

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE  
OBCHODNÁ FAKULTA**

Evidenčné číslo: 102004/I/2015/36069191760963844

**Aktivity klastrov cestovného ruchu na Slovensku v podpore  
podnikania**

**Diplomová práca**

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE  
OBCHODNÁ FAKULTA**

**AKTIVITY KLASTROV CESTOVNÉHO RUCHU NA  
SLOVENSKU V RÁMCI PODPORY PODNIKANIA**

DIPLOMOVÁ PRÁCA

**Študijný program:** 6314 Cestovný ruch

**Študijný odbor:** Manažment cestovného ruchu

**Školiace pracovisko:** Katedra služieb a cestovného ruchu

**Vedúci záverečnej práce:** doc. Ing. Anna Micháľková, PhD.

**Bratislava 2015**

**Bc. Tomáš Gajdoš**



## Čestné vyhlásenie

**Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracoval samostatne, a že som uviedol všetku použitú literatúru.**

**Dátum:**

.....

## **Pod'akovanie**

**Ďakujem doc. Ing. Anne Micháľkovej, PhD. za cenné rady, pripomienky a odborné vedenie pri spracovaní diplomovej práce. Moje pod'akovanie patrí aj všetkým subjektom, ktoré so mnou pri spracovaní práce spolupracovali. Ďakujem aj svojej rodine za podporu.**

## **ABSTRAKT**

GAJDOŠ, Tomáš: *Aktivity klastrov cestovného ruchu na Slovensku v podpore podnikania*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra služieb a cestovného ruchu. – Vedúci diplomovej práce: doc. Ing. Anna Micháľková PhD. – Bratislava: OF, 2015, 87 s.

Cieľom diplomovej práce je zhodnotenie aktivít klastrov cestovného ruchu v podpore svojich členských subjektov. Práca je rozdelená do 5 kapitol. Obsahuje 11 grafov, 3 obrázky, 35 tabuliek a 2 prílohy. Prvá kapitola prezentuje teoretické vymedzenie pojmu klaster a podporu podnikania a klastrovania zo strany Slovenskej republiky a Európskej únie. V ďalších dvoch kapitolách je definovaný cieľ a popis metodiky, ako daný cieľ naplniť. Štvrtá kapitola prezentuje výsledky prieskumu a posledná, piata kapitola, poskytuje môj vlastný pohľad na problematiku podpory klastrov pre členské subjekty. Výsledkom riešenia danej problematiky je identifikácia druhov podpory klastrov pre členské subjekty a vlastné návrhy na zlepšenie činnosti a podpory klastrov cestovného ruchu na Slovensku.

**Kľúčové slová:** klaster, klaster cestovného ruchu, podpora, členský subjekt,

## **ABSTRACT**

GAJDOŠ, Tomáš: *Activities of clusters in Slovak tourism in the field of business support*. – The University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce, Service and Tourism Department. – Tutor: - doc. Ing. Anna Micháľková PhD. – OF EU, 2015, 87 p.

The object of the final thesis is evaluation of activities of clusters in tourism as a part of support for member subjects. The final thesis is divided into five chapters. It contains 11 charts, 35 tables and 2 appendixes. The first chapter deals with theoretical definition of cluster and support for entrepreneurship and clustering from Slovak republic and European Union. Next two chapters deal with objectives and with processing methodology of work. Fourth chapter is presenting evaluations of my primary research and in the last chapter are declared my own view on solved problems. The result of the thesis is identification of types of tourism clusters support for their members and my own proposals and recommendations for improve of their activities.

**Key words:** cluster, tourism cluster, support, member subject,

# Obsah

ÚVOD.....	9
1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí .....	12
1.1. Definícia klastrov .....	12
1.1.1. Základné typy klastrov .....	14
1.1.2. Štruktúra klastra .....	15
1.1.3. Financovanie klastrov .....	16
1.2. Podpora podnikania.....	19
1.2.1. Podpora podnikania zo strany Slovenskej republiky .....	19
1.2.2. Podpora podnikania zo strany Európskej únie.....	28
1.3. Podpora klastrovania vo vybraných krajinách Európskej únie.....	31
1.3.1. Podpora klastrov v Českej republike.....	31
1.3.2. Podpora klastrov vo Francúzsku .....	32
1.4. Prínosy klastrov.....	34
1.4.1. Prínosy pre firmy .....	34
1.4.2. Prínosy pre vysoké školy.....	34
1.4.3. Prínosy pre samosprávy.....	35
1.5. Výhody a nevýhody členstva v klastroch.....	36
2. Cieľ práce .....	38
3. Metodika práce.....	39
4. Výsledky prieskumu zameraného na aktivity klastrov cestovného ruchu v podpore členských subjektov .....	41
4.1. Analýza aktivít Balnea Cluster Dudince .....	41
4.2. Analýza aktivít Klastra Liptov .....	46
4.3. Analýza aktivít Klastra Orava.....	53
4.4. Analýza aktivít Klastra Topoľčany .....	59
4.5. Analýza aktivít Klastra Turiec .....	64

5. Diskusia .....	69
ZÁVER .....	82
Bibliografia .....	84
PRÍLOHY .....	87

## ÚVOD

Spolupráca je faktorom úspechu každého subjektu. V mojej diplomovej práci som sa zamerlal na spoluprácu v rámci klastrov, konkrétne na zhodnotenie aktivít klastrov cestovného ruchu v ich podpore pre členské subjekty.

Pojem klaster je ešte aj v dnešnej dobe pre mnoho ľudí neznámy a to aj napriek nepopierateľným prínosom, ktoré podnikom zduženým v klastroch plynú. Podľa množstva odborných štúdií, práve klastre sú motorom zvyšovania konkurencieschopnosti, tvorby a zavádzania inovácií, tým aj zvyšovania zamestnanosti a s tým súvisiaceho ekonomického rastu. Na Slovensku vzniklo za posledné roky viac ako 30 klastrov v rôznych odboroch, aj to svedčí o tom, že sa čoraz viac dostávajú do povedomia verejnosti. Mnohé z týchto klastrov spájajú malé a stredné podniky, ktoré prevládajú práve v cestovnom ruchu.

Cieľom mojej diplomovej práce je zhodnotenie aktivít klastrov cestovného ruchu v podpore svojich členských subjektov. Teoretická časť práce prezentuje stručnú charakteristiku klastrov a formy podpory podnikania a klastrovania zo strany Slovenskej republiky a Európskej únie. Praktická časť je zameraná hlavne na identifikovanie jednotlivých priamych a nepriamych druhov podpory klastrov cestovného ruchu pre ich členské subjekty, snaží sa poukázať na nedostatky a navrhuje možnosti zlepšenia aktivít skúmaných klastrov.

## Zoznam tabuliek

Tabuľka 1 – Rozdelenie finančných prostriedkov na roky 2007 – 2013 na jednotlivé operačné programy .....	20
Tabuľka 2 – Operačné programy pre programové obdobie 2014 – 2020 a pridelené finančné prostriedky .....	23
Tabuľka 3- Štruktúra členskej základne Balnea Cluster Dudince .....	42
Tabuľka 4 - Služby Balnea Cluster Dudince pre členské subjekty.....	43
Tabuľka 5 - Projekty Balnea Cluster Dudince a spolupráca so zahraničím .....	43
Tabuľka 6 - Financovanie činnosti Balnea Cluster Dudince .....	44
Tabuľka 7 - Vlastné hodnotenie činnosti Balnea Cluster Dudince .....	44
Tabuľka 8 - Hodnotenie činnosti Balnea Cluster Dudince členskými subjektmi .....	46
Tabuľka 9 - Štruktúra členskej základne Klastra Liptov.....	49
Tabuľka 10 - Služby Klastra Liptov pre členské subjekty .....	50
Tabuľka 11 - Projekty Klastra Liptov a cezhraničná spolupráca.....	51
Tabuľka 12 - Financovanie činnosti Klastra Liptov .....	52
Tabuľka 13 - Vlastné hodnotenie činnosti Klastra Liptov .....	52
Tabuľka 14 - Hodnotenie činnosti Klastra Liptov členskými subjektami.....	53
Tabuľka 15 - Štruktúra členskej základne Klastra Orava.....	54
Tabuľka 16 - Služby Klastra Orava pre členské subjekty .....	55
Tabuľka 17 - Projekty Klastra Orava a cezhraničná spolupráca.....	56
Tabuľka 18 - Financovanie činnosti Klastra Orava .....	56
Tabuľka 19 - Vlastné hodnotenie činnosti Klastra Orava .....	57
Tabuľka 20 - Hodnotenie činnosti Klastra Orava členskými subjektami.....	58
Tabuľka 21 - Štruktúra členskej základne Klastra Topoľčany .....	59
Tabuľka 22 - Služby Klastra Topoľčany pre členské subjekty.....	60
Tabuľka 23 - Projekty Klastra Topoľčany a cezhraničná spolupráca .....	60
Tabuľka 24 - Financovanie činnosti Klastra Topoľčany.....	61
Tabuľka 25 - Vlastné hodnotenie činnosti Klastra Topoľčany.....	61
Tabuľka 26 - Hodnotenie činnosti Klastra Topoľčany členskými subjektami.....	63
Tabuľka 27 - Štruktúra členskej základne Klastra Turiec .....	64
Tabuľka 28 - Služby Klastra Turiec pre členské subjekty .....	65
Tabuľka 29 - Projekty Klastra Turiec a cezhraničná spolupráca .....	65
Tabuľka 30 - Financovanie činnosti Klastra Turiec.....	66

Tabuľka 31 - Vlastné zhodnotenie činnosti Klastra Turiec .....	66
Tabuľka 32 - Hodnotenie činnosti Klastra Turiec členskými subjektami .....	68
Tabuľka 33 - Právne formy klastrov cestovného ruchu na Slovensku .....	70
Tabuľka 34 - Ciele klastrov cestovného ruchu na Slovensku .....	71
Tabuľka 35 – Najvýznamnejšie projekty klastrov cestovného ruchu na Slovensku a cezhraničná spolupráca počas ich činnosti .....	76

### **Zoznam ilustrácií**

Obrázok 1 - Štruktúra klastra .....	15
Obrázok 2 - Znázornenie interakcie inovačne orientovaných operačných programov .....	21
Obrázok 3 - Štruktúra OP Výskum a inovácie na úrovni tematických cieľov a prioritných osí .....	24

# 1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Prvá kapitola diplomovej práce sa delí na dve samostatné časti, prvá časť definuje pojem klaster, jeho štruktúru a formy, druhá je už zameraná na identifikáciu podpory podnikania a klastrovania zo strany Slovenskej republiky, Európskej únie a vybraných krajín Európskej únie.

## 1.1. Definícia klastrov

Slovo “klaster” pochádza z anglického slova “cluster”, čo v preklade znamená zhluk, alebo zväzok. Koncept klastrov nie je až taký nový ako by sa mohlo zdať, britský ekonóm Alfred Marshall už v roku 1890 zaznamenal, že významné priemyselné odvetvia sú veľmi často geograficky koncentrované a získavajú významné prínosy z externalít.<sup>1</sup>

Od roku 1990, kedy Michael E. Porter vydal prelomovú knihu „Konkurenčná výhoda národov” sa objavilo množstvo definícií klastrov, z ktorých väčšina má podobné rysy. Práve Porterova definícia je azda najznámejšia, podľa tejto definície je klaster „*geografická koncentrácia vzájomne prepojených spoločností, poskytovateľov služieb, firiem a podnikov v príbuzných priemyselných odvetviach, špecializovaných dodávateľov a prepojených inštitúcií, ako univerzity alebo obchodné komory, ktoré spolupracujú, ale zároveň si navzájom konkurujú*“<sup>2</sup> Podľa definície OECD môžeme za klaster považovať zemepisnú koncentráciu vzájomne prepojených firiem a inštitúcií špecializujúcich sa na určitú oblasť podnikania<sup>3</sup>.

Európska komisia definuje klastre ako „*skupiny špecializovaných podnikov – často malých a stredných podnikov – a ďalšie súvisiace a podporné subjekty, ktoré spolu úzko spolupracujú v určitom mieste. Spolupráca malých a stredných podnikov môže byť inovatívna, vytvoriť viac pracovných miest a registrovať viac ochranných známk a patentov.*”<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> AGENTÚRA PRO PODPORU PODNIKANÍ A INVESTIC. 2007. *Průvodce klastrem*. [online]. s. 6. [cit. 2015.12.02] Dostupné na internete: <<http://www.czechinvest.org/data/files/pruvodce-klastrem-63.pdf>>

<sup>2</sup> PORTER, M. E. 1990. *The competitive Advantage of Nations*. 1. vyd. New York: The Free Press, 1990. ISBN 0-684-84147-9

<sup>3</sup> PROGRAM CEZHRANIČNEJ SPOLUPRÁČE PL – SK. 2007. *Klaster*. [online]. [cit. 2015.12.02] Dostupné na internete: <<http://www.ptklaster.eu/index.php/sk/klaster>>

<sup>4</sup> EURÓPSKA KOMISIA. 2014. *EU Cluster Portal*. [online]. [cit. 2015.12.02] Dostupné na internete: <[http://ec.europa.eu/enterprise/initiatives/cluster/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/initiatives/cluster/index_en.htm)>

Klaster teda môžeme označiť ako skupinu nezávislých spoločností a inštitúcií, ktoré:

- spolupracujú a zároveň si konkurujú
- sú koncentrované v jednom alebo viacerých regiónoch, pričom niekedy môže mať klaster dokonca globálny charakter
- môžu byť technologicky vyspelé alebo tradičné
- sú buď inštitucionalizované alebo neinštitucionalizované

Za kľúčové prvky ktoré charakterizujú klaster teda môžeme považovať:

- geografickú koncentráciu – podniky sú si geograficky blízke
- jadro klastrov a jeho špecializácia – sú sústredené okolo kľúčových aktivít, ktoré spájajú všetkých účastníkov
- účastníci klastrov – klaster okrem priemyslu samotného zahŕňajú aj subjekty verejného sektoru, akademickú sféru a zástupcov finančného sektoru
- dynamika a väzby v klastru – vzťah konkurencie a spoluprácu medzi prepojenými účastníkmi
- kritické množstvo subjektov – toto množstvo je určené k dosiahnutiu vnútornej dynamiky
- životný cyklus klastrov – nie sú dočasným fenoménom, ale vyvíjajú sa dlhodobo
- inovácie – členské subjekty klastra sú zahrnuté v procese technologických, komerčných a organizačných zmien<sup>5</sup>

Od pojmu klaster musíme odlišiť pojem “klastrová iniciatíva“, keďže sa tieto dva pojmy veľmi často zamieňajú. Klastrová iniciatíva označuje „organizované úsilie, ktorého účelom je zvýšenie rastu a konkurencieschopnosti klastrov v regióne, zahŕňa klaster firiem, vládu a výskumnú komunitu.“<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> PAVELKOVÁ, D. a kol. 2009. *Klaster a jejich vliv na výkonnost firiem*. Praha: GRADA Publishing a.s. 2009. s.19 – 20. ISBN 978-80-247-2689-2.

<sup>6</sup> DUMAN, P. BALOG, M. REHÁK, Š. ZAUŠKOVÁ, A. LOUČANOVÁ, E. 2009. *Klaster na podporu rozvoja investícií*. [online]. s.8. [cit.2015.12.02] Dostupné na internete: <[https://www.siea.sk/materials/files/inovacie/slovenske\\_klaster/Klaster-SIEA.pdf](https://www.siea.sk/materials/files/inovacie/slovenske_klaster/Klaster-SIEA.pdf)>

### 1.1.1. Základné typy klastrov

Klaster môže existovať v rôznych podobách. Môžeme ich rozlišovať na základe viacerých hľadísk ako napríklad veľkosť, šírka alebo stupeň rozvoja. Sú zložené aj z rôznych druhov podnikov, môžu to byť prevažne malé a stredné podniky, alebo prevažne veľké podniky, v niektorých klastroch prevláda spolupráca s univerzitami a rôznymi ďalšími výskumnými inštitúciami, iné nespoločujú s univerzitami vôbec. Rozvinuté klaster majú širšiu špecializáciu dodávateľských subjektov, širšiu skupinu príbuzných odvetví a viac podporných inštitúcií. Hranice klastrov sa menia s tým, ako sa objavujú nové firmy alebo odvetvia. K zmenám hraníc výrazne prispievajú aj regulačné zásahy hlavne v oblastiach telekomunikácií, alebo dopravy<sup>7</sup>.

V odbornej literatúre môžeme nájsť členenie klastrov podľa rôznych hľadísk ako napríklad geografické hľadisko, delenie na základe životného cyklu, z hľadiska stupňa ich vývoja, zamerania, či odvetvia. CzechInvest rozlišuje 2 základné typy klastrov:

- Klaster založený na hodnotovom reťazci

Klaster založený na hodnotovom reťazci sú všeobecne definované sieťou dodávateľských väzieb. Napríklad automobilový klaster je vybudovaný okolo hodnotového reťazca, ktorý spája výrobcov automobilov a ich dodávateľov, ktorí môžu byť ďalej prepojení s ďalšími špecializovanými výrobcami priemyselných zariadení, textílií, gúm a podobne.

- Klaster založený na kompetenciách

Typy klastrov založené na kompetenciách sa sústreďia na konkrétnu oblasť technickej expertízy, alebo kompetencie v regióne, ako sú napríklad výskumné, alebo vzdelávacie zručnosti. V týchto klastroch sa nejedná o kľúčové dodávateľské väzby, ale o aplikáciu znalostí a expertíz naprieč veľmi odlišnými hospodárskymi aktivitami. Príkladom takéhoto typu klastru môžu byť informačné technológie a software, ktorého geografická koncentrácia môže byť jasná, ale aplikácia a klienti môžu byť rôznorodé.<sup>8</sup>

Autorka Pavelková definuje členenie klastrov na základe odvetvovej štruktúry:

- Horizontálne – sú charakteristické svojou šírkou a sú tvorené množstvom výrobcov

---

<sup>7</sup> SKOKAN, K. 2004. *Konkurenceschopnosť, inovácie a klaster v regionálnom rozvoji*. Ostrava: Repronis. 2004. s.114. ISBN 80-7329-059-6

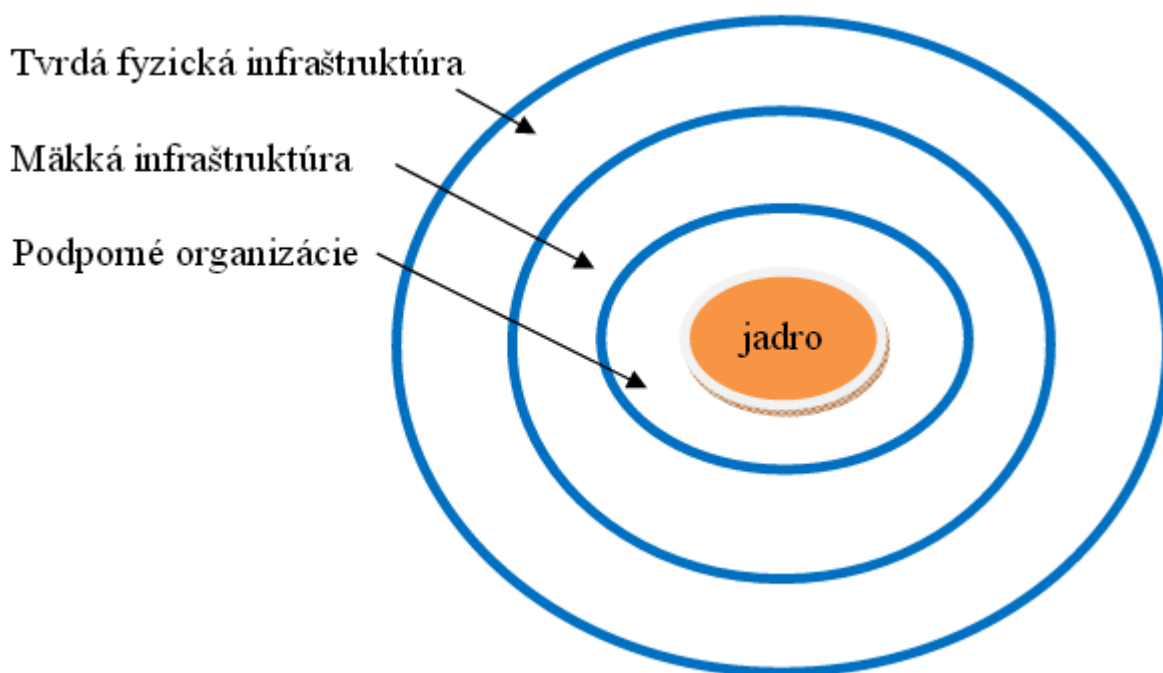
<sup>8</sup> AGENTÚRA PRO PODPORU PODNIKÁNÍ A INVESTIC. 2012. *Typy klastrů*. [online]. [cit. 2015.15.02] Dostupné na internete: <<http://www.czechinvest.org/typy-klastru>>

- Vertikálne – charakteristickou črtou tohto typu klastrov je ich hĺbka, zahŕňajú takmer celý reťazec spojený s väčším podnikom a na rozdiel od horizontálneho klastra nie je závislý na dodávaní vstupných zdrojov z okolia
- Laterálne – alebo tiež bočné klastre, sú charakteristické tým, že existuje množstvo firiem, ktoré upravujú štandardné výrobky veľkých firiem. Objavujú sa najčastejšie v automobilovom priemysle<sup>9</sup>

### 1.1.2. Štruktúra klastra

K výkonnosti každého klastra prispievajú nezávislé prvky, ktoré môžeme znázorniť ako tri kruhy okolo základného jadra klastra.

Obrázok 1 – Štruktúra klastra



Zdroj: JUSKOVÁ, M. 2010. *Klastre – cesta k rozvoju regiónov*. [online]. s. 122. [cit. 2015.12.02] Dostupné na internete: <[http://www.pulib.sk/elpub2/FM/Kotulic10/pdf\\_doc/12.pdf](http://www.pulib.sk/elpub2/FM/Kotulic10/pdf_doc/12.pdf)>

1. Jadro – v jadre klastra sú subjekty, ktoré sú vedúcimi účastníkmi klastra
2. Podporné organizácie – väčšinou sú to podniky, ktoré fungujú s účastníkmi klastra na základe dodávateľských vzťahov

<sup>9</sup> PAVELKOVÁ, D. a kol. 2013. *Klastrové politiky a jejich vliv na rozvoj klastrů a klastrových organizací*. Vyd. 1. Praha: Linde. 2013. s.22. ISBN 978-80-7201-923-6

3. Mäkká infraštruktúra – subjekty, ktoré tvoria mäkkú podpornú infraštruktúru sú školy, rôzne asociácie, združenia, ktoré svojou činnosťou podporujú výkonnosť klastrov
4. Tvrdá fyzická infraštruktúra – posledným prvkom je samotná infraštruktúra ako napríklad cestné komunikácie, prístavy, letiská a podobne<sup>10</sup>

### 1.1.3. *Financovanie klastrov*

Jednou z najdôležitejších otázok pri vzniku klastra je spôsob jeho financovania. Pre financovanie klastrov je možné využiť zdroje súkromného sektoru, verejného sektoru, alebo kombináciou týchto dvoch druhov financovania.

- Financovanie súkromným sektorom

Tieto zdroje pochádzajú väčšinou od firiem priamo zapojených do klastrov. Často sa na financovaní podieľa jeden alebo viacero vedúcich podnikov v klastru, ktoré využívajú aktivity klastra k optimalizácii dodávateľského reťazca. Väčšinou majú tieto príjmy formu členských poplatkov podnikov zapojených do klastra. Zdroje však môžu pochádzať aj od subjektov pôsobiacich mimo klastrov. Môžu mať podobu klasických bankových produktov. Ďalšími formami financovania súkromným sektorom sú rizikový kapitál, priame zahraničné investície a business angels.

