

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
Obchodná fakulta

Evidenčné číslo: 102004/I/2019/36122163737952260

SPOLUPRÁCA V DESTINAČNOM MANAŽMENTE
NA SLOVENSKU

Diplomová práca

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
Obchodná fakulta

SPOLUPRÁCA V DESTINAČNOM MANAŽMENTE
NA SLOVENSKU

Diplomová práca

Študijný program: Manažment cestovného ruchu

Študijný odbor: Cestovný ruch

Školiace pracovisko: Katedra cestovného ruchu a služieb

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

Bratislava 2019

Patrik SIPOS

ČESTNÉ VYHLÁSENIE

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

Dátum:

.....

POĎAKOVANIE

Na tomto mieste by som sa chcel poďakovať doc. Ing. Anne Micháľkovej, PhD za jej cenné pripomienky, odborné rady a usmernenie pri písaní tejto bakalárskej práce.

ABSTRAKT

SIPOS, Patrik: *Spolupráca v destinačnom manažmente na Slovensku*. - Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra služieb a cestovného ruchu. – Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Anna Micháľková, PhD. – Bratislava: OF EU, 2019, 64 s.

Cieľom záverečnej práce je predstaviť možnosti rozvoja spolupráce subjektov v oblastnej organizácii cestovného ruchu v Žitnom ostrove. Práca sa skladá z piatich kapitol, ktoré sa delia na podkapitoly doplnené o grafy a obrázky. Po všeobecnom teoretickom prehľade o destinačnom manažmente, regionálnej spolupráci v cestovnom ruchu a sietí, v praktickej časti charakterizujeme súčasný stav spolupráce a navrhujeme riešenia na ďalší rozvoj vzhľadom na potenciál oblasti. Kmeň diplomovej práce sú vzťahy medzi subjektmi oblastnej organizácie cestovného ruchu a ich skúmanie pomocou sieťovej analýzy, tieto nasleduje opis stavu spolupráce vo Vysokých Tatrách a na Slovensku podľa sekundárnych zdrojov a ich komparácia s objektom skúmanie tejto práce. Na konci diplomovej práce je vykonaná sieťová analýza po uplatnení možných odporúčaní.

Kľúčové slová: destinačný manažment, regionálna spolupráca v cestovnom ruchu, sieťová analýza, Žitný ostrov, oblastná organizácia cestovného ruchu.

ABSTRACT

SIPOS, Patrik: *Cooperation in destination management in Slovakia* – University of Economics in Bratislava, Faculty of Commerce; Department of Tourism and Services. – Supervisor: doc. Ing. Anna Micháľková, PhD. – Bratislava : FC UE, 2019, 64 p.

The aim of the final work is to introduce the possibilities for development of cooperation of subjects in the regional tourism organization in Žitný ostrov. The work consists of five chapters, which are divided into subchapters supplemented with graphs and pictures. After a general theoretical review of destination management, regional cooperation in tourism and networks, in the practical part we characterize the current state of cooperation and propose solutions for further development considering the potential of the area. The diploma thesis is focused on relations between subjects of regional tourism organization and their research by means of network analysis, followed by the state of cooperation in High Tatras and in Slovakia and there comparison with the object of research according to secondary sources. At the end of the thesis, a network analysis is performed after applying the recommendations.

Keywords: destination management, regional cooperation in tourism, network analysis, Žitný ostrov, regional tourism organization.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 TEORETICKÝ PREHĽAD PROBLEMATIKY	11
1.1 Destinácia a destinačný manažment.....	11
1.1.1 Destinačný manažment na Slovensku.....	13
1.1.2 Legislatívny rámec cestovného ruchu na Slovensku	14
1.1.3 Systém riadenia cestovného ruchu na Slovensku	17
1.1.4 Krajská organizácia cestovného ruchu.....	17
1.1.5 Oblastná organizácia cestovného ruchu	18
1.2 Spolupráca samospráv	22
1.2.1 Financovanie spolupráce samospráv.....	24
1.2.2 Problémy v spolupráci samospráv	26
1.3 Sieť ako forma spolupráce	27
1.3.1 Sieť v cestovnom ruchu.....	29
1.3.2 Znaký sietí.....	32
1.3.3 Vznik sietí.....	33
1.3.4 Pozitívne efekty sietí.....	35
1.3.5 Negatívne efekty sietí.....	36
1.3.6 Konflikty regionálneho sieťovania	36
2 CIEĽ PRÁCE	38
3 METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA	39
4 VÝSLEDKY PRÁCE A DISKUSIA	40
4.1 Charakteristika členských subjektov OOCR Žitný ostrov – Csallóköz	40
4.2 Sieťová analýza.....	43
4.2.1 Vyhodnotenie sieťovej analýzy	48
4.3 Stav spolupráce subjektov cestovného ruchu v regióne Vysoké Tatry.....	50
4.3.1 Komparácia spolupráce subjektov vo Vysokých Tatrách a v OOCR Žitný ostrov – Csallóköz	51
4.4 Stav spolupráce organizácii destinačného manažmentu (DMO) na Slovensku ...	51
4.4.1 Komparácia spolupráce medzi subjektmi OOCR na Slovensku a spolupráce medzi členmi OOCR Žitný ostrov – Csallóköz	52

4.5	Návrhy na spoluprácu pre členkých subjektov OOCR Žitný ostrov – Csallóköz	53
4.6	Návrhy na spolupráce na základe sekundárneho prieskumu v oblasti Vysokých Tatier a DMO na Slovensku	57
4.7	Sieťová analýza po uplatnení návrhov	58
ZÁVER.....		61
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY		62

ÚVOD

Spoluprácu v destinačnom manažmente môžeme charakterizovať ako spoločné úsilie autonómnych subjektov, ktoré je zamerané na vytvorenie hodnoty a rozvoj v prospechu zúčastnených. V oblasti cestovného ruchu je táto otázka dôležitá, lebo balík cestovného ruchu obsahuje služby, ktoré sú komplexné a komplementárne a sú poskytované rozličnými subjektmi v destinácii. Účastníci cestovného ruchu by mali destináciu vnímať nie len ako územný celok, ale ako aj celok rôznych subjektov v ňom pôsobiacich. K dosiahnutiu požadovaného stavu je nevyhnutná koordinácia aktivít subjektov. Nástrojom riadenia spolupráce je práve destinačný manažment.

Jedným z kľúčových pilierov, ktoré budujú plne efektívne a prevádzkové vzťahy v rámci destinačného manažmentu, sú vzájomne prepojené a koordinované vzťahy na úrovni štátu, regiónu, rezortu a podnikov cestovného ruchu (Novacká, 2003). Chýbajúce riadenie vzťahov v destinácii predstavuje významné riziko v rozvoji destinácie, ktoré môže mať vážne dôsledky.

Kde subjekty nie sú ochotní navzájom spolupracovať, dostáva sa do popredia vzájomná konkurencia. Separatizmus znižuje efektívnosť podnikania a má nepriaznivé následky v destinácii. Riadenie destinačného manažmentu majú pod dohľadom organizácie destinačného manažmentu (DMO).

Na základe Zákona č. 91/2010 Z. z. o podpore cestovného ruchu vznikajú oblastné a krajské organizácie cestovného ruchu, ktoré plnia úlohu organizácie destinačného manažmentu. Tieto organizácie by mali podporovať rozvoj cestovného ruchu na svojom oblasti, sú financované zo štátneho rozpočtu a z členských príspevkov.

Zámerom diplomovej práce je skúmať spolupráce, aktivitu a efektivitu členov Oblastnej organizácie cestovného ruchu Žitný ostrov – Csallóköz a predkladať návrhy na zlepšenie nedostatkov podľa celoslovenských príkladov. Tejto problematike v podmienkach Podunajského regiónu sa zatiaľ autori nevenovali, veríme, že práca bude prínosom pre odbornú a vedeckú verejnosť.

1 TEORETICKÝ PREHLAD PROBLEMATIKY

1.1 Destinácia a destinačný manažment

Destináciou rozumieme turistické stredisko, ktoré ponúka jedinečné primárne aj sekundárne zložky pre cestovný ruch. Dochádza ku stretu návštevníkov, ktorí túžia po nezabudnuteľných zážitkoch spojených s určitou úrovňou poskytovaných služieb a na druhej strane poskytovateľov služieb, ktorý sledujú svoje ciele, medzi ktoré patrí predovšetkým zisk. Pre návštevníka musí atraktívna destinácia ponúkať ubytovanie, stravovanie, športové aktivity, zábavu a štandard požadovaných služieb.

Destinácia cestovného ruchu má šesť hlavných komponentov, ktoré ju charakterizujú. Tieto je možné zhrnúť do takzvaných „šesť A“ (Királ'ová, 2003):

- attractions - ponuka cestovného ruchu, ktorá množstvom, kvalitou a atraktivitou vyvoláva návštevnosť (prírodný, kultúrny, historický alebo moderný potenciál)
- activities - rozmanité aktivity, ktoré predstavujú aktívnu účasť návštevníkov a sú spojené so zážitkami, prinášajúcimi jedinečnosť a neopakovateľnosť
- accessibility - všeobecná infraštruktúra, umožňujúca prístup do destinácie, pohyb za atraktivitami
- ancillary services - služby využívané nielen návštevníkmi ale aj miestnymi obyvateľmi ako telekomunikácie, bankovníctvo, zdravotníctvo, pošta a ostatné úrady
- amenities - infraštruktúra umožňujúca pobyt v destinácii a využívanie služieb
- available packages - pripravené produktové balíčky

Významnú časť odvetvovej analýzy tvorí skúmanie konkurenčného prostredia. Rivalita medzi konkurenčnými destináciami na trhu cestovného ruchu je dôsledok rozširovania ponuky a prevahy ponuky nad dopytom. Z tohto dôvodu je veľmi dôležité venovať pozornosť všetkým prvkom, ktoré sa stávajú súčasťou destinácie a pôsobia na jej úspešnosť. Tieto skutočnosti je možné zhrnúť v Porterovom modeli konkurencieschopnosti, ktorý kladie dôraz na päť síl. Pri vhodnej kombinácii, správnom zosúladení a synchronizácii je možné vysoko uspieť v konkurenčnom prostredí destinácie.

Najsilnejšou silou spomedzi Porterovho modelu piatich síl je zvyčajne konkurenčný boj medzi súperiacimi podnikmi, ktoré sú na trhu etablované a rovnocenné. Konkurencia predstavuje pre spoločnosť motiváciu, poháňa vpred a nedáva priestor stagnácii.

Konkurenčné spoločnosti môžu kooperovať a pripraviť spoločný produkt pre klientov či už domácich z regiónu, alebo mimo regiónu.

Prvky Porterovho modelu piatich síl (Novacká, 2013):

Potenciálni aktéri – sú to subjekty priamo angažujúce sa v tvorbe konkrétnej ponuky cestovného ruchu v destinácií (kúpele, aquaparky, zábavné parky, kongresové centrá, mestá, príroda, pamiatky a ľudia)

Dodávatelia tovarov a služieb – subjekty podieľajúce sa na tvorbe produktu cestovného ruchu svojim príspevkom nevyhnutného vlastného tovaru alebo služby pre kompletizáciu destinácie. Najvyššiu úlohu zohráva sortiment, ale najmä jeho kvalita, inovácie, schopnosť uspokojenia zákazníka

Účastník cestovného ruchu – zákazník, ktorý je stredobod pozornosti. Záujem zákazníka o destináciu a jeho vernosť zvyšuje destinačnú hodnotu a podmieňuje imidž, ktorý sa zlieva do značky destinácie, ktorá je zárukou úspechu

Substitúcia destinácie – všeobecná a najzávažnejšia hrozba destinácie, ktorá predstavuje hrozbu straty zákazníka. Najväčšia hrozba prichádza z externého prostredia, ktoré človek nemôže meniť.

Rivalita destinácie – je základnou podmienkou konkurencieschopnosti, pričom jej výkonnosť sa prejavuje v schopnosti uspokojiť potreby zákazníka v adekvátnej cenovej hladine za účelom dosiahnutia zisku.

Konkurenčná výhoda každej destinácie spočíva najmä v koordinovanom manažmente udržateľného rozvoja cestovného ruchu v danej destinácii, perfektnej infraštruktúre, kvalifikovanej pracovnej sile poskytujúcej služby, ústretovosti domáceho obyvateľstva voči turistom a zodpovednosti subjektov cestovného ruchu z ekonomickej, environmentálnej, spoločenskej alebo sociálnej stránky.

V posledných dvadsiatich rokoch zaznamenáva vývoj cestovného ruchu a služieb obrovský pokrok. Zmenu v tomto odvetví je badať najmä vo vývoji prístupu ku marketingu a manažmentu. Významným je posun od výrobnnej a predajnej orientácie k marketingovej s vyšším dôrazom na kvalitu poskytovaných služieb, čomu sa bezpodmienečne prispôbil aj manažment. Cieľom je presvedčiť potenciálnych návštevníkov pre návštevu danej destinácie (Palatková, 2006).

Destinačný manažment je definovaný ako súbor techník, nástrojov a opatrení používaných pri koordinovanom plánovaní, organizovaní, komunikovaní, rozhodovaní a regulovaní cestovného ruchu v danej destinácii (Pásková – Zelenka, 2003).

Z časového hľadiska pôsobenia destinačného manažmentu na strategicky, takticky a operatívny manažment je možné činnosti, ktoré ho tvoria rozdeliť na (Novacká, 2013):

1. Stanovenie cieľa pre destináciu cestovného ruchu.
2. Analýza trhu, stanovenie silných a slabých stránok, bariér (napríklad: jednostranné presadzovanie záujmov aktérov, nevhodná kombinácia druhov manažmentu), príležitostí pre destináciu a tvorba životného cyklu destinácie.
3. Formulácia strategických krokov a kompetencie.
4. Časový harmonogram taktických opatrení a stanovenie zodpovednosti. V prípade potreby sa opatrenia analyzujú a vytvára sa korekcia taktických opatrení v čase.
5. Realizácia stanovených taktických operácií.
6. Operatívne riešenia konkrétnych situácií.
7. Vyhodnotenie jednotlivých taktických opatrení a operatívnych riešení.

Základom destinačného manažmentu sú strategické dokumenty, ktoré prijímajú kompetentné inštitúcie. Tieto východiskové dokumenty stanovujú základné smery rozvoja cestovného ruchu v súlade s daným strategickým cieľom.

