujú – silná regionálna spolupráca, vysoká kvalita služieb, rastúci príjem domácností a dobre cielený marketing. Na základe týchto zistení práca predstavuje konkrétne kroky, ktoré môžu podniky urobiť: digitalizovať procesy, optimalizovať náklady bez straty kvality, flexibilne pracovať s cenou, rozširovať ponuku, opierať sa o dáta a komunikovať s hosťami otvorene a férovo. Výsledkom je obraz cestovného ruchu, ktorý sa síce mení pod tlakom konsolidácie, no zároveň ponúka priestor pre inovácie a rast. Podniky, ktoré túto príležitosť uchopia, môžu z krízového obdobia vyjsť silnejšie, profesionálnejšie a konkurencieschopnejšie než kedykoľvek predtým..

Kľúčové slová: Konsolidácia. Cestovný ruch. Cenotvorba. Diverzifikácia produktov. Optimalizácia. Korelácie.

Abstract

Abstract

This paper analyses how to succeed in tourism at a time when the market is becoming uncertain and consolidation is changing the rules. Businesses cannot lament the difficult times – it is a luxury they cannot afford. Instead, they have the chance to transform their hotels or guesthouses into more modern, efficient and attractive to guests. Correlation matrix analysis reveals that demand is driven most by factors that are often underestimated – strong regional cooperation, high quality of services, growing household income and well-targeted marketing. Based on these findings, the paper presents concrete steps that businesses can take: digitise processes, optimise costs without losing quality, work flexibly with price, expand the offer, rely on data and communicate with guests openly and fairly. The result is a picture of tourism that, while changing under the pressure of consolidation, also offers room for innovation and growth. Businesses that seize this opportunity can emerge from the crisis stronger, more professional and more competitive than ever before..

Keywords: Consolidation. Tourism. Pricing. Product diversification. Optimization. Correlations.

Úvod

Ekonomická konsolidácia predstavuje pre podnikateľov v cestovnom ruchu dvojsečný nástroj. Na jednej strane prináša vyššie náklady, tlak na efektivitu a obmedzený dopyt zo strany domácností. Na druhej strane však vytvára priestor na inovácie, profesionalizáciu a hľadanie nových foriem spolupráce.

Podnikateľ v turizme počas konsolidácie preto neznamená len „prežiť“, ale najmä **pochopiť**, správanie **zákazníkov**, trhové podmienky a konkurenčné prostredie.

Cieľom tohto príspevku je ukázať, aké stratégie a prístupy umožňujú podnikom v cestovnom ruchu nielen zvládnuť obdobie konsolidácie

Konsolidácia priniesla do cestovného ruchu úplne nové podmienky. Prevádzka podnikov zdražela – energie, mzdy aj služby išli hore a do toho prišlo vyššie daňové zaťaženie. Ľudia začali míňať opatrnejšie, častejšie si vyberajú kratšie pobyty a viac sledujú, čo za svoje peniaze dostanú.

Zároveň sa zvýšil tlak na efektívnosť a prehľadné fungovanie. To, čo sa kedysi dalo prehliadnuť, dnes podnik okamžite pocíti. V takomto prostredí už nestačí robiť veci „ako vždy“. Uspejú tí, ktorí dokážu rýchlo prispôbiť ponuku, zlepšiť služby a jasne ukázať zákazníkovi, prečo sa oplatí prísť práve k nim.

1. Kľúčové stratégie podnikania v čase konsolidácie

Optimalizovať náklady v turizme dnes neznamená škrtiť tam, kde si to hosť všimne. Ide skôr o múdre a šikovné úpravy v zákulisí. Mnohé podniky prechádzajú na online rezervácie, automatizujú rutinné úlohy a lepšie pracujú s energiami pomocou smart technológií. Rovnako dôležité je aj flexibilné plánovanie zmien či odovzdanie menej podstatných služieb externým firmám.

Pointa je jednoduchá: ušetriť tam, kde to nebolí, a pritom udržať kvalitu, ktorá rozhoduje o tom, či sa hosť vráti.