- Financovanie verejným sektorom

S variantou čisto verejného financovania sa tak často pri klastroch nestretávame. Je využívané hlavne v prípade začínajúcich alebo strategických odvetví. Ide predovšetkým o príspevky samospráv, okrajovo rozpočty univerzít, ale zásadnú rolu zohrávajú štrukturálne fondy Európskej únie.

- Kombinácia súkromného a verejného sektora

Iniciátorom vzniku klastra môže byť tak súkromný ako aj verejný sektor, pričom oba sektory sa podieľajú na financovaní. Verejný sektor sa väčšinou zaangažuje vtedy, keď je zrejmé, že podpora klastra povedie k rozvoju priemyselnej dynamiky regiónu. Jedná sa väčšinou o spoločné projekty financovania s využitím štrukturálnych fondov, regionálnych

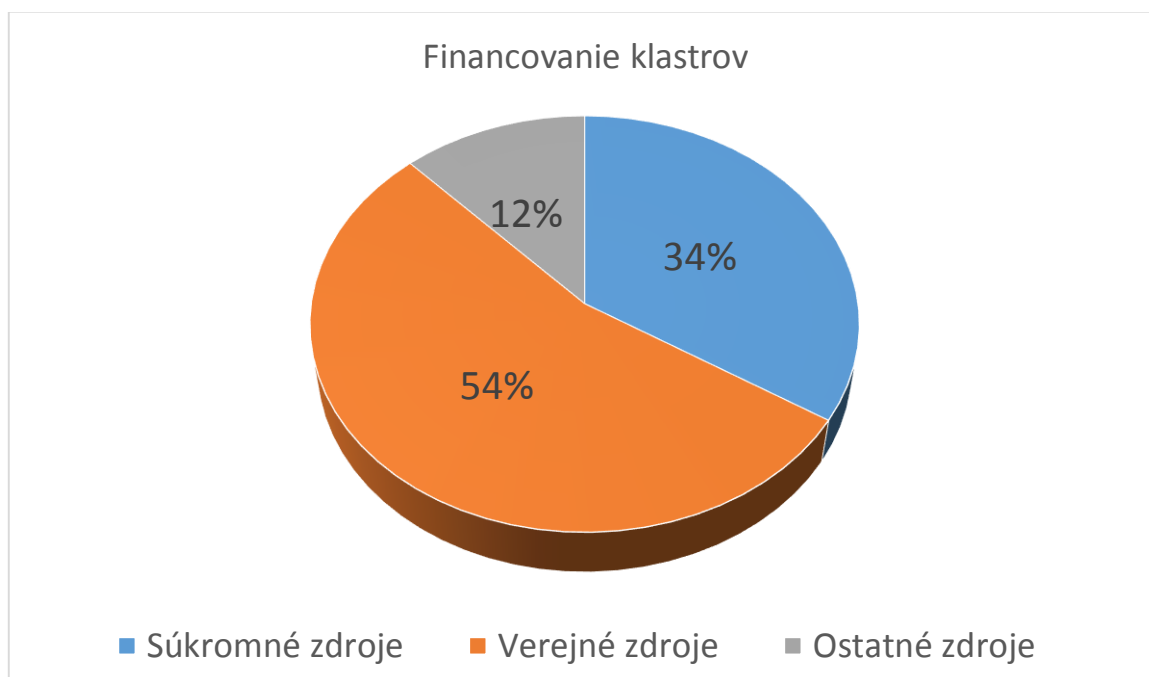
---

<sup>10</sup> JUSKOVÁ, M. 2012. *Klastre – cesta k rozvoju regiónov*. [online]. s.122. [cit.2015.12.02] Dostupné na internete: < [http://www.pulib.sk/elpub2/FM/Kotulic10/pdf\\_doc/12.pdf](http://www.pulib.sk/elpub2/FM/Kotulic10/pdf_doc/12.pdf) >

a štátnych rozpočtov formou grantov a programov, ktoré vyžadujú spolufinancovanie klastrov.<sup>11</sup>

Na nasledujúcom grafe sú znázornené výsledky, ktoré vo svojej publikácii *The Cluster Inovative Greenbook* prezentovali autori Lindqvist, Ketels a Solvell. Vidíme, že prevažná väčšina klastrov je financovaná z verejného sektora, nasleduje sektor súkromný s 34% a 12% sa na financovaní klastrov podieľajú iné zdroje. Keby neberieme do úvahy iné zdroje financovania, pomer verejný verzus súkromný sektor by bol 60 : 40.

*Graf 1 – Financovanie klastrov*

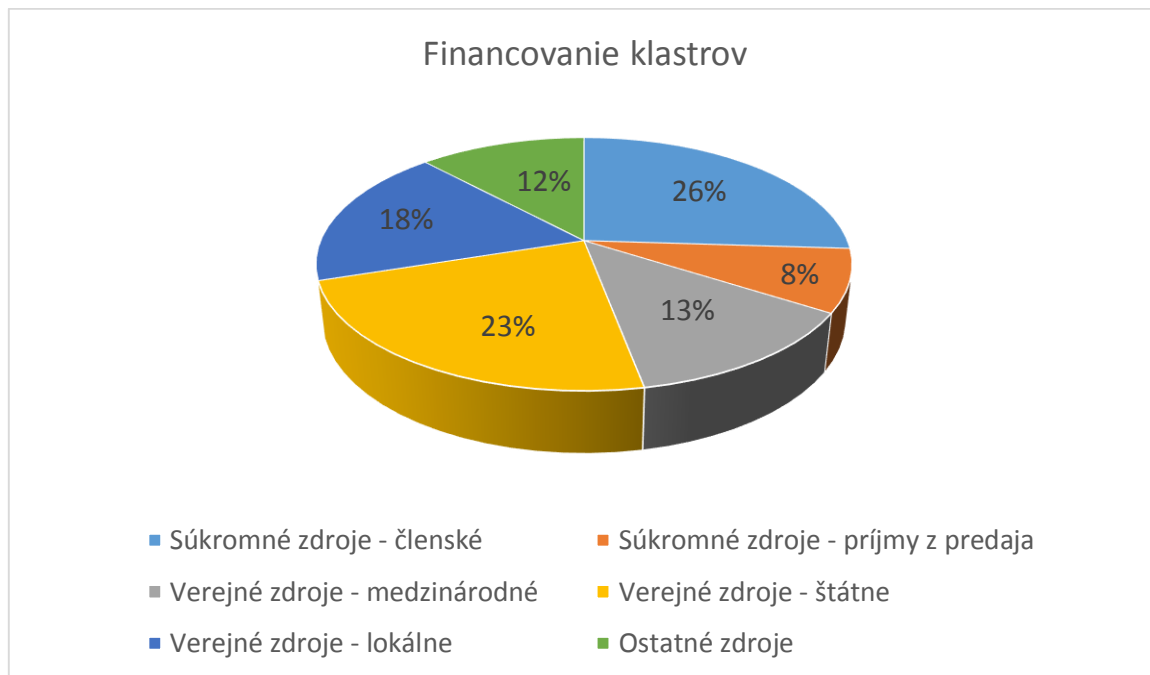


*Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: LINDQVIST, G. - KETELS, CH. - SOLVELL, O. 2013. The Cluster Inovative Greenbook 2.0. 2.vyd. Stockholm : Ivory Tower Publisher. 2013. s.15. ISBN 978-91-974783-5-9*

Ďalší graf prezentuje rovnaké výsledky ako predchádzajúci, avšak je na ňom znázornené ďalšie členenie financovania klastrov z verejného sektora. Najviac finančných zdrojov prichádza do klastrov prostredníctvom verejných zdrojov pochádzajúcich od štátov, nasledujú zdroje od regionálnych samospráv a nakoniec medzinárodné verejné zdroje.

<sup>11</sup> PAVELKOVÁ, D. a kol.2009. *Klasy a jejich vliv na výkonnost firem*, Praha: GRADA Publishing, 2013, s.111. ISBN 978-80-247-2689-2

Graf 2 – Financovanie klastrov – bližšie členenie verejných zdrojov



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: LINDQVIST, G. - KETELS, CH. - SOLVELL, O. 2013. *The Cluster Innovative Greenbook 2.0*. 2.vyd. Stockholm : Ivory Tower Publisher. 2013. s.15. ISBN 978-91-974783-5-9

## 1.2. Podpora podnikania

Pre udržanie hospodárskeho rastu a zvyšovanie konkurencieschopnosti je potrebná neustála stimulácia podnikateľského prostredia. Podpora podnikania je jednou z priorit politiky Európskej únie a tiež vlády Slovenskej republiky. Nasledujúca časť práce sa bude venovať práve formám podpory podnikania zo strany Slovenskej republiky a Európskej únie.

### 1.2.1. Podpora podnikania zo strany Slovenskej republiky

Slovenská republika podporuje podnikateľov hlavne prostredníctvom finančných prostriedkov z fondov Európskej únie. Tieto finančné prostriedky sú na Slovensku dostupné od roku 2004, kedy Slovenská republika v rámci skráteného obdobia čerpala prostriedky počas dvoch rokov prostredníctvom Národného rozvojového plánu, v rokoch 2007 – 2013 boli financie čerpané cez Národný strategický referenčný rámec a na obdobie medzi rokmi 2014 – 2020 budú čerpané cez program Partnerská dohoda. V nasledujúcej časti práce sa zameriam na programové obdobia 2007 – 2013 a 2014 – 2020.

- Programové obdobie 2007 – 2013

V rokoch 2007 – 2013 mala Slovenská republika možnosť prvýkrát čerpať zdroje z fondov Európskej únie v priebehu celého programového obdobia a to prostredníctvom Národného strategického referenčného rámca (NSRR). Tento dokument bol prijatý vládou Slovenskej republiky 6. decembra 2006 a Európskou komisiou dňa 17. augusta 2007.

Kohézna politika únie sa počas tohto obdobia mala realizovať prostredníctvom koncentrácie príspevkov z fondov na tri hlavné ciele:

1. konvergencia
2. regionálna konkurencieschopnosť a zamestnanosť
3. Európska teritoriálna spolupráca.

Strategický cieľ v NSRR bol formulovaný ako „*Výrazne zvýšiť do roku 2013 konkurencieschopnosť a výkonnosť regiónov a slovenskej ekonomiky a zamestnanosť pri rešpektovaní trvalo udržateľného rozvoja*“<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup>ÚV SR. 2008. *Národný strategický referenčný rámec 2007 - 2013*. [online]. [cit.2015.20.02] Dostupné na internete: <<http://www.nsrr.sk/narodny-strategicky-referencny-ramec-2007-2013/>>

Tabuľka 1 – rozdelenie finančných prostriedkov na roky 2007 – 2013 na jednotlivé operačné programy

<b>Finančné alokácie 2007 – 2013 na operačné programy (ŠF a KF) v EUR v bežných cenách</b>		
<b>NSRR</b>		<b>Príspevok ES (EUR, bežné ceny)</b>
<b>Operačný program</b>	<b>Fond</b>	
<b>Regionálny OP</b>	ERDF	1 554 503 927
<b>OP Životné prostredie</b>	ERDF+KF	1 820 000 000
	ERDF	250 756 935
	KF	1 569 243 065
<b>OP Doprava</b>	ERDF+KF	3 160 154 595
	ERDF	830 659 097
	KF	2 329 495 498
<b>OP Informatizácia spoločnosti</b>	ERDF	843 595 405
<b>OP Výskum a vývoj (vrátane presunu na VaV)</b>	ERDF	1 209 415 373
<b>OP Konkurencieschopnosť a hospodársky rast</b>	ERDF	968 250 000
<b>OP Zdravotníctvo</b>	ERDF	250 000 000
<b>OP Technická pomoc</b>	ERDF	97 601 421
<b>OP Bratislavský kraj</b>	ERDF	95 207 607
<b>ESF</b>		
<b>OP Zamestnanosť a sociálna inklúzia</b>	ESF	941 301 578
<b>OP Vzdelávanie</b>	ESF	542 728 760
<b>Spolu všetky fondy NSRR 2007 - 2013</b>		<b>11 482 758 666</b>
<b>Spolu ERDF</b>		<b>6 099 989 765</b>
<b>Spolu KF</b>		<b>3 898 738 563</b>
<b>Spolu ESF</b>		<b>1 484 030 338</b>
<b>EAFRD (Európsky poľnohospodársky fond pre rozvoj vidieka)</b>		<b>1 996 908 078</b>
<b>EFF (Európsky fond pre rybné hospodárstvo)</b>		<b>12 898 749</b>

Zdroj: ÚV SR. 2008. *Národný strategický referenčný rámec*. [online]. [cit.2015.02.18] Dostupné na internete: <<http://www.nsrr.sk/narodny-strategicky-referency-ramec-2007-2013/>>

V rámci programového obdobia v rokoch 2007 – 2013 bola podpora podnikania sústredená v operačnom programe Konkurencieschopnosť a hospodársky rast. Tento operačný program bol jedným z jedenástich operačných programov Národného strategického referenčného rámca. V operačnom programe Konkurencieschopnosť a hospodársky rast sa nachádzali štyri prioritné osi:

1. Prioritná os č.1 – Inovácie a rast konkurencieschopnosti
2. Prioritná os č.2 – Energetika
3. Prioritná os č.3 – Cestovný ruch
4. Prioritná os č.4 – Technická pomoc

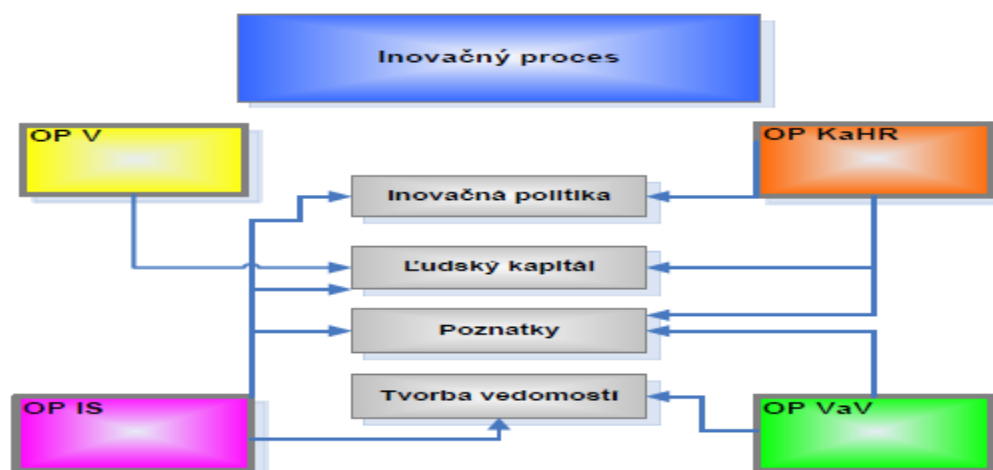
Globálnym cieľom operačného programu bolo „Zabezpečenie trvalo udržateľného hospodárskeho rastu a zamestnanosti.“ Podpora podnikania bola zakorenená v prioritnej osi Inovácie a rast konkurencieschopnosti. Hlavným cieľom tejto prioritnej osi bolo „Zvýšenie konkurencieschopnosti podnikov a služieb najmä prostredníctvom inovácií.“ V prioritnej osi Inovácie a rast konkurencieschopnosti sa nachádzali tri opatrenia:

- Inovácie a technologické transfery
- Podpora spoločných služieb pre podnikateľov
- Podpora inovačných aktivít v podnikoch

Okrem finančných prostriedkov sústredených v tomto operačnom programe, sa mohli inovačné podniky zapojiť aj do ďalších komplementárnych programov, ktoré ponúkala Európska únia a to napríklad Rámcový program pre výskum a technologický rozvoj na roky 2007-2013, Rámcový program pre konkurencieschopnosť a inovácie na roky 2007-2013 a iné.

Synergia a vzájomná komplementarita sa mali prejavovať aj s ďalšími operačnými programami a to OP Výskum a vývoj, OP Informatizácia spoločnosti, OP Vzdelávanie a OP Zamestnanosť a sociálna inklúzia.

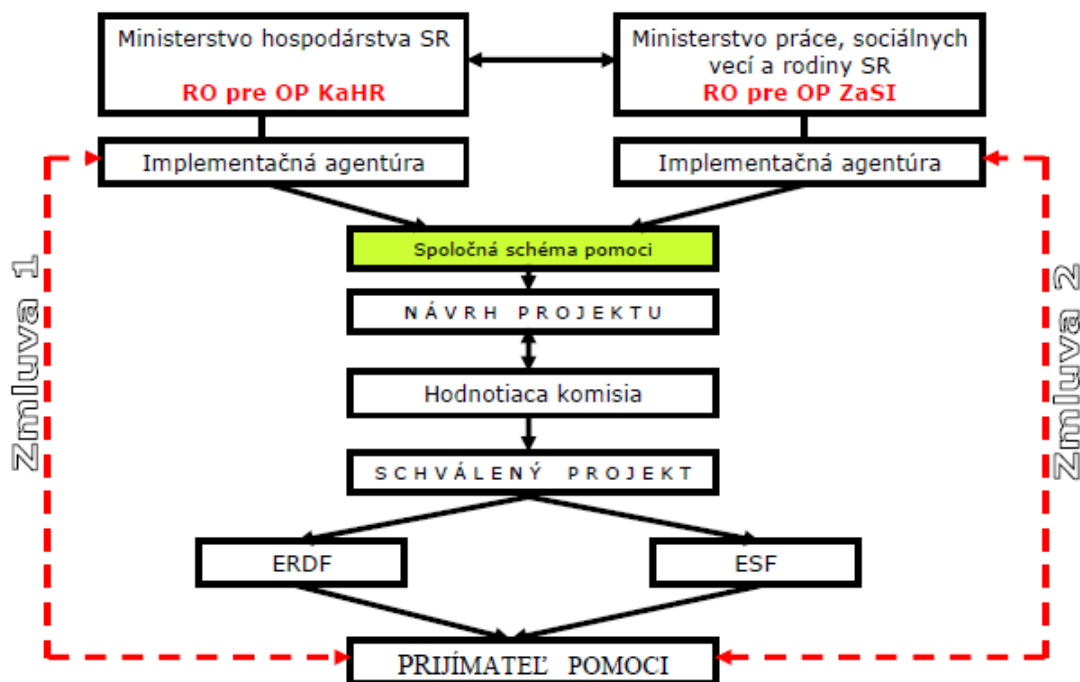
Obrázok 2- Znárodnenie interakcie inovačne orientovaných operačných programov



Zdroj: MH SR. 2007. *Operačný program Konkurencieschopnosť a hospodársky rast*. [online]. s. 57. [cit.2015.02.20] Dostupné na internete: <<http://www.economy.gov.sk/programove-obdobie-2007---2013-6117/127802s>>

Ciele Prioritnej osi č. 1 – Inovácie a rast konkurencieschopnosti mala pomôcť naplniť spolupráca Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky a Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny, ktoré uzavreli dohodu pri podpore tvorby pracovných miest prostredníctvom podpory podnikania.<sup>13</sup> Táto schéma pomoci je znázornená na nasledujúcom obrázku.

Obrázok 3 – Schéma vzájomnej spolupráce medzi MH SR a MPSVaR SR



Zdroj: MH SR. 2007. *Operačný program Konkurencieschopnosť a hospodársky rast*. [online]. s. 90. [cit.2015.19.02] Dostupné na internete: <<http://www.economy.gov.sk/programove-obdobie-2007---2013-6117/127802s>>

### Podpora klastrov počas programového obdobia 2007 – 2013

Jedna z možností, ako pomôcť podnikateľskému prostrediu na Slovensku je podpora klastrovania. Za akúsi nepriamu podporu rozvoja klastrov môžeme považovať možnosť čerpania finančných prostriedkov z Operačného programu – Konkurencieschopnosť a hospodársky rast.

<sup>13</sup> MH SR. 2009. *Operačný program Konkurencieschopnosť a hospodársky rast*. [online]. s.85-95.[cit.2015.19.02] Dostupné na internete: <<http://www.economy.gov.sk/programove-obdobie-2007---2013-6117/127802s>>

Podpora klastrov bola zakotvená konkrétne v jeho Prioritnej osi č. 1 - Inovácie a rast konkurencieschopnosti, v bode g – podpora budovania priemyselných parkov, inovačných centier, inkubátorov a klastrov.<sup>14</sup>

Slovenská republika sa zameriava na jednorazovú podporu hlavne technologických klastrových organizácií a to od roku 2012, kedy Ministerstvo školstva vyhlásilo výzvu na podporu vedecko – technických služieb, kde bolo vyhlásených päť najlepších klastrových organizácií. V roku 2013 prešla táto činnosť na Slovenskú inovačnú a energetickú agentúru, ktorá spadá pod Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky v rámci schémy na podporu technologických klastrových organizácií.<sup>15</sup>

- Programové obdobie 2014 – 2020

V rámci súčasného programového obdobia na roky 2014 – 2020 bude Slovenská republika čerpať finančné prostriedky prostredníctvom Partnerskej dohody, ktorá vstúpila do platnosti dňa 20. júna 2014. Finančné prostriedky bude čerpať v rámci dvoch cieľov:

- Európska územná spolupráca
- Investovanie do rastu a zamestnanosti<sup>16</sup>

Finančné prostriedky sú rozdelené do operačných programov uvedených v nasledujúcej tabuľke.

*Tabuľka 2 – Operačné programy pre programové obdobie 2014 – 2020 a pridelené finančné prostriedky*

<b>P.Č.</b>	<b>Operačné programy</b>	<b>Riadiaci orgán</b>	<b>Pridelené finančné prostriedky v EUR</b>
<b>1.</b>	Výskum a inovácie	MŠVVŠ SR	2 266 776 537
<b>2.</b>	Integrovaná infraštruktúra	MDVRR SR	3 966 645 373
<b>3.</b>	Ľudské zdroje	MPSVR SR	2 204 983 517
<b>4.</b>	Kvalita životného prostredia	MŽP SR	3 137 900 110
<b>5.</b>	Integrovaný regionálny OP	MPRV SR	1 754 490 415
<b>6.</b>	Efektívna verejná správa	MV SR	278 449 284

<sup>14</sup> MHSR. 2013. *Operačný program Konkurencieschopnosť a hospodársky rast*. [online]. 178 s. [cit.2015.19.02] Dostupné z: <<http://www.economy.gov.sk/aktualne-vyzvy-6396/128081s>>

<sup>15</sup> PODNIKANIE. 2014. *Štát hodlá klastre viac podporovať*. [online]. [cit.2015.21.02] Dostupné z: <<http://mesacnikpodnikanie.sk/stat-hodla-klastre-viac-podporovat/>>

<sup>16</sup> ÚV SR. 2014. *Operačné programy 2014 – 2020*. [online]. [cit.2015.18.02] Dostupné na internete: <<http://www.partnerskadohoda.gov.sk/operacne-programy-2014-2020/>>

7.	Technická pomoc	ÚV SR	159 071 912
8.	Program rozvoja vidieka	MPRV SR	1 545 272 844
9.	Rybné hospodárstvo	MPRV SR	15 785 000
	<b>SPOLU</b>		<b>15 329 374 992</b>

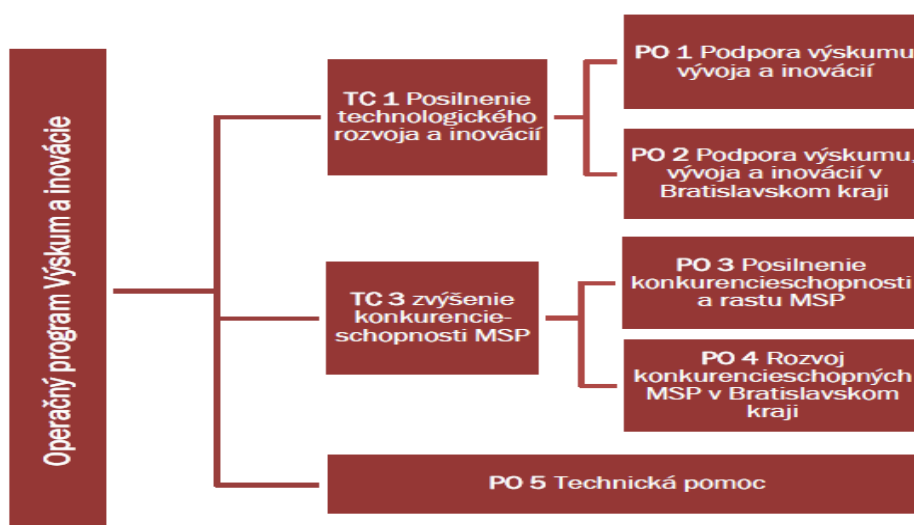
Zdroj: ÚV SR. 2014. *Operačné programy 2014 – 2020*. [online]. [cit.2015.18.02] Dostupné na internete : <<http://www.partnerskadohoda.gov.sk/operacne-programy-2014-2020/>>

Podpora podnikania je zakotvená v Operačnom programe Výskum a inovácie. Tento operačný program nadväzuje na OP Výskum a vývoj a OP Konkurencieschopnosť a hospodársky rast v programovom období 2007 – 2013. Celková alokácia OP Výskum a inovácie predstavuje 2 266 776 537,00 EUR, z toho viac ako tri štvrtiny všetkých finančných prostriedkov sú určené na posilnenie výskumu, technologického rozvoja a inovácií a zvyšná časť je určená na podporu zvýšenia konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov.