1.1.1 Destinačný manažment na Slovensku

Región cestovného ruchu je územný celok, ktorý má z hľadiska predpokladov cestovného ruchu spoločné charakteristické vlastnosti, ktoré sa odlišujú od ostatného územia. Región musí mať dostatočne atraktívne lokalizačné a realizačné predpoklady pre cestovný ruch. V roku 2004 Ministerstvo hospodárstva vymedzilo dokumentom „Regionalizácia cestovného ruchu SR“ región Slovenska na 21 regiónov cestovného ruchu. Regióny vznikli na základe nasledujúcich kritérií:

- Prírodné danosti – geomorfológia (vodstvo, horstvo, údolia, vegetácia, nížiny)
- Geograficko – prírodné hranice – podobnosť prírodných podmienok
- Civilizačné danosti (druh osídlenia), civilizačné atraktivity
- Minimálna veľkosť územia
- Spoločná turistická ponuka
- Historické vymedzenie územia
- Stotožnenie sa domáceho obyvateľstva s takto vymedzeným regiónom
- Spoločný prístup a infraštruktúra

Regióny cestovného ruchu sú rozdelené do štyroch kategórií:

I. Kategória – regióny s medzinárodným významom, majú najkvalitnejšie predpoklady pre cestovný ruch, zahraniční návštevníci počas celého roka

II. Kategória – regióny s národným významom, majú veľmi kvalitné predpoklady pre cestovný ruch, využiteľné počas celého roka

III. Kategória – regióny s regionálnym významom, podpora návštevnosti zo vzdialenosti do 100 – 150 km, výrazná sezónnosť

IV. Kategória – regióny s prevažujúcim významom na regionálnej úrovni, pre cestovný ruch majú malý význam.

Obrázok 1: **Regióny cestovného ruchu Slovenska**



Zdroj: Dostupné na internete:

<https://sk.wikipedia.org/wiki/Región_cestovného_ruchu#/media/File:Tourism_regions_of_Slovakia_sk.png>

1.1.2 Legislatívny rámec cestovného ruchu na Slovensku

Zákon č. 91/2010 Z.Z. o podpore cestovného ruchu v znení zákona č. 556/2010 Z. z. je prvý systémový prvok podpory cestovného ruchu na Slovensku. Cieľom zákona je združovanie subjektov verejnej správy, podnikateľských a iných subjektov za účelom rozvoja cestovného ruchu ako prvého úspešného priemyselného odvetvia na Slovensku.

1.12.2011 vstúpila do platnosti novela zákona č. 91/2010 Z.z. o podpore cestovného ruchu v znení zákona č. 386/2011 Z.z.. Novela, ako prvý systémový prvok podpory cestovného ruchu na Slovensku vytvára systém riadenia cestovného ruchu na lokálnej, regionálnej a národnej úrovni, určuje kompetencie riadenia, je postavená na motivačnom princípe, pri zachovaní dobrovoľnosti združovania, cieľom ktorého je združovať obce, samosprávne kraje, podnikateľské subjekty, mimovládne neziskové organizácie, definuje spôsob financovania za účasti štátu. Novela bojuje aj proti „čiernemu ubytovaniu“. Čím bude vyšší príjem z dane za ubytovanie, tým viac prostriedkov bude vložených do spoločnej organizácie a tým viac dostane organizácia cestovného ruchu dotácií od štátu. Poskytovanie dotácií oblastným a krajským organizáciám je nastavené tak, aby nadmerne nezaťažovali štátny rozpočet. Cieľom novely zákona je zvýšenie konkurencieschopnosti cestovného ruchu na Slovensku v rámci destinácie, predpokladom čoho, je zvýšenie výkonov cestovného ruchu predovšetkým v ubytovacích a stravovacích zariadeniach cestovného ruchu ako aj vznik nových pracovných miest.

1.1.2019 vstúpila do platnosti zákon č. 347/2018 ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 91/2010 Z. z. o podpore cestovného ruchu v znení neskorších predpisov a ktorým sa menia a dopĺňajú niektoré zákony. Touto zmenou boli zavedené rekreačné poukazy ako nástroje financovania rozvoja cestovného ruchu. Podľa zákona:

1. „Zamestnávateľ, ktorý zamestnáva viac ako 49 zamestnancov, poskytne zamestnancovi, ktorého pracovný pomer u zamestnávateľa trvá nepretržite najmenej 24 mesiacov, na jeho žiadosť príspevok na rekreáciu v sume 55 % oprávnených výdavkov, najviac však v sume 275 eur za kalendárny rok. U zamestnanca, ktorý má dohodnutý pracovný pomer na kratší pracovný čas, sa najvyššia suma príspevku na rekreáciu za kalendárny rok podľa prvej vety zníži v pomere zodpovedajúcom kratšiemu pracovnému času. Príspevok na rekreáciu môže za rovnakých podmienok a v rovnakom rozsahu poskytnúť zamestnancovi aj zamestnávateľ, ktorý zamestnáva menej ako 50 zamestnancov. Splnenie podmienok na poskytnutie príspevku na rekreáciu sa posudzuje ku dňu začatia rekreácie; počet zamestnávaných zamestnancov je priemerný evidenčný počet zamestnancov za predchádzajúci kalendárny rok. Príspevok na rekreáciu sa zaokrúhľuje na najbližší eurocent nahor. “

2. „Zamestnávateľ môže rozhodnúť, že príspevok na rekreáciu poskytne zamestnancovi prostredníctvom rekreačného poukazu podľa osobitného predpisu. Pri poskytovaní príspevku na rekreáciu prostredníctvom rekreačného poukazu na základe zmluvy s

vydavateľom rekreačného poukazu podľa osobitného predpisu, je výška poplatku za sprostredkovanie služieb podľa odseku 4 maximálne 3 % z hodnoty rekreačného poukazu.“

3. „Zamestnanec môže za kalendárny rok požiadať o príspevok na rekreáciu len u jedného zamestnávateľa. Zamestnanca, ktorý požiada o príspevok na rekreáciu nemožno žiadnym spôsobom znevýhodniť v porovnaní so zamestnancom, ktorý o tento príspevok nepožiadala.“

4. „Oprávnenými výdavkami sú preukázané výdavky zamestnanca na:

a) služby cestovného ruchu spojené s ubytovaním najmenej na dve prenocovania na území Slovenskej republiky,

b) pobytový balík obsahujúci ubytovanie najmenej na dve prenocovania a stravovacie služby alebo iné služby súvisiace s rekreáciou na území Slovenskej republiky,

c) ubytovanie najmenej na dve prenocovania na území Slovenskej republiky, ktorého súčasťou môžu byť stravovacie služby,

d) organizované viacdenné aktivity a zotavovacie podujatia počas školských prázdnin na území Slovenskej republiky pre dieťa zamestnanca navštevujúce základnú školu alebo niektorý z prvých štyroch ročníkov gymnázia s osemročným vzdelávacím programom; za dieťa zamestnanca sa považuje aj dieťa zverené zamestnancovi do náhradnej starostlivosti na základe rozhodnutia súdu alebo dieťa zverené zamestnancovi do starostlivosti pred rozhodnutím súdu o osvojení alebo iné dieťa žijúce so zamestnancom v spoločnej domácnosti.“

5. „Oprávnenými výdavkami sú aj preukázané výdavky zamestnanca na manžela, vlastné dieťa, dieťa zverené zamestnancovi do náhradnej starostlivosti na základe rozhodnutia súdu alebo dieťa zverené zamestnancovi do starostlivosti pred rozhodnutím súdu o osvojení a inú osobu žijúcu so zamestnancom v spoločnej domácnosti, ktorí sa so zamestnancom zúčastňujú na rekreácii.“

6. „Ak nebol príspevok na rekreáciu poskytnutý prostredníctvom rekreačného poukazu, zamestnanec preukáže zamestnávateľovi oprávnené výdavky najneskôr do 30 dní odo dňa skončenia rekreácie predložením účtovných dokladov, ktorých súčasťou musí byť označenie zamestnanca. Zamestnávateľ poskytne zamestnancovi príspevok na rekreáciu po predložení účtovných dokladov v najbližšom výplatnom termíne určenom u zamestnávateľa na výplatu mzdy, ak sa zamestnávateľ nedohodne so zamestnancom inak. Ak nebol príspevok na rekreáciu poskytnutý prostredníctvom rekreačného poukazu, na žiadosť zamestnanca sa príspevok na rekreáciu, ktorá začala v jednom kalendárnom roku a nepretržite trvá v nasledujúcom kalendárnom roku, bude považovať za príspevok na rekreáciu za kalendárny rok, v ktorom rekreácia začala.“

1.1.3 Systém riadenia cestovného ruchu na Slovensku

Zákon č. 91/2010 z 3. marca 2010 o podpore cestovného ruchu v znení zákona č. 386/2011 Z.z. účinný od 01.12.2011, upravuje podporu a rozvoj cestovného ruchu v Slovenskej republike, vytvára systém riadenia cestovného ruchu na lokálnej, regionálnej a národnej úrovni, určuje kompetencie riadenia a definuje spôsob financovania za účasti štátu. Každá úroveň má presne stanovené právomoci, rozdelené kompetencie a stanovené ciele tak, aby sa navzájom dopĺňali a aby nedochádzalo k neefektívnemu využívaniu zdrojov. Cieľom je, aby všetky tri úrovne navzájom spolupracovali.

Lokálna úroveň – reprezentovaná organizáciami cestovného ruchu, ako forma tzv. PPP (Public-Private-Partnership) - predstavujú spojenie záujmov a spoluprácu na úrovni samosprávy, podnikateľských a iných subjektov činných v cestovnom ruchu, pôsobiach na území členských obcí. Vznik oblastnej organizácie cestovného ruchu iniciujú starostovia obcí a podnikatelia pôsobiaci na území. Samosprávy musia podporovať rozvoj podnikania prostredníctvom turizmu v jednotlivých regiónoch, s cieľom zachovania trvalo udržateľného riadenia destinácie a dlhodobého prospechu pre občana.

Regionálna úroveň – reprezentovaná krajskými oblastnými organizáciami, ktoré kopírujú územné delenie podľa vyšších územných celkov, združujúce vyššie územné celky a oblastné organizácie cestovného ruchu nachádzajúce sa na ich území. Vznik krajskej oblastnej organizácie cestovného ruchu iniciuje predseda vyššieho územného celku.

Štát predstavuje hlavne finančnú a legislatívnu podporu spolupracujúcim organizáciám cestovného ruchu. Zároveň musí legislatívne zohľadňovať podnety a spätnú väzbu z turistických destinácií.

Na financovaní rozvoja cestovného ruchu sa podieľajú štát, vyššie územné celky, obce, fyzické osoby a právnické osoby.

1.1.4 Krajská organizácia cestovného ruchu

Slovensko je rozdelené na osem krajov, ktoré v minulosti vznikli ako výsledok politicko-administratívneho členenia. Podľa zákona postupne na každom území vyššieho územného celku vznikne Krajská organizácia cestovného ruchu (ďalej len „KOCR“), ktorej činnosť bude zameraná na rozvoj cestovného ruchu na území kraja a ochrana záujmov svojich členov pri tvorbe a realizácii koncepcie rozvoja cestovného ruchu na

území vyššieho územného celku. Iniciátor vzniku KOČR je vyšší územný celok s minimálne jednou Oblastnou organizáciou cestovného ruchu (ďalej len „OOCR“). Členmi krajskej organizácie sú vyšší územný celok a minimálne jedna oblastná organizácia cestovného ruchu pôsobiaca na území vyššieho územného celku.

Orgány KOČR tvoria:

- Valné zhromaždenie – je najvyšší orgán KOČR. Ustanovujúce Valné zhromaždenie zvoláva predseda vyššieho územného celku

- Predseda

- Výkonný riaditeľ

1.1.5 Oblastná organizácia cestovného ruchu

Oblastná organizácia cestovného ruchu (ďalej len „OOCR“) je miesto, kde sa stretáva ponuka – spoločný produkt destinácie a dopyt – návštevník cieľového miesta. Hlavným cieľom OOCR je združiť individuálnych podnikateľov v cestovnom ruchu, vytvoriť spoločný produkt, kde jednotliví podnikatelia ponúknu svoje individuálne produkty, ktoré sú reprezentované na trhu cestovného ruchu pod určitou značkou a témou destinácie.

Existencia silných podnikateľských subjektov v cestovnom ruchu je pri zakladaní OOCR veľmi dôležitá. Najväčší počet členov OOCR by mali tvoriť podnikatelia. Majitelia veľkých podnikateľských subjektov (aquaparky, lyžiarske strediská, ubytovacie zariadenia, cestovné kancelárie a agentúry, reštaurácie, kaviarne a bary, kúpele, lokálni prepravcovia) medzi sebou spolupracujú a sú schopní získať ďalších veľkých členov. Majú podnikavého ducha a práve záujmom podnikateľov by malo byť, aby organizácia pracovala profesionálne a efektívne a aby aktívne napredovala. Zároveň zamestnávajú miestnych obyvateľov a platia miestne dane a tým môžu využiť situáciu a pomôcť s angažovaním sa vo verejnej správe.

Členmi by sa mali stať všetci, ktorí z cestovného ruchu profitujú nielen priamo, ale aj nepriamo. Dôležitým faktorom sú aj drobní podnikatelia, ktorí zabezpečujú doplnkový program, drobné zážitky a doplnkové služby. Ich členstvo a angažovanosť sú v OOCR veľmi podstatné. Významnú úlohu v OOCR majú aj nepodnikateľské subjekty, ako napríklad hrady, zámky, skanzeny, jaskyne, múzeá, galérie, ktoré pomáhajú destinácii zlepšiť ponuku a tým významne ovplyvniť dĺžku pobytu a výdavky návštevníka v destinácii.

1.1.5.1 Vznik Oblastnej organizácie cestovného ruchu

Pri zakladaní OOCR je dôležité:

- správne stanoviť veľkosť územia v pôsobnosti organizácie, stanoviť hranice územia, v rámci ktorého sa turisti počas pobytu pohybujú a do akej vzdialenosti sú ochotní cestovať a vrátiť sa späť;

- zamerať sa na spoločný produkt a to tak, aby sme dosiahli čo najväčší počet prenocovaní;

- osloviť podnikateľské subjekty, ktoré by vedeli zabezpečiť manažment územia a mali potrebné zdroje na prevádzku aj výkon;

- osloviť veľké samosprávy a už existujúce združenia turizmu.

„Vzájomná komunikácia medzi poskytovateľmi všetkých druhov služieb v rámci jedného cieľového miesta je nevyhnutnosťou. Subjekty musia spoznať, že cieľom spolupráce nie je tvorba prekážok pre prácu toho druhého či odkrývanie obchodného tajomstva, ale spoločné vystupovanie a prezentácia na trhu, spoločná tvorba a predaj konečného produktu. Táto úloha je mimoriadne významná pri pôsobení miestnych a regionálnych orgánov cestovného ruchu,

ale vyžaduje pozitívny prístup a ochotu spolupracovať aj zo strany poskytovateľov služieb. Aby produkt našiel svoju cestu ku konečnému spotrebiteľovi, musia byť jednotlivé prvky komplexnej ponuky zladené do jednotného celku.“ Borovský a kol. (2008, s. 92).