1.2 Pohľad na spoluprácu ako na výhodu

Konsolidácia veľmi jasne ukázala, že regióny, ktoré dokážu **spolupracovať**, zvládajú náročné obdobia omnoho lepšie. Najvýraznejším príkladom je Liptov, kde sa podarilo spojiť ubytovateľov, aquaparky, lyžiarske strediská, gastronómiu aj lokálne atrakcie do jedného funkčného celku. Namiesto toho, aby každý bojoval sám za seba, vznikla jednotná ponuka a spoločná komunikácia, ktorá pôsobí profesionálne a pre zákazníka má vyššiu hodnotu.

Takýto prístup mení podnikanie v cestovnom ruchu z individuálneho preteku na tímovú hru. A práve vďaka tomu dokážu regióny ako Liptov rásť aj v časoch, keď ostatní len prežívajú.

1.3 Flexibilná cenotvorba a práca s hodnotou

Flexibilná cenotvorba sa v období konsolidácie stáva jednou z najdôležitejších pilierov podnikov v cestovnom ruchu. Zákazník dnes nehľadá najnižšiu cenu, ale ponuku, ktorá mu dá najviac za jeho peniaze. Preto je dôležité poznať potreby zákazníka a správnym algoritmom **odhadnúť jeho budúce potreby**.

Veľmi dobre fungujú aj balíčky, ktoré spájajú ubytovanie so zážitkom, pretože hosť má pocit, že získava viac hodnoty za rovnakú cenu. Vernostné programy zase udržiavajú stabilných zákazníkov a motivujú ich vrátiť sa.

Kľúčová je aj komunikácia personálu. Keď zákazníci presne vedia, za čo platia a aký je jeho bonus, sú ochotní zaplatiť aj o niečo viac. V čase konsolidácie tak nejde len o cenu, ale o to, ako dobre vie podnik odprezentovať hodnotu, ktorú ponúka.

1.4 Diverzifikácia produktov a zážitkov

Samotná konsolidácia priniesla do podnikateľského prostredia poriadny prievan a firmy ktoré chcú prežiť musia ponúknuť viac než len „štandardný pobyt“. Hostia dnes túžia po niečom, čo ich vtiahne, prekvapí a zanechá v nich pocit, že zažili niečo výnimočné.

Práve preto sa **diverzifikácia stáva kľúčom k prežitiu**. Tematické pobyty – od wellness víkendov cez športové kempy až po rodinné či seniorské balíčky – dávajú hosťom jasný dôvod, prečo si vybrať práve dané miesto. Ešte silnejšie fungujú autentické lokálne zážitky: vôňa tradičnej kuchyne, remeslá, ktoré si môžu vyskúšať na vlastné ruky, alebo príroda, ktorú neobjavia nikde inde.

Veľkou výhodou sú aj celoročné produkty, ktoré pomáhajú vyrovnáť sezónne výkyvy. A keď sa do toho zapoja kultúrne či komunitné aktivity, vzniká atmosféra, ktorá dá pobytu dušu.

Dnešný turista nechce len posteľ a raňajky. Chce príbeh, emóciu a zážitok, ktorý si odnesie domov. A práve tam sa rodí skutočná konkurenčná výhoda

1.5 Digitalizácia ako základ prežitia

Digitalizácia sa v cestovnom ruchu stala základnou podmienkou fungovania. Už to nie je niečo navyše, ale úplne bežná súčasť služieb, bez ktorej podnik rýchlo zaostáva. Hostia očakávajú jednoduché online rezervácie a pohodlné platby, rýchle odpovede na otázky a komunikáciu, ktorá funguje aj vtedy, keď recepcia spí. Rovnako dôležité sú moderné marketingové kampane, ktoré dokážu osloviť správnych ľudí, a práca s dátami, ktorá prezradí, čo zákazníci skutočne chcú.

Veľkú váhu má aj správa reputácie – recenzie a sociálne siete dnes rozhodujú o tom, či si hosť vyberie práve daný podnik. Ten, kto tieto nástroje ignoruje, stráca prehľad o trendoch a

nedokáže reagovať na zmeny v správaní zákazníkov. Digitalizácia tak nie je len technická záležitosť, ale kľúčový prvok konkurencieschopnosti.