Tento operačný program zahŕňa päť prioritných osí:

- Prioritná os č. 1 – Podpora výskumu, vývoja a inovácií
- Prioritná os č. 2 – Podpora výskumu, vývoja a inovácií v Bratislavskom kraji
- Prioritná os č. 3 – Posilnenie konkurencieschopnosti a rastu MSP
- Prioritná os č. 4 – Rozvoj konkurencieschopných MSP v Bratislavskom kraji
- Prioritná os č. 5 – Technická pomoc

Obrázok 3 – Štruktúra OP Výskum a inovácie na úrovni tematických cieľov a prioritných osí



Zdroj: MHSR. 2014. *OP Výskum a inovácie pre programové obdobie 2014 – 2020*. [online]. s. 15. [cit.2015.28.02] Dostupné na internete: <<http://www.minedu.sk/operacny-program-vyskum-a-inovacie/>>

Podpora podnikania je teda zakotvená v prioritných osiach číslo tri a štyri. Tieto dve osi sa venujú rozvoju a posilneniu konkurencieschopnosti a rastu malých a stredných podnikov.

#### *Prioritná os č. 3 – Posilnenie konkurencieschopnosti a rastu MSP*

Celková hodnota, ktorá je poskytovaná v prioritnej osi predstavuje sumu 376 415 000 €. V prioritnej osi sa nachádzajú tri základné investičné priority, ktoré obsahujú rôzne špecifické ciele. Hlavné priority prioritnej osi sú:

- **3.1 Podpora podnikania, najmä prostredníctvom uľahčenia využívania nových nápadov v hospodárstve a podpory zakladania nových firiem, a to aj prostredníctvom podnikateľských inkubátorov**
  - **3.1.1** Nárast vzniku nových, konkurencieschopných MSP
- **3.2 Vývoj a uplatňovanie nových obchodných modelov MSP, najmä v rámci internacionalizácie**
  - **3.2.1** Nárast internacionalizácie MSP a využívania možností jednotného trhu EÚ
- **3.3 Podpora vytvárania a rozširovania vyspelých kapacít pre vývoj produktov a služieb**
  - **3.3.1** Zvýšenie konkurencieschopnosti MSP vo fáze rozvoja

#### *Prioritná os 4 – Rozvoj konkurencieschopných MSP v Bratislavskom kraji*

V rámci prioritnej osi č. 4 – Rozvoj konkurencieschopných MSP v Bratislavskom kraji existuje len jedna investičná priorita a v nej sa nachádza špecifický cieľ:

- **4.1 Podpora kapacity MSP pre rast na regionálnych, celoštátnych a medzinárodných trhoch a zapojenia sa do procesov inovácií**
  - **4.1.1** Nárast podielu ziskových MSP v Bratislavskom kraji<sup>17</sup>

#### *Podpora klastrov počas programového obdobia 2014 - 2020*

Úloha klastrov je v Slovenskej republike dlhodobo nedoceňovaná. V minulosti vzniklo na Slovensku niekoľko klastrov systémom „bottom-up“ a to v mnoho prípadoch hlavne kvôli snahe miestnych samospráv. Avšak je potrebné podnieť samotné podniky k snahe o sieťovanie a tým o podnecovanie výmeny vzájomných informácií a šírenie

---

<sup>17</sup> MHSR. 2014. *OP Výskum a inovácie pre programové obdobie 2014 – 2020*. [online]. s. 22-24 [cit.2015.20.02] Dostupné na internete: <<http://www.minedu.sk/operacny-program-vyskum-a-inovacie/>>

inovácií. Podniky na území Slovenskej republiky málo investujú do vlastného výskumu a vývoja, ale radšej investujú do osvedčených projektov v zahraničí. O tom svedčí aj počet podaných patentov na Slovensku, keď na jeden milión obyvateľov pripadlo v roku 2011 4,66 patentu, zatiaľ čo v Slovinsku to bolo 64,44 patentov na milión obyvateľov. V rámci OP Výskum a inovácie sa teda bude podporovať funkčný výskum a vývoj, ktorý povedie až k zavádzaniu inovácií a práve klastre sú často najväčším producentom inovácií.

Práve rozvoj klastrov má vysoký potenciál, ktorý vedie k posilneniu spolupráce podnikateľských subjektov a výskumno – vývojových inštitúcií a taktiež slúžia ako nástroj podporovania konkurencieschopnosti organizácií.<sup>18</sup>

*Prioritná os 1. – Podpora výskumu, vývoja a inovácií*

- **1.1 Rozšírenie výskumnej a inovačnej infraštruktúry a kapacít na rozvoj excelentnosti v oblasti výskumu a inovácií a podpora kompetenčných centier, najmä takýchto centier európskeho záujmu**
  - **1.1.1** Zvýšenie výkonnosti systému výskumu a vývoja prostredníctvom horizontálnej podpory technologického transferu a IKT
  - **1.1.2** Zvýšenie účasti SR v projektoch medzinárodnej spolupráce
  - **1.1.3** Zvýšenie výskumnej aktivity prostredníctvom zlepšenia koordinácie a konsolidácie VaV potenciálu výskumných inštitúcií
- **1.2 Podpora investovania podnikov do výskumu a inovácie a vytvárania prepojení a synergií medzi podnikmi, centrami VaV a vysokoškolským vzdelávacím prostredím...**
  - **1.2.1** Zvýšenie súkromných investícií prostredníctvom spolupráce výskumných inštitúcií a podnikateľskej sféry
  - **1.2.2** Rast výskumno-vývojových a inovačných kapacít v priemysle a službách

V rámci prioritnej osi Podpora výskumu, vývoja a inovácií, by malo dopomôcť naplneniu špecifického cieľa 1.2.2 :

- budovanie nových a podpora existujúcich VVaI v podnikov a zoskupení podnikov (najmä klastrov) za účelom realizácie projektov s inovačným potenciálom
- podpora výskumných, vývojových a inovačných aktivít (technologických a netechnologických) v podnikoch a zoskupeniach podnikov (najmä v klastroch)

---

<sup>18</sup> MHSR. 2014. *OP Výskum a inovácie pre programové obdobie 2014 – 2020*. [online]. s. 45-46 [cit.2015.20.02] Dostupné na internete: <<http://www.minedu.sk/operacny-program-vyskum-a-inovacie/>>

- podpora sieťovania podnikov, vrátane klastrov a technologických platforiem, zapojených do VVAI aktivít<sup>19</sup>

### RIS3 - Stratégia výskumu a inovácií pre inteligentnú špecializáciu

Ďalším strategickým dokumentom na území Slovenskej republiky, kde sa nachádza zmienka o podpore klastrov je RIS – Stratégia výskumu a inovácií pre inteligentnú špecializáciu. Dokument má štyri strategické ciele, hneď prvým z nich je cieľ „*prehlbovať integráciu a ukotvenie kľúčových priemyselných odvetví, ktoré zvyšujú miestnu pridanú hodnotu, prostredníctvom spolupráce miestnych dodávateľských reťazcov a podporou ich vzájomného sieťovania.*“ Práve k naplneniu tohto strategického cieľa má dopomôcť rozvoj inovačných kapacít prostredníctvom spolupráce podnikov a výskumných inštitúcií v kľúčových odvetviach hospodárstva Slovenskej republiky. V rámci opatrenia bude podporená tvorba konzorcií pre riešenie multidisciplinárnych problémov a ukotvenie odvetví cez klastre a iné formy sieťovania za účelom rozvoja inovačných kapacít.<sup>20</sup>

### Vzťah RIS3 a OP Výskum a inovácie

Stratégia OP Výskum a inovácie vychádza v plnej miere z RIS3, ktorej je tento operačný program hlavným implementačným nástrojom. OP Výskum a inovácie nepokrýva všetky aktivity RIS3, ale len tie, ktoré sú tematicky rovnako zamerané ako OP. Ostatné priority RIS3 budú implementované do zvyšných operačných programov a rôznych národných nástrojov a zdrojov.

Prostredníctvom implementácie OP Výskum a inovácie v RIS3 bude realizovaná podpora výskumu, vývoja a inovácií a podpora MSP realizovaná:

- podporou projektov prispievajúcich k naplneniu cieľov RIS 3 SK, pričom v prípade horizontálnych opatrení na rozvoj výskumného a inovačného systému budú podporované prioritne projekty, ktoré prispievajú k plneniu cieľov RIS 3 SK;
- vytváraním opatrení a vzájomným usmerňovaním intervencií s cieľom dosiahnuť vzájomnú integritu medzi jednotlivými oblasťami špecializácie.

<sup>19</sup> MHSR. 2014. *OP Výskum a inovácie pre programové obdobie 2014 – 2020*. [online]. s. 32-53 [cit.2015.20.02] Dostupné na internete: <<http://www.minedu.sk/operacny-program-vyskum-a-inovacie/>>

<sup>20</sup> MH SR.2013. *Poznatkami k prosperite – Stratégia výskumu a inovácií pre inteligentnú špecializáciu Slovenskej republiky*. [online]. 94 s. [cit. 2015.21.02]. Dostupné na internete: <[www.mhsr.sk/ext\\_doksk\\_ris3/142230c?ext=orig](http://www.mhsr.sk/ext_doksk_ris3/142230c?ext=orig)>

### *1.2.2. Podpora podnikania zo strany Európskej únie*

Okrem toho, že Európska únia poskytuje finančnú podporu podnikom a podnikateľom prostredníctvom fondov, z ktorých čerpajú členské krajiny finančné prostriedky, vytvorila aj niekoľko strategických dokumentov. Európska únia má eminentný záujem o rozvoj podnikania v Európe, pretože neustále stimulovanie podnikateľského prostredia vedie k hospodárskemu rastu, ktorý je jedným z hlavných cieľov stratégie rozvoja Európskej únie Európa 2020. Podpora podnikania je zakotvená v množstve strategických dokumentov Únie. Nasledujúca časť priblíži niekoľko základných programov, ktoré sa venujú podpore podnikania.

#### *Program pre konkurencieschopnosť podnikov a malých a stredných podnikov (COSME)*

Program COSME v spolupráci s programom Horizont 2020 nahradí Rámcový program pre konkurencieschopnosť a inovácie, ktorý slúžil počas rokov 2007 – 2013. Program COSME má na programové obdobie 2014 – 2020 rozpočet vo výške 2,3 miliardy eur. Zameriava sa na 4 hlavné ciele:

1. zlepšiť prístup MSP k finančným zdrojom
2. podpora podnikania
3. internacionalizácia podnikania
4. zlepšovanie podnikateľského prostredia<sup>21</sup>

V dokumente sa uvádza, že dobre vymedzená európska stratégia klastrov by mala dopĺňať regionálne a štátne úsilie, keďže spájanie MSP do klastrov by mohlo byť kľúčovým faktorom na posilnenie ich schopnosti inovovať a začatie ich pôsobenia na zahraničných trhoch.<sup>22</sup>

#### *Stratégia Európa 2020 - Akčný plán pre podnikanie 2020*

Súčasťou európskej stratégie Európa 2020 je Akčný plán pre podnikanie 2020. Európa 2020 je stratégia, ktorá ma počas nasledujúcich rokov zaistiť krajinám Európskej únie hospodársky rast. Týka sa piatich oblastí, ktoré musia členské štáty sledovať do roku

---

<sup>21</sup> EURACTIV. 2013. *COSME: Prvý program EÚ pre malé a stredné podniky*. [online]. [cit.2015.02.22] ISSN 1337-0235. Dostupné z internetu: [http://www.euractiv.sk/ekonomika-a-euro/zoznam\\_liniek/cosme-prvy-program-eu-pre-male-a-stredne-podniky-000321](http://www.euractiv.sk/ekonomika-a-euro/zoznam_liniek/cosme-prvy-program-eu-pre-male-a-stredne-podniky-000321)

<sup>22</sup> 1287/2013:2013:Nariadenie Európskeho Parlamentu a Rady (EÚ) č.1287/2013 z 11. decembra 2013, ktorým sa zriaďuje program pre konkurencieschopnosť podnikov a malé a stredné podniky (COSME)(2014 – 2020) a ktorým sa zrušuje rozhodnutie č. 1639/2006/ES. Dostupné na internete: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013R1287&from=SK>>

2020. Každý členský štát si určil vlastné ciele v každej z týchto oblastí. Ide o týchto päť oblastí:

- Zamestnanosť
- Výskum a vývoj
- Zmena klímy a energetická udržateľnosť
- Vzdelávanie
- Boj proti chudobe a sociálnemu vylúčeniu

9. januára 2013 prijala Európska únia oznámenie s názvom Akčný plán pre podnikanie 2020 – Opätovné stimulovanie podnikateľského ducha v Európe. Prvoradým záujmom plánu je zvýšenie počtu podnikateľov a tým dosiahnutie hospodárskeho rastu a zvýšenia zamestnanosti. Akčný plán je založený na 3 pilieroch:

#### 1. *Rozvoj vzdelávania a odbornej prípravy v oblasti podnikania*

V rámci prvého piliera by členské štáty mali vytvárať podmienky mladým ľuďom na získanie potrebných skúseností v oblasti podnikania, základných zručností a postojov, ako sú tvorivosť, iniciatívnosť, vytrvalosť, tímová práca, pochopenie rizika a zmysel pre zodpovednosť.

#### 2. *Vytvorenie správneho podnikateľského prostredia*

Druhý pilier definuje šesť základných oblastí, v ktorých by mali členské štáty prijať opatrenia na odstránenie prekážok, ktoré bránia k ich zakladaniu a rastu:

- prístup k financovaniu
- podpora podnikateľov v kľúčových fázach fungovania podniku a ich rastu
- poskytnutie nových obchodných príležitostí v digitálnom veku
- prevody podnikov
- konkurzné konanie a druhá šanca pre poctivých podnikateľov
- zníženie regulačnej záťaže

#### 3. *Vzory a oslovenie špecifických skupín*

Posledný pilier zahŕňa odporúčania pomocou ktorých členské štáty môžu zmeniť podnikateľskú kultúru a prispieť tak k zmene vnímania podnikateľov na základe praktického a pozitívneho informovania.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> SLOVAK BUSINESS AGENCY.2014.*Európa 2020 – Akčný plán pre podnikanie 2020*. [online]. [cit.2015.22.02] Dostupné na internete: <<http://www.sbagency.sk/strategia-europa-2020-akcny-plan-pre-podnikanie-2020>>

### Európska klastrová politika

Na úrovni európskej, národnej, či regionálnej by sa mali politiky navzájom podporovať a posilňovať a to s cieľom podporovať konkurencieschopnosť, inovatívnosť a výkonnosť v Európe. Aj keď sú klastre predovšetkým národným a regionálnym javom, Európska únia sa snaží prispievať k jej úspešnému zakladaniu, rozvoju a vzájomnej spolupráce.<sup>24</sup>

- Agenda Európa 2020 a klastre

Podľa agendy Európa 2020 by sa mali členské štáty Únie snažiť vyvinúť také stratégie inteligentnej špecializácie na zvýšenie vplyvu regionálnej politiky v kombinácii s politikou Únie tak, aby tieto dve politiky vo vzájomnej kooperácii dosahovali maximum. Podľa odporúčaní Európskej únie by mali mať tieto politiky niektoré kľúčové prvky, ktoré však regionálne samosprávy, alebo vlády môžu vzájomne kombinovať. Jedným z týchto prvkov je podpora inovačných klastrov pre regionálny rast. Klastre podľa agendy vytvárajú priaznivé prostredie pre podporu konkurencieschopnosti a stimulujú inovácie. Podpora pri ich rozvíjaní sa musí sústrediť na oblasť konkurenčnej výhody.

- “Cluster portal“ Európskej únie

Klastre sú skupiny špecializovaných podnikov, často malých a stredných podnikov a ďalší súvisiaci podporní aktéri, ktorí úzko spolupracujú v určitom mieste. Spolupráca malých a stredných podnikov môže byť inovatívna, vytvoriť viac pracovných pozícií a registrovať viac medzinárodných ochranných známk a patentov. “Clusterportal” Európskej únie poskytuje nástroje a informácie o kľúčových európskych iniciatívach, akciách a podujatiach pre klastre a ich malé a stredné podniky s cieľom vytvoriť viac klastrov svetovej úrovne v Európskej únii.

Portál poskytuje odkazy na štyri ďalšie stránky, ktoré poskytujú pre klastre a ich členské subjekty dôležité informácie:

- European Cluster Observatory – tento portál poskytuje informácie, mapovacie nástroje a analýzy klastrov európskej únie a politiky klastrov.
- Cluster Excellence – podpora benchmarkingu a tréningových nástrojov pre klastrové organizácie

---

<sup>24</sup> PAVELKOVÁ, Drahomíra a kolektív. Klastry a jejich vliv na výkonnost firem. 1. vydání. Grada Publishing a.s., 2009, s. 63. ISBN 978- 80-247-2689-2

- Cluster Internationalisation – výmena skúseností a možnosť hľadania partnerov v Európskej únii a mimo nej
- Clusters and Emerging Industries – poskytovanie základných informácií o iniciatívach Európskej únie, ktoré podporujú nové, vznikajúce odvetvia<sup>25</sup>

### **1.3.Podpora klastrovania vo vybraných krajinách Európskej únie**

To, že klastre pozitívne ovplyvňujú podniky a konkurencieschopnosť regiónu v ktorom pôsobia si uvedomujú vlády v mnohých krajinách Európskej únie. V nasledujúcej časti prinášam pre porovnanie podporu klastrov v dvoch ďalších členských krajinách Európskej únie – Českej republike a Francúzsku.

#### *1.3.1. Podpora klastrov v Českej republike*

Predchádzajúca časť kapitoly opisovala formy podpory klastrov na Slovensku prostredníctvom fondov Európskej únie. Pre porovnanie uvádza, ako boli klastre podporované v inej krajine Európskej únie a za príklad som si vybral nášho západného suseda – Českú republiku. S Českou republikou toho má Slovensko veľmi veľa spoločného a práve to je dôvod, prečo som si vybral práve túto krajinu.

#### Programové obdobie 2004 – 2006

V skrátenom programovom období boli klastre v Českej republike podporované cez Operačný program Priemysel a podnikanie, kde bol vytvorený Program Klastre a v rámci tohto programu existovali dva projekty, na ktoré bolo možné získať finančnú dotáciu a to „Projekt vyhľadávanie vhodných firiem pre klaster“ a „Projekt zakladania a rozvoja klastrov“.

Čo sa týka prvého projektu, žiadateľ mohol získať finančné prostriedky na uskutočnenie rozsiahlej mapovacej štúdie v regióne, ďalej tiež na vyhodnotenie životaschopnosti a prínosu takéhoto klastra a na vypracovanie predbežných štúdií založenia klastra.

V rámci druhého projektu mal žiadateľ možnosť získať finančnú podporu na vzájomnú podporu spolupráce členov klastra na spoločných projektoch v oblasti výskumu

---

<sup>25</sup> EURÓPSKA KOMISIA.2014. *Cluster Portal*. [online]. [cit.2015.21.02] Dostupné na internete: <[http://ec.europa.eu/enterprise/initiatives/cluster/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/initiatives/cluster/index_en.htm)>

a vývoja, nákupu a predaja, spoločnej propagácie, prieskumu trhu a konkurencie, zvyšovania profesionálnej a odbornej znalosti zamestnancov a podobne.<sup>26</sup>

### Programové obdobie 2007 – 2013

Aj v nasledujúcom období pokračovala v Českej republike podpora klastrov, tentokrát cez Operačný program Podnikanie a inovácie a jeho Program Spolupráca, ktorý priamo nadväzoval na Program Klastre. Cieľom tohto programu bolo podporiť vznik a rozvoj kooperačných odvetvových zoskupení – klastrov, technologických platforiem a kooperačných projektov na regionálnej, nadnárodnej a medzinárodnej úrovni, ako nástroje rozvoja konkurencieschopnosti ekonomiky a ekonomického rastu.<sup>27</sup>

### Programové obdobie 2014 – 2020

V súčasnom programovom období na roky 2014 – 2020 je podpora klastrovania zaradená do Operačného programu Podnikanie a inovácie pre konkurencieschopnosť, kde je opätovne vytvorený Program Spolupráca zameraný na podporu rozvoja inovačných sietí – klastrov, technologických platforiem a ďalších typov kooperačných sietí. Všeobecným cieľom programu je zvýšenie intenzity spoločných výskumných, vývojových a inovačných aktivít medzi podnikateľskými subjektmi a výskumnou sférou.<sup>28</sup>

#### *1.3.2. Podpora klastrov vo Francúzsku*

Ďalšou krajinou, ktorej model podpory klastrov som sa rozhodol opísať, je Francúzsko. Francúzsko patrí medzi najrozvinutejšie krajiny Európskej únie a keďže vo výskume sa budem venovať prioritne klastrom cestovného ruchu a Francúzsko je tiež jednou z najnavštevovanejších krajín sveta, rozhodol som sa práve pre túto krajinu.