Orgány OOCR tvoria:

- Valné zhromaždenie - je najvyšší orgán OOCR. Ustanovujúce Valné zhromaždenie zvoláva poverený starosta zainteresovaných obcí

- Predstavenstvo

- Dozorná rada

- Výkonný riaditeľ

Hlavným cieľom a poslaním OOCR:

- manažment a plánovanie

- vývoj a tvorba produktov na lokálnej úrovni

- vytvorenie a zdokonaľovanie značky

- marketingová komunikácia

- poskytovanie informácií a návštevnícky servis

- podpora rozvoja a budovania infraštruktúry

- podpora predaja destinácie

Zákon č. 91/2010 z 3. marca 2010 o podpore cestovného ruchu v znení zákona č. 347/2018 Z.z. účinný od 01.01.2019 upravuje oblastné organizácie cestovného ruchu nasledovne: „Oblastná organizácia má neziskový charakter, výnosy sú jej príjmami a nerozdeľujú sa medzi členov. Oblastnú organizáciu môže založiť zakladateľskou zmluvou s podnikateľskými subjektmi najmenej päť obcí alebo mestské časti v hlavnom meste Slovenskej republiky Bratislave a v meste Košice (ďalej len „obec“), pričom súhrn počtu prenocovaných návštevníkov v ubytovacích zariadeniach na území zakladajúcich obcí v predchádzajúcom kalendárnom roku musí dosiahnuť najmenej 100-tisíc prenocovaní. Oblastnú organizáciu môže založiť aj menej ako päť obcí, ak bol súhrnný počet prenocovaní v ubytovacích zariadeniach na území zakladajúcich obcí v predchádzajúcom kalendárnom roku najmenej 250-tisíc.“

1.1.5.2 Benefity členstva v Oblastnej organizácii cestovného ruchu

Hlavná výhoda členstva v OOCR spočíva v združení síl a prostriedkov k dobudovaniu potrebnej infraštruktúry v destinácii a starostlivosti o ňu, k vývoju a starostlivosti o produkty destinácie a odborne vedenému marketingu destinácie. Samotné zariadenie ako napríklad hotel, nebude mať nikdy dostatok prostriedkov, aby dokázal v konkurenčnom prostredí dostatočne propagovať svoj podnik a destináciu na potrebných trhoch. Ďalšími výhodami sú:

- rozvoj cestovného ruchu v obci je odborne manažovaný a koordinovaný profesionálnou organizáciou cestovného ruchu;
- funkčné partnerstvo, združenie síl a finančných prostriedkov a spolupráca viacerých subjektov (samospráv, podnikateľov, nepodnikateľských subjektov, príspevkové organizácie, lokálne vzdelávacie inštitúcie v turizme);
- aktuálne otázky rozvoja turizmu a získavanie informácií o vývoji a smerovaní cestovného ruchu v obci;
- profesionálna pomoc pri zvyšovaní návštevnosti v obci, zvyšovania počtu prenocovaní a využitia ďalších služieb ako napríklad gastronomické zariadenia, zábavné centrá, kultúrne atrakcie;
- propagácia podujatí a miestnych atrakcií nielen na Slovensku, ale aj v zahraničí pod spoločnou marketingovou značkou. Silná značka ovplyvňuje správanie zákazníkov a vyvoláva potrebu navštíviť destináciu.

Budovanie značky je dlhodobou záležitosťou, ktorá musí byť v súlade s kvalitou ostatných marketingových zložiek. Budovanie značky sa spája nielen s jej propagáciou a produktmi, ale predovšetkým so zaujatím všetkých ľudí v rámci destinácie na vytvorení pozitívneho vnímania destinácie a značky. Znamená spoločné vnímanie jej hodnoty a jej upevňovanie „nadšeným“ vykonávaním všetkých činností ktoré s ponukou destinácie súvisia. Borovský a kol. (2008);

- zriadenie špecializovanej, oficiálnej web stránky, s informáciami o turistickom potenciáli obce;
- využívanie masmediálnych prostriedkov na zvyšovanie povedomia o turistickom potenciáli obce, ako napríklad prírodný potenciál, kultúrne tradície, architektúra;
- spojenie miestnych atrakcií a využitie miestnych služieb turizmu do komplexných produktov destinácie ako napríklad cyklotrasy;
- budovanie a rozvoj komerčnej infraštruktúry (ubytovacie zariadenia, kúpaliská, lyžiarske vleky) a nekomerčnej infraštruktúry (cesty, verejná doprava, turistické chodníky, cyklotrasy, informačný a orientačný systém, lavičky) pre potreby turistov aj domáceho obyvateľstva;
- získavanie a aplikácia najnovších informácií v oblasti marketingu zameraného na turizmus (využívanie moderných informačných technológií, inovácia predaja turistických produktov destinácie);
- zvyšovanie vedomostnej úrovne obyvateľstva v prospech rozvoja cestovného ruchu v obci;
- podpora a presadzovanie záujmu samospráv v oblasti rozvoja cestovného ruchu v destinácii pri rokovaniach s partnermi organizácie;
- spoločný záujem o získanie dotácií z fondov Európskej únie v oblasti cestovného ruchu, regionálneho rozvoja a iné;
- odborné poradenstvo pri spracovaní dokumentov pre rozvoj cestovného ruchu na úrovni obce a z toho vyplývajúce investičné zámery obce;
- pri vzdelávaní personálu podnikov za účelom zvýšenia kvality poskytovaných služieb.

1.1.5.3 *Financovania Oblastných organizácií cestovného ruchu*

Financovanie OOCR pozostávajú z garantovaných zdrojov, ktorými sú dotácie zo štátneho rozpočtu (ďalej len „dotácia“), negarantovaných zdrojov, ktoré tvoria členské príspevky ostatných členov organizácií cestovného ruchu a členských príspevkov podnikateľských subjektov oblastnej organizácii. Dotácia sa poskytuje na príslušný rozpočtový rok len organizáciám cestovného ruchu registrovaným ministerstvom na realizáciu aktivít, ktoré sú spojené s hlavným predmetom ich činnosti na základe zmluvy o poskytnutí dotácie uzatvorenej medzi ministerstvom a organizáciou cestovného ruchu. Výška dotácie pre OOCR je v rovnakej výške ako je súhrnná hodnota vybraných členských príspevkov OOCR v roku, ktorý predchádza predchádzajúcemu rozpočtovému roku. Maximálna výška dotácie štátu pre OOCR je stanovená do výšky 90% súhrnnej výšky vybratej dane z ubytovania u členských obcí združených v OOCR za predchádzajúci kalendárny rok. Dotácia sa poskytuje na základe písomnej žiadosti organizácie cestovného ruchu a predložením projektu, ktorý obsahuje plán činnosti žiadateľa o dotáciu na príslušný rozpočtový rok a rozpočet žiadateľa o dotáciu na príslušný rozpočtový rok. Dotáciu poskytne ministerstvo organizácii cestovného ruchu do troch mesiacov od schválenia dotácie ministrom.

1.2 Spolupráca samospráv

Partnerská spolupráca miest a obcí predstavuje zmysluplnú činnosť, ktorá okrem toho, že predstavuje hodnoty ako priateľstvo a spoluprácu, zvyšuje povedomie medzi ľuďmi v Európe aj vo svete. Predstavuje príležitosť na zdieľanie problémov, výmenu názorov a porozumenie odlišným názorom v oblastiach spoločného záujmu partnerských obcí.

Spolupráca obcí sa môže sústrediť na celý široký rozsah činnosti v kompetencii obcí od „ľahkých“ aktivít ako spoločné podujatia zamerané na výmenu skúsenosti až po spoločné stratégie trvalo udržateľného rozvoja v oblastiach ako napr.: školstvo, zdravotníctvo, cestovný ruch, doprava, životné prostredie, technologický rozvoj, rozvoj ľudských zdrojov, sociálna inklúzia, občianstvo, miestne služby. Môže zahŕňať široký rozsah aktérov z dvoch alebo viacerých obcí (volení predstavitelia, pracovníci úradov, mládež, dôchodcovia, predstavitelia subjektov a spolkov pôsobiacich na území danej obce). Dobré sa vyvíjajúca spolupráca môže so sebou priniesť veľa výhod nielen pre obec

samotnú, ale aj pre miestne spoločenstvo. Musíme mať na pamäti, že partnerská spolupráca bez aktívneho zapojenia občanov obce nemá perspektívu (Čermák, 2012).

Začiatok družobnej spolupráce obcí v Európe siaha do roku 1945, kedy sa v povojnovom období začali vytvárať prvé partnerstvá miest a obcí najmä v krajinách, ktoré boli rozdelené vojnou. Od povojnového obdobia pri každom ďalšom rozširovaní Európskej únie (od 50. rokov, kedy bola založená EÚ šiestimi krajinami) zohráva partnerská spolupráca dôležitú úlohu, napr.: pri vstupe Grécka, Portugalska a Španielska do EÚ v 80. rokoch – spájala obce pri budovaní demokracie a v predvstupovom procese ako aj koncom 80. rokov a začiatkom 90., po páde Berlínskeho múru. Od roku 1989 je možné zaznamenať najväčší nárast partnerstiev slovenských obcí aj vďaka finančnému nástroju Európskej únie (ide o iniciatívu Európskeho parlamentu) na podporu partnerskej spolupráce miest, v ktorom naše mestá a obce mali možnosť participovať ako projektoví partneri. Niektoré partnerstvá prežili až dodnes (Čermák, 2008).

Nájdenie správneho partnera a rozvíjanie úspešného partnerstva si vyžaduje čas a trpezlivosť. Mestá a obce pri nadviazaní nového partnerského kontaktu môžu využiť registráciu na webovom portáli www.twinning.org, ktorý je venovaný partnerskej spolupráci obcí v Európe a vo svete. Portál je spravovaný euro asociáciou Radou európskych obcí a regiónov (CEMR). Portál pozostáva z dvoch častí; prvá je určená pre európske miestne samosprávy hľadajúce partnera v rámci Európy v akejkolvek oblasti (životné prostredie, sociálna inklúzia, služby občanom, hospodársky rozvoj) a druhá časť je venovaná rozvojovej spolupráci, t.j. partnerskej spolupráci obcí vo svete. Pri hľadaní partnerov pomáhajú aj samosprávne združenia v danej krajine – požiadať o partnera môžu miestne samosprávy alebo záujmové skupiny v obci, ktoré majú súhlas od miestnej samosprávy. Formalizovanie partnerstva sa predkladá na rozhodnutie do miestneho zastupiteľstva a musí byť formálne ratifikované. Zvyčajne spolupracujúce obce majú uzatvorené dohody alebo charty rôzneho druhu, navrhnuté obidvoma partnermi a podpísané starostom/primátorom obce/mesta. Text charty môže byť dvojazyčný a každá obce môže obdržať kópiu. Dokument nie je právne záväzný, ale mal by obsahovať odôvodnenie založenia partnerstva ako aj záujmy a snahy obidvoch obcí. Dohody môžu pokrývať široký rozsah oblastí, a mala by byť v zhode s filozofiou, že spolupráca by mala zahŕňať toľko oblastí miestnej samosprávy koľko je len možné, nemala by byť obmedzujúca. Dohody o spolupráci sa uzatvárajú na neurčitý čas. Je zvykom, že charty sa zvyknú formálne podpisovať počas oficiálnych ceremónií v obidvoch obciach. Aj napriek tomu, že táto procedúra je dôležitá, ale aby bola užitočnejšia, tak ju môžeme zorganizovať

v rámci širšieho programu s množstvom aktivít, vrátane budúcich plánov. Charty sa môžu ďalej rozvíjať tak, že odrážajú rôzne typy spolupráce ako napríklad: neformálne, časovo obmedzené alebo projektové. Často sa odkazujú na memorandum o porozumení a lebo o spolupráci (Tichý, 2008).

Existuje viac typov partnerstva. Niektoré sú založené na formálnych dohodách alebo na základe podpísaného dokumentu, charty alebo memoranda o porozumení. Niektoré sa uzatvárajú len na obdobie trvania projektu a niektoré sú neformálneho charakteru bez existujúcej písomnej dohody alebo protokolu. Bez ohľadu na charakter partnerstva Tichý (2008) odporúča brať do úvahy nasledujúce princípy:

- existencia spoločného porozumenia medzi partnermi,
- efektívna komunikácia,
- ciele a účel partnerstva by mali byť jasné a transparentné,
- primeraný mechanizmus realizácie partnerstva, ktorý by zahŕňal širšie spoločenstvo obce, ak je to potrebné.

1.2.1 *Financovanie spolupráce samospráv*

Spolupráca obce s inou obcou alebo iným subjektom prináša danej obci bez pochyb aj výhody z ekonomickej oblasti. Sú to najmä úspory, spoločný postup proti monopolom alebo spoločné financovanie projektov, ktoré umožňuje plnenie jednotlivých úloh zväzku obcí a je zároveň jeho stabilizujúcim zoskupením. Je tiež základom pre výkon bežnej činnosti a môže taktiež prinášať zisk. Zaradujú sa sem napr. finančné prostriedky, hmotný majetok, pohľadávky a iné majetkové práva. Rozdelenie ziskov a strát či podiely na majetku si jednotlivé obce delia buď rovným dielom alebo podielovým spôsobom. Podielovým spôsobom môže byť napr. podľa počtu obyvateľov alebo podľa členských príspevkov. Finančné hospodárenie obcí sa riadi ich ročným rozpočtom a rozpočtovým výhľadom. Rozpočtový výhľad slúži pre stredne dobré finančné plánovanie rozvoja a obsahuje základné údaje o príjmoch, výdajoch, dlhodobých záväzkoch a pohľadávkach, finančných zdrojoch. Po skončení kalendárneho roku je obec povinná vypracovať Záverečný účet, ktorý obsahuje údaje o plnení rozpočtu príjmov a výdajov, o finančných operáciách ako napr. tvorba a použitie fondov tak, aby bolo možné zhodnotiť finančné hospodárenie. Väčšina obcí zodpovedá všetkým svojím majetkom za nesplnenie povinnosti voči tretím osobám. Podľa zákona č. 250/2000 Z. z. o rozpočtových pravidlách a

územných rozpočtoch zostáva majetok vložený obcou do hospodárenia naďalej vo vlastníctve obce, obec ho len spravuje. Vložený majetok sa uvádza v prílohe zmluvy o vytvorení zväzku, tak i spôsob rozdeľovania zisku, podiely členov na úhrade straty a iné majetkové vyrovnania. Hospodárenie obcí sa riadi rozpočtom, ktorý sa dá chápať ako istá bilanciu medzi príjmami a výdajmi za rozpočtové obdobie, v SR je zhodné s kalendárnym rokom. Etapy rozpočtového procesu:

- analýza minulého obdobia, stanovenie priorít a cieľov pre rozpočtové obdobie,
- zostavenie návrhu rozpočtu,
- prejednávanie a schválenie,
- kontrola plnenia rozpočtu,
- záverečný účet (prehľad o skutočnom plnení rozpočtu),
- kontrola,
- aktualizácia programu rozvoja a rozpočtového výhľadu (Johnson, 2009).