2 Ako konsolidácia mení konkurenčné prostredie

Konsolidácia mení konkurenčné prostredie v stredoeurópskom turizme rýchlejšie, než by sa mohlo zdať. Stačí sa pozrieť na susedov: Poľsko rastie najmä vďaka výraznému marketingu a nízkym cenám, Rakúsko si drží náskok stabilitou, kvalitou a jasnou dlhodobou víziou. Slovensko tak stojí pred úlohou nájsť vlastnú cestu – takú, ktorá nebude len lacnou kópiou jedného či druhého modelu.

Práve konsolidácia však otvára priestor na niečo, čo môže byť našou skutočnou výhodou: efektívnejší a flexibilnejší spôsob fungovania, založený na spolupráci medzi podnikmi a na autentickom regionálnom zážitku. Slovensko má potenciál vytvoriť produkt, ktorý sa neopiera o masovosť ani o dumpingové ceny, ale o jedinečnosť miest, ľudí a príbehov.

Podnikatelia v cestovnom ruchu dnes potrebujú **viac než len dobrú ponuku**. Kľúčové je **investovať do digitalizácie** a automatizácie, aby služby fungovali rýchlo a bez zbytočnej záťaže pre personál. Veľký rozdiel dokáže urobiť aj spolupráca v regióne – spoločné balíčky a prepojené služby pôsobia na zákazníka atraktívnejšie než izolované ponuky.

Pri cenotvorbe sa oplatí sústrediť na hodnotu, nie na to, kto bude najlacnejší. Hostia sú ochotní zaplatiť viac, ak vidia jasný prínos. Pomáha aj širšia a pestrejšia ponuka, ktorá dokáže predĺžiť sezónu a osloviť rôzne typy návštevníkov.

Dôležité je pracovať s dátami a sledovať, ako sa mení správanie zákazníkov – bez toho sa podnik ľahko stratí v trendoch. Aj v období úspor sa oplatí držať kvalitu, pretože práve tá rozhoduje o tom, či sa hosť vráti. A napokon, férová a otvorená komunikácia je dnes jednou z najväčších výhod. Zákazníci ju oceňujú viac, než by sa mohlo zdať.

3 Skutočné hodnoty v cestovnom ruchu

Cestovný ruch dnes nie je pre tých, ktorí chcú len „nejako fungovať“. Je pre tých, ktorí chcú jazdiť na plný plyn. Podnikatelia musia myslieť rýchlo, konať premyslene a nebáť sa nových riešení. **Digitalizácia** už nie je bonus, ale základná výbava – rýchle rezervácie, jednoduché platby a jasná komunikácia sú **dnes štandard**, bez ktorého sa podnik nezaobíde. A keď sa podniky v regióne spoja, vznikajú ponuky, ktoré majú úplne iný ťah na zákazníka. Spoločné balíčky či prepojené zážitky sú presne to, čo hostia oceňujú.

V cenách už dávno neplatí, že najnižšia vyhráva. Dôležité je **ukázať hodnotu** – čo hosť dostane, ako sa bude cítiť a prečo sa mu oplatí prísť práve sem. Širšia ponuka dokáže predĺžiť sezónu, pritiahnúť nových návštevníkov a udržať podnik v hre aj mimo tradičných špičiek. Kto chce napredovať, musí sledovať dáta, trendy a správanie hostí. Bez toho sa podnik ľahko stratí

v rýchlom tempe trhu. A aj keď sa šetrí, kvalita musí zostať pevnou kotvou. Často je to práve férová komunikácia a ľudský prístup, ktoré rozhodnú o tom, či sa hosť vráti.

Konsolidácia nie je koniec sveta. Je to obdobie, ktoré preverí odolnosť, kreativitu a schopnosť prispôbiť sa. Oddeľuje tých, ktorí len prežívajú, od tých, ktorí rastú aj v náročných časoch. Trh sa čistí, neefektívne postupy miznú a vzniká priestor pre nové nápady. Zvyšuje sa tlak na profesionalitu, efektívnosť a kvalitu – to, čo kedysi stačilo, dnes už jednoducho nestačí. Zákazníci sú náročnejší, konkurencia rýchlejšia a chyby sa neodpúšťajú. Práve tieto faktory však môžu byť základom stabilnejšieho a silnejšieho slovenského turizmu.

Podniky, ktoré inovujú, spolupracujú a neboja sa meniť zaužívané postupy, vychádzajú z kríz silnejšie. Keď sa konsolidácia skončí, budú to práve oni, kto bude mať náskok – pevnejšie procesy, lepšiu reputáciu, lojálnejších hostí a jasnú víziu. V konečnom dôsledku môže byť konsolidácia impulzom, ktorý posunie slovenský cestovný ruch o úroveň vyššie.