### Program póly konkurencieschopnosti

Tento národný program bol zahájený už v roku 2005 a jeho cieľom bolo zakladať klastre s medzinárodnou ambíciou, ktoré zvýšia hospodársky rast, vytvoria nové pracovné miesta a posilnia konkurencieschopnosť regiónov. Tento program bol uskutočňovaný prostredníctvom výziev k projektom. Výzva má za cieľ identifikovať a podporiť také

---

<sup>26</sup> MPO. 2005. *Program Klustry*. [online]. s.1 [cit.2015.28.03] Dostupné na internete: <<http://www.mpo-oppi.cz/spoluprace-klustry/>>

<sup>27</sup> MPO. 2007. Program Spolupráce. [online]. s.1 [cit. 2015.28.03.] Dostupné na internete: <<http://www.mpo.cz/dokument132142.html>>

<sup>28</sup> CZECHINVEST. 2015. Spolupráce. [online]. [cit.2015.28.03.] Dostupné na internete: <<http://www.czechinvest.org/oppik-spoluprace>>

projekty, ktoré napomáhajú rozvoju podnikov, pričom hlavný faktor konkurencieschopnosti majú vytvoriť inovácie. Tento program je financovaný prevažne zo štátneho rozpočtu, okrem neho však existovali vo Francúzsku v programovom období 2007 - 2013 aj tri operačné programy a to :

- Konvergencia
- Regionálna konkurencieschopnosť a zamestnanosť
- Európska územná spolupráca<sup>29</sup>

Okrem nich ešte aj 22 regionálnych operačných programov, ktoré sú financované v rámci cieľa Regionálna konkurencieschopnosť a zamestnanosť, pretože všetkých 22 regiónov Francúzska má HDP väčšiu než 75% priemeru EÚ na obyvateľa. Prostredníctvom týchto operačných programov môžu regióny získavať finančné prostriedky na podporu klastrov. Napríklad v regióne Bretónsko prostredníctvom Prioritnej osi č. 2 – Zvýšiť konkurencieschopnosť a hospodársku výkonnosť regiónu pomocou inovácií a znalostí. Táto prioritná os má štyri oblasti podpory:

- Štrukturovať a rozvíjať regionálny systém inovácií
- Podporovať výskum za účelom podpory technologického rozvoja
- Podporovať podnikanie a inovácie a podniknúť kroky k zavedeniu ekomanážmentu
- Zvýšiť pokrytie územia vysokorýchlostným internetom<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup>EUROPEAN COMMISSION. 2009. *European Cohesion Policy in France*. [online]. s.2 [cit.2015.28.03.] Dostupné na internete: <[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/informat/country2009/fr\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/country2009/fr_en.pdf)>

<sup>30</sup> EUROPEAN COMMISSION. 2008. *France – Operational Programme 2007 – 2013: Brittany*. [online]. [cit.2015.28.03] Dostupné na internete: <[http://europa.eu/rapid/press-release\\_MEMO-08-643\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-08-643_en.htm)>

## 1.4.Prínosy klastrov

Členstvo v klastri prináša všetkým zainteresovaným subjektom množstvo prínosov, tieto prínosy sú popísané v nasledujúcej časti prvej kapitoly.

### 1.4.1. Prínosy pre firmy

1. *Poskytujú úspory z rozsahu a znižujú náklady* – poskytujú podnikom dosiahnuť kritické množstvo v kľúčových oblastiach, čo im prináša úspech, ktorý by nebol možný, keby spoločnosti pracovali izolovane. Spolupráca firmám môže otvoriť nové trhy a znižovať náklady.
2. *Znižujú obmedzenia menších firiem a zvyšujú špecializáciu* – klaster môže združovať firmy z rôznych článkov hodnotového reťazca. To umožňuje menším firmám aby sa špecializovali a umožňuje im spolupracovať pri konkurencii voči väčším, vertikálne prepojeným firmám.
3. *Zvyšujú miestnu konkurenciu a rivalitu a tým globálnu konkurenčnú výhodu* – táto rivalita podporuje vo firmách inovácie, pomocou ktorých sa snaží zlepšiť efektívnosť a konkurencieschopnosť
4. *Zvyšujú rýchlosť prenosu informácií a technológií* – to nastáva v dôsledku blízkosti firiem, silných väzieb medzi nimi a vysokou konkurenčnou podstatou klastra.
5. *Zvyšujúca sa moc a hlas malých firiem* – pomocou networkingu sú menšie firmy schopné ovplyvňovať udalosti a lobiť u vlády za lepšie služby a infraštruktúru.
6. *Podnecujú vládu k investíciám do špecializovanej infraštruktúry* – vďaka viditeľnosti klastra, ako aj vďaka nákladovej efektívnosti a vyššej návratnosti investícií, ktoré predstavuje klaster, sú tieto investície jednoduchšie zdôvodniteľné.
7. *Umožňujú efektívne prepojenie a partnerstvo* – viditeľnosť a dôležitosť klastra môže taktiež podnietiť reakciu akademických inštitúcií voči vytváraniu partnerstiev s miestnym priemyslom.

### 1.4.2. Prínosy pre vysoké školy

Vysoké školy zohrávajú veľmi významnú úlohu v tvorbe inovácií, ktoré sú významným diferenciacným prvkom konkurenčnej výhody. Úzka spolupráca univerzity so skupinou spoločností v špecializovaných sektoroch ponúka možnosť zdokonaľovania znalostí a porozumení podnikateľským postupom a potrebám. To spôsobuje, že absolventi univerzity sú lepšie pripravení pre priemysel a študijné plány lepšie uspořobené študentom.

Účasť v klastroch vysokým školám prináša:

- znalosť potrieb priemyslu
- vzdelávanie na mieru pre ich študentov
- aplikovaný výskum (spolupráca na reálnych projektoch)
- zisk zo spoločných projektov výskumu a vývoja
- transfer technológií do praxe
- prístup k ďalším zdrojom financovania

#### *1.4.3. Prínosy pre samosprávy*

Klastrovanie je významným a úspešným nástrojom regionálneho rozvoja. Poskytuje fórum pre dialóg medzi kľúčovými aktérmi v regióne so zameraním na rast. Namiesto všeobecného zamerania na zvyšovanie vedomostí, lákania investícií, rozvoj malého a stredného podnikania v regióne, sa špecifikom každého klastra stáva zameranie sa na činnosť ekonomického rozvoja. Tento prístup je omnoho silnejší a jeho silu už odhalilo veľa krajín OECD. Efektívne partnerstvo verejného a súkromného sektora, ktorého príkladom môžu byť napríklad riadiace skupiny klastrov, napomáhajú úsporným nákupom zo strany verejnej sféry, ktorá sa zároveň dozvedá o potrebách podnikateľov.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> AGENTURA PRO PODPORU PODNIKÁNÍ A INVESTIC. 2014. *Přínosy klastrů* . [online] . [cit. 2015.11.02]  
Dostupné na: <<http://www.czechinvest.org/prinosy-klastru>>

## 1.5. Výhody a nevýhody členstva v klastroch

Základnou funkciou klastrov je to, že fungujú ako informačná platforma. Informácie vnútri klastra sú obojstranné a neustále aktuálne. Ich prijímanie a poskytovanie je základnou funkciou klastra.

Ďalšou výhodou je otvorená komunikácia, odstraňujú sa komunikačné bariéry a to je znakom rovnocennosti partnerov v klastri. Nové kontakty a možnosti prístupu k novým príležitostiam sú zásluhou komunikácie.

Spolupráca ktorá prebieha v klastri je základom pre tvorbu záujmových skupín, a tie podnecujú vznik kooperačných projektov. Cieľom je dosiahnutie synergického efektu a úspor z rozsahu. Táto spolupráca musí zachovávať prvky konkurencie a rivality.

Ďalšia skupina výhod členstva v klastri je tvorená poradenstvom a lobbingom. Riadiace stredisko klastra má funkciu poradenského centra, ktoré poskytuje pomoc podľa potrieb a zamerania klastra. Vedúce inštitúcie v spolupráci s riadiacim strediskom klastra vytvárajú priestor pre aktivity podporujúce výskum a vývoj. Dôležitým cieľom propagácie je prilákanie silného investora, ktorý by požadoval kvalitu, vzdelanie a inovácie a tým by podnietil rozvoj dodávateľov v regióne.

Člen klastra má uľahčenú cestu k zvyšovaniu produktivity, čo je ďalšou výhodou členstva v klastri, má prístup k špecializovaným vstupom, pracovným silám, informáciám a verejným zdrojom. Núka sa aj možnosť znižovať transakčné náklady a možnosť benchmarkingu – porovnať vlastnú výkonnosť s výkonnosťou iných.

Ďalšou výhodou pre firmy sú rýchlejšie technologické, prevádzkové a dodávateľské možnosti pri inováciách a potrebách zákazníka. Firmy ťažia zo vzájomných vzťahov a koncentrácie firiem, využívajú informácie od špecializovaných subjektov, čerpajú vnútorný potenciál klastra, ktorý poskytuje vzťahy medzi školami, výskumnými pracoviskami, dodávateľmi, mladými talentami a podobne.

Poslednou identifikovanou výhodou je vnímanie konkurencieschopnosti v klastri. Je chápaná ako výsledok produktivity a inovácie oproti nižším daniam, podhodnoteným menám, či nízkym mzdám. Za pomoci využitia nových technológií a vývinom jedinečných výrobkov sa firma stáva produktívnejšou.

Okrem vyššie uvedených výhod sa vyskytujú aj určité bariéry. Veľa podnikateľov sa vyhýba tejto spolupráci kvôli strate motivácie. Na druhej strane majú obavy

z poskytovania informácií a know-how. Ďalším problémom je obmedzený prístup k financiám, ľudským zdrojom a tiež informáciám.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> BEDNÁŘOVÁ, D. 2007. *Inovace a klastry v rozvoji regionů*. České Budějovice : Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2007. s. 66. ISBN 978-80-7040-952-7.

## 2. Cieľ práce

Hlavným cieľom mojej diplomovej práce je zhodnotenie aktivít klastrov cestovného ruchu v podpore svojich členských subjektov. Zameriam sa hlavne na oblasť inovácií, marketingu, spoločných projektov a prístupu k novým trhom. K naplneniu hlavného cieľa má dopomôcť analýza podpory klastrov pre ich členské subjekty a čiastkové ciele, ktorými sú:

1. Identifikácia jednotlivých nástrojov podpory členských subjektov zo strany klastrov
2. Sledovanie vývoja členských subjektov z hľadiska pritiažnutia nových členských subjektov
3. Určenie podielu finančných prostriedkov vynaložených na jednotlivé oblasti podpory na celkovom rozpočte klastrov
4. Identifikácia zdrojov financovania klastrov
5. Identifikácia spoločných aktivít a projektov v rámci daných klastrov

Diplomová práca poukazuje na podporu klastrov cestovného ruchu ich členským subjektom a uvádza návrhy na zlepšenie ich činnosti.

### 3. Metodika práce

Diplomová práca sa zameriava na klastre cestovného ruchu. Ako som sa už vyjadril v prvej kapitole, pojem klaster je v odbornej literatúre definovaný všeobecne, nie je zakotvený v legislatíve, preto som sa pri výbere skúmaných organizácií zameril na tie, ktoré majú uvedené slovo "klaster" vo svojom názve. Ide o Klaster Liptov, Klaster Orava, Klaster Turiec, Klaster cestovného ruchu – západné Slovensko, Združenie cestovného ruchu Balnea Cluster, Klaster cestovného ruchu – Košice turizmus, Klaster Smolenice a Klaster Horehronie.

Cestovný ruch na Slovensku bojoval a stále bojuje s mnohými problémami, ako napríklad s nedostatočnou kvalitou služieb, nízkou informovanosťou návštevníkov, alebo nedostatočnou propagáciou jednotlivých destinácií. Vo väčšine prípadov sa tieto problémy riešili separátne, až do roku 2008 kedy začali na Slovensku vznikať prvé klastre cestovného ruchu, ktoré prinášali spoluprácu medzi jednotlivými podnikmi cestovného ruchu a územnými samosprávami. Klastre cestovného ruchu priniesli regiónom v ktorých pôsobia množstvo pozitív a medzi najväčšie pozitíva patrí, že otvorili otázku problematiky uplatňovania destinačného manažmentu.

Pre dosiahnutie hlavného cieľa, ktorým je zhodnotenie aktivít klastrov cestovného ruchu v podpore svojich členských subjektov, bude nevyhnutné získať úvodné teoretické znalosti, ktoré sa týkajú riešenej problematiky. Tieto informácie sú dostupné v rôznych odborných publikáciách. Práca sa snaží odpovedať na otázku, či klastre cestovného ruchu môžeme považovať za klastre v pravom slova zmysle, alebo skôr plnia úlohu organizácií destinačného manažmentu v regiónoch, v ktorých pôsobia. V spracovaní mojej témy využijem všeobecné metódy, a to hlavne kombináciu metód analýzy, syntézy, indukcie a dedukcie. Podstatou metódy analýzy je vyčleniť z množstva údajov tie podstatné, ktoré pomôžu vytvoriť podmienky pre vytvorenie súvislostí. Na analýzu nadviaže metóda syntézy, ktorá predstavuje proces zisťovania súvislostí medzi vyčlenenými prvkami. Na tieto dve metódy nadväzujú metódy indukcie a dedukcie, indukcia sa využíva pri vytváraní všeobecných záverov, na základe zhodnotenia základných dát. Dedukcia na rozdiel od indukcie vychádza zo všeobecných predpokladov a vzťahuje ich na jednotlivé všeobecné alebo čiastkové závery.

Primárny výskum bude uskutočňovaný prostredníctvom dotazníkov, ktoré budú adresované jednotlivým klastrom. Dotazníkový prieskum som sa rozhodol uskutočniť aj

medzi členskými subjektmi klastrov. Týmto primárnym výskumom sa pokúsim definovať hlavné prínosy, ktoré subjektom plynú z členstva v klastroch.

Výsledky získané počas výskumu využijem v posledných kapitolách práce. Štvrtá kapitola práce bude prezentovať výsledky prieskumu, keď jednotlivé výsledky budú prezentované v samostatných podkapitolách venovaných skúmaným klastrom cestovného ruchu. Dotazníkový prieskum sa uskutočňoval od 16. februára 2015 do 28. februára 2015. Prieskum u členských subjektov klastrov cestovného ruchu prebiehal od 23. marca 2015 – 3. apríla 2015. Okrem zhodnotenia výsledkov výskumu budem v záverečnej kapitole formulovať vlastné stanoviská a návrhy.

## **4. Výsledky prieskumu zameraného na aktivity klastrov cestovného ruchu v podpore členských subjektov**

Štvrtá kapitola diplomovej práce sa venuje výsledkom prieskumu, ktorý bol zameraný na zhodnotenie aktivít klastrov cestovného ruchu v podpore členských subjektov. S prosbou o vyplnenie dotazníka som oslovil deväť klastrov cestovného ruchu, odpovedalo mi však len päť z nich:

- Balnea Cluster Dudince
- Klaster Liptov
- Klaster Orava
- Klaster Turiec
- Klaster Topoľčany

Nasledujúca časť zobrazuje výsledky výskumu, ktoré sú prezentované v samostatných podkapitolách venovaných skúmaným klastrom. Každá podkapitola obsahuje pre lepšiu prehľadnosť päť tabuliek, v ktorých sú výsledky prezentované. Tabuľky sú tematicky zamerané na tieto okruhy:

- Štruktúra členskej základne
- Služby pre členské subjekty
- Projekty a spolupráca so zahraničím
- Financovanie činnosti
- Vlastné hodnotenie činnosti

V závere každej podkapitoly sa nachádza snaha o spätnú väzbu, ktorú som sa rozhodol uskutočniť formou primárneho prieskumu u členských subjektov skúmaných klastrov, tento prieskum bol opäť uskutočňovaný prostredníctvom dotazníka a oslovil som všetky členské subjekty piatich skúmaných klastrov, ale na dotazník reagovalo len 15 z celkového počtu 79 subjektov.

### **4.1. Analýza aktivít Balnea Cluster Dudince**

Združenie cestovného ruchu Balnea Cluster Dudince vzniklo v roku 2008, ako prvý kúpeľný klaster na Slovensku. Od začiatku svojej činnosti bol klaster aktívny a už v roku 2009 sa podarilo zrealizovať prvý veľký projekt, ktorým bolo otvorenie turistickej informačnej kancelárie v Dudinciach. Klaster sa v roku 2012 stal členom OOCR Dudince

a činnosť klastra postupne prešla práve na túto organizáciu. Hlavným cieľom organizácie je, aby sa ľudia dozvedeli o vynikajúcich účinkoch dudinskej liečivej vody, aby do Dudince prišlo čo najviac klientov za čo najlepšimi službami. V roku 2014 klaster už vykonával minimum vlastných činností.<sup>33</sup>

### 1. Štruktúra členskej základne Balnea Cluster Dudince

Balnea Cluster Dudince založilo v roku 2008 sedem subjektov. V roku 2014 mal ale klaster len päť členov, z čoho traja členovia boli zo súkromného sektora a dvaja členovia z verejného sektora. Klaster nespolupracuje ani s jednou vysokou alebo strednou školou a žiadnou asociáciou, alebo združením.

Tabuľka 3- Štruktúra členskej základne Balnea Cluster Dudince

<b>Počet členských subjektov</b>	pri založení	7
	v súčasnosti	5
<b>Súčasná štruktúra členskej základne</b>	súkromný sektor	3
	verejný sektor	2
	vzdelávacie inštitúcie	0
	združenia, asociácie	0
<b>Vznik nových subjektov po vzniku klastra</b>	po založení klastra vznikli nové podnikateľské subjekty, ale klaster nesleduje ich počet	

Zdroj: vlastné spracovanie na základe primárneho prieskumu

### 2. Služby Balnea Cluster Dudince pre členské subjekty

Klaster pre svojich členov prináša niekoľko druhov služieb. V spolupráci s členskými subjektmi poskytuje rôzne marketingové aktivity, taktiež tvorbu odborného zázemia pre samosprávu a podnikateľov v cestovnom ruchu a spoločné investičné a neinvestičné projekty. V roku 2014 pripravil klaster pre svojich členov dva vzdelávacie semináre, v ktorých dominovali témy ako propagácia a marketing regiónu, semináre pre zamestnancov členských subjektov, destinačný manažment a semináre zamerané na rozvoj cestovného ruchu na území Zlatej cesty.

<sup>33</sup> TIK Dudince. 2011. *Balnea Cluster Dudince*. [online]. [cit. 2015.02.25.] Dostupné na internete: <[http://www.tikdudince.sk/viewpage.php?page\\_id=2](http://www.tikdudince.sk/viewpage.php?page_id=2)>

Tabuľka 4 - Služby Balnea Cluster Dudince pre členské subjekty

<b>Služby pre členov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- spoločné marketingové aktivity</li> <li>- tvorba odborného zázemia pre samosprávu a podnikateľov v cestovnom ruchu</li> <li>- spoločné investičné a neinvestičné projekty</li> </ul>	
<b>Počet vzdelávacích seminárov pre členov v roku 2014</b>	2	
<b>Tematické zameranie seminárov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- propagácia a marketing regiónu</li> <li>- semináre pre zamestnancov členských subjektov</li> <li>- semináre zamerané na rozvoj cestovného ruchu na území Zlatej cesty</li> <li>- destinačný manažment</li> </ul>	

Zdroj: vlastné spracovanie na základe primárneho prieskumu

### 3. Projekty Balnea Cluster Dudince a spolupráca so zahraničím

Za najvýznamnejší projekt označilo vedenie klastra informačné workshopy zamerané na rozvoj cestovného ruchu na území Zlatej cesty. Tieto workshopy sú zamerané na málo známe aspekty využitia hodnôt a atraktivít krajiny pre rozvoj cestovného ruchu. Klaster neparticipuje na žiadnych projektoch so zahraničnými subjektami, čo neotvára nové možnosti pre členské subjekty, ktoré by mohli expandovať na zahraničné trhy.

Tabuľka 5 - Projekty Balnea Cluster Dudince a spolupráca so zahraničím

	<b>Projekt</b>	<b>Zameranie</b>
<b>Najdôležitejšie projekty klastra počas jeho fungovania</b>	- informačné workshopy a semináre zamerané na rozvoj cestovného ruchu na území krajiny Zlatej cesty	- málo známe aspekty využitia hodnôt a atraktivít krajiny pre rozvoj cestovného ruchu
<b>Spolupráca so zahraničnými subjektami</b>	Nie	
<b>Forma spolupráce</b>	-	

Zdroj: vlastné spracovanie na základe primárneho prieskumu

#### 4. Financovanie činnosti Balnea Cluster Dudince

Od roku 2012, po vzniku OOCR Dudince, Balnea Cluster Dudince postupne presúval svoju činnosť práve na túto OOCR. V roku 2014 vykázal klaster už minimum vlastných činností, čo sa premietlo aj do jeho rozpočtu.

Tabuľka 6 - *Financovanie činnosti Balnea Cluster Dudince v roku 2014*

<b>Rozpočet na rok 2014</b>		<b>0 €</b>
<b>Štruktúra rozpočtu</b>	Ľudské zdroje	-
	Inovácie	-
	Marketing	-
	Zahraničná spolupráca	-
	Iné	-
<b>Napĺňanie rozpočtu</b>	Členské príspevky súkromných subjektov	-
	Členské príspevky samospráv	-
	Dotácie	-
	Príjmy z podnikateľskej činnosti	-
	Úvery	-

Zdroj: vlastné spracovanie na základe primárneho prieskumu

#### 5. Vlastné hodnotenie činnosti Balnea Cluster Dudince

Posledná skupina otázok bola zameraná na vlastné zhodnotenie svojej činnosti. Ide o subjektívny pohľad vedenia klastra na svoju činnosť. Vedenie ohodnotilo svoj prínos pre členské subjekty známku 3 a prínos pre región známku 2. Za najsilnejšiu stránku považujú svoj príspevok k rozvoju a zatraktívneniu regiónu.

Tabuľka 7 - *Vlastné hodnotenie činnosti Balnea Cluster Dudince*

<b>Prínos klastru pre členské subjekty</b>	3
<b>Prínos klastru pre región</b>	2
<b>Silné stránka klastra</b>	- prispievanie k rozvoju a zatraktívneniu regiónu

Zdroj: vlastné spracovanie na základe primárneho prieskumu

## 6. Hodnotenie činnosti Balnea Cluster Dudince členskými subjektmi

V rámci primárneho prieskumu, zameraného na hodnotenie klastrov zo strany členských subjektov, som oslovil všetkých päť členských subjektov Balnea Cluster Dudince. Na dotazník odpovedali dva subjekty, jeden zo súkromného sektora a druhý zo sektora verejného. Obidva subjekty považujú za najvýznamnejšie pozitívne efekty členstva v klastru spoločný marketing a prezentáciu a rôzne ďalšie spoločné projekty. Subjekty ohodnotili vplyv klastra na región známkou 2 a to kvôli uskutočneným workshopom, cezhraničnej spolupráci a už spomínaným uskutočneným projektom. Subjekt z verejného sektora ohodnotil vplyv klastra na subjekt najvyššou možnou známkou a ako dôvod hodnotenia uviedol, že sa zvýšil počet návštevníkov a vznikli tiež nové projekty a partnerstvá. Naopak subjekt zo súkromného sektora udelil klastru len priemernú známku – 3, dôvod hodnotenia neuviedol.

Tabuľka 8 - Hodnotenie činnosti Balnea Cluster Dudince členskými subjektmi

Sektor	Verejný	Súkromný
Počet odpovedí	1	1
Rok vstupu do klastra	2008	2008
Pozitívne efekty členstva v klastri	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vzdelávanie a školenie</li> <li>- spoločný marketing a prezentácia</li> <li>- spoločné projekty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- spoločný marketing a prezentácia</li> <li>- možnosť cezhraničnej spolupráce</li> <li>- spoločné projekty</li> <li>- vznik partnerstiev</li> </ul>
Vplyv klastra na región	2	2
Dôvody hodnotenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uskutočnené projekty, workshopy, cezhraničná spolupráca</li> </ul>	-
Vplyv klastra na subjekt	1	3
Dôvody hodnotenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zvýšil sa počet návštevníkov, nové projekty a partnerstvá</li> </ul>	-

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa primárneho prieskumu

## 4.2. Analýza aktivít Klastra Liptov

Klaster Liptov – združenie cestovného ruchu, je združením právnických osôb, ktoré bolo založené v roku 2008, za účelom zvýšenia návštevnosti regiónu Liptov do roku 2013 na dvojnásobok hodnoty z roku 2007. K oficiálnemu zaregistrovaniu združenia došlo 8. 8. 2008, kedy mu bolo pridelené IČO a bolo zapísané do registra záujmových združení právnických osôb. Zakladajúcimi členmi združenia boli štyri najvýznamnejšie subjekty súkromného sektora v regióne a tri najväčšie liptovské mestá.