Návrh rozpočtu vytvára výkonný orgán, ako podklad slúži rozpočtový výhľad. Schvaľovanie rozpočtu pripadá výhradne zastupiteľstvu, ktoré je voleným orgánom. Rozpočet by mal byť reálny, pravdivý a úplný. Tieto zásady majú význam pri kontrole plnenia rozpočtu a jeho vyhodnotení behom roku. Ďalej výkonné orgány (finančný odbor a rada) zostavujú prehľad o skutočnom plnení rozpočtu a vypracovávajú záverečný účet. Konkrétna štruktúra príjmov a výdajov vždy závisí na konkrétnom zväzku obcí, na predmete jeho činnosti a na spôsobe jeho naplňovania. Pri spolupráci vznikajú 2 typy nákladov a to bežné náklady (spojené s realizáciou spolupráce) a náklady spoločne uskutočňovaných aktivít. Základom je však vytvorenie dlhodobej finančnej stratégie, ktorá rieši najprv bežné náklady, ich úhradu a spôsob získavania finančných zdrojov pre realizáciu partnerstva. Finančné zdroje je možné získavať dvomi spôsobmi a to členmi partnerstva (jednorazové alebo pravidelné príspevky) alebo z iných verejných a súkromných zdrojov (dotácie obcí, zväzkov obcí, krajov, štátu, súkromní sponzori, agentúry. Obe formy úhrady môžu mať finančnú alebo naturálnu podobu. Hlavným zdrojom príjmov pre zväzky obcí sú teda pravidelné alebo jednorazové príspevky (napr. vstupné) jednotlivých zúčastnených obcí. Ďalej to môžu byť „vonkajšie“ zdroje – granty, dotácie a dary. Veľmi výhodné je pre efektívny rozvoj zväzku obcí aj založenie rozvojového fondu a stanov, v ktorých sa podrobne popisujú majetkové vklady, spôsob financovania činností, zásady hospodárenia, rozdelenie zisku, rozdelenie majetku v prípade ukončenia členstva a podobne (Forinský, 2004).

1.2.2 Problémy v spolupráci samospráv

Základným dôvodom spolupráce obcí je sociálny a ekonomický rozvoj všetkých zúčastnených obcí. Finančná stránka nie je najdôležitejším aspektom spolupráce, no napriek tomu sa stáva najčastejším „kameňom úrazu“ neporozumenia, kde môže dochádzať až k nevraživosti medzi jednotlivými obcami. Pod finančnou resp. ekonomickou stránkou sa dá rozumieť zaistenie finančných prostriedkov pre realizáciu spoločných aktivít, takže, kto musí koľko prispieť a kto z toho čo bude mať. Ako konkrétne problémy v ekonomickej oblasti spolupráce obcí sa dajú uviesť nasledovné:

- nedoriešené financovanie jednotlivých rozvojových projektov,
- nedostatočné povedomie o ekonomických synergických efektoch a možnostiach plynúcich zo združovania prostriedkov,
- absencia dlhodobého finančného plánovania (Káňa, 2010).

Základom pre úspešnú spoluprácu v ekonomickej oblasti je jasný systém financovania, v ktorom bude zaručené rovnoprávne postavenie všetkých členských obcí. A ďalej je dôležitý aj výber projektov k realizácii. Projekty by mali vytvárať vyrovnaný úžitok pre všetkých členov združenia, inak môže dochádzať ku pocitu poškodenia, poklesu solidarity a následnej nespolupráci na projektoch, ktoré sa obce priamo nedotýkajú. Aby dochádzalo čo najmenej ku takýmto situáciám, bola vytvorená funkcia manažéra. Manažér má za úlohu nielen organizačné aspekty, ale aj koordinovať spoločné ciele, náhľady na problémy, vytvárať nadregionálny nadhľad a snažiť sa o dlhodobý pozitívny výsledok hospodárenia zväzku obcí ako aj o jeho kvalitnú obsahovú náplň. Na otázku akými cestami je možné riešiť problematiku obcí v SR výsledky výskumu ESF MU uvádzajú nasledovné, a to:

- zabezpečenie finančných zdrojov pre spoločné činnosti – dotácie, daňové preferencie a úľavy,
- zvýšenie metodickej pomoci krajov (Káňa, 2010).

Ďalej výsledky výskumu uvádzajú, že problémom býva aj nepostačujúca vybavenosť obcí aktuálnymi odbornými analýzami stavu rozvoja zväzkov obcí, nedostatok informácií o celoštátnych a skúsenostiach vybraných zemí z EÚ v tejto oblasti. Pre dosiahnutie čo najväčšieho stupňa rozvoja svojho územia sa obce často stávajú členmi viacerých združení podľa druhu aktivity ako napr. rozvoj infraštruktúry, životného prostredia, cestovného ruchu, občianskej vybavenosti. Toto členstvo vo viacerých združeniach sa môže javiť ako výhoda. No nie je tomu vždy tak. Takáto obec musí plniť svoje záväzky voči všetkým združeniam, v ktorých je členom, čo dozaista spôsobuje roztrieštenosť po finančnej a

personálnej stránke a nedosahuje takej efektívnosti, ako by tomu bolo u účasti v jednom zväzku. Medzi faktory, ktoré boli najčastejšie uvádzané ako bariéry v rozvoji spolupráce obcí boli uvádzané:

- legislatíva – neúplnosť a nejednoznačnosť zákonov,
- ekonomické faktory – náklady na administratívu, vysoké členské príspevky, nemožnosť získania ďalších finančných prostriedkov na spoločné aktivity
- demograficko-sociálne faktory – nepomer v počte a štruktúre obyvateľov (Čermák, 2010).

1.3 Sieť ako forma spolupráce

Z matematickej perspektívy sieť môže byť reprezentovaná diagramom, kde jednotlivé body znamenajú jednotlivých elementov a čiary znázorňujú väzbu medzi nimi. V 20. storočí sieťové grafy začali používať v sociológii, kde využili vo vizualizácii vzťahov medzi ľuďmi. Z tejto vetvy sa neskôr vyvíjal sociogram na zobrazovanie vzťahov medzi ľuďmi, skupinami, organizáciami. Táto vedná disciplína sa volá sociometria. Priateľské vzťahy jednotlivcov, obchodné vzťahy medzi spoločnosťami, obchodné dohody medzi národmi sú príkladmi sietí, ktoré boli skúmané touto technikou.

Zo sociologického a antropologického hľadiska siete sú časťou štruktúry zvykov. V tejto súvislosti výskumníci hypotetizujú možnosti, ako ovplyvňujú vzťah okolité sociálne aktéri a ľudia ako ovplyvňujú situácie, aby dosiahli želanú štruktúru (Stokowski, 1992).

V rámci ekonómie siete možno definovať ako „skupinu subjektov, ktoré spolupracujú, aby dosiahli spoločný cieľ a ktorých koordinácie sa nedosahuje fúziami a akvizíciami, ale prostredníctvom vytvorenia strategickej siete spoločností“ (Breda, 2006).

Siete umožňujú firmám prístup k špecializovaným službám za nižšiu cenu, sú založené na spolupráci, majú obmedzené členstvo a majú spoločné obchodné ciele (Lazzaretti – Petrillo, 2006). Sieť ako celok sa podobá kolónii organizmov, ktorá sa pohybuje tam, kde je najväčšia hojnosť potravy (Mikoláš, 2005). Organizácie pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (OECD) definuje sieť ako skupina firiem, ktoré používajú združené zdroje na kooperáciu na spoločných projektoch. Siete sú štruktúrou pozostávajúcou z viacerých uzlov, sú interpretované ako dobrovoľné celok interakciami navzájom prepojených, ale nie pevných častí. Pôsobenie určitého subjektu v sieti

ovplyvňuje interakcie medzi sieťovanými subjektmi nielen v rámci siete ale aj v externom prostredí siete.

Backhaus a Meyer (1993) uvádzajú pojem „sieťový aranžmán“ pričom strategické aliancie a strategické siete sú formami sieťového aranžmánu. Za motívy sieťové aranžmánu sú označované prístup k zdrojovým trhom, výhody zo špecializácie, zníženie nákladov, a šetrenie času.

Sieťový uzol je silne prepojený, prechádza spravidla veľký počet sieťových interakcií, takže vplyv tohto subjektu je veľký, bez jeho existencie by bol celkový počet prepojení nepomerne menší. Takýmto uzlom môže byť koordinátor v sieti cestovného ruchu alebo niektorá spoločnosť, organizácia.

Členovia siete sú autonómni, koordinovaní prostredníctvom spoločných cieľov, vzťahy medzi nimi sú na báze dobrovoľnosti. Siete vznikajú prirodzene prostredníctvom osobných kontaktov alebo cieľavedome v dôsledku rôznych podporných mechanizmov. Siete pôsobia nielen na úrovni podnikov, ale aj medzi podnikmi navzájom, pričom tie zostávajú právne a ekonomicky samostatnými subjektmi. Cieľom vytvorených kooperácií je spoločne vyvíjať produkty a služby, ich produkcia a komercializácia. Siete nemusia byť neustále aktívne a môžu existovať aj latentne.

Siete sú zložené z niekoľkých subjektov, ktoré môžu mať rozličné záujmy. V sieťach sa stretávajú rozdielne subjekty. Podstatné, prečo siete aj rôznorodých subjektov vznikajú je, že jednotliví aktéri nedisponujú zvyčajne všetkými potrebnými zdrojmi na dosiahnutia určitého výsledku, zdroje sú rozdelené medzi ostatnými aktérmi. Medziorganizačná štruktúra siete vytvára priestor na spojenie rôznych zdrojov dôležitých pre kolektívne výstupy. Aktéri síce sledujú rôzne záujmy, tie sú však vzájomne prepojené. Táto závislosť je hybnou silou definovania spoločných cieľov, spoločných stratégií a postupov, umožňuje napriek rozdielnosti hľadanie spoločného menovateľa. Diferenciácia subjektov na druhej strane vytvára atraktívnejšiu, konkurencieschopnejšiu sieť. Vzťahy vzájomnej závislosti a rozdielnosť subjektov sú obzvlášť viditeľné v oblasti cestovného ruchu a ešte výraznejšie v regionálnom cestovnom ruchu. (Micháľková, 2010)

V súčasnosti sieťová analýza poskytuje analytický rámec pre diskusiu o spoločenskovedných teóriách a o tendenciách globalizácie, ktorá je ovplyvnená alianciami a zväzkami medzi organizáciami (Pavlovich, 2001; Thrift, 1996). V obchode a ekonómii sieťová analýza reprezentuje novú organizačnú paradigmu, založená na teóriách zaoberajúce sa kompetenciami firmy, kde vzťahy odzrkadľujú výkon spoločností (Tremblay, 1998; Welch a kol., 1998). Táto teória tvrdí, že organizácie sa rozvíjajú podľa

schopností, ktoré získajú s externého prostredia. Inými slovami výkon firmy nezávisí výlučne na základe vlastných zdrojov, ale tiež podľa iných firiem a na povahe vzťahu medzi nimi (Wilkinson - Young, 2002).

Štúdia sietí sa pretína cez fyzické, spoločenské, technologické a biologické odbory a poskytuje aktívnu oblasť pre výskum.

1.3.1 Sieť v cestovnom ruchu

Siete v cestovnom ruchu môžu byť dôležitejšie, ako siete v iných oblastiach ekonomiky niektorých krajín. Cestovný ruch je definovaná, ako systém, kde interdependencia je nevyhnutná (Björk - Virtanen, 2005) a kolaborácia a kooperácia medzi rôzne organizácie cestovného ruchu v destinácii vytvára produkt cestovného ruchu (Pechlaner a kol., 2002; Tinsley & Lynch, 2001). Buhalis (2000) konštatuje, že väčšina destinácií sa skladajú z rôznych sietí dodávateľov a výsledkom takýchto sietí je ziskovejšia destinácia cestovného ruchu (Morrison a kol., 2004). Lovelock (2001) hovorí o dôležitosti medziorganizačných vzťahov, kolaborácie a kooperácie. Prístup sietí k udržateľnosti je nutná v cestovnom ruchu, kde relatívne veľký počet malých aktérov s obmedzenými zdrojmi sa nemôžu prispieť k udržateľnému rozvoju (Halme, 2001). Siete, pokiaľ sú založené na neformálnych miestnych alianciách, partnerských dohodách a na neziskových lokálnych, regionálnych, medzinárodných turistických organizáciách alebo na vládnych štruktúrach, pomôžu vykompenzovať roztrieštenú povahu cestovného ruchu.

Cestovný ruch je geograficky rozptýlený často na odľahlých oblastiach ďaleko od zdrojových trhov, pozostávajúci z malých miestnych podnikov s vysokou fluktuáciou zamestnancov fungujúce v turbulentnom podnikateľskom prostredí. V takých situáciách prevádzky sa spoliehajú na spoločné kroky, aby si prežili (Dollinger, 1990).

Jeden z dôvodov kolektívnej činnosti sú hlavné zdroje, ktoré sú používané na priťahovanie turistov sú vo verejné. Tieto môžu byť prírodné, ako pláže, jazerá, národné parky alebo stavané ako múzeá, galérie, historické stavby ale aj nehmateľné ako priateľská reputácia miestnych obyvateľov. Na miestach, kde zlyhávajú vládne orgány, nepriaznivý stav môže vyriešiť sieť zainteresovaných strán. Jednotliví poskytovatelia služieb účastníkom cestovného ruchu vzhľadom na charakter produktu destinácie sú závislí na jednej strane od verejných statkov a na druhej strane od seba navzájom. Vytvárajú takto, či už svojimi pozitívnymi alebo negatívnymi vzťahmi s ich racionálnou alebo

emocionálnou podstatou, určitú sieť. Destinácia cestovného ruchu predstavuje tak komplexný systém interdependencií, na základe ktorým sa uskutočňuje spolupráca, t.j. subjekt, ktorý poskytuje služby účastníkom cestovného ruchu, nemôže existovať bez ostatných poskytovateľov služieb, činnosti jedného subjektu resp. skupiny subjektov ovplyvňujú celú sieť.