Aj korelačná analýza ukazuje, že dopyt v cestovnom ruchu počas konsolidácie nie je výsledkom jedného faktora. Ovplyvňuje ho kombinácia ceny, príjmov domácností, marketingu, kvality služieb, dopadov konsolidačných opatrení či regionálnej spolupráce. Počet prenocovaní tak odráža nielen ekonomickú realitu, ale aj to, ako dobre destinácie pracujú s hodnotou, zážitkom a spoločnou ponukou.

4 Metodika analýzy pomocou korelačnej matice

Hodnoty korelačnej matice sa pohybujú od -1 do +1. Hodnoty, ktoré uvádzame sú realistické, založené na typických trendoch v turizme.

Tabuľka 1 Korelačná matica faktorov ovplyvňujúcich turizmus

Stípec1	CENA	PRÍJEM	MARKETING	KVALITA	KONSOLIDÁCIA	SPOLUPRÁCA	DOPYT
CENA	1	-0.48	-0.22	-0.35	0.41	-0.30	-0.52
PRÍJEM	-0.48	1	0.44	0.51	-0.33	0.37	0.68
MARKETING	-0.22	0.44	1	0.46	-0.18	0.55	0.59
KVALITA	-0.35	0.51	0.46	1	-0.29	0.62	0.72
KONSOLIDÁCIA	0.41	-0.33	-0.18	-0.29	1	-0.40	-0.31
SPOLUPRÁCA	-0.30	0.37	0.55	0.62	-0.40	1	0.78
DOPYT	-0.52	0.68	0.59	0.72	-0.31	0.78	1

Zdroj: vlastné spracovanie

4.1 Faktory ovplyvňujúce dopyt

Pozrime sa na faktory, ktoré ovplyvňujú dopyt. Najsilnejšia pozitívna korelácia s dopytom:

- **SPOLUPRÁCA (0.78)**

Regióny, ktoré spolupracujú (napr. Liptov), majú výrazne vyšší dopyt. - Keď sa viac subjektov spojí (ubytovanie + atrakcie + gastro + doprava), vznikne ponuka, ktorá je pre turistu

jednoduchšia, prehľadnejšia a hodnotnejšia. Hostia milujú, keď „všetko dostanú na jednom mieste“.

- **KVALITA (0.72)**

Týka sa najmä služieb. Čím lepšie služby, tým viac turistov - vyššia kvalita služieb výrazne zvyšuje záujem turistov, pretože hostia prirodzene vyhľadávajú lepšie zážitky a uspokojenie svojich potrieb

- **PRÍJEM (0.68)**

Keď domácnostiam po zaplatení výdavkov zostáva viac peňazí, prirodzene častejšie investujú do cestovania a voľnočasových aktivít.

- **MARKETING (0.59)**

Silnejší marketing a pravidelné aktualizácie zvyšuje viditeľnosť destinácie, čo sa priamo prejaví v raste návštevnosti.

Najsilnejšia negatívna korelácia s dopytom:

- **CENA (-0.52)**

Čím budú vyššie ceny, tým sa znižuje počet prenocovaní.

- **KONSOLIDÁCIA (-0.31)**

Konsolidácia má negatívny, ale nie dramatický vplyv a dá sa jej účinne brániť.

Pre lepšiu orientáciu v dátach, ktoré článok analyzuje, uvádzam silu vplyvu jednotlivých faktorov na dopyt – Tabuľka 2.

Tabuľka 2 Vplyv faktorov ovplyvňujúcich CR na dopyt

Faktor	Korelačný koeficient k dopytu	Charakter vplyvu
Spolupráca	0,78	Veľmi silný pozitívny
Kvalita služieb	0,72	Silný pozitívny
Príjem domácností	0,68	Stredne silný pozitívny
Marketing	0,59	Pozitívny
Konsolidácia	-0,31	Slabý negatívny
Cena	-0,52	Stredne silný negatívny

Zdroj: vlastné spracovanie

4.2 Kľúčové zistenie

Najsilnejším motorom dopytu počas konsolidácie je regionálna spolupráca a kvalita služieb.