Ako som už spomínal, strategickým cieľom Klastra Liptov bolo zdvojnásobiť do roku 2013 počet návštevníkov z roku 2007. Víziou Klastra bolo vybudovať z regiónu

Liptov európsky rozpoznateľnú destináciu. Vízia, ako aj strategický cieľ musia byť podporené ďalšími čiastkovými cieľmi, ktorými sú v prípade Klastra Liptov:

1. ciele pozíciovanie značky "Liptov – treba zažiť", na domácom, ako aj zahraničných trhoch
2. budovanie atraktívnych produktových radov a produktov destinácie Liptov
3. vybudovanie komplexného systému riadenia cestovného ruchu v regióne Liptov prostredníctvom fungujúcej organizačnej štruktúry
4. proaktívna a ústretová komunikácia s verným aj potenciálnym návštevníkom Liptova.

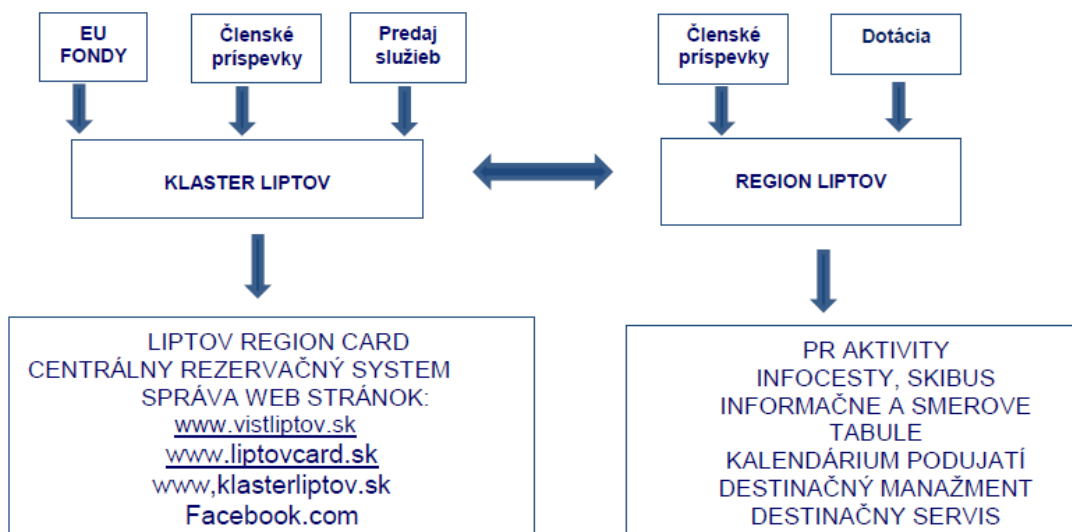
Klaster Liptov je vlastníkom Bronze Label of European cluster Excellence Initiative, ktorú udeľuje European Secretariat of Clusters Analysis. Bronze Label sa udeľuje klastrom, ktoré majú záujem o približovanie sa k dokonalosti. Súčasná platnosť Bronze Label pre Klaster Liptov je platná do 27. januára 2015.

V regióne pôsobí okrem klastra aj OOCR Región Liptov, ktorá vznikla na základe zákona o podpore cestovného ruchu č. 91/2010 Z.z. Táto organizácia funguje od februára 2012. Nadväzuje na činnosť klastra a spoločne sa podieľajú na tvorbe imidžu regiónu a na snahe, aby sa Liptov stal top destináciou na Slovensku a v krajinách V4. Obidve organizácie riadi jeden riaditeľ, ktorý koordinuje ich činnosť.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> KLASTER LIPTOV. 2011. *Klaster Liptov*. [online]. [cit.2015.02.25] Dostupné na internete: <[http://www.klasterliptov.sk/sk/klaster\\_liptov.php](http://www.klasterliptov.sk/sk/klaster_liptov.php)>

Obrázok 4 - Schéma organizácie cestovného ruchu v regióne Liptov



Zdroj: Správa o činnosti Klastra Liptov 2013

#### 1. Štruktúra členskej základne Klastra Liptov

Ako už bolo spomínané na začiatku podkapitoly, Klaster Liptov založilo sedem subjektov. Štyri subjekty súkromného sektora a tri najväčšie mestá v regióne Liptov. Počas šiestich rokov fungovania klastra sa členská základňa výrazne rozšírila hlavne o subjekty verejného rektora.

V roku 2014 tvorilo členskú základňu päť podnikov súkromného sektora, keď sa ku štyrom zakladateľským členom pridali Kúpele Lúčky a. s. a k trom zástupcom verejného sektora sa pridalo šesť ďalších obcí. Členská základňa sa rozšírila aj o Hotelovú akadémiu v Liptovskom Mikuláši a Cech združení cestovného ruchu Liptova. Klaster zaznamenal za obdobie od roku 2008 - 2014 výrazný progres čo sa týka počtu členských subjektov.

Tabuľka 9 - Štruktúra členskej základne Klastra Liptov

<b>Počet členských subjektov</b>	pri založení	7
	v súčasnosti	26
<b>Súčasná štruktúra členskej základne</b>	súkromný sektor	5
	verejný sektor	19
	vzdelávacie inštitúcie	1
	združenia, asociácie	1
<b>Vznik nových subjektov po vzniku klastra</b>	- stále vznikajú poskytovatelia nových služieb	

Zdroj: vlastné spracovanie na základe primárneho prieskumu

## 2. Služby Klastra Liptov pre členské subjekty

Klaster Liptov ponúka svojim členom široké spektrum služieb, ktoré môžu významne dopomôcť subjektom k ich vlastnému rozvoju a taktiež k rozvoju celého regiónu. Medzi základné služby, ktoré ponúka patria spoločné marketingové aktivity, prenos informácií, odborné analýzy, koordinácia vzdelávacieho systému a podobne. V roku 2014 klaster pre svoje členské subjekty pripravil celkovo štyri vzdelávacie semináre, ktoré sa týkali zimnej a letnej sezóny v regióne a tiež propagácie regiónu.

Tabuľka 10 - Služby Klastra Liptov pre členské subjekty

<b>Služby pre členov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- spoločné marketingové aktivity</li> <li>- prenos informácií, know-how a inovácií</li> <li>- odborné analýzy a štúdie</li> <li>- koordinácia postupu v legislatívnych úpravách v cestovnom ruchu, alebo s vplyvom na cestovný ruch</li> <li>- spoločné investičné a neinvestičné projekty</li> <li>- koordinácia vzdelávacieho systému</li> </ul>
<b>Počet vzdelávacích seminárov pre členov v roku 2014</b>	4
<b>Tematické zameranie seminárov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- informačné stretnutia pred letnou a zimnou sezónou</li> <li>- propagácia a marketing regiónu</li> </ul>

Zdroj: vlastné spracovanie podľa primárneho prieskumu

### 3. Projekty Klastra Liptov a cezhraničná spolupráca

Klaster Liptov rozbehol množstvo projektov, ktoré majú priamy vplyv na jeho členské subjekty, ale tiež na konkurencieschopnosť celého regiónu. Za najvýznamnejšie projekty považujú:

- Liptov region card (LRC)

Liptovská regionálna karta je každým rokom turistami vyhľadávaný produkt. Ubytovateľom poskytuje konkurenčnú výhodu, ktorá ovplyvňuje návštevníkov regiónu pri výbere ubytovania. Prostredníctvom karty sa Klaster Liptov snaží aj o zvyšovanie počtu legálnych ubytovateľov a rast vybranej dane z ubytovania. Karta sa predáva pre dve obdobia počas roka a to leto a zima a poskytuje zľavy vo výške od 5% do 100% vo vybraných atraktivitách, kultúrnych pamiatkach, aquaparkoch, lyžiarskych strediskách a rôznych športových predajniach.

- Centrálny rezervačný systém (CRS)

Ďalším významným projektom klastra je centrálny rezervačný systém. Tento systém zahŕňal osem webových stránok členov klastra. V roku 2013 však klaster prevádzku CRS ukončil, keďže sa nedohodol na zmluvných podmienkach s dodávateľom

softwaru a ponuka ubytovania bola nahradená ponukou ubytovania na webovej stránke [www.visitliptov.sk](http://www.visitliptov.sk).

### **Spolupráca so zahraničnými subjektami**

Klaster Liptov aktívne spolupracuje s viacerými zahraničnými subjektami. Najaktívnejšie spolupracuje hlavne v oblasti marketingu. Klaster už pri svojom vzniku zdefinoval ako hlavné zdrojové trhy krajiny Česko, Maďarsko, Poľsko, Rusko a Ukrajina. Cieľom práce s týmito zahraničnými trhmi je podnecovanie získavania povedomia o Liptove, ako o modernej turistickej destinácii v strednej Európe.

Spolupráca s obcou Terchová a KLACR – Moravskoslezským klastrom cestovného ruchu, by mala klastru priniesť spracovanie odbornej analýzy „Trendy cestovného ruchu v SR a ČR v porovnaní s Európou“. Taktiež sa uskutočnilo niekoľko spoločných stretnutí aktérov tejto spolupráce, bol vytvorený spoločný portál, ktorý funguje ako fórum na zabezpečenie informovanosti a otvorenej, voľnej, odbornej diskusie o aktuálnych problémoch cestovného ruchu. Subjekty tiež vytvorili spoločnú marketingovú kampaň, ktorá je zameraná na sezóny leto a zima. Kampaň sa uskutočňuje prostredníctvom reklamy v rádiách, billboardy, printové médiá, internetová kampaň a rôzne ďalšie propagačné materiály.

*Tabuľka 11 - Projekty Klastra Liptov a cezhraničná spolupráca*

<b>Najdôležitejšie projekty klastra počas jeho fungovania</b>	<b>Projekt</b>	<b>Zameranie</b>
	- Liptov Region Card	- zľavová karta
	- CRS	- rezervačný portál
	- Učiace sa regióny	- vzdelávanie
<b>Spolupráca so zahraničnými subjektami</b>		áno
<b>Forma spolupráce</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- výstavy, veľtrhy a workshopy</li> <li>- spoločná propagácia</li> <li>- výmena know-how a odborníkov v oblasti CR</li> <li>- spoločné projekty a štúdie</li> </ul>	

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa primárneho prieskumu*

#### 4. Financovanie činnosti Klastra Liptov v roku 2014

V roku 2014 pracoval klaster s rozpočtom na úrovni 200.000 eur. Prevažná časť finančných prostriedkov bola určená na ľudské zdroje klastra. 10% z rozpočtu bolo venovaných na marketing, inovácie, zahraničnú spoluprácu a iné položky. Napĺňanie rozpočtu bolo financované hlavne z dotácií, a z príjmov z podnikateľskej činnosti. Členské

príspevky samospráv sa podieľajú na rozpočte len 5% a členské príspevky súkromných subjektov 15%.

*Tabuľka 12 - Financovanie činnosti Klastra Liptov*

<b>Rozpočet na rok 2014</b>		200.000 €
<b>Štruktúra rozpočtu</b>	Ľudské zdroje	60%
	Inovácie	10%
	Marketing	10%
	Zahraničná spolupráca	10%
	Iné	10%
<b>Napĺňanie rozpočtu</b>	Členské príspevky súkromných subjektov	15%
	Členské príspevky samospráv	5%
	Dotácie	40%
	Príjmy z podnikateľskej činnosti	40%
	Úvery	0%

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa primárneho prieskumu*

#### 5. Vlastné hodnotenie činnosti Klastra Liptov

Klaster svoj prínos pre členské subjekty zhodnotil známku 1 a prínos pre región známku 2. Za svoju najsilnejšiu stránku považuje spoluprácu členov, ktorá je demonštrovaná práve cez Liptovskú regionálnu kartu.

*Tabuľka 13 - Vlastné hodnotenie činnosti Klastra Liptov*

<b>Prínos klastru pre členské subjekty</b>	1
<b>Prínos klastru pre región</b>	2
<b>Silné stránka klastra</b>	- spolupráca členov - LRC – Liptovská regionálne karta

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa primárneho prieskumu*

#### 6. Hodnotenie činnosti klastra členskými subjektami

Na dotazník určený pre členské subjekty Klastra Liptov odpovedali štyri zo všetkých členských subjektov klastra. Všetky subjekty patria do verejného rektora. Jeden subjekt patrí medzi zakladajúcich členov Klastra Liptov, ostatné vstúpili do klastra v roku 2010 a 2011. Subjekty identifikovali ako najväčší prínos členstva spoločný marketing a prezentáciu, cezhraničnú spoluprácu, prístup k inováciám, zavádzanie nových

technológií, lepší prístup k finančným prostriedkom, spoločné projekty a vznik nových partnerstiev. Výrazne sa však líšia odpovede na otázky vplyvu klastra na región a samotný subjekt. Zatiaľ čo subjekt, ktorý bol pri založení Klastra Liptov ohodnotil vplyv na región aj subjekt najvyššími možnými známkami, ďalšie subjekty ohodnotili vplyv na región známkami 2 a 3 a vplyv na subjekt dokonca aj známku 4. Ani jeden zo subjektov bohužiaľ svoje hodnotenie neodôvodnil.

*Tabuľka 14 - Hodnotenie činnosti Klastra Liptov členskými subjektami*

<b>Sektor</b>	<b>verejný</b>	<b>súkromný</b>
<b>Počet odpovedí</b>	4	-
<b>Rok vstupu do klastra</b>	2010, 2008, 2010, 2011	-
<b>Pozitívne efekty členstva v klastru</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- spoločný marketing a prezentácia</li> <li>- možnosť cezhraničnej spolupráce</li> <li>- prístup k inováciám</li> <li>- zavádzanie nových technológií</li> <li>- lepší prístup k finančným zdrojom</li> <li>- spoločné projekty</li> <li>- vznik partnerstiev</li> </ul>	-
<b>Vplyv klastra na región</b>	1 / 3 / 3 / 2	-
<b>Dôvody hodnotenia</b>	-	-
<b>Vplyv klastra na subjekt</b>	1 / 4 / 2 / 2	-
<b>Dôvody hodnotenia</b>	-	-

*Zdroj: vlastné spracovanie na základe primárneho prieskumu*

### **4.3. Analýza aktivít Klastra Orava**

Klaster Orava bol jedným z prvých klastrov cestovného ruchu, ktoré na Slovensku vznikli. Klaster vznikol v roku 2009 ako združenie záujmových právnických osôb so snahou dostať región Orava medzi vyhľadávané európske destinácie, prezentovať región

Orava ako jednu značku, zvýšiť konkurencieschopnosť regiónu a podnietiť spoluprácu v regióne. Klaster založilo spolu desať subjektov, z toho bolo deväť subjektov zo súkromného sektora a jeden subjekt – obec Zuberec zo sektora verejného. Základným cieľom bolo „vytvárať pozitívny imidž regiónu pre návštevníkom, investorov a občanov regiónu, organizovať spoločný marketing cestovného ruchu na území regiónu, ako aj spoločnú ponuku kvalitných produktov cestovného ruchu na Orave.“

Po tom, čo vstúpil do platnosti zákon č. 91/2010 Z.z. o podpore cestovného ruchu sa Klaster Orava pretransformoval na oblastnú organizáciu cestovného ruchu, ktorá je členom krajskej organizácie cestovného ruchu Žilinský turistický kraj.<sup>35</sup>

### 1. Štruktúra členskej základne Klastra Orava

Členská základňa Klastra Orava je tvorená dvadsiatimi ôsmimi subjektami, z ktorých presná polovica patrí do súkromného sektora a druhá polovica do sektora verejného. Klaster tiež spolupracuje s dvomi ďalšími subjektami a to so vzdelávacími inštitúciami a združeniami a asociáciami. Klaster počas svojho pôsobenia takmer zdvojnásobil počet svojich členských subjektov. V regióne po jeho založení neustále vznikajú a zanikajú nové subjekty, klaster však ich vývoj nesleduje.

Tabuľka 15 - Štruktúra členskej základne Klastra Orava

<b>Počet členských subjektov</b>	pri založení	16
	v súčasnosti	28
<b>Súčasná štruktúra členskej základne</b>	súkromný sektor	14
	verejný sektor	14
	vzdelávacie inštitúcie	1
	združenia, asociácie	1
<b>Vznik nových subjektov po vzniku klastra</b>	- pokiaľ ide o subjekty cestovného ruchu, v regióne neustále vznikajú a zanikajú subjekty, ale klaster tento vývoj nesleduje.	

Zdroj: vlastné spracovanie na základe primárneho prieskumu

<sup>35</sup> KLASTER ORAVA. 2012. *Klaster Orava*. [online]. [2015.02.20] Dostupné na internete: <<http://www.visitorava.sk/sk/klaster-orava>>

## 2. Služby Klastra Orava pre členské subjekty

Klaster poskytuje svojim členským subjektom množstvo služieb, cez spoločné marketingové aktivity, odborné analýzy a projekty až po koordináciu vzdelávacieho systému. V roku 2014 poskytol svojim členom aj tri vzdelávacie semináre, ktoré boli zamerané na vzdelávanie zamestnancov členských subjektov.

Tabuľka 16 - Služby Klastra Orava pre členské subjekty

<b>Služby pre členov</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- spoločné marketingové aktivity</li><li>- prenos informácií, know-how a inovácií</li><li>- odborné analýzy a štúdie</li><li>- koordinácia postupu v legislatívnych úpravách v cestovnom ruchu, alebo s vplyvom v cestovnom ruchu</li><li>- tvorba odborného zázemia pre samosprávu a podnikateľov v cestovnom ruchu</li><li>- spoločné investičné a neinvestičné projekty</li><li>- koordinácia vzdelávacieho systému</li></ul>
<b>Počet vzdelávacích seminárov pre členov v roku 2014</b>	3
<b>Tematické zameranie seminárov</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- semináre pre zamestnancov členských subjektov</li></ul>

Zdroj: vlastné spracovanie na základe primárneho prieskumu

## 3. Projekty Klastra Orava a cezhraničná spolupráca

Za najvýznamnejšie projekty klastra jeho vedenie považuje regionálnu kartu zliav Orava Card, taktiež propagáciu regiónu doma a v zahraničí a tiež rôznu podporu športových a kultúrnych podujatí v regióne. Klaster tiež aktívne spolupracuje so zahraničím, hlavne formou výstav, veľtrhov, workshopov a rôznych infociest. V roku 2014 sa zúčastnil spolu štrnástich výstav a veľtrhov v zahraničí, konkrétne Poľsku, Česku, Srbsku a Pobaltských krajinách. Zorganizoval tiež päť infociest pre touroperátorov z Poľska, Talianska a Srbska.

Tabuľka 17 - Projekty Klastra Orava a cezhraničná spolupráca

	<b>Projekt</b>	<b>Zameranie</b>
<b>Najdôležitejšie projekty klastra počas jeho fungovania</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- regionálna karta zliav Orava Card</li> <li>- propagácia regiónu doma a v</li> <li>- podpora podujatí kultúrneho a športového charakteru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- služby</li> <li>- marketing</li> <li>- produkty cestovného ruchu</li> </ul>
<b>Spolupráca so zahraničnými subjektami</b>		áno
<b>Forma spolupráce</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- výstavy, veľtrhy a workshopy v zahraničí</li> <li>- spoločná propagácia</li> <li>- organizácia infociest s cieľom predstaviť región a služby</li> </ul>	

Zdroj: vlastné spracovanie na základe primárneho prieskumu

#### 4. Financovanie činnosti Klastra Orava

V roku 2014 Klaster Orava pracoval s rozpočtom na úrovni takmer 124 tisíc eur. Prevažná časť rozpočtu bola vyčerpaná na marketing a prezentáciu. Do inovácií bolo investovaných len 10% finančných zdrojov z rozpočtu. Najväčšie príjmy do rozpočtu plynuli z členských príspevkov a dotácií.

Tabuľka 18 - Financovanie činnosti Klastra Orava v roku 2014

<b>Rozpočet na rok 2014</b>		123 892 €
<b>Štruktúra rozpočtu</b>	Ľudské zdroje	20%
	Inovácie	10%
	Marketing	40%
	Zahraničná spolupráca	15%
	Iné	15%
<b>Napĺňanie rozpočtu</b>	Členské príspevky súkromných subjektov	28,5%
	Členské príspevky samospráv	28,5%
	Dotácie	40%
	Príjmy z podnikateľskej činnosti	3%
	Úvery	0%

Zdroj: vlastné spracovanie na základe primárneho prieskumu

## 5. Vlastné hodnotenie činnosti Klastra Orava

Vo vlastnom hodnotení činnosti klaster označil svoj vplyv na členské subjekty známku 3. Za najsilnejšiu stránku považuje vedenie klastra schopnosť spolupracovať na propagácii Oravy a služieb, ktoré návštevníkom dokáže región poskytnúť.

Tabuľka 19 - Vlastné hodnotenie činnosti Klastra Orava

<b>Prínos klastru pre členské subjekty</b>	3
<b>Prínos klastru pre región</b>	- nevedia ohodnotiť
<b>Silné stránka klastra</b>	- schopnosť spolupracovať na propagácii regiónu Oravy a služieb, ktoré návštevníkom dokáže ponúknuť

Zdroj: vlastné spracovanie na základe primárneho prieskumu

## 6. Hodnotenie činnosti Klastra Orava členskými subjektami

Na môj primárny prieskum u členských subjektov Klastra Orava odpovedalo len päť z dvadsiatich ôsmich oslovených subjektov. Tri zo subjektov patria do verejného sektora a dva do sektora súkromného. Subjekty pristupovali do klastra v rokoch 2011, 2012, 2013 a 2014. Subjekty vidia najväčšie pozitíva členstva v klastru hlavne v spoločnom marketingu a prezentácii, spoločných projektoch, vzniku partnerstiev, zavádzaní nových technológií a vzdelávaní a školeniach. Subjekty z verejného sektora ohodnotili vplyv klastra na región známkami 3 a 2 a jeden zo subjektov odôvodnil svoje hodnotenie: „Došlo k spolupráci subjektov, zlepšila sa propagácia regiónu, vytvoril sa spoločný produkt Orava Card, nová webová stránka, došlo k podpore etablovaných podujatí. Stále však chýba spoločný produkt regiónu v tlačenej podobe. Návštevník prichádzajúci do regiónu dostane v každom meste, obci, či zariadení cestovného ruchu iný propagačný materiál – chýba jeden spoločný – pre celý región.“ Subjekty zo súkromného sektora ohodnotili vplyv Klastra Orava na región známku 2, dôvody hodnotenia však neuviedli. Vplyv klastra na členské subjekty ohodnotili subjekty verejného sektora rovnakými známkami ako vplyv na región a odôvodnili to tým, že sa zvýšila možnosť prezentácie subjektu na výstavách a zvýšila sa výška dane z ubytovania, možnosť na zlepšenie podpory vidia subjekty v organizácii väčšieho množstva odborných seminárov a školení. Subjekty zo súkromného sektora ohodnotili vplyv klastra na subjekt známku 2 a dôvody hodnotenia opäť neuviedli.