Od kvality vzťahov medzi subjektmi výrazne závisí úspech či neúspech destinácie cestovného ruchu, či už strediska, alebo regiónu cestovného ruchu na trhu. Pre destinácie je typické, že nielen podniky cestovného ruchu sa podieľajú na jej úspešnosti, ale zasahujú sem aj napriami poskytovatelia služieb v cestovnom ruchu, ale napr. kluby a občianske združenia, organizácie ochrany životného prostredia, miestne a regionálne samosprávy, rezidenti a ďalší.

Destinácie posudzujú hostia ako jeden celok, ktorý sa odzrkadľuje v obraze destinácie a ktorý musí byť strategicky riadený ako jedna jednotka. Komplementárnosť služieb a sieťová štruktúra destinácie cestovného ruchu zároveň predstavujú väčší potenciál pre tie destinácie, ktoré sú organizované na delbe práce a na prepojení samostatných poskytovateľov služieb. Ponuka jednotlivých služieb má zmysel alebo je vôbec možná len pri zohľadnení celého systému destinácie, jednotlivé služby sú teda sieťovými produktmi. Podniky cestovného ruchu a iné subjekty poskytujúce služby účastníkom cestovného ruchu v destináciách a dotvárajúce produkt destinácie prinášajú na konečný trh spoločný produkt a ostatné subjekty mimo siete sú konkurenčné, pritom však nemožno vylúčiť rôzne formy spolupráce sieťových subjektov so subjektmi mimo siete a spoluprácu siete s inými regionálnymi sieťami.

Siete nezávislých komerčných poskytovateľov poskytujú príležitosť na zbieranie informácií a k získaniu konkurenčnej výhody ako aj mechanizmus pre zásadné činnosti ako marketingové aktivity, rozvoj a získanie podporných fondov (Morrison a kol., 2004). Regionálne organizácie cestovného ruchu sa usilujú o získanie postavenia na trhu a preto benefitujú zo spolupráce s inými sektormi ekonomiky (Alford, 1998). Siete odborníkov cestovného ruchu môžu poskytnúť informácie o zmenách v podnikateľskom prostredí, nové podnikateľské nápady a môžu vykonať výskum trhu. Ďalšími výhodami sú získanie nových informácií, zvýšená podnikateľská aktivita a spoločenský rozvoj (Gibson a kol., 2005).

Sieťou možno označiť horizontálne, vertikálne aj diagonálne vzťahy. horizontálne vzťahy sú medzi subjektmi rovnakej brandže, čiže medzi konkurentmi vertikálne vzťahy

medzi podnikmi na rôznych stupňoch trhu a diagonálne medzi podnikmi rôznych brandží a stupňov (Bär, 2006).

Regionálnu kooperačnú sieť v cestovnom ruchu môžeme definovať ako územne koncentrované vzájomné prepojenie práve a ekonomicky samostatných regionálnych ekonomických a sociálnych subjektov cestovného ruchu a súvisiacich odvetví a sektorov so zámerom dosahovania spoločných cieľov, pričom partneri očakávajú z účasti na kooperácii materiálny a/alebo nemateriálny prospech. Je to organizačnou formou s nízkym stupňom inštitucionalizácie a vytvárajúcou podmienky na tvorbu a vytvárajúcou podmienky na tvorbu kreatívneho prostredia v destinácii cestovného ruchu. V rámci siete sa však subjekty môžu rozhodnúť pre spojenie sa v určitej samostatnej právnickej osobe (Micháľková, 2010). Miera autonómnosti a závislosti subjektov v sieti závisí od spôsobu jej vzniku. Ak došlo ku kooperácii dobrovoľne, je autonómia veľká. Ak je kooperácia vynútená v dôsledku už existujúcej ekonomickej závislosti, je už v začiatku autonómia obmedzená. Dlhodobejšie interakcie spravidla prinášajú so sebou silnejšie interdependencie.

1.3.1.1 Sieť marketingu a komunikácie v cestovnom ruchu

Spoločenské siete a ich vzory vzťahov sú základom marketingového správania a môžu byť použité efektívne ako východisko pre marketingové stratégie (Arabie, 1994).

Najväčšou výzvou organizácií destinačného manažmentu bola organizácia marketingových sietí pre získanie podpory pre marketingové aktivity destinácie (Blumberg, 2004).

Organizácie, ktoré sú schopné na efektívny transfer vedomostí z jednej organizačnej zložky do inej, sú produktívnejšie, ako organizácie, ktoré sú menej schopní na prevod informácií (Cegarra-Navarro, 2005). Transfer vedomostí je proces, cez ktorý člen siete je ovplyvnený skúsenosťami inej (Argote - Ingram, 2000).

Vnútorne väzby môžu byť ďalej použité na zostavenie portfólia prepojení pre budovanie vedomostí v sieti cestovného ruchu (Pavlovich, 2003).

1.3.2 Znaky sietí

Medzi dôležité vlastnosti siete ako organizačnej formy patria (Micháľková, 2008; Stritecký, 2000):

- sieťoví partneri sú vzájomne prepojení s nízkym stupňom inštitucionalizácie, partneri zostávajú autonómni,
- vzťahy medzi partnermi sú vzájomne, každý partner získava zo svojho podieľania sa na sieti materiálny a/alebo nemateriálny prospech
- v sieti neexistuje vnútorná hierarchia, žiadna firma nie je vedúca, celý systém je otvorený,
- vzájomná preferencia – pri zadávaní zákaziek sa firmy v rámci siete navzájom preferujú, pričom nie je vylúčená možnosť zadania zákazky podniku mimo podnikateľskej siete,
- nekonkurovanie si navzájom
- nevykorisťovanie sa navzájom – podniky v sieti sa nesnažia maximalizovať svoj zisk z obchodov medzi podnikmi v sieti. Cieľom je maximalizácia zisku z externých obchodov. Nerešpektovanie tohto pravidla by viedlo nakoniec k rozkladu siete,
- flexibilita a podnikateľská autonómia, každý subjekt siete reaguje na trhové príležitosti samostatne,
- demokracia – neexistuje vlastník ani kontrolór siete. Sieť funguje na základe obchodných vzťahov medzi jednotlivými subjektmi a vďaka dozoru nad transakciami, ktorý vykonáva centrálné účtovné oddelenie alebo firma,
- nedodržanie pravidiel vedie k vylúčeniu subjektov zo siete. Existuje možnosť vylúčenia podniku zo siete v prípade, že sa neriadi pravidlami, pričom vylúčenie môže byť vykonané prerušením obchodných kontaktov s firmou,
- všetky subjekty siete majú prístup k externým dodávateľom. Neexistuje žiadna hierarchia sprostredkovateľov v sieti,
- noví členovia sú v sieti vítaní,
- členovia siete môžu odísť z kooperácie podľa vlastného uváženia, sieť ako celok nekladie odchádzajúcemu subjektu žiadne prekážky, pokiaľ nemá voči sieti záväzky.

1.3.3 Vznik sietí

Vo všeobecnosti dochádza v ekonomickej oblasti k vytváraniu sietí vtedy, keď na dostatočnú koordináciu aktérov v stredisku cestovného ruchu nepostačuje ani organizácie s pevnou hierarchiou a túto úlohu neplní dostatočne ani voľný trh.

Destinácie cestovného ruchu s množstvom rôznych poskytovateľov služieb a decentrálnou tvorbou produktu cestovného ruchu nevytvára automaticky sieť, ale predstavuje skôr len určitý potenciál či platformu na vznik regionálnej siete, tzv. „pool“. Pool je vytváraný aktérmi na základe ich územnej blízkosti a vzťahov vznikajúcich pri tvorbe balíka služieb cestovného ruchu. Pool možno označiť aj za jednu z organizačných foriem v destinácii cestovného ruchu (Micháľková, 2010).

V zásade možno rozlišovať medzi latentným poolom, aktivovaným poolom a aktívnou sieťou. (Raich, 2006). Latentný pool predstavuje základňu na vybudovanie aktívnej siete, zahŕňa potenciálnych sieťových partnerov, tvorí množinu, z ktorej možno získať partnerov pre sieť. Aktivovaný pool je inštitucionalizovaný pool, v rámci ktorého sú vymedzení spomedzi všetkých subjektov potenciálni partneri. V aktívnej sieti spolupracujú aktéri v hodnototvornom procese presahujúcom jeden podnik. Interakcie sú aktívne, kooperatívne a sieť je už navonok viditeľná.

Pool tvorí prechod medzi čistými trhovými vzťahmi a sieťami. V prípade potreby a podnetov vyžadujúcich kolektívne konanie sa aktivujú siete, ktoré v žiadnom prípade nezahŕňajú všetkých aktérov destinácie.

Pričom v poole sú zdroje ešte rozdelené medzi rôznych aktérov, založením siete sa spájajú a dosahuje sa spoločné konanie. Pritom sa zhŕňujú vzťahy a z neplánovaných nekoordinovaných interakcií a aktivít vznikajú regulované procesy. Z kompetitívneho a komplementárneho prepojenia vznikajú aktivované siete s jedinečným zložením, internou štruktúrou, spôsobmi práce a legitímnymi výsledkami.

Pool zahŕňa takých aktérov, ktorí na základe určitých vlastností majú predpoklady účasti na sieti. Pool je vo všeobecnosti heterogénny, aktéri patria do rôznych spoločenských oblastí. Osobitný význam majú najmä tí aktéri, ktorí tvoria prepojenie medzi rôznymi oblasťami alebo sektormi. Pool nemá zvyčajne formálnu organizačnú štruktúru. Pool sa vyznačuje nejasnými hranicami, slabou formalizáciou a rôznymi konfliktmi záujmov.

Prepojenia medzi subjektmi vychádzajú predovšetkým z územnej blízkosti aktérov a správania hostí.

V poole existujúci potenciál a vzťahy medzi aktérmi vytvárajú spoločne predpoklad destinácie na vytvorenie siete. Ak sa spojí s ochotou naozaj sieť vytvoriť, môže dôjsť k aktivácii siete. Dôležité je, aby sa nezabudlo napriek aktivovanej sieti na starostlivosť o pool. Je potrebné podporovať komunikáciu siete s poolom a inými sieťami v regióne. Siete nemožno vnímať izolovane od prostredia v ktorom pôsobia.

Siete vznikajú na základe rôznych podnetov z vnútorného alebo vonkajšieho prostredia destinácie, ako dôsledok dynamického prostredia odvetvia cestovného ruchu a aj iných odvetví národného hospodárstva. Vnikajú ako reakcia na pozitívny podnet z mikro- a makroprostredia destinácie, pričom môže ísť napríklad o zmenu v trendoch dopytu po službách cestovného ruchu, zmenu vedenia niektorého podniku cestovného ruchu, vznikajú ako reakcia na možnosť získať podporné prostriedky z verejných štátnych alebo regionálnych zdrojov, podnecujúcim môže byť založenie regionálneho združenia miest a obcí alebo regionálne kooperačné aktivity mimo cestovného ruchu ako pozitívny efekt vzdelávania odbornej verejnosti a výchovy všeobecnej verejnosti a iné. Siete môžu vznikať aj ako reakcia na negatívne javy v destinácii cestovného ruchu a v jej makroprostredí, napríklad ako snaha reagovať a riešiť negatívne prejavy poklesu rastu alebo stagnácie, obmedzenia činnosti niektorého dôležitého podniku cestovného ruchu ale ukončenie jeho činnosti a mnoho iné (Micháľková, 2010).

Siete môžu vnikať na základe vnútorného popudu subjektov na spoluprácu, ktorá sa vyvinie na základe endogénneho vývoja, alebo je ich vznik iniciovaný z vyššej úrovne – miestnej, regionálnej, štátnej. Vo všeobecnosti možno za dôvody vzniku sietí na príklade priemyselných sietí uznať niekoľko motívov. Predovšetkým je to umožnenie alebo uľahčenie prístupu na trhy, aj medzinárodné trhy, prístup k finančným a personálnym zdrojom, vzájomný transfer know-how. Ďalším motívom je snaha dosiahnuť prednosti vyplývajúce zo špecializácie, ktorá umožňuje sústredenie sa na určité aktivity, dosiahnutie výrazných predností v oblasti úspory nákladov. Časové úspory vďaka rýchlejšej a efektívnejšej produkcii, rýchlejšiemu a efektívnejšiemu prispôbovaniu produkcie požiadavkám trhu a jej realizácia sú ďalším motívom na tvorbu sietí. Všetky uvedené motívy pôsobia súčinne, nemožno ich zvyčajne úplne od seba oddeliť (Micháľková, 2010).

Strategické siete vznikajú prostredníctvom zintenzívnenia spolupráce medzi subjektmi alebo v dôsledku kvázi - internalizácie alebo kvázi - externalizácie. Obidve tieto stratégie môže subjekt paralelne využívať vo vzťahu k rozličným funkčným oblastiam.

Z uvedenej charakteristiky vzniku sietí možno vyvodiť dva modely manažovania destinácií cestovného ruchu (Berg, 2006):

- kvázi – externalizácia, t. j. outsourcing zdrojov a kompetencií, pričom dochádza k úzkej kooperácii jednotlivých subjektov, zameriavajúcich sa na svoje kľúčové kompetencie, následne je umožnená aj efektívnejšia komercializácia produktu,
- kvázi – internalizácia, pričom kooperáciou vzniká predpoklad na spoločné využívania zdrojov, čo podnecuje potrebu nachádzať spoločné komplexné riešenia

1.3.4 Pozitívne efekty sietí

Rozhodujúcim prvkom pre pozitívne efekty a výhody sietí je kontinuálna výmena informácií, poznatkov a skúseností. Taktiež siete umožňujú vytvoriť predpoklady na procesy učenia. Východiskom je vyjadrenie, tematizácia rôznych záujmov individuálnych subjektov, ktorá vytvára tak priestor na budovanie dôvery, identifikovanie spoločných problémov a hľadanie spoločných riešení. Možno to doceliť vzájomnou komunikáciou a koordináciou subjektov.