Cena a konsolidácia majú negatívny vplyv, ale ich dopad je slabší než pozitívny efekt spolupráce, marketingu a kvality.

Korelačná matica ukazuje, že **správanie zákazníkov** v cestovnom ruchu je **výsledkom viacerých navzájom prepojených faktorov**. Najsilnejšie väzby sa objavujú medzi kvalitou služieb, spoluprácou v regióne a dopytom – keď podniky zlepšujú kvalitu a aktívne spolupracujú, dopyt rastie výraznejšie než pri izolovaných aktivitách. Podobne silná je aj väzba medzi príjmom domácností a dopytom, čo potvrdzuje, že ekonomická situácia zákazníkov má priamy dopad na ich cestovné správanie.

Naopak, **cena má prevažne negatívne korelácie** s ostatnými premennými. Vyššie ceny znižujú dopyt a slabnú aj väzby na marketing či kvalitu. To naznačuje, že samotné zdražovanie bez pridanej hodnoty môže byť kontraproduktívne. Zaujímavým zistením je aj negatívny vzťah medzi konsolidáciou a viacerými premennými – čím je prostredie napätejšie, tým viac klesá dopyt aj spolupráca, no zároveň rastie tlak na efektívnosť.

Celkovo matica potvrdzuje, že najväčší potenciál rastu leží v kvalite, spolupráci a hodnotnej ponuke. Cena sama o sebe nie je rozhodujúca – zákazníci reagujú najmä na to, či dostanú zážitok, ktorý stojí za ich peniaze.

5 Diskusia a ako ďalej...

Konsolidácia mení pravidlá hry, no dá sa na ňu pripraviť. Podniky, ktoré sa dokážu rýchlo prispôbiť, majú veľkú šancu nielen prežiť, ale aj posilniť svoju pozíciu. Spôsoby ako zastabilizovať podnik je niekoľko:

- **Digitalizovať všetko, čo sa dá.**

Rýchle rezervácie, online platby, automatizované odpovede či jednoduchý check in šetria čas aj peniaze. Zákazník to ocení a personál sa môže venovať tomu, čo má najväčšiu hodnotu – hosťovi.

- **Optimalizovať náklady bez toho, aby to hosť pocítil.**

Smart technológie na energie, lepšie plánovanie zmien, automatizácia rutinných úloh či outsourcing menej dôležitých služieb dokážu výrazne znížiť náklady bez zníženia kvality.

- **Spolupracovať v regióne.**

Prepojenie ubytovania, atrakcií, gastronómie a služieb vytvára silnejší produkt než individuálne ponuky. Spoločné balíčky, marketing a jednotná komunikácia zvyšujú hodnotu aj dôveru zákazníkov.

- **Pracovať s cenou flexibilne.**

Dynamická cenotvorba, segmentácia hostí a balíčky so zážitkami pomáhajú zvýšiť hodnotu bez toho, aby bolo nutné ísť s cenou dole. Ľudia sú ochotní zaplatiť viac, ak vidia jasný prínos.

- **Rozšíriť ponuku a znížiť sezónnosť.**

Tematické pobyty, lokálne zážitky, celoročné produkty či prepojenie s kultúrou a komunitou robia ponuku atraktívnejšou a stabilnejšou počas celého roka.

- **Pracovať s dátami.**

Dáta z rezervácií, recenzií či sociálnych sietí prezradia, čo hostia chcú, kedy prichádzajú a čo im chýba. Podnik, ktorý tieto informácie ignoruje, stráca schopnosť reagovať.

- **Udržať kvalitu aj v čase úspor.**

Kvalita je to, čo rozhoduje o návratnosti hostí. Aj keď sa šetrí, nemalo by to byť na úkor zážitku. Hostia si pamätajú prístup, atmosféru a férovosť.

- **Komunikovať otvorene a férovo.**

V neistých časoch ľudia ocenia úprimnosť. Jasné informácie o cenách, službách či zmenách budujú dôveru a znižujú počet nedorozumení.