Tabuľka 20 - Hodnotenie činnosti Klastra Orava členskými subjektami

Sektor	Verejný	Súkromný
Počet odpovedí	3	2
Rok vstupu do klastra	2011/2013/2012	2014 / 2012
<b>Pozitívne efekty členstva v klastri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- spoločný marketing a prezentácia</li> <li>- zavádzanie nových technológií</li> <li>- spoločné projekty</li> <li>- vznik partnerstiev</li> <li>- kontakt s novými zákazníkmi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vzdelávanie a školenie</li> <li>- spoločný marketing a prezentácia</li> </ul>
<b>Vplyv klastra na región</b>	3 / 2 / 2	2 / 2
<b>Dôvody hodnotenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- spolupráca subjektov, propagácia, Orava card, chýba však spoločný propagačný materiál</li> </ul>	-
<b>Vplyv klastra na subjekt</b>	3 / 2 / 3	2 / 2
<b>Dôvody hodnotenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- možnosť prezentácie na výstavách, zvýšila sa výška dane z ubytovania, chýba však organizácia školení, viac vzdelávacích seminárov</li> </ul>	-

Zdroj: vlastné spracovanie na základe primárneho prieskumu

#### 4.4. Analýza aktivít Klastra Topoľčany

Klaster Topoľčany je združenie, ktoré spája predstaviteľov verejného a súkromného sektora, ktorí spolupracujú pri rozvoji cestovného ruchu v okrese Topoľčany. Hlavným cieľom združenia je rozvoj infraštruktúry cestovného ruchu, efektívne fungovanie partnerstiev a skvalitnenie a propagácia služieb a produktov cestovného ruchu v regióne. Projekt klastra bol financovaný z fondov Európskej únie, v rámci výzvy z Regionálneho operačného programu, prioritnej osi č. 3 – Posilnenie kultúrneho potenciálu regiónov a rozvoj cestovného ruchu.<sup>36</sup>

##### 1. *Štruktúra členskej základne Klastra Topoľčany*

Združenie Klaster Topoľčany bolo založené v roku 2012 trinástimi členmi, odvtedy sa štruktúra členskej základne vôbec nezmenila. Aj v súčasnosti ju tvorí trinásť členských subjektov, z ktorých štyri patria do súkromného sektora a deväť do sektora verejného. Členská základňa klastra nespolupracuje so žiadnou univerzitou, ani žiadnou asociáciou alebo združením. Klaster počas svojej činnosti nemonitoroval vznik, alebo zánik podnikateľských subjektov v regióne.

*Tabuľka 21 - Štruktúra členskej základne Klastra Topoľčany*

<b>Počet členských subjektov</b>	pri založení	13
	v súčasnosti	13
<b>Súčasná štruktúra členskej základne</b>	súkromný sektor	4
	verejný sektor	9
	vzdelávacie inštitúcie	0
	združenia, asociácie	0
<b>Vznik nových subjektov po vzniku klastra</b>	- nesledujú to	

*Zdroj: vlastné spracovanie na základe primárneho prieskumu*

##### 2. *Služby Klastra Topoľčany pre členské subjekty*

Klaster poskytuje svojim členským subjektom služby v oblasti marketingových aktivít, v spolupráci s členskými subjektami vypracováva rôzne odborné analýzy a štúdie a tiež napomáha šíreniu informácií, know-how a inovácií medzi členskými subjektami.

<sup>36</sup> KLASTER TOPOĽČANY. 2012. *Klaster Topoľčany*. [online]. [cit.2015.02.27]. Dostupné na internete: <<http://klasteropolcany.sk/informacie>>

V roku 2014 pripravil pre svojich členom štyri vzdelávacie semináre, ktoré sa týkali propagácie a marketingu.

*Tabuľka 22 - Služby Klastra Topoľčany pre členské subjekty*

<b>Služby pre členov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- spoločné marketingové aktivity</li> <li>- prenos informácií, know-how a inovácií</li> <li>- odborné analýzy a štúdie</li> </ul>	
<b>Počet vzdelávacích seminárov pre členov v roku 2014</b>		4
<b>Tematické zameranie seminárov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- propagácia a marketing regiónu</li> </ul>	

*Zdroj: vlastné spracovanie na základe primárneho prieskumu*

### 3. Projekty Klastra Topoľčany a cezhraničná spolupráca

Za najvýznamnejšie projekty, ktoré počas svojej činnosti Klaster Topoľčany zrealizoval považuje vedenie Dni regiónu a otvorenie turistickej sezóny v regióne, ktoré boli zamerané na kultúrne podujatia, ďalej spracovanie propagačných materiálov, turistických máp a cykloturistických máp. Tieto prostriedky okrem svojho primárneho využitia slúžili aj ako prostriedky marketingu

*Tabuľka 23 - Projekty Klastra Topoľčany a cezhraničná spolupráca*

	<b>Projekt</b>	<b>Zameranie</b>
<b>Najdôležitejšie projekty klastra počas jeho fungovania</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dni regiónu a otvorenie turistickej sezóny v regióne</li> <li>- spracovanie propagačných materiálov</li> <li>- spracovanie turistických a cykloturistických máp</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- realizácia kultúrnych podujatí</li> <li>- propagácia a marketing</li> <li>- propagácia a marketing</li> </ul>
<b>Spolupráca so zahraničnými subjektami</b>		Nie
<b>Forma spolupráce</b>		

*Zdroj: vlastné spracovanie na základe primárneho prieskumu*

#### 4. Financovanie činnosti Klastra Topoľčany

V roku 2014 pracoval klaster s rozpočtom v hodnote 61 488 eur. Celých 100% tejto sumy bolo investovaných do marketingu. Rozpočet bol financovaný z 95% z dotácií a zvyšných 5% tvorili členské príspevky samosprávy.

Tabuľka 24 - Financovanie činnosti Klastra Topoľčany

<b>Rozpočet na rok 2014</b>		61 488 €
<b>Štruktúra rozpočtu</b>	Ľudské zdroje	0%
	Inovácie	0%
	Marketing	100%
	Zahraničná spolupráca	0%
	Iné	0%
<b>Napĺňanie rozpočtu</b>	Členské príspevky súkromných subjektov	0%
	Členské príspevky samospráv	5%
	Dotácie	95%
	Príjmy z podnikateľskej činnosti	0%
	Úvery	0%

Zdroj: vlastné spracovanie na základe primárneho prieskumu

#### 5. Vlastné hodnotenie činnosti Klastra Topoľčany

Posledná skupina otázok z môjho primárneho prieskumu bola smerovaná k vlastnému hodnoteniu činnosti klastra. Klaster ohodnotil svoj prínos pre členské subjekty a pre región najvyššou možnou známku, čiže známku 1. Za najsilnejšiu stránku klastra považuje vedenie aktívnu spoluprácu v oblasti propagácie cestovného ruchu v regióne Topoľčany.

Tabuľka 25 - Vlastné hodnotenie činnosti Klastra Topoľčany

<b>Prínos klastru pre členské subjekty</b>	1
<b>Prínos klastru pre región</b>	1
<b>Silné stránka klastra</b>	- aktívna spolupráca v oblasti propagácie cestovného ruchu regiónu Topoľčany

Zdroj: vlastné spracovanie na základe primárneho prieskumu

## 6. Hodnotenie činnosti Klastra Topoľčany členskými subjektami

Na otázky môjho prieskumu medzi členskými subjektami Klastra Topoľčany odpovedali tri členské subjekty, patriace do verejného sektora. Za najvýznamnejšie pozitíva členstva v klastri považujú spoločný marketing a prezentáciu, spoločné projekty a vznik partnerstiev. Subjekty ohodnotili vplyv klastra na región známkami 1 a 2 a jeden zo subjektov ohodnotil vplyv klastra na región nasledovne: *„Možnosť propagácie v rámci jednotlivých podujatí, v rámci ktorých sa zúčastňujú subjekty z celého okresu Topoľčany ale i z jeho okolia. Klaster podporil rozvoj spolupráce účastníkov v cestovnom ruchu.“* Subjekty rovnaké známky udelili aj vplyvu Klastra Topoľčany na členské subjekty. Subjekt, ktorý pristúpil do klastra v roku 2012 odôvodnil svoje hodnotenie nasledovne: *„Jednotlivými aktivitami klastra sa zlepšila propagácia mesta nielen za pomoci kultúrnych podujatí ale tiež i vytvorením propagačných materiálov a web stránky, ktorá prispieva k prilákaniu návštevníkov nielen do regiónu ale i do samotného mesta Topoľčany.“*

Tabuľka 26 - Hodnotenie činnosti Klastra Topoľčany členskými subjektami

Sektor	Verejný	súkromný
Počet odpovedí	3	-
Rok vstupu do klastra	2011 / 2012 / 2011	-
Pozitívne efekty členstva v klastri	<ul style="list-style-type: none"> <li>- spoločný marketing a prezentácia</li> <li>- spoločné projekty</li> <li>- vznik partnerstiev</li> </ul>	-
Vplyv klastra na región	2 / 1 / 2	-
Dôvody hodnotenia	možnosť propagácie v rámci jednotlivých podujatí, v rámci ktorých sa zúčastňujú subjekty z celého okresu Topoľčany ale i z jeho okolia. Klaster podporil rozvoj spolupráce účastníkov v cestovnom ruchu	-
Vplyv klastra na subjekt	2 / 1 / 1	
Dôvody hodnotenia	jednotlivými aktivitami klastra sa zlepšila propagácia mesta nielen za pomoci kultúrnych podujatí ale tiež i vytvorením propagačných materiálov a web stránky, ktorá prispieva k prilákaniu návštevníkov nielen do regiónu ale i do samotného mesta Topoľčany	-

Zdroj: vlastné spracovanie na základe primárneho prieskumu

## 4.5. Analýza aktivít Klastra Turiec

Klaster Turiec – združenie cestovného ruchu bol založený v roku 2009 ako otvorená a nezávislá spoločenská organizácie, ktorá bude zastrešovať samosprávy a subjekty cestovného ruchu v regióne Turiec. Hlavným cieľom bolo „*spolupracovať pri propagácii regiónu.*“ Od roku 2012 je Klaster Turiec jeden zo šiestich subjektov, ktoré sú členmi OOCR Turiec – Kremnicko.<sup>37</sup>

### 1. Štruktúra členskej základne Klastra Turiec

Klaster Turiec v roku 2009 založilo celkom šesť subjektov, členská základňa neprešla počas šiestich rokov výraznou obmenou, počet členských subjektov v súčasnosti je päť, z toho štyria členovia sú zo súkromného sektora a jeden člen z verejného sektora.

Tabuľka 27 - Štruktúra členskej základne Klastra Turiec

<b>Počet členských subjektov</b>	pri založení	6
	v súčasnosti	5
<b>Súčasná štruktúra členskej základne</b>	súkromný sektor	4
	verejný sektor	1
	vzdelávacie inštitúcie	0
	združenia, asociácie	0
<b>Vznik nových subjektov po vzniku klastra</b>	- sú organizované v novej OOCR Turiec – Kremnicko	

Zdroj: vlastné spracovanie na základe primárneho prieskumu

### 2. Služby Klastra Turiec pre členské subjekty

Podľa odpovedí, ktoré mi poskytlo vedenie klastra, medzi aktivity, ktoré poskytuje klaster svojim členom patria odborné analýzy a štúdie, koordinácia postupu v legislatívnych úpravách v cestovnom ruchu alebo s vplyvom v cestovnom ruchu a tiež uskutočňuje v súčinnosti s členskými subjektami aj marketingové aktivity. Klaster nepripravil pre svojich členov žiadne vzdelávacie semináre, ktoré by dopomohli zvýšeniu kvalifikácie zamestnancov členských subjektov, alebo podporili prenos inovácií a rýchlosť technologických zmien.

<sup>37</sup>SIEA. 2011. *Klaster Turiec – združenie cestovného ruchu*. [online]. [cit.2015.02.25] Dostupné na internete: <[https://www.siea.sk/materials/files/inovacie/slovenske\\_klastre/stretnutia/prve\\_stretnutie/klaster\\_turiec.pdf](https://www.siea.sk/materials/files/inovacie/slovenske_klastre/stretnutia/prve_stretnutie/klaster_turiec.pdf)>

Tabuľka 28 - Služby Klastra Turiec pre členské subjekty

<b>Služby pre členov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- spoločné marketingové aktivity</li> <li>- odborné analýzy a štúdie</li> <li>- koordinácia postupu v legislatívnych úpravách v cestovnom ruchu alebo s vplyvom v cestovnom ruchu</li> </ul>
<b>Počet vzdelávacích seminárov pre členov v roku 2014</b>	0
<b>Tematické zameranie seminárov</b>	-

Zdroj: vlastné spracovanie na základe primárneho prieskumu

### 3. Projekty Klastra Turiec a cezhraničná spolupráca

Za najvýznamnejšie projekty vedenie Klastra Turiec považuje podporu rozvoja cestovného ruchu v regióne Turiec, ktorú uskutočňujú prostredníctvom tvorby stratégií, tvorbou DVD nosičov, organizáciou rôznych udalostí a vytvorením spoločného webu. Ďalším významným produktom je SKIPASS Turiec, ktorý je spoločným skipasom pre všetky lyžiarske strediská v regióne. Klaster tiež uskutočnil zimnú kampaň v Poľsku, vytvoril vlastný reklamný spot v poľskej televízii.

Tabuľka 29 - Projekty Klastra Turiec a cezhraničná spolupráca

	<b>Projekt</b>	<b>Zameranie</b>
<b>Najdôležitejšie projekty klastra počas jeho fungovania</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- podpora rozvoja cestovného ruchu v regióne Turiec</li> <li>- SKIPAS Turiec</li> <li>- zimná kampaň v Poľsku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stratégia, printové médiá, DVD, eventy, webportál</li> <li>- spoločný skipass lyžiarskych stredísk</li> <li>- reklamný spot v poľskej TV + relácia Tipy na zimný víkend</li> </ul>
<b>Spolupráca so zahraničnými subjektami</b>		áno
<b>Forma spolupráce</b>	- veľtrhy, výstavy a workshopy v zahraničí	

Zdroj: vlastné spracovanie na základe primárneho prieskumu

#### 4. Financovanie činnosti Klastra Turiec

V roku 2014 pracoval klaster s rozpočtom na úrovni 5000 €. Rozpočet bol napĺňaný z dvoch zdrojov a to z členských poplatkov súkromných subjektov a z dotácií. Obidva zdroje financovania rozpočtu sa podieľali na jeho napĺňaní rovnakou výškou, čiže 50%. Z rozpočtu boli financované hlavne marketingové aktivity klastra a 26% bolo použitých na ľudské zdroje.

Tabuľka 30 - Financovanie činnosti Klastra Turiec v roku 2014

<b>Rozpočet na rok 2014</b>		5000 €
<b>Štruktúra rozpočtu</b>	Ľudské zdroje	26%
	Inovácie	0%
	Marketing	74%
	Zahraničná spolupráca	0%
	Iné	0%
<b>Napĺňanie rozpočtu</b>	Členské príspevky súkromných subjektov	50%
	Členské príspevky samospráv	0%
	Dotácie	50%
	Príjmy z podnikateľskej činnosti	0%
	Úvery	0%

Zdroj: vlastné spracovanie na základe primárneho prieskumu

#### 5. Vlastné zhodnotenie činnosti Klastra Turiec

Vedenie klastra ohodnotilo svoj prínos k rozvoju členských subjektov len priemernou známku – 3. Svoj vplyv na región ohodnotilo o niečo lepšie, keď si vedenie udelilo známku 2. Za svoju najsilnejšiu stránku považuje vedenie spoločný marketing regiónu.

Tabuľka 31 - Vlastné zhodnotenie činnosti Klastra Turiec

<b>Prínos klastru pre členské subjekty</b>	3
<b>Prínos klastru pre región</b>	2
<b>Silné stránka klastra</b>	- spoločný marketing regiónu

Zdroj: vlastné spracovanie na základe primárneho prieskumu

## 6. Hodnotenie činnosti Klastra Turiec členskými subjektami

Na žiadosť o vyplnenie dotazníka odpovedali dva členské subjekty klastra. Jeden subjekt patrí do sektora verejného a druhý do súkromného. Obidva subjekty vstúpili do klastra v roku 2010. Za najväčšie pozitíva členstva v Klasteri Turiec považujú spoločný marketing, kontakt s novými zákazníkmi a spoločné projekty. Subjekty oznámkovali vplyv klastra na región známkami 2 a 3 a subjekt zo súkromného sektora odôvodnil svoje hodnotenie potrebou silnejšieho marketingu zo strany klastra a zároveň očakávajú, že klaster bude strešnou DMO v regióne Turiec. Vplyv klastra na členské subjekty ohodnotili obidva subjekty zhodne a to známku 2. Ako dôvod hodnotenia uviedol subjekt zo súkromného sektora vytvorenie SKIPASS Turiec.

Tabuľka 32 - Hodnotenie činnosti Klastra Turiec členskými subjektami

Sektor	verejný	súkromný
Počet odpovedí	1	1
Rok vstupu do klastra	2010	2010
Pozitívne efekty členstva v klastri	- spoločný marketing a prezentácia	- kontakt s novými zákazníkmi - spoločný marketing a prezentácia - spoločné projekty
Vplyv klastra na región	2	3
Dôvody hodnotenia	-	- potreba silnejšieho marketingu organizácie, očakávanie, že klaster bude strešnou DMO v regióne
Vplyv klastra na subjekt	2	2
Dôvody hodnotenia	-	- čiastočne sa podarilo vytvoriť spoločný produkt SKIPASS Turiec

Zdroj: vlastné spracovanie na základe primárneho prieskumu

## 5. Diskusia

Posledná kapitola diplomovej práce sa bude venovať mojím vlastným poznatkom, ktoré som získal po naštudovaní úvodných teoretických znalostí v prvej kapitole práce a následnom uskutočnení výskumu, ktorý bol zameraný na zhodnotenie aktivít klastrov cestovného ruchu v rámci podpory pre členské subjekty.

Výskum bol zameraný konkrétne na identifikáciu jednotlivých foriem podpory klastrov na členské subjekty, financovaniu týchto foriem podpory, zdrojom financovania, vývoju a štruktúram členských základní klastrov cestovného ruchu a na identifikáciu hlavných prínosov plynúcich členským subjektom z členstva v skúmaných klastroch.

V žiadnom zákone Slovenskej republiky nie je jednoznačne zadefinovaný pojem "klaster". Ako som už spomínal, práca je zameraná na klaster cestovného ruchu, ktoré majú vo svojom názve práve kľúčové slovo "klaster". Na základe môjho prieskumu musím hneď na začiatku poslednej časti práce poznamenať, že klaster cestovného ruchu na Slovensku nenapĺňajú všetky znaky, ktoré by podľa poznatkov z teoretickej časti mal pojem "klaster" obsahovať. Dovolím si teda tvrdiť, že tieto subjekty plnia skôr funkciu DMO – organizácií destinačného manažmentu. Jednotlivým znakom, ktoré ma k tomuto rozhodnutiu viedli sa budem venovať v nasledujúcich častiach záverečnej kapitoly.

Klaster cestovného ruchu vznikali na Slovensku od roku 2008 a to v rôznych formách, išlo napríklad o záujmové združenia právnických osôb, alebo občianske združenia. Keď v roku 2011 vstúpil do platnosti Zákon o podpore cestovného ruchu č. 91/2010 Z.z. väčšina klastrov cestovného ruchu bola týmto zákonom výrazne ovplyvnená. Klaster Orava sa dokonca pretransformoval zo záujmového združenia právnických osôb na OOCR Klaster Orava. Klaster Liptov úzko spolupracuje na tvorbe destinačného manažmentu s OOCR Región Liptov, ale nie je členom tejto organizácie. Členmi OOCR Región Liptov sú všetky súkromné subjekty klastra a niektoré obce, ktoré sú aj členmi klastra. Klaster Turiec sa po vzniku OOCR Turiec – Kremnicko stal aktívnym členom tejto organizácie a rovnako aj Balnea Cluster Dudince vstúpil do OOCR Dudince ako členský subjekt a postupne na túto organizáciu prešli všetky úlohy, ktoré v minulosti plnil klaster v regióne. Jediný klaster, ktorý nie je žiadnym spôsobom ovplyvnený vznikom zákona o podpore cestovného ruchu je Klaster Topoľčany. Tento klaster je najmladším zo všetkých skúmaných klastrov, vznikol v roku 2011 a jeho vznik bol financovaný z fondov Európskej únie.

Tabuľka 33 - Právne formy klastrov cestovného ruchu na Slovensku

Názov klastra	Právna forma
Klaster Liptov	Záujmové združenie právnických osôb
Balnea Cluster Dudince	Občianske združenie
Klaster Turiec	Záujmové združenie právnických osôb
Klaster Orava	Oblasťná organizácia cestovného ruchu
Klaster Topoľčany	Záujmové združenie právnických osôb

Zdroj: vlastné spracovanie na základe sekundárneho prieskumu

Jedným z indikátorov, ktorý môže veľa napovedať o podpore klastrov pre ich členov sú ich ciele. Už na cieľoch môžeme pozorovať, že väčšina klastrov sa zameriava hlavne na rozvoj regiónu a na jeho marketing, zatiaľ čo základnou funkciou klasických klastrov je zvyšovanie konkurencieschopnosti podnikateľského prostredia vnútri klastra a tým aj zvyšovanie konkurencieschopnosti jeho členských subjektov. Netvrdím však, že podpora rozvoja regiónov nevedie k zvyšovaniu konkurencieschopnosti podnikov, ktoré sú členmi klastrov. Ako môžeme vidieť v nasledujúcej tabuľke, jediným klastrom, ktorý má vo svojom ciele aspoň nejakú zmienku o podpore členských subjektov a to konkrétne formou vytvárania efektívnych partnerstiev, je Klaster Topoľčany, ktorého cieľom je „podpora a rozvoj infraštruktúry cestovného ruchu na území okresu Topoľčany, efektívne a systematické fungovanie partnerstva v oblasti cestovného ruchu a skvalitnenie a propagácia služieb a produktov cestovného ruchu v regióne“.

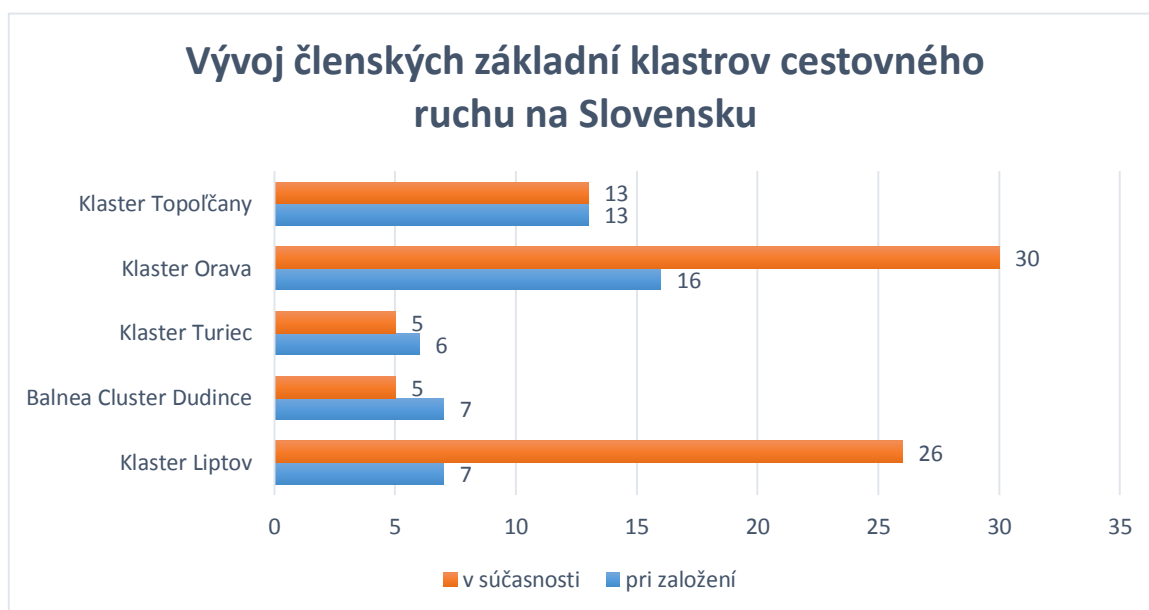
Tabuľka 34 - Ciele klastrov cestovného ruchu na Slovensku

Názov klastra	Cieľ
Klaster Liptov	Zvýšenie návštevnosti regiónu Liptov do roku 2013 na dvojnásobok roku 2007
Balnea Cluster Dudince	Cieľom združenia je, aby sa ľudia dozvedeli o vynikajúcich účinkoch dudinskej liečivej vody, aby do Dudiniec prišlo čo najviac klientov za čo najlepšimi službami
Klaster Turiec	Spolupracovať pri propagácii regiónu v cestovnom ruchu
Klaster Orava	Cieľom združenia je vytvárať pozitívny imidž regiónu pre návštevníkov, investorov a občanov regiónu, organizovať spoločný marketing cestovného ruchu a územia Oravy, ako aj spoločnú ponuku kvalitných produktov cestovného ruchu na Orave
Klaster Topoľčany	Podpora a rozvoj infraštruktúry cestovného ruchu na území okresu Topoľčany, efektívne a systematické fungovanie partnerstva v oblasti cestovného ruchu a skvalitnenie a propagácia služieb a produktov cestovného ruchu v regióne

*Zdroj: vlastné spracovanie na základe sekundárneho prieskumu. Pozn. ciele sú uvádzané v originálnom znení*

Jedným z množstva podstatných faktorov, ktoré môžu výrazným spôsobom ovplyvniť podporu klastrov pre členské subjekty je samotná štruktúra a veľkosť členských základní. Klaster vytvárajú vo svojom vnútri synergický efekt, subjekty v klastroch sú spojené vzájomnými väzbami a neznalosť jedných je nahradená znalosťou druhých, nápady jedných motivujú k zvýšenému úsiliu druhých a to vedie k zvýšeniu produktivity a tým sa zvyšuje kvalita a efektivita všetkých subjektov zainteresovaných v klastri. Tento jav stimuluje podnikateľské prostredie v regióne, kde klaster pôsobí a vedie ku vzniku nových subjektov. Následne klaster môže rozširovať svoju členskú základňu o ďalšie subjekty, ktoré môžu prispieť k šíreniu nových poznatkov a tvorbe inovácií. Tento jav však nastal len pri dvoch z piatich skúmaných klastrov cestovného ruchu a to pri Klasteri Liptov a Klasteri Orava. Členská základňa Klastra Topoľčany sa počas troch rokov jeho fungovania vôbec nezmenila. Balnea Cluster Dudince a Klaster Turiec dokonca zaznamenali pokles počtu členských subjektov. Je to pravdepodobne spôsobené tým, že tieto dva klaster sa stali členmi OOCR a postupne ich činnosť prešla medzi kompetencie práve novovzniknutých OOCR, aj tu sa teda prejavuje môj predpoklad, že klaster plnia skôr funkciu DMO. Vývoj členských základní klastrov cestovného ruchu je zachytený na nasledujúcom grafe.