Zapájanie sa do sietí ná pre členov siete, a teda jednotlivých partnerov v sieti mnohé prednosti, výhody:

- zvýšenie vlastnej flexibility,
- siete pripúšťajú koncentráciu na vlastné kľúčové kompetencie a tým špecializáciu partnerov siete,
- siete nielen efektívnejšie prerozdeľujú existujúce zdroje, ale vytvárajú aj dodatočné zdroje a nové hodnoty, v dôsledku kooperácie sa posilňujú silné stránky partnerov,
- pri komplexných projektoch slúžia siete na rozdelenie rizika medzi viacerých partnerov siete
- prostredníctvom sietí možno znížiť výrobné a transakčné náklady, poznanie partnera umožňuje znížiť náklady na jeho vyhľadávanie a vyjednávanie s ním, v dôsledku využitia medziorganizačných informačných systémov sa znižujú informačné a komunikačné náklady, možná redukcia nákladov na kontrolu v dôsledku zníženia oportunistického správania partnerov generovaním vzájomných závislostí medzi nimi a pod.,
- siete umožňujú, resp. uľahčujú prístup na trhy, rýchlejšie a efektívnejšie prispôsobovanie produkcie požiadavkám trhu,

- možné výhody sú v oblasti lepších nákupných podmienok,
- sieťová organizácia podporuje kreativitu a inovácie partnerov, technologické interdependencie vyžadujú spoločné produktové a procesné inovácie, ktoré siete umožňujú a podporujú,
- umožňuje a urýchl'uje transfer poznatkov, interorganizačné učenie sa,
- siete zlepšujú ekonomickú výkonnosť regiónu a zvyšujú jeho konkurencieschopnosť (Micháľková, 2010).

1.3.5 Negatívne efekty sietí

Kooperácie nesú so sebou riziká, náklady a negatívne efekty, ktoré môžu spôsobiť, že potenciálni aktéri nevstúpia do kooperácie, resp. v dôsledku ktorých existujúce siete zanikajú. Dôvodmi na to môžu byť (Camagni, 1993):

- náklady spoločného vedenia rôznych štruktúr,
- rozličné zvyklosti pri organizovaní a manažérske štýly,
- ťažkosti pri jasnom stanovení ceny transferu nehmotného majetku, napr. poznatkov,
- ťažkosti pri stanovení zdrojov, ktoré by mali byť partnermi vnesené do siete,
- ťažkosti pri stanovení úloh a povinností jednotlivých členov siete,
- ťažkosti pri stanovení úloh a povinností jednotlivých členov siete,
- ťažkosti pri rozdeľovaní eventuálneho zisku z aktivít, ktoré sú vyvíjané v rámci siete,
- nezrovnalosti a prekrývania pri členstve vo viacerých sieťach.

1.3.6 Konflikty regionálneho sieťovania

Konflikty, ku ktorým medzi subjektmi cestovného ruchu dochádza, podkopávajú kooperačné snahy a spôsobujú neochotu hľadať bázu spoločných rokovaní. Zvládnutie týchto konfliktov nadobúda pre destináciu strategický význam, je úlohou kooperačného manažmentu.

Východiskovou súčasťou kooperačného manažmentu musí byť manažment konfliktov. Manažment konfliktov predstavuje aktivity zamerané na identifikáciu konfliktov, ku ktorým v regióne dochádza, odhalenie ich príčin a nachádzanie

akceptovateľných riešení. Kooperačný manažment strediska alebo regiónu cestovného ruchu potom predstavuje aktivity zamerané na zvládnutie týchto konfliktov medzi rôznymi záujmovými skupinami v stredisku, utváranie priaznivého prostredia na kooperáciu a zabezpečenie kooperácie s cieľom rozvíjať cestovný ruch na území.

Manažment konfliktov je však v destináciách zložitý proces. Pri vertikálnych a diagonálnych interdependenciách je situácia jednoduchšia, keďže jednotlivé subjekty na území nie sú navzájom konkurentmi. Pri iniciovaní horizontálnej kooperácie je tento proces oveľa zložitejší.

Konflikt možno destabilizovať ako aspekt ohrozujúci alebo porušujúci relatívnu rovnováhu alebo stabilitu destinácie ako systému. Na jednej strane destináciu cestovného ruchu destabilizuje, pritom je zrejmé, že destinácia je živý a dynamický „organizmus“ a jej rovnováha je javom skôr teoretickým. Konflikt možno riešiť diskusiou o predmete problému, a teda hľadaním rovnováhy. V tomto prípade nedochádza k ohrozeniu relatívnej stability systému. Ak dôjde k takému prípadu, keď sa konflikt nerieši komunikáciou, pretože zainteresované subjekty v dôsledku konfliktu spolu nekomunikujú, stráca sa schopnosť systému v tomto čase hľadať rovnováhu a situácia môže viesť až ku kríze. Nie je cieľom vyhýbať sa konfliktom, nebezpečnými nie sú riešené konfliktom ale stávajú sa nimi konflikty neriešené (Michálková, 2010).

Príčiny konfliktov medzi rôznymi subjektmi cestovného ruchu v destinácii majú v dôsledku ich sieťového prepojenia komplexný charakter. Takisto podliehajú ustavičným zmenám. Príčiny konfliktov možno diferencovať na tri základné skupiny (Konečná, 1999):

1. vecno-obsahové príčiny – Rôzne predstavy sieťových parterov o obsahovej stránke cieľov rozvoje cestovného ruchu v destinácii.
2. sociálno-emocionálne príčiny konfliktov zahŕňajú konflikty, ktoré vznikajú na jednej strane z medziľudských vzťahov.
3. hodnotovo-kultúrne príčiny – Vychádzajú predovšetkým z rôznych etických, morálnych, ekonomických, politických, estetických a sociálnych hodnôt subjektov.

2 CIEĽ PRÁCE

Cieľom práce je zhrnutie teoretických poznatkov o regionálnych sietí v cestovnom ruchu a využiť ich pre zlepšenie Oblastnej organizácie cestovného ruchu Žitný ostrov - Csallóköz a analýza súčasnej spolupráce medzi subjektmi cestovného ruchu v skúmanej organizácii. V teoretickej časti sme si vysvetlili význam kooperácie v cestovnom ruchu, ďalej sme sa zaoberali problematikou sieťovania a regionálneho zoskupenia, charakterizovali sme jeho formy, objasnili sme jeho prínosy. V praktickej časti budeme skúmať spojitosť medzi jednotlivými subjektmi, metódy nášho skúmania budú detailizované v nasledujúcej kapitole tejto záverečnej práce.

Hlavným cieľom diplomovej práce je zhodnotenie stavu spolupráce medzi členmi Oblastnej organizácie cestovného ruchu Žitný ostrov – Csallóköz a návrh možností jej zlepšenia.

Čiastkové ciele:

- Analýza vzťahov medzi členmi OOCR Žitný ostrov – Csallóköz na základe sieťovej

analýzy

- Identifikácia postavenia jednotlivých členov
- Návrh sústavy odporúčaní pre budúcu spoluprácu
- Sieťová analýza po realizácii potenciálnych odporúčaní.

3 METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA

Subjektom skúmania sú vzťahy spolupráce v organizácií destinačného manažmentu. Objektom skúmania je Oblastná organizácia cestovného ruchu Žitný ostrov - Csallóköz.

Za nástroj skúmania vzťahov subjektov cestovného ruchu v regióne sme vybrali sieťovú analýzu, ktorá je moderným nástrojom skúmania komunikácie medzi dotknutými subjektmi. Sieťová analýza je aplikáciou vedomostí teórie grafov a matic, znázorňuje sa pomocou matice alebo grafiky. Matica vytvára graf sieťovej analýzy, je binárna a symetrická, má tvar štvoruholníka a obsahuje premenné s hodnotami 0 - 1. Grafické znázornenie je prehľadnejšie a umožňuje opísať vzťahy z hľadiska veľkosti siete, jej hustoty, koeficienta zhľukovania subjektov, centrálnosti subjektov, pričom matica poskytuje dôležité informácie, ale nie je jednoduché ich prezentovať.

Pomocou internetových odkazov a sekundárnych sme analyzovali činnosť jednotlivých členských subjektov v OOCR Žitný ostrov - Csallóköz a identifikovali sme vzájomné vzťahy spolupráce. Niektorých subjektov sme kontaktovali elektronickou poštou alebo telefonicky, bohužiaľ reakcia na poskytnutie informácií bola záporná. Sieť vytvorenú na základe internetových odkazov na webových stránkach zainteresovaných subjektov môžeme považovať za prejav reálnej siete vytvorenej kooperáciou uvedených subjektov. Získané údaje sme použili pri ich spracovaní v softvéri pre sieťovú analýzu UCINET 6, následne pri funkcii pre grafické znázornenie siete NetDraw. Na základe sieťovej analýzy sme uvádzali návrhy na elimináciu nedostatkov.

Na zistenie úrovne spolupráce medzi subjektmi sme vypočítali pomocou koeficienta klasterizácie. Je to vyjadrený podielom počtu existujúcich kooperácií a počtom maximálnych možných kooperácií.

Po vykonaní sieťovej analýzy sme analyzovali mieru spolupráce členských subjektov orgánu destinačného manažmentu vo Vysoké Tatry a spolupráce DMO na Slovensku, komparovali sme ich s činnosťou OOCR Žitný ostrov – Csallóköz a na základe komparácie navrhli sme odporúčania na vylepšenie. K porovnaniu sme nemali k dispozícii sekundárne údaje o regiónoch II., III. a IV. kategórie, preto sme si ako región na porovnanie vybrali región Vysoké Tatry.

4 VÝSLEDKY PRÁCE A DISKUSIA

4.1 Charakteristika členských subjektov OOCR Žitný ostrov – Csallóköz

1 Mesto Dunajská Streda

Rozloha: 31,54 km²

Počet obyvateľov: 22 643 (2017)

Primátor: Zoltán Hájos

Daň z ubytovania: 1 euro

Mesto leží v strede najväčšieho riečneho ostrova Strednej Európy, Žitného ostrova. Mestom prichádza železničná trať č. 131 Bratislava – Komárno. Kvôli blízkosti Bratislavy je to dynamicky sa rozvíjajúcim mestom Jeho pýchou je termálne kúpalisko Thermalpark, prevádzkované mestom. Najväčším každoročným podujatím a lákadlom pre turistom je Žitnoostrovský jarmok s bohatým kultúrnym programom a gastronómickou ponukou. Významným lákadlom lokálneho charakteru je ešte Galéria súčasných maďarských umelcom a Žitnoostrovský múzeum.

2 Thermalpark Dunajská Streda

Prevádzkovateľ: THERMALPARK DS, a.s.

Sídlo: Gabčíkowska cesta 237/38, Dunajská Streda 929 01

Jeho sto percentným akcionárom je mesto Dunajská Streda. Nachádza sa tu deväť bazénov, poskytujú služby ako masáže a procedúry rôzneho typu, sauny, pívny kúpeľ. V areály sa nachádzajú podniky poskytujúce stravovanie, občerstvenie a iné doplnkové služby. K termálnemu kúpalisku patrí aj ubytovacie zariadenie Hotel Thermalpark s 47 izbami. V roku 2017 počet návštevníkov prevýšil 400 tisíc ľudí a zisk vyše 245 000 eur. V spolupráci so súkromnou železničnou spoločnosťou RegioJet sú vytvorené akciové balíky pre návštevníkov kúpaliska, dopravu medzi železničnou stanicou a Thermalparkom zabezpečuje SAD Dunajská Streda, a.s.

3 Mesto Veľký Meder

Rozloha: 55,55 km²

Počet obyvateľov: 8 650 (2017)

Primátor: Gergő Holényi

Daň z ubytovania: 1 euro

Mesto leží len 8 kilometrov severne od Dunaja medzi okresnými mestami Dunajská Streda a Komárno, je tretím najväčším mestom okresu Dunajská Streda podľa počtu obyvateľov. Dôležitú úlohu hrá železničná trať č. 131 Bratislava – Komárno. Jeho hlavnou atrakciou je termálne kúpalisko Thermal Corvinus. Každý rok v meste sa uskutoční podujatie Dni svätého Štefana, ktoré s najpopulárnejším hudobným festivalom v meste.

4 Thermal Corvinus

Prevádzkovateľ: TERMÁL, s.r.o.

Sídlo: Promenádna ul. 3221/20, Veľký Meder 932 01

Jediným spoločníkom v s.r.o. je mesto Veľký Meder. Nachádza sa tu jedenásť bazénov, okrem toho sú poskytované služby ako soľná komora, masáže, kozmetika, rôzne terapie. K ponuke patria animačné, aj reštauračné služby. Thermal Corvinus nedisponuje vlastnými ubytovací zariadeniami, avšak na svojej internetovej stránke poskytuje širokú ponuku o možnostiach ubytovanie v meste a okolí. V roku 2018 termálne kúpalisko zaznamenal zatiaľ najvyšší počet návštevníkov počas existencie, 654 tisíc osôb, výsledok hospodárenia bol 567 tisíc eur v roku 2017.

5 Veľkomeďerské združenie turizmu

Predseda: Karol Győri

Bola založená na podporu cestovného ruchu piatimi lokálnymi subjektmi pôsobiacich v cestovnom ruchu. Ich poslanie je aktívne zastupovať oprávnené záujmy podnikateľov i nepodnikateľov, ktorí poskytujú služby súvisiace s cestovným ruchom vo Veľkom Mederi a okolí. Spolupracovať s Mestom Veľký Meder a spoločnosťou prevádzkujúcou termálne kúpalisko, spoločne riešiť návrhy na zlepšenie, propagácie služieb a rozvoj mesta Veľký Meder, s cieľom rozvoja služieb a zlepšenia kvality so zameraním na cestovný ruch.

6 Mesto Šamorín

Rozloha: 44,35 km²

Počet obyvateľov: 13 324 (2017)

Primátor: Csaba Orosz

Daň z ubytovania: 0,60 euro

Šamorín leží pri rieke Dunaj a disponuje osobným prístavom. Neďaleko od prístavu sa nachádza športový - zábavný komplex X-Bionic Sphere, hlavná atrakcia mesta. Nachádza sa tu jazdecká dráha, cvičná golfová lúka, možnosť hrať loptové športky, atletické zariadenie, cyklistická dráha, bazény, kino, wellness, bowling, reštaurácie a rôzne možnosti teambuildingu. V tejto areáli chystajú otvoriť tréningovú ľadovú arénu pre reprezentáciu v ľadovom hokeji. Podľa plánov pri Dunaji bude jedna zo staníc plánovanej vodnej hromadnej dopravy Dunajbus. Mesto sa leží na ceste I. triedy č. 63, ktorá je hlavnou cestou smerujúce do Bratislavy zo Žitného ostrova a kvôli nízkej vzdialenosti hlavného mesta (26 kilometrov) zažíva vážne dopravné zápchy.