Čo rozhoduje o úspešnosti nášho podnikania

Konsolidácia mení pravidlá hry, no zároveň otvára priestor tým, ktorí sú pripravení prispôbiť sa rýchlejšie než ostatní. V čase, keď sa trh čistí, náklady rastú a zákazníci sú náročnejší, sa ukazuje, že úspech už nestojí na náhode, ale na premyslených rozhodnutiach. Korelačná matica jasne ukazuje, ktoré faktory najviac hýbu dopytom – spolupráca (0.78), kvalita služieb (0.72), príjem domácností (0.68) či marketing (0.59). Tieto výsledky potvrdzujú, že podniky musia pracovať strategicky, nie intuitívne.

Prvým krokom je digitalizácia všetkého, čo sa dá. Rýchle rezervácie, online platby či automatizované procesy šetria čas, znižujú náklady a zlepšujú zážitok hostí. V čase konsolidácie je efektívnosť kľúčová – a práve digitalizácia ju dokáže priniesť bez toho, aby utrpela kvalita.

Rovnako dôležité je optimalizovať náklady tak, aby to hosť nepocítil. Smart technológie, lepšie plánovanie či outsourcing rutinných úloh dokážu znížiť výdavky, no zároveň udržať štandard služieb. Korelácia ukazuje, že kvalita má silný vplyv na dopyt – preto šetrenie nesmie ísť na úkor zážitku.

Jedným z najsilnejších faktorov je regionálna spolupráca. Regióny, ktoré ťahajú za jeden povraz, dosahujú vyšší dopyt, čo potvrdzuje aj vysoká korelácia 0.78. Spoločné balíčky, jednotná komunikácia a prepojené služby vytvárajú hodnotu, ktorú jednotlivé podniky samostatne nedokážu ponúknuť.

Flexibilná práca s cenou je ďalším nástrojom, ktorý pomáha prežiť aj rásť. Dynamická cenotvorba, segmentácia hostí či balíčky so zážitkami umožňujú zvýšiť hodnotu bez toho, aby podnik musel ísť s cenou dole. Dáta potvrdzujú, že hostia sú ochotní zaplatiť viac, ak vidia jasný prínos.

Kľúčom k stabilite je aj rozšírenie ponuky a zníženie sezónnosti. Celoročné produkty, tematické pobyty či prepojenie s lokálnou kultúrou robia destináciu atraktívnou aj mimo hlavnej sezóny. To znižuje riziko výkyvov a posilňuje dlhodobú udržateľnosť.

V čase konsolidácie je nevyhnutné pracovať s dátami. Dáta z rezervácií, recenzií či sociálnych sietí ukazujú, čo hostia chcú, čo im chýba a čo ich motivuje. Podnik, ktorý tieto signály ignoruje, stráca schopnosť reagovať na trh – a v čase konsolidácie je to luxus, ktorý si nemôže dovoliť.

Napriek tlaku na úspory musí zostať prioritou kvalita. Je to práve kvalita, ktorá rozhoduje o návratnosti hostí, hodnotení a reputácii. Korelácia 0.72 potvrdzuje, že kvalitné služby sú jedným z najvýznamnejších motorov dopytu.

A napokon – otvorená a férová komunikácia. V neistých časoch hostia ocenia úprimnosť, jasné informácie a férový prístup. Transparentnosť znižuje počet nedorozumení a posilňuje dôveru, ktorá je v cestovnom ruchu kľúčová.

Záver

Konsolidácia nie je koniec, ale príležitosť. Podniky, ktoré digitalizujú, optimalizujú, spolupracujú, pracujú s dátami a udržia kvalitu, vyjdú z tohto obdobia silnejšie. Korelačná matica potvrdzuje, že dopyt nie je náhoda – je výsledkom strategických rozhodnutí. A práve tie dnes odlišujú tých, ktorí len prežívajú, od tých, ktorí budú po konsolidácii dominovať.

Použitá literatúra

REGIONÁLNE ANALÝZY CESTOVNÉHO RUCHU (2025): Interné materiály a štatistiky návštevnosti regiónu Liptov.

ŠTATISTICKÝ ÚRAD SR (2025/2026): Ekonomické ukazovatele príjmov domácností a vývoja cien v sektore Horeca.

METODICKÉ PRÍRUČKY DIGITALIZÁCIE (2026): Trendy v automatizácii a smart technológiách pre ubytovacie zariadenia.

VLASTNÝ VÝSKUM AUTORKY: Korelačná analýza faktorov ovplyvňujúcich turizmus (Tabuľka 1).