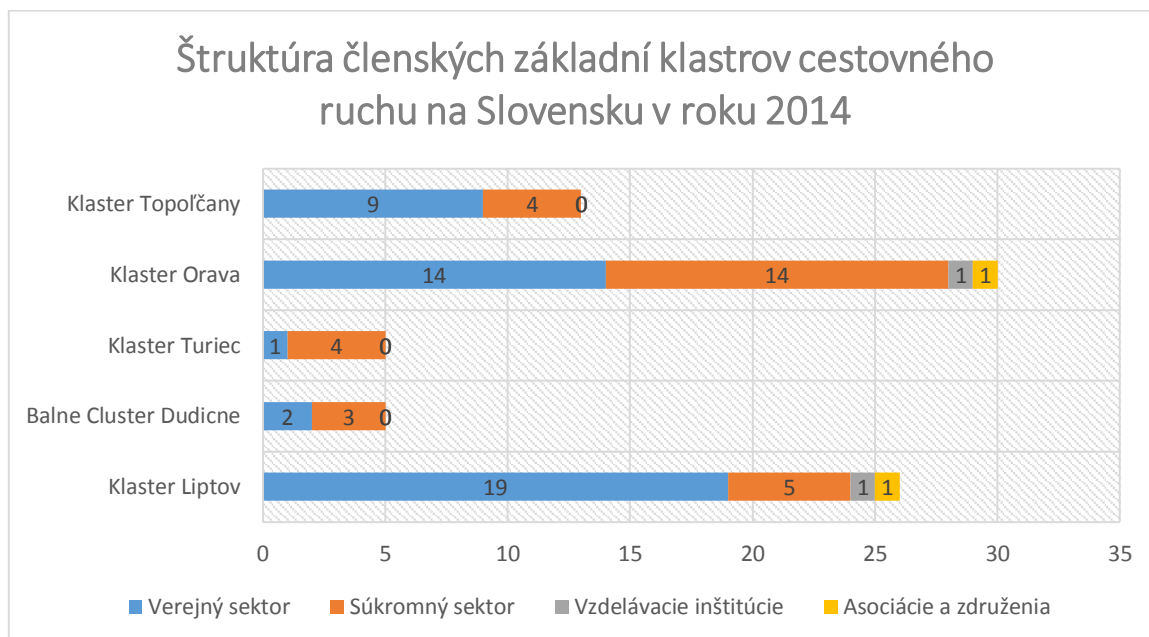
Graf 3 - Vývoj členských základní klastrov cestovného ruchu na Slovensku



Zdroj: vlastné spracovanie na základe primárneho prieskumu

Štruktúra členskej základne má významný vplyv na to, ako rýchlo a v akej kvalite sa vnútri klastra tvoria inovácie a šíria poznatky. Len dva klastre, Klasť Orava a Klasť Liptov, spolupracujú so strednými školami a s asociáciami a združeniami cestovného ruchu v regiónoch. Ani jeden z klastrov však nespôlpracuje so žiadnou vysokou školou. Práve spolupráca s univerzitami prináša klasterom už spomínané výhody, ako napríklad inovačný proces, alebo možnosť získať študentov na stáž alebo prax, členské subjekty potom môžu získať od študentov rôzne nápady, alebo poznatky a tiež si už počas ich štúdia zabezpečiť kvalifikovanú pracovnú silu. Táto spolupráca je prospešná aj pre univerzity a ich študentov, ktorí už počas štúdia môžu nadobudnúť praktické skúsenosti a uplatniť tak svoje teoretické znalosti nadobudnuté počas štúdia. Na druhú stranu však musím poznamenať, že v regiónoch, kde skúmané klastre pôsobia sa vysoké školy, ktoré môžu prinášať pre klastre cestovného ruchu pozitívne efekty nenachádzajú. Nasledujúci graf prináša pohľad na štruktúru členských základní skúmaných klastrov.

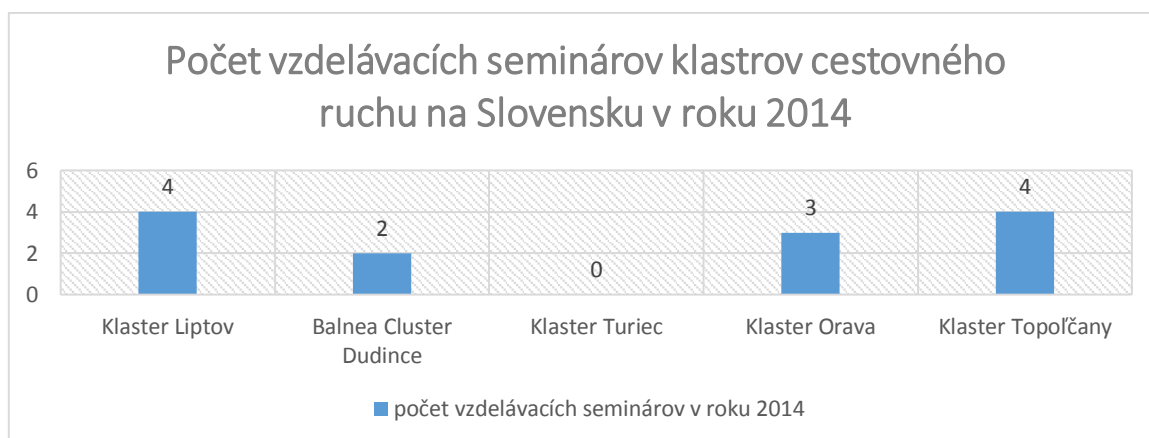
Graf 4 - Štruktúra členských základní klastrov cestovného ruchu na Slovensku v roku 2014



Zdroj: vlastné spracovanie na základe primárneho prieskumu

Ďalšia časť sa už bude venovať samotnej podpore klastrov pre ich členské subjekty, konkrétne vzdelávacím seminárom, ktoré klastre poskytujú pre svojich členov. Práve podpora členských subjektov a stimulácia podnikateľského prostredia by mala byť základnou črtou klastra. Skúmané klastre cestovného ruchu pripravili pre svoje členské subjekty niekoľko vzdelávacích seminárov, jediný klaster, ktorý nepripravil pre členov ani jeden seminár je Balnea Cluster Dudince.

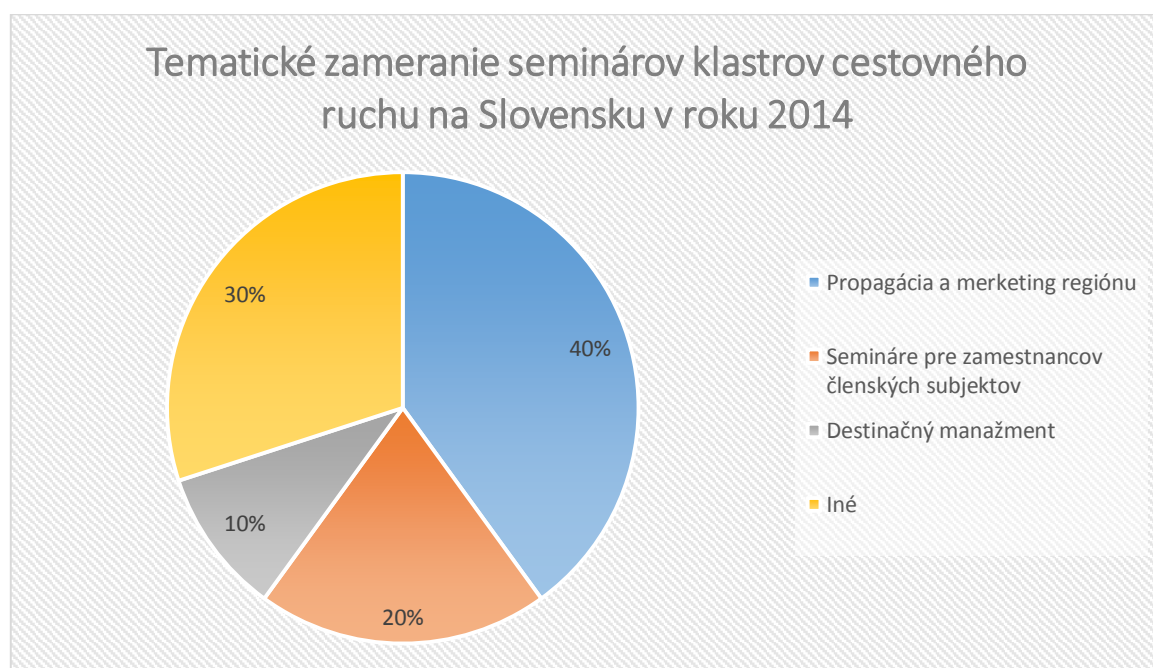
Graf 5 - Počet vzdelávacích seminárov klastrov cestovného ruchu na Slovensku v roku 2014



Zdroj: vlastné spracovanie na základe primárneho prieskumu

Je veľa možností akým témam sa môžu semináre venovať. Keďže sa jedná o klastre cestovného ruchu, môžu byť tieto semináre zamerané na marketing a prezentáciu, jednotlivé sezóny počas roka, mimosezónne obdobie, spoluprácu v cestovnom ruchu, alebo napríklad semináre pre zamestnancov členských subjektov. Na nasledujúcom grafe môžeme vidieť, že semináre, ktoré klastre v roku 2014 zorganizovali, boli tematicky zamerané prevažne na propagáciu a marketing, semináre pre zamestnancov členských subjektov, alebo destinačný manažment. Ostatné semináre boli orientované smerom k individuálnym projektom klastrov. Klastre však môžu pre svojich členov pripraviť zázemie pre uskutočňovanie rôznych typov vzdelávacích seminárov, ktoré zvýšia kvalifikáciu pracovnej sily v zainteresovaných podnikoch a tiež semináre prezentujúce rôzne inovácie zavedené v podnikoch, alebo oblastiach cestovného ruchu v turisticky vyspelých krajinách.

*Graf 6 - Tematické zameranie seminárov klastrov cestovného ruchu na Slovensku v roku 2014*



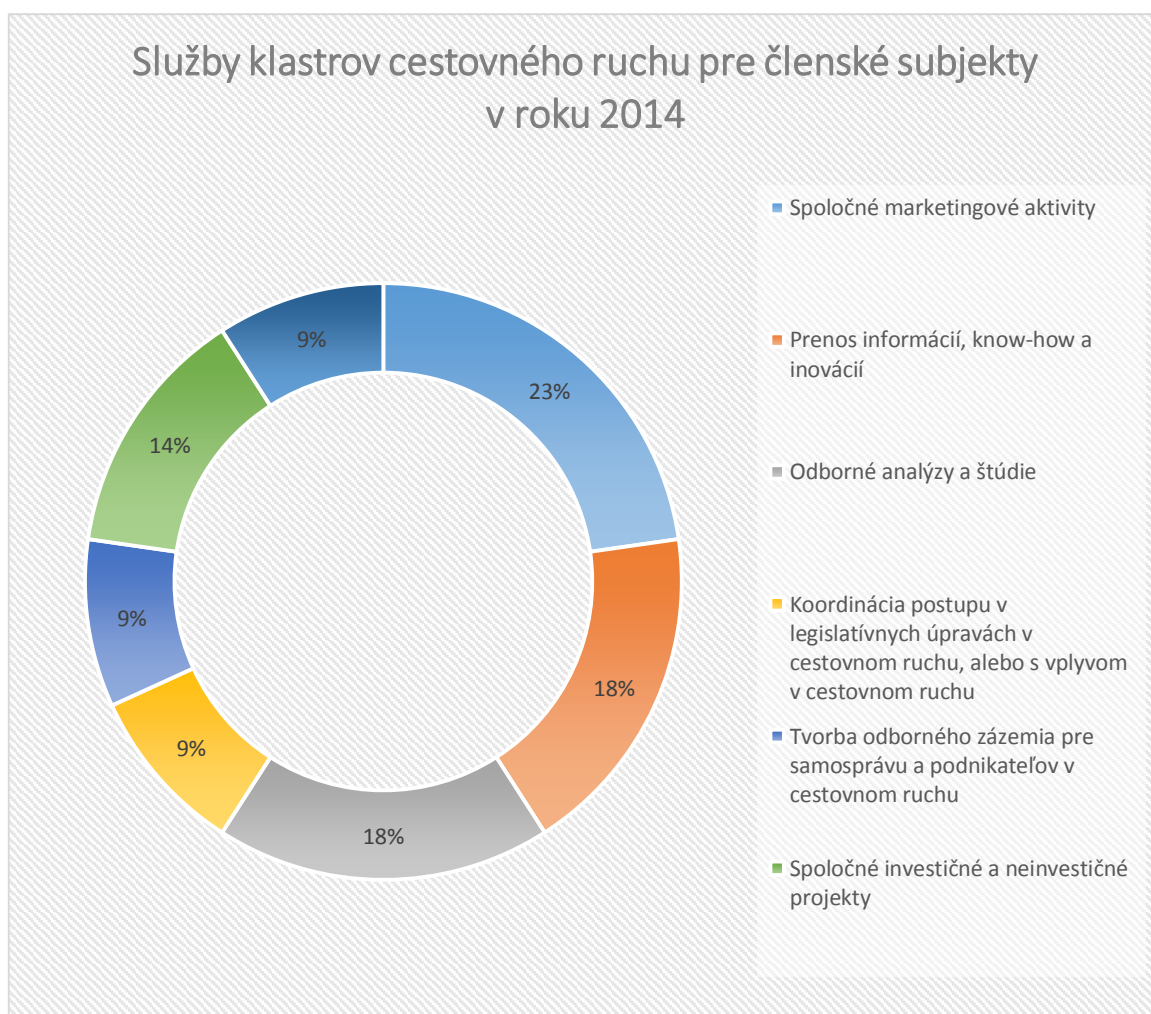
Zdroj: vlastné spracovanie na základe primárneho prieskumu

Ku konštatovaniu, že klastre cestovného ruchu na Slovensku môžeme skôr považovať za DMO ma priviedol aj fakt, že ich prioritnou oblasťou podpory je marketing a propagácia, aj keď klastre, ako som už spomínal, by sa mali venovať skôr priamej podpore členských subjektov a tým zvyšovať ich konkurencieschopnosť. Cestovný ruch je však špecifické odvetvie, a preto dobrý marketing a propagácia môže výrazne podporiť členské subjekty a to tým, že priláka väčší počet návštevníkov do regiónu, kde klaster

pôsobí a tiež sa zvýšia ich príjmy. Je ale podstatné, aby tieto peniaze nekončili ako zisk, ale aby boli ďalej preinvestované do nových projektov a inovácií, ktoré zvýšia kvalitu služieb ponúkaných subjektami a tým sa zvýši ich konkurencieschopnosť. Medzi ďalšie služby, ktoré klastre ponúkajú patrí:

- prenos informácií, know-how a inovácií
- odborné analýzy a štúdie
- koordinácia postupu v legislatívnych úpravách v cestovnom ruchu, alebo s vplyvom v cestovnom ruchu
- tvorba odborného zázemia pre samosprávu a podnikateľov v cestovnom ruchu
- spoločné investičné a neinvestičné projekty
- koordinácia vzdelávacieho systému

*Graf 7 - Služby klastrov cestovného ruchu pre členské subjekty v roku 2014*



*Zdroj: vlastné spracovanie na základe primárneho prieskumu*

Zameranie podpory klastrov pre subjekty sa odzrkadľuje aj na ich hlavných, alebo tiež najúspešnejších projektoch, ktoré sú väčšinou zamerané na marketing a propagáciu.

Niektoré projekty však boli zamerané aj na vzdelávacie aktivity. Za najvýznamnejšie projekty klastrov osobne považujem regionálne karty, ktoré boli zriadené v troch regiónoch, v ktorých pôsobia Klaster Liptov, Klaster Orava a Klaster Turiec. Na týchto regionálnych produktoch participujú podniky z rôznych oblastí, kde zvýšenie návštevnosti jedného subjektu vedie k zvýšeniu návštevnosti iného subjektu zapojeného do tohto projektu a tak najsilnejšie subjekty v regióne pomáhajú pozdvihnúť úroveň menších subjektov zapojených do klastrov. Tri z piatich skúmaných klastrov dokonca spolupracujú so zahraničnými subjektami a vytvárajú tak ďalšie možnosti pre rozvoj subjektov. Väčšina projektov so zahraničnými partnermi je opäť zameraná na marketing a propagáciu. Klaster Liptov v rámci cezhraničnej spolupráce rozbehol niekoľko vzdelávacích seminárov, na ktorých si subjekty navzájom vymieňajú vzájomné skúsenosti a vedomosti.

*Tabuľka 35 – Najvýznamnejšie projekty klastrov cestovného ruchu na Slovensku a cezhraničná spolupráca počas ich činnosti*

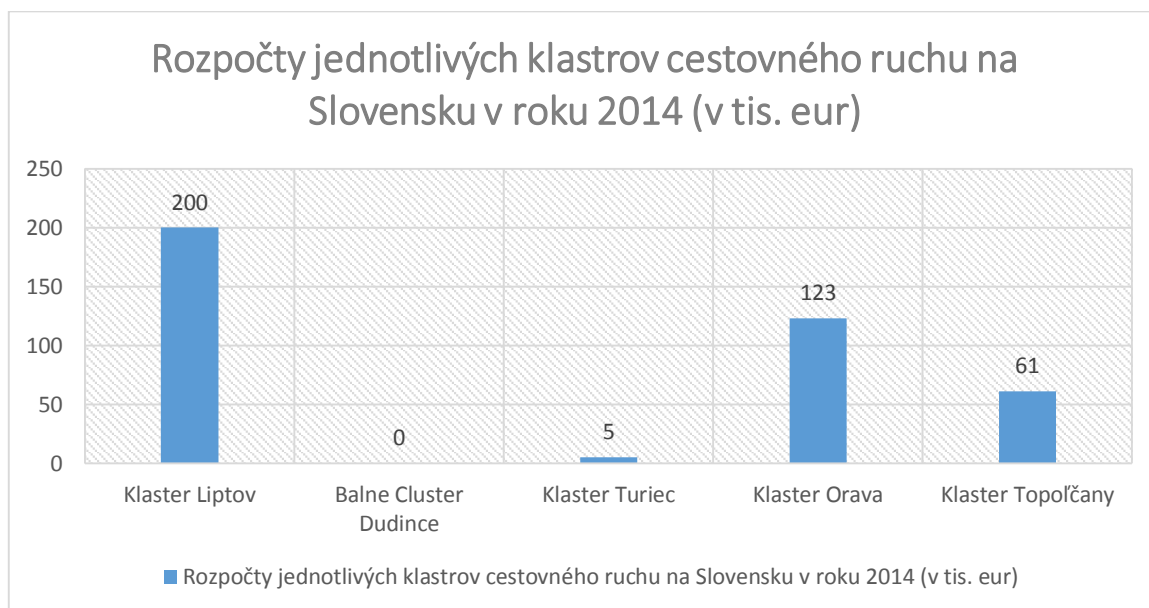
Názov Klastra	Najvýznamnejšie projekty	Zameranie projektov	Cezhraničná spolupráca
<b>Klaster Liptov</b>	LRC	zľavová karta	Áno
	rezervačný systém	rezervačný portál	
	učiace sa regióny	Vzdelávanie	
<b>Balnea Cluster Dudince</b>	informačné workshopy a semináre zamerané na rozvoj cestovného ruchu na území krajiny Zlatej cesty	málo známe aspekty využitia hodnôt a atraktivít krajiny pre rozvoj cestovného ruchu	Nie
<b>Klaster Turiec</b>	podpora rozvoja cestovného ruchu v regióne Turiec	stratégia, printové médiá, DVD, eventy, webportál	Áno
	SKIPASS Turiec	spoločný skipass lyžiarskych stredísk	
	zimná kampaň v Poľsku	reklamný spot v poľskej TV + relácia Tipy na zimný víkend	
<b>Klaster Orava</b>	regionálna karta zliav Orava Card	Služby	Áno
	propagácia regiónu doma a v zahraničí	Marketing	
	podpora podujatí kultúrneho a športového charakteru	produkt cestovného ruchu	

<b>Klaster Topoľčany</b>	dni regiónu a otvorenie turistickej sezóny v regióne	realizácia kultúrnych podujatí	Nie
	spracovanie propagačných materiálov	marketing a propagácia	
	spracovanie turistických a cykloturistických máp	marketing a propagácia	

Zdroj: vlastné spracovanie na základe primárneho prieskumu

Činnosť klastrov si vyžaduje finančné prostriedky, ktoré klastre získavajú z rôznych zdrojov. Rozpočty klastrov sa výrazne líšia, najvyšší rozpočet v roku 2014 mal Klaster Liptov, ktorý pracoval s rozpočtom na úrovni 200 tisíc eur. Naopak s najmenším rozpočtom pracoval Balnea Cluster Dudince, ktorý podľa údajov z dotazníka nepracoval so žiadnym rozpočtom.