7 Mesto Gabčíkovo

Rozloha: 52.4 km²

Počet obyvateľov: 5 391 (2017)

Primátor: Iván Fenes

Daň z ubytovania: 0,35 euro

Gabčíkovo leží pri rieke Dunaj a nachádza sa tu Vodné dielo Gabčíkovo. Po Bratislave tu sa nachádza nasledujúci cestný prechod cez Dunaj. Medzi Gabčíkovom a Maďarskom sa premáva kompa cez staré koryto Dunaja. Časť medzi novým a starým korytom Dunaja je súčasťou Chránenej krajinej oblasti Dunajské Luhy, cez centrum preteká Čiližský potok. Plánuje sa znovuotvorenie termálneho kúpaliska. Štatút mesta získal späť uznesením NR SR v roku 2015, so splatnosťou 01.01.2016.

8 Obec Kyselica

Rozloha: 3,65 km²

Počet obyvateľov: 157 (2017)

Primátor: Erika Orosz Ágoston

Daň z ubytovania: 1 euro

Jadro obce leží pri ľavom brehu nového koryta Dunaja, avšak niektoré katastrálne oblasti zostali medzi starým a novým korytom. Medzi Kyselicou a Vojkou nad Dunajom premáva kompa, ktorá skráti cestu na druhý breh, bez potreby ísť cez Gabčíkovo. Obec je bez významných turistických atrakcií.

9 Obec Orechová Potôň

Rozloha: 21,07 km²

Počet obyvateľov: 1 698 (2017)

Primátor: Szilárd Gálffy

Daň z ubytovania: 1 euro

Obec sa nachádza len 8 kilometrov od okresného sídla Dunajská Streda. Jedno obce nedisponuje žiadnou turistickou atraktivitou, avšak v neobývanej časti sa nachádza motokárska dráha Slovakia Ring, najväčšia dráha tohto typu na Slovensku. Plánuje sa tu postaviť Národná cyklistická aréna, ktorá by znamenala veľký rozvoj pre cestovný ruch obce. Obec má železničnú zastávku na trati č. 131 medzi Komárnom a Bratislavou.

10 Občianske združenie Kukkonja

Predseda: Tímea Dóka

Sídlo: Štúrova ulica 1090, Dunajská Streda 929 01

Zastrešuje aktivity súvisiace s rozvojom územia ohraničeného Malým Dunajom, Dunajom a Váhom. Jeho primárnym cieľom je podpora miestnych obyvateľov a podnikateľov v oblasti poľnohospodárstva, cestovného ruchu a trávenia voľného času.

4.2 Siet'ová analýza

Mesto Dunajská Streda

Spolupráca existuje s:

Thermalpark Dunajská Streda

- Mesto je výlučným vlastníkom termálneho kúpaliska, financuje ho z mestského rozpočtu, poskytuje zľavu zo vstupenky pre občanom mesta.

Občianske združenie Kukkonja

- Mesto je oficiálnym partnerom Občianskeho združenia Kukkonja. Na svojej webovej stránke OZ aktívne propaguje turistické atrakcie Dunajskej Stredy, ako termálne kúpalisko, reštaurácie a podujatia, ako Žitnoostrovský jarmok, ktoré je

organizované mestskou samosprávou. Mesto umožní predajné miesta ich výrobkov pod značkou Kukkonio a ich partnerov, ktoré zaslúžili certifikáciu „Product of Kukkonio“.

Mesto Gabčíkovo

- Mesto Dunajská Streda plánuje rozšíriť dobré skúsenosti v cyklobusom, ktorý premáva medzi dvoma mestami. Prevádzkovateľom je SAD Dunajská Streda, a.s. v spolupráci so spomínanými mestami.

Obec Orechová Potôň

- Mesto Dunajská Streda sa nekooperuje priamo so samosprávou obce, ale s podnikateľským subjektom prevádzkujúci Slovakia Ring. Keďže areál a kapacita ubytovacích zariadení v obci je limitovaná, spolupracujú sa na pridelení ubytovania návštevníkom športových podujatí, ale aj športovcov v ubytovacích zariadeniach termálneho kúpaliska.

Bez spolupráce:

- Mesto Veľký Meder
- Veľkomederské združenie turizmu
- Thermal Corvinus Veľký Meder
- Mesto Šamorín
- Obec Kyselica

Mesto Šamorín

Spolupráca existuje s:

Obec Kyselica

- Tieto dve podunajské subjekty spolupracujú na udržiavaní brehu Dunaja a prístavov, okrem toho sú členmi Združenia obcí Horného Žitného ostrova v odpadovom hospodárstve, v rámci tohto združenia prevádzkujú skládku spolu v ďalšími 27 samosprávami v neďalekej Čukárskej Páke..

Mesto Gabčíkovo

- Tieto dve mestá spolupracujú na prevádzkovaní lodnej dopravy po Dunaji. Gabčíkovo hrá dôležitú úlohu v podunajskej lodnej doprave, nachádza sa tu prístav a Vodné dielo Gabčíkovo.

Bez spolupráce:

- Mesto Dunajská Streda
- Thermalpark Dunajská Streda
- Mesto Veľký Meder
- Thermal Corvinus Veľký Meder
- Veľkomeďerské združenie turizmu
- Občianske združenie Kukkonja
- Obec Orechová Potôň

Mesto Veľký Meder

Spolupráca existuje s:

Veľkomeďerské združenie turizmu

- K činnostiam združenia patrí spolupráca so samosprávou mesta Veľký Meder, prevádzkovateľom termálneho kúpaliska, podávať návrhy na zlepšenie a rozvoj mesta a podnikateľského prostredia v cestovnom ruchu s cieľom rozvoja a zlepšenia kvality služieb, organizovania športových a kultúrnych podujatí v spolupráci v mestom a marketingové aktivity.

Thermal Corvinus

- Mesto vlastní toto kúpalisko, prevádzkuje ho z príspevkami z mestského rozpočtu a z príjmov z vlastnej podnikateľskej činnosti. Príjmy generované termálnym kúpaliskom sú zároveň aj príjmy mesta.

Bez kooperácie:

- Mesto Dunajská Streda
- Thermalpark Dunajská Streda

- Mesto Šamorín
- Mesto Gabčíkovo
- Občianské združenie Kukkonja
- Obec Orechová Potôň
- Obec Kyselica

Veľkomederské združenie turizmu

Spolupráca existuje s:

Thermal Corvinus Veľký Meder

- Ich činnosťou je rozšírenie povedomia o termálnom kúpalisku vo Veľkom Mederi.

Bez spolupráce:

- Mesto Dunajská Streda
- Thermalpark Dunajská Streda
- Mesto Šamorín
- Mesto Gabčíkovo
- Občianské združenie Kukkonja
- Obec Orechová Potôň
- Obec Kyselica

Obec Orechová Potôň

Spolupráca existuje s:

Thermalpark Dunajská Streda

- Spolupracujú na spomínanom rozdeľovaní kapacít

Bez spolupráce:

- Mesto Šamorín
- Mesto Gabčíkovo
- Občianské združenie Kukkonja

- Obec Orechová Potôň
- Obec Kyselica

Obec Kyselica

Spolupráca existuje s:

Mesto Gabčíkovo

- Tieto dve obce v spolupráce so Slovenským vodohospodárskym podnikom, š. p. kooperujú v súvislosti s prírodného kanále Vodného diela Gabčíkovo a následným prevádzkovaním kompy medzi dvoma brehmi Dunaja.

Bez spolupráce:

- Mesto Dunajská Streda
- Thermalpark Dunajská Streda
- Mesto Veľký Meder
- Veľkomederské združenie turizmu
- Thermal Corvinus
- Občianské združenie Kukkonja
- Obec Orechová Potôň
- Obec Kyselica

Občianské združenie Kukkonja

Spolupráca: Občianské združenie na svojej internetovej stránke komunikuje a propaguje krásy Žitného ostrova. Vzájomná kooperácia existuje len s mestom Dunajská Streda a s termálnym kúpaliskom Thermalpark Dunajská Streda. Jednostranná kooperácie iniciovaná občianským združením je s:

- Mesto Veľký Meder
- Thermal Corvinus Veľký Meder
- Mesto Šamorín
- Mesto Gabčíkovo
- Obec Orechová Potôň

Bez spolupráce:

- Obec Kyselica
- Veľkomederské združenie turizmu

Thermalpark Dunajská Streda**Spolupráca neexistuje s:**

- Mesto Veľký Meder
- Thermal Corvinus Veľký Meder
- Veľkomederské združenie turizmu
- Mesto Šamorín
- Obec Kyselica
- Mesto Gabčíkovo

Mesto Gabčíkovo**Spolupráca neexistuje s:**

- Mesto Veľký Meder
- Thermal Corvinus Veľký Meder
- Veľkomederské združenie turizmu
- Mesto Šamorín
- Obec Orechová Potôň
- Občianske združenie Kukkonja

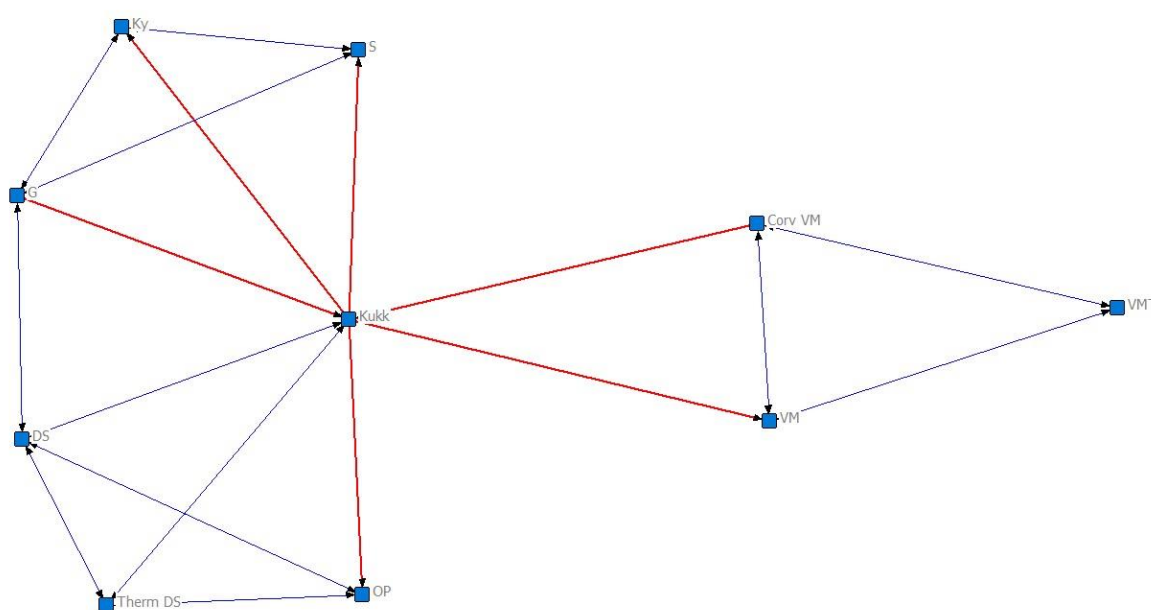
4.2.1 Vyhodnotenie sieťovej analýzy

Vzťahy medzi členskými subjektmi Oblastnej organizácie cestovného ruchu Žitný ostrov – Csallóköz sme preskúmali pomocou sieťovej analýzy a môžeme konštatovať, že spolupráca uvedených subjektov je sústredená do jedinej organizáciu cestovného ruchu, Občianskeho združenia Kukkonja. Ako jediná organizácia v sieti má centrálnu polohu, pričom vzájomnú spoluprácu podporujú subjekty spojené s Mestom Dunajská Streda, jednostranná spolupráca zo strany občianskeho združenia existuje zväčša smerom ku každému subjektu. Obojstranné kooperácie sú znázornené modrou čiarou, jednostranné

väzby hrubou červenou. Dôležitú pozíciu v sieti získal Mesto Dunajská Streda, ako okresné mesto a akcionár termálneho kúpaliska Thermalpark, a.s. V okolí Mesta Veľký Meder dominuje organizácia Veľkomederské združenie turizmu.

Po vytvorení matice sme zistili, že počet väzieb medzi spolupracujúcimi subjektmi je 30 z možných 81. Zo získaných údajov sme dokázali vypočítať koeficient klasterizácie celej siete, ktorý dosiahol hodnotu 0,37, čo považujeme za nízku vzhľadom na potenciál oblasti.

Graf č. 1: Výsledok sieťovej analýzy spolupráce subjektov OOCR Žitný ostrov – Csallóköz



Vlastné spracovanie autora

Vytvorené prostredníctvom: BORGATTI, S.P. – EVERETT, M.G. – FREEMAN, L.C. Ucinet 6 for Windows: Software for Social Network Analysis. 2002. Harvard, MA: Analytic Technologies

Zoznam skratiek: DS – Dunajská Streda, Therm DS – Thermalpark, G – Gabčíkovo, Ky – Kyselica, S – Šamorín, Kukkk – OZ Kukkonja, OP – Orechová Potôň, VM – Veľký Meder, Corv VM – Thermal Corvinus, VMT – Veľkomederské združenie turizmu

V nasledujúcej tabuľke porovnáme koeficienta klasterizácie jednotlivých členských subjektov v uvádzame dôvody, prečo subjekt dosiahol danú hodnotu koeficienta.

Tabuľka č. 1: **Koeficient klasterizácie členských subjektov OOCR Žitný ostrov – Csallóköz**

Názov subjektu	Koeficient klasterizácie
Mesto Dunajská Streda	0,44
Mesto Šamorín	0,28
Mesto Veľký Meder	0,28
Mesto Gabčíkovo	0,39
Obec Orechová Potôň	0,28
Obec Kyselica	0,28
Thermalpark Dunajská Streda	0,33
Thermal Corvinus Veľký Meder	0,28
Veľkomederské združenie turizmu	0,22
Občianske združenie Kukkonja	0,56

Najvyššiu hodnotu koeficienta klasterizácie dosiahol Občianské združenie Kukkonja, avšak v tomto prípade väčšiu ide o jednostrannú spoluprácu, iniciovanou občianskym združením. Druhú najvyššiu hodnotu dosiahlo Mesto Dunajská Streda, pochopiteľne z dôvodu okresného mesta ktoré disponuje turistickou atrakciou, termálnym kúpaliskom. Najnižšiu hodnotu sme zistili u Veľkomederskom združení turizmu, jeho koeficient klasterizácie dosiahol hodnotu 0,22 pravdepodobne kvôli obmedzeniu spolupráce výlučne so subjektmi na území Veľkého Medera.