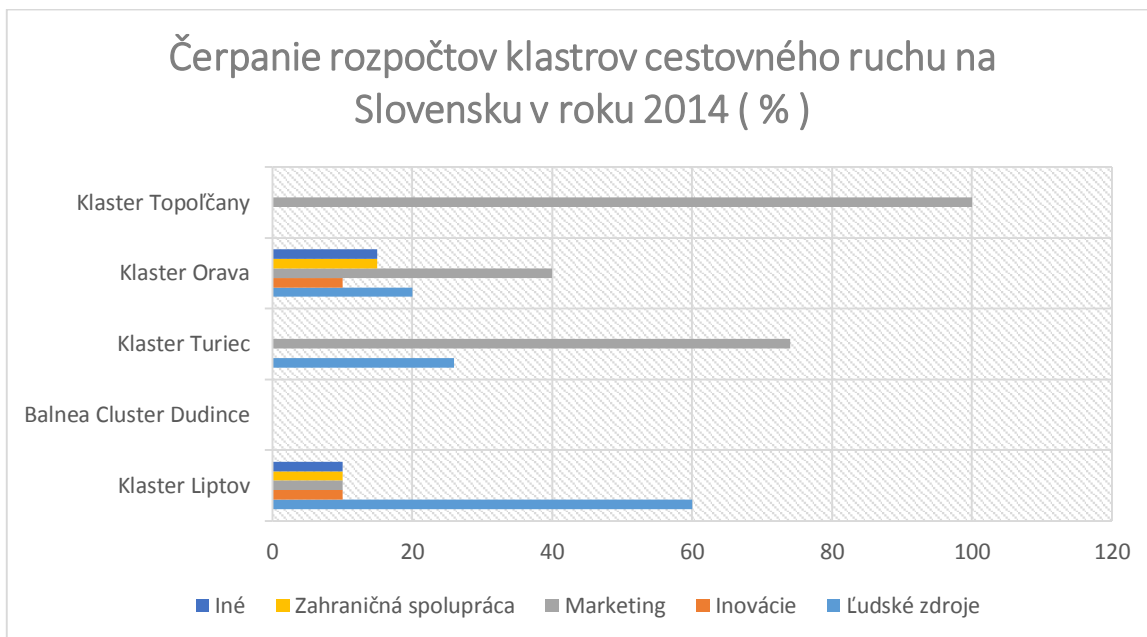
Graf 8 - Rozpočty jednotlivých klastrov cestovného ruchu na Slovensku v roku 2014



Zdroj: vlastné spracovanie na základe primárneho prieskumu

Ďalší graf znázorňuje oblasti, do ktorých klastre najviac investujú. Vidíme, že pri väčšine klastrov prevláda marketing a prezentácia, iba Klaster Liptov prevažnú časť svojho rozpočtu v roku 2014 investoval do ľudských zdrojov. Na grafe môžeme vidieť, že klastre utrácajú len minimum finančných prostriedkov na tvorbu inovácií.

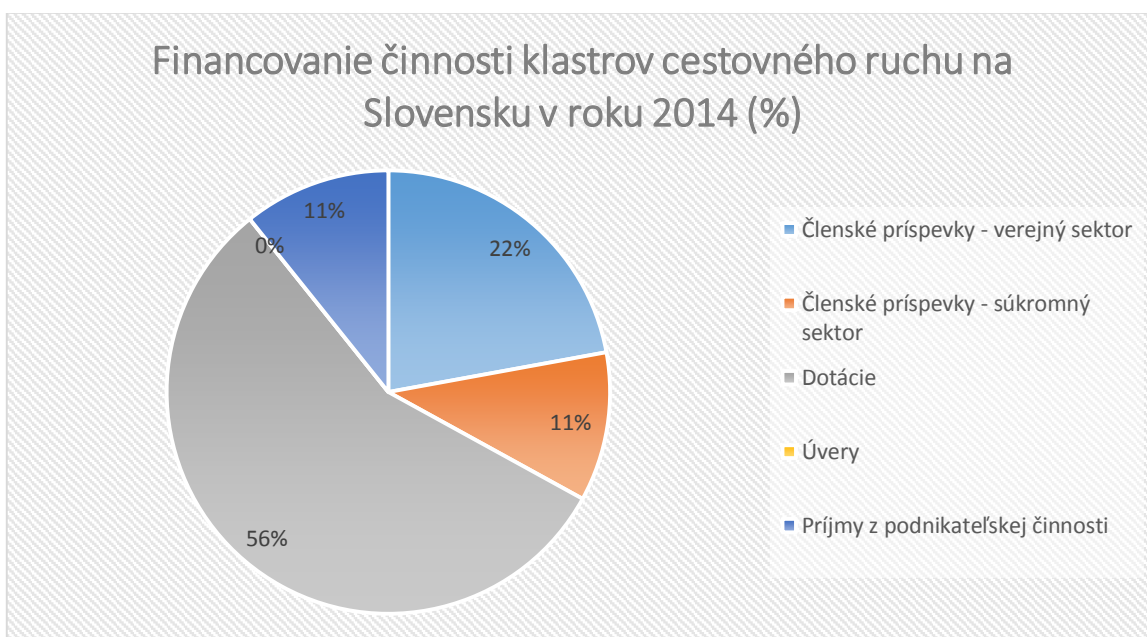
Graf 9 - Čerpanie rozpočtov klastrov cestovného ruchu na Slovensku v roku 2014



Zdroj: vlastné spracovanie na základe primárneho prieskumu

Klaster naplňujú svoje rozpočty rôznym spôsobom. V súhrnnom grafe môžeme vidieť, že prevažná časť finančných prostriedkov prichádza z rôznych dotácií, nasledujú členské príspevky a príjmy z podnikateľskej činnosti. Ani jeden z klastrov si v roku 2014 nepožiadaval o úver.

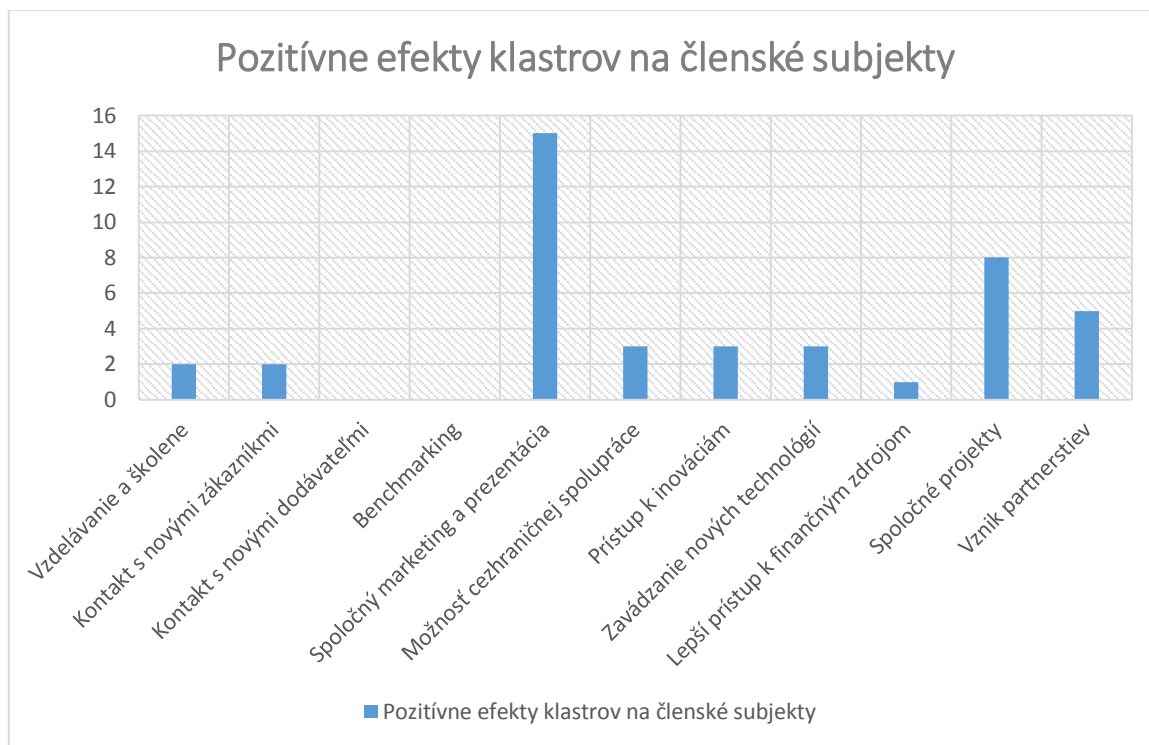
Graf 10 - Financovanie činnosti klastrov cestovného ruchu na Slovensku v roku 2014



Zdroj: vlastné spracovanie na základe primárneho prieskumu

Na záver prinášam pohľad na pozitívne efekty, ktoré prinieslo členským subjektom členstvo v klastroch cestovného ruchu na Slovensku. Na daný dotazník odpovedalo celkovo pätnásť subjektov z celkového počtu sedemdesiatdeväť. Členské subjekty klastrov cestovného ruchu označili za najpozitívnejšie vplyvy členstva marketing a propagáciu, spoločné projekty a vznik nových partnerstiev.

*Graf 11 - Pozitívne efekty klastrov na členské subjekty*



*Zdroj: vlastné spracovanie na základe primárneho prieskumu*

V poslednej časti záverečnej kapitoly by som odporučil klastrom cestovného ruchu návrhy, ktoré by mohli pomôcť zefektívniť ich činnosť vo vzťahu k členským subjektom:

- **rozširovanie členskej základne**

Klastre cestovného ruchu by sa mali po vzore Klastra Liptov a Klastra Orava snažiť o neustále rozširovanie svojej členskej základne ďalšími subjektami. Ak klaster funguje správne, v regióne by mali vznikať neustále nové subjekty, ktoré by mohli byť vhodnými adeptami na členstvo v klastri. Ani jeden zo skúmaných klastrov neuviedol, že sleduje vznik resp. zánik subjektov v regióne. Práve tento ukazovateľ môže veľa napovedať o efektívnosti pôsobenia klastra v regióne.

- **semináre pre členov**

Prioritnou oblasťou skúmaných klastrov cestovného ruchu je marketing a prezentácia, klastre by sa mali ale viac zamerať na podporu členských subjektov. Táto podpora môže mať rôzne formy. Prioritou každého klastra, by mala byť snaha o zvýšenie konkurencieschopnosti klastra a jeho členov. Jedným z hlavných spôsobov ako podporovať členské subjekty je organizácia vzdelávacích seminárov, ktoré môžu byť rôzne tematicky zamerané. Väčšina seminárov, ktoré klastre zorganizovali boli zamerané na marketing a manažment. Klastre však môžu organizovať semináre na mnoho ďalších tém, napríklad pre zamestnancov členských subjektov, čím by sa zvýšila ich profesionalita, alebo rôzne semináre so zameraním na získavanie finančných prostriedkov z fondov Európskej únie, alebo vyššie spomínaných novínok a inovácií z regiónov celého sveta, kde je cestovný ruch rozvinutý.

- **investície do inovácií a nových technológií**

Financie klastrov by tiež mali byť vynakladané na nové poznatky a inovácie. Práve nové poznatky sú činiteľom rozvoja podnikov. Inovácie a inovačná schopnosť podniku je považovaná za nevyhnutnú podmienku konkurencieschopnosti podniku. Hlavne subjekty ktoré pôsobia v cestovnom ruchu sa musia prispôbovať neustále náročnejším požiadavkám zákazníkov, zvyšujúcej sa konkurencii a technologickým zmenám a práve inovácie sú prostriedkom na prispôbenie sa týmto zmenám.

- **spolupráca s významnými centrami cestovného ruchu v regióne**

Aby klastre dosahovali maximum svojho potenciálu, mali by sa snažiť zapojiť do klastra najväčšie subjekty cestovného ruchu v regióne. Tak ako to robí Klaster Liptov, ktorého členmi je päť najväčších stredísk cestovného ruchu v regióne a tiež tri najväčšie mestá na Liptove. Najväčšie podnikateľské subjekty dokážu poskytnúť financie na chod klastra, ktoré sa využívajú na tvorbu inovácií a subjekty z verejného sektora dokážu pomôcť pri legislatívnych opatreniach.

- **spolupráca so vzdelávacími inštitúciami**

Spolupráca so vzdelávacími inštitúciami je jedným z kľúčových faktorov úspešnosti klastra, keďže práve univerzity sú často centrami tvorby nových poznatkov, ktoré sa neskôr môžu vhodne aplikovať v praxi, ani jeden z klastrov cestovného ruchu však nespolupracuje s univerzitou.

- **cezhraničná spolupráca**

K zefektívneniu činnosti klastrov cestovného ruchu by významným spôsobom prispela aj spolupráca so zahraničnými subjektami. Cezhraničná spolupráca prináša podnikom mnoho pozitív. Hlavne pre podniky cestovného ruchu, ktoré môžu čerpať nové poznatky od zahraničných partnerov a porovnávať svoju činnosť s úspešnými zahraničnými subjektmi.

- **získavanie financií z fondov Európskej únie**

Podpora podnikania je jednou z kľúčových oblastí podpory Európskej únie a tiež vlády Slovenskej republiky. V prvej kapitole svojej práce som spomínal, že podpora klastrovania je zakotvená v Operačnom programe Výskum a inovácie. Klastre by teda mohli čerpať významné finančné prostriedky z prostriedkov Európskej únie. Medzi konkrétne aktivity, ktoré sú operačným programom podporované patrí:

- budovanie nových a podpora existujúcich VVaI kapacít v podnikoch a zoskupeniach podnikov (najmä klastrov) za účelom realizácie projektov s inovačným potenciálom
- podpora výskumných, vývojových a inovačných aktivít v podnikoch a zoskupeniach podnikov (najmä klastroch)
- podpora sieťovania podnikov, vrátane klastrov a technologických platforiem zapojených do VVaI aktivít
- podpora medzi sektorových partnerstiev a spolupráce podnikov a výskumných inštitúcií

## ZÁVER

Konkurencieschopnosť je jedným z najdôležitejších faktorov rozvoja každého jedného subjektu, alebo regiónu. Hlavne v cestovnom ruchu, kde sa všetky subjekty neustále snažia prispôsobiť sa čoraz vyšším a neustále sa meniacim požiadavkám zákazníkov. Práve klastre cestovného ruchu môžu byť faktorom, ktorý regiónom a v nich pôsobiacim subjektom pomôžu získať a udržať si konkurencieschopnosť.

Diplomová práca vo svojej prvej kapitole uvádza úvodné teoretické vymedzenie pojmu klastre, základné typy klastrov, pohľad na štruktúru klastra a financovanie klastrov. Prvá kapitola práce tiež prináša pohľad na formy podpory podnikania a klastrovania zo strany Slovenskej republiky a Európskej únie, následne sa zameriava na zhodnotenie aktivít klastrov cestovného ruchu v rámci podpory pre členské subjekty. Pre naplnenie cieľa diplomovej práce bol vykonaný sekundárny prieskum, doplnený vlastným primárnym prieskumom, ktorý sa uskutočnil prostredníctvom dotazníkov. Na základe výsledkov výskumu práca prezentuje výsledky, ktoré nasvedčujú tomu, že klastre cestovného ruchu na Slovensku nie sú klastrami v pravom slova zmysle, ale plnia skôr funkciu organizácií destinačného manažmentu. Všetky aktivity, ktoré smerujú k podpore ich členských subjektov sú zamerané hlavne na marketing a propagáciu, tomu nasvedčujú aj ciele klastrov, ktoré si stanovili pri svojom založení. V celej záverečnej kapitole práce môžeme nachádzať fakty, ktoré poukazujú nato, že klastre cestovného ruchu skôr môžeme považovať za DMO. Ako už tiež bolo spomínané, aktivity, ktoré klastre vyvíjajú, nenapĺňajú znaky, ktoré by klastre podľa rôznych definícií mali vykazovať. Klastre cestovného ruchu začali vznikať v roku 2008, keď na Slovensku neexistoval žiadny zákon, ktorý by upravoval legislatívu o podpore cestovného ruchu, môžeme teda predpokladať, že práve vznik klastrov cestovného ruchu ako prvých iniciatív destinačného manažmentu v niektorých regiónoch Slovenska, medzi podnikateľskými subjektami a územnými samosprávami, vytvoril tlak na vytvorenie zákona č. 91/2010 Z.z. o podpore cestovného ruchu, ktorý vstúpil do platnosti v roku 2011. Práve tento fakt považujem za jeden z najväčších prínosov klastrov cestovného ruchu na Slovensku, aj keď nejde o prínos konkrétne pre ich členské subjekty, ale pre celý cestovný ruch na Slovensku. Zákon má niekoľko nedostatkov, ale je to dobrý prvý krok k sprehľadneniu podpory cestovného ruchu na Slovensku.

Po tom, čo vstúpil zákon o podpore cestovného ruchu do platnosti a v regiónoch začali vznikať OOCR, mohli klastre uplatniť skutočný klastrový princíp, ktorý otvára

priestor pre komunikáciu medzi subjektami, pre prepojenie teoretickej a praktickej sféry, pre lepšie využívanie finančných prostriedkov, pre vykonávanie výskumov a prieskumov avšak ich činnosť smerovala opäť k aktivitám spadajúcim pod organizácie destinačného manažmentu, ako už niekoľkokrát spomínaný marketing a prezentácia regiónu. Pokiaľ teda klastre cestovného ruchu nezmenia základné princípy ich fungovania, osobne nevidím význam ich fungovania popri OOCR, keďže práve OOCR poskytujú všetky aktivity, ktoré označili skúmané klastre cestovného ruchu za základ svojej činnosti.

## Bibliografia

### Knihy:

[1] LINDQVIST, G. - KETELS, CH. - SOLVELL, O. 2013. *The Cluster Inovative Greenbook 2.0*. 2.vyd. Stockholm : Ivory Tower Publisher. 2013. 66 s. ISBN 978-91-974783-5-9

[2] PAVELKOVÁ, D. a kol.2009. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*, Praha: GRADA Publishing, 2013, 268 s. ISBN 978-80-247-2689-2

[3] PORTER, M. E. 1990 *The competitive Advantage of Nations*. 1. vyd. New York: The Free Press, 1990. ISBN 0-684-84147-9

[4] SKOKAN, K. 2004. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. Ostrava: Repronis. 2004. 160 s. ISBN 80-7329-059-6

### Internetové zdroje:

[5] AGENTURA PRO PODPORU PODNIKÁNÍ A INVESTIC. 2014. *Přínosy klastrů* . [online]. [cit. 2015.11.02.] Dostupné na internete: <<http://www.czechinvest.org/prinosy-klastru>>

[6] EURACTIV. 2013. *COSME: Prvý program EÚ pre malé a stredné podniky*. [online]. [cit.2015.22.02] ISSN 1337-0235 Dostupné na internete: <[http://www.euractiv.sk/ekonomika-a-euro/zoznam\\_liniek/cosme-prvy-program-eu-pre-male-a-stredne-podniky-000321](http://www.euractiv.sk/ekonomika-a-euro/zoznam_liniek/cosme-prvy-program-eu-pre-male-a-stredne-podniky-000321)>

[7] EUROPEAN COMMISSION. 2008. *France – Operational Programme 2007 – 2013: Brittany*. [online]. [cit.2015.28.03] Dostupné na internete: <[http://europa.eu/rapid/press-release\\_MEMO-08-643\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-08-643_en.htm)>

[8] EUROPEAN COMMISSION. 2009. *European Cohesion Policy in France*. [online]. 4 s. [cit.2015.28.03.] Dostupné na internete: <[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/informat/country2009/fr\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/country2009/fr_en.pdf)>

[9] EUROPEAN COMMISSION. 2014. *Cluster Portal*. [online]. [cit.2015.21.02.] Dostupné na internete: <[http://ec.europa.eu/enterprise/initiatives/cluster/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/initiatives/cluster/index_en.htm)>

- [10] JUSKOVÁ, M. 2010. *Klastre – cesta k rozvoju regiónov*. [online]. 124 s. [cit. 2015.12.02.] Dostupné na internete: <[http://www.pulib.sk/elpub2/FM/Kotulic10/pdf\\_doc/12.pdf](http://www.pulib.sk/elpub2/FM/Kotulic10/pdf_doc/12.pdf)>
- [11] KLASTER LIPTOV. 2011. *Klaster Liptov*. [online]. [cit.2015.02.25] Dostupné na internete: <[http://www.klasterliptov.sk/sk/klaster\\_liptov.php](http://www.klasterliptov.sk/sk/klaster_liptov.php)>
- [12] KLASTER ORAVA. 2012. *Klaster Orava*. [online]. [2015.02.20] Dostupné na internete: <<http://www.visitorava.sk/sk/klaster-orava>>
- [13] KLASTER TOPOLČANY. 2012. *Klaster Topolčany*. [online]. [cit.2015.02.27]. Dostupné na internete: <<http://klastertopolcany.sk/informacie>>
- [14] SIEA. 2011. *Klaster Turiec – združenie cestovného ruchu*. [online]. [cit.2015.02.25] Dostupné na internete: <[https://www.siea.sk/materials/files/inovacie/slovenske\\_klastre/stretnutia/prve\\_stretnutie/klaster\\_turiec.pdf](https://www.siea.sk/materials/files/inovacie/slovenske_klastre/stretnutia/prve_stretnutie/klaster_turiec.pdf)>
- [15] MH SR. 2013. Operačný program Konkurencieschopnosť a hospodársky rast. [online]. 178 s. [cit. 2015.19.02.] Dostupné na internete: <<http://www.economy.gov.sk/aktualne-vyzvy-6396/128081s>>
- [16] MH SR. 2013. *Poznatkami k prosperite – Stratégia výskumu a inovácií pre inteligentnú špecializáciu Slovenskej republiky*. [online]. 94 s. [cit. 2015.21.02.] Dostupné na internete: <[www.mhsr.sk/ext\\_doksk\\_ris3/142230c?ext=orig](http://www.mhsr.sk/ext_doksk_ris3/142230c?ext=orig)>
- [17] MH SR. 2014. OP Výskum a inovácie pre programové obdobie 2014 – 2020. [online]. 146 s. [cit. 2015.20.02.] Dostupné na internete: <<http://www.minedu.sk/operacny-program-vyskum-a-inovacie/>>
- [18] MPO. 2005. *Program Klastry*. [online]. 6 s. [cit.2015.28.03.] Dostupné na internete: <<http://www.mpo-oppi.cz/spoluprace-klastry/>>
- [19] PODNIKANIE. 2014. *Štát hodlá klastre viac podporovať*. [online]. [cit.2015.21.02.] Dostupné na internete: <<http://mesacnikpodnikanie.sk/stat-hodla-klastre-viac-podporovat/>>
- [20] SLOVAK BUSINESS AGENCY. 2014. *Európa 2020 – Akčný plán pre podnikanie 2020*. [online]. [cit.2015.22.02.] Dostupné na internete: <http://www.sbagency.sk/strategia-europa-2020-akcny-plan-pre-podnikanie-2020>

[21] TIK Dudince. 2011. *Balnea Cluster Dudince*. [online]. [cit. 2015.02.25.] Dostupné na internete: <[http://www.tikdudince.sk/viewpage.php?page\\_id=2](http://www.tikdudince.sk/viewpage.php?page_id=2)>

[22] ÚV SR. 2008. *Národný strategický referenčný rámec 2007 - 2013*. [online]. [cit.2015.20.02.] Dostupné na internete: <<http://www.nsrr.sk/narodny-strategicky-referencny-ramec-2007-2013/>>

[23] ÚV SR. 2014. *Operačné programy 2014 – 2020*. [online]. [cit.2015.18.02.] Dostupné na internete: <<http://www.partnerskadohoda.gov.sk/operacne-programy-2014-2020/>>

### **Normy:**

[24] 1287/2013:2013:*Nariadenie Európskeho Parlamentu a Rady (EÚ) č.1287/2013 z 11. decembra 2013, ktorým sa zriaďuje program pre konkurencieschopnosť podnikov a malé a stredné podniky (COSME)(2014 – 2020) a ktorým sa zrušuje rozhodnutie č. 1639/2006/ES*. Dostupné na internete: <<http://eurlex.europa.eu/legalcontent/SK/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013R1287&from=SK>>

# PRÍLOHY