4.3 Stav spolupráce subjektov cestovného ruchu v regióne Vysoké Tatry

Podľa výsledku sieťovej analýzy Gúčika a Gajdošíka (2013) kooperácia zainteresovaných subjektov v regióne Vysoké Tatry je sústredená do Združenia cestovného ruchu Vysoké Tatry a do Oblastnej organizácie cestovného ruchu Región Vysoké Tatry.

Možnosti spolupráce v regióne nie sú vyčerpané, sieť je veľmi rozdrobená, subjekty cestovného ruchu nemajú medzi sebou dostatočnú úroveň spolupráce, čo ovplyvňuje tvorbu produktu cestovného ruchu a tento fakt môže negatívne vyplývať na konkurencieschopnosť regiónu.

Najvýznamnejším subjektom v regióne je Združenie cestovného ruchu Vysoké Tatry s 11 476 vzťahmi, oproti druhým najsilnejším subjektom Oblastnej organizácii cestovného ruchu Región Vysoké Tatry 3 916.

4.3.1 Komparácia spolupráce subjektov vo Vysokých Tatrách a v OOCR Žitný ostrov – Csallóköz

Koeficient klasterizácie v regióne Vysoké Tatry dosiahol hodnotu 0,04 a v Oblastnej organizácii cestovného ruchu 0,03, medzi členmi Oblastnej organizácie cestovného ruchu Žitný ostrov – Csallóköz koeficient je 0,37. Vo Vysokých Tatrách je skúmaných 182 verejných a podnikateľských subjektov, z ktorých je vyše 150 sú členmi OOCR Región Vysoké Tatry. Vzhľadom na vysoký počet, subjekty majú tendenciu zoskupovať sa do zhlukov a intenzívne kooperovať s partnermi v rámci týchto skupín, pričom členov OOCR Žitný ostrov – Csallóköz je len 10, ktoré vzájomne slabo kooperujú.

4.4 Stav spolupráce organizácii destinačného manažmentu (DMO) na Slovensku

Podľa výsledkov prieskumu Fúrovej (2016) členské OOCR Krajskej organizácii cestovného ruchu sú najviac spokojné so spoluprácou vo vypracovaní a realizácii ročného plánu aktivít a najmenej spokojní s ochotou členov KOOCR a samotnej krajskej organizácie komunikovať s nimi pri výmene informácií. Najneutrálnejší boli OOCR v téme poskytovania poradenských a konzultačných služieb. Oblastné organizácie cestovného ruchu kooperujú aj s inými OOCR a propagujú ich produkty na vlastnom území. Väčšina slovenských DMO plánu rozšíriť svoju členskú základňu o ďalšie členy v blízkej budúcnosti. Medzi najväčšie problémy OOCR medzi inými patria nedostatok finančných prostriedkov, pasivita členov, problémy pri hľadaní spoločných cieľov, nezáujem podnikov a obcí vstúpiť do OOCR, rôzne vnímanie významu cestovného ruchu, názorová rozdielnosť medzi členmi, nedostatok poznatkov v oblasti destinačného manažmentu, problémy so zaplatením členského poplatku, konkurenčné správanie prevyšuje snahu o kooperáciu, nedôvera medzi členmi a negatívny pohľad na cestovný ruch. Oblastné organizácie považujú za najdôležitejšie aktivity marketing a propagáciu, tvorbu a podporu produktu cestovného ruchu, podporu aktivít danej lokality a údržbu infraštruktúry

cestovného ruchu. Stupeň realizácie predchádzajúcich aktivít okrem marketingu a propagácie sú na priemernej alebo na slabej úrovni, najslabšími stranami sú vytvorenie spoločného rezervačného systému a hodnotiaci systém kvality služieb. Členovia jednotlivých OOCR väčšinou sa nepodieľajú na tvorbe strategických dokumentov OOCR a nehovoria ostatným členom o svojich aktivitách a skúsenostiach a sú najmenej spokojní s tým, ako OOCR chráni ich záujmy. Členovia sú dostatočne informovaní o hospodárení a o aktivitách organizácie. Väčšina oblastných organizácií cestovného ruchu na Slovensku sú členmi aj v iných partnerstvách ako miestne akčné skupiny, občianske združenia, združenia právnických osôb, euroregiónu, klastre cestovného ruchu a regionálnej rozvojovej agentúry.

4.4.1 Komparácia spolupráce medzi subjektmi OOCR na Slovensku a spolupráce medzi členmi OOCR Žitný ostrov – Csallóköz

Podľa sekundárnych zdrojov sme porovnali aktivity OOCR Žitný ostrov – Csallóköz s aktivitami ostatných OOCR a KOCR na Slovensku.

Problémy ktorým sa členia obe strany sú pasivita členov, nedostatočné poznatky o destinačnom manažmente, nezáujem podnikov a obcí vstúpiť do OOCR. Oproti priemeru slovenských OOCR, členovia žitnoostrovských organizácií majú dostatok finančných prostriedkov, s tým je spojené zaplatenie členského poplatku. Keď sme chceli porovnať mieru dôležitosti jednotlivých aktivít a úroveň realizácie aktivít organizácií, dospeli sme si na výstup, že OOCR Žitný ostrov – Csallóköz vykonáva minimálne aktivity vo svojom okruhu spôsobilosti, medzi najčastejším aktivitám patrí zdieľanie príspevkov iných subjektov na sociálnych sieťach. Väčšina slovenských Oblastných organizácií cestovného ruchu spolupracuje so susedskými subjektmi DMO, oproti OOCR Žitný ostrov – Csallóköz a tiež nemá záujem šíriť svoju členskú základňu s ďalšími podnikateľskými subjektmi a samosprávami. Členský subjekt slovenských OOCR prevažne majú členstvo aj v iných organizáciách cestovného ruchu na Slovensku, medzi členmi OOCR Žitný ostrov – Csallóköz, členovia nemajú záujem vstúpiť si do inej organizácie na podporu cestovného ruchu. Ako pozitívny príklad je Mesto Dunajská Streda a termálne kúpalisko Thermalpark, prevádzkované mestom, keďže spolupracujú na členskej úrovni z Občianskym združením Kukkonja.

4.5 Návrhy na spoluprácu pre členkých subjektov OOCR Žitný ostrov – Csallóköz

Dunajská Streda má výhodnú polohu v srdci Žitného ostrova, nachádza sa len 46 od centra hlavného mesta Slovenskej republiky, Bratislavy a 40 kilometrov od Győru, obľúbeného mesta žitnoostrovčanov, kam radi chodia za účelom nákupov, zábavy a kultúry vo forme kina alebo divadla. Spolupráca medzi dvoma mestami je vynikajúce, v roku 2016 realizovali projekt v rámci programu cezhraničnej spolupráce Interreg V-A Slovensko-Maďarsko s názvom Rozvoj kultúrnej spolupráce medzi dvoma mestami Győr a Dunajská Streda.

Návrh spolupráce s ostatnými subjektmi v OOCR Žitný ostrov – Csallóköz v oblasti cestovného ruchu je najviac zameraný na rozvoj cykloturistiky a v následné spojenia s ekoturistikou v podunajskej oblasti. Kooperácia v oblasti cykloturistiky momentálne existuje s Mestom Gabčíkovo prostredníctvom autobusovej spoločnosti SAD Dunajská Streda, a.s., ktorá prevádzkuje cyklobus k magistrále Eurovelo. Medzi týmito dvoma mestami však chýba cyklochodník, ktorý by slúžil aj miestnym obyvateľom. V 21. storočí, keď viac a viac ľudí preferuje zdravý životný štýl - ktorý zahŕňa aj obmedzenie používania osobných motorových vozidiel alebo verejnej dopravy – a častejšie používa alternatívne dopravné prostriedky, ako bicykel. Dunajskú Stredu s Gabčíkovom cez Vrakúň spája cesta II. triedy č. 507. Tieto obce v spolupráci s Trnavským samosprávnym krajom by mohli iniciovať výstavbu cyklochodníka, ktorá v katastri mesta Gabčíkovo sa napojí na existujúce cyklochodníky a cyklomagistrálu Eurovelo 6.

Na starom koryte Dunaja sa premáva kompa medzi Gabčíkovom a maďarským obcom Dunaremete, kde sa je možnosť napojenia sa na maďarskú sieť cyklotrás. Táto možnosť bola vytvorená v prvom rade pre cyklistov a pre lepšiu dosiahnuteľnosť populárneho termálneho kúpaliska v obci Lipót v Maďarsku. Na území Gabčíkova sa nachádza aj časť Chránenej krajiny oblasti Dunajské Luhy, ktorá vytvára podmienky na existenciu ekoturistiky. Táto časť mesta je odtrhnutá od jadra Gabčíkova novým korytom Dunaja a Vodným dielom. Pre záujemcov o tento typ cestovného ruchu je v tejto oblasti veľmi obmedzené množstvo ubytovacích zariadení. Mesto by mohlo indukovať obyvateľov tejto časti o dočasné prenájom ich voľných kapacít účastníkom v cestovnom ruchu. Jeden z nástrojov mesta je odpustenie dane z ubytovania, ktorú by aplikoval na ubytovacie zariadenia v tejto katastrálnom území mesta. Väčšiu možnosť pre

obec a pre mikroregión by znamenal program cezhraničnej spolupráce Interreg V-A Slovensko – Maďarsko. Na maďarskej strane starého koryta Dunaja sa nachádzajú tiež vzácne chránené prírodné oblasti. V rámci prioritnej osi č. 1 Príroda a kultúra obce ležiace sa na území Chránenej krajinej oblasti Dunajské Luhy t.j. Gabčíkovo, Bodíky, Dobrohošť a obce v Maďarsku, Dunaremete, Dunasziget a Lipót by mohli spolupodieľať na projekte, na základe ktorého by získali peňažné prostriedky na podporu cestovného ruchu. Mesto Gabčíkovo z týchto peňažných prostriedkov by mohlo podporiť miestnych podnikateľov v cestovnom ruchu, propagáciu cestovného ruchu v rámci členov OOCR Žitný ostrov - Csallóköz, ktorá by zahŕňala vytvorenie propagačných materiálov a brožúrok o prírodnom dedičstve mesta.

Mesto už dlhšiu dobu pripravuje znovuo tvoriť termálne kúpalisko. Aby kúpalisko bolo rentabilné, mesto potrebuje veľmi intenzívnu propagačnú činnosť. Jedna z týchto nástrojov by mohlo byť podpora predaja v spolupráci s členmi OOCR Žitný ostrov – Csallóköz. Na základe spolupráce s členskými obcami, ktorí termálne kúpalisko na svojom území nemajú t.j. Orechová Potôň, Kyselica a Šamorín, by mohli poskytnúť programy podpory predaja pre obyvateľov z trvalým bydliskom v spomínaných obciach napr. zľavy z ceny vstupenky, výhodná doprava na kúpalisko a naspäť domov so zapojeným dopravnej spoločnosti. Tieto možnosti podpory predaja by mohli byť predávané aj vo forme balíku služieb, ktorá by obsahovala aj vstupenku, aj dopravu – táto varianta by bola výhodná pre návštevníkov, ktoré nemajú trvalé bydlisko v uvedených obciach, ale majú záujem o služby, ktoré ponúka termálne kúpalisko v Gabčíkove. Takáto podpora nie je na území OOCR Žitný ostrov – Csallóköz novinkou. Termálne kúpalisko v Dunajskej Strede v spolupráci s dopravnými spoločnosťami SAD Dunajská Streda, a.s. a RegioJet, a.s. už niekoľko rokov úspešne ponúkajú balíky služieb termálneho kúpaliska a dopravných spoločností za zvýhodnenú návštevníkom.

V oblasti cestovného ruchu Šamorín v súčasnosti láka návštevníkov z celého Slovenska aj zo zahraničia. Avšak dopravná situácia v meste je alarmujúca. Okrem cestnej dopravy v meste nefunguje žiadny iný typ verejnej dopravy. Železničná trať medzi Šamorínom a dedinou Kvetoslavov s dĺžkou 4,62 kilometrov neobsluhovala osobnú dopravu už od roku 1979 a nákladnú dopravu od roku 1999, nakoniec celá trať bola úplne zrušená a vyradená zo siete železníc v roku 2001. Práve preto dokončenie výstavby rýchlostnej cesty R7 je nevyhnutná. Podľa plánov v Šamoríne bude zastávka novej lodnej verejnej dopravy, projektu Dunajbus, ktorá spája Šamorín a okolité obce s Bratislavou

v rannej a poobedňajšej špičke, aby sa predchádzalo zápcham, ktoré sa vytvárajú každý pracovný deň v meste a smerom na Bratislavu. V nadväznosti v týmto projekte by mesto, dopravné spoločnosti a župa by mohli spolupracovať s obcami Gabčíkovo a Kyselica, ktoré tiež disponujú osobným prístavom na Dunaji, avšak projekt Dunajbus ich nemá v pláne rozšíriť pôsobnosť lodnej hromadnej dopravy do týchto obcí. Jeden z mojich návrhov je: po prípade úspešnosti tohto projektu, dopravná spoločnosť by mohla rozšíriť počet zastávok o tieto dve obce. Samozrejme to vyžaduje väčšiu kapacitu a vyšší počet lodí. Druhý návrh zahŕňa okrem spoluprácu so spomínanými obcami aj kooperáciu s autobusovou spoločnosťou SAD Dunajská Streda, a.s. Autobusovú dopravu medzi mestami Gabčíkovo a Šamorín cez Kyselicu v súčasnosti prevádzkuje bratislavská spoločnosť Slovak Lines, a.s. Napriek tomu, že spomínaná oblasť leží na území Trnavského samosprávneho kraja, služby miestnej dopravnej spoločnosti SAD Dunajská Streda, a.s. absentujú. Cesta autobusom trvá 47 minút, takmer dvojnásobok cesty autom, preto táto trasa nie je pre miestnych lukratívna. Navrhoval by som zriadenie expresnej autobusovej linky medzi Gabčíkovom a Šamorínom so zastávkou v Kvetoslavove, ktorá zabezpečí hromadný presun ľudí v týchto obciach k osobnému prístavu.

Okrem už predtým navrhovanej spolupráce v oblasti lodnej dopravy s mestami Šamorín a Gabčíkovo je tu odporúčanie aj pre cyklistickú dopravu medzi týmito obcami. Tieto obce sa ležia pri európskej cyklomagistrale Eurovelo 6, avšak táto cesta je bez doplnkovej supraštruktúry. Takáto trasa európskeho významu nemôže existovať bez doplnkových služieb, ako servis bicyklov, obchod s príslušenstvom, ubytovacie zariadenia s nízkou kategóriou a stanice pre oddych so službami ponúkajúce občerstvenie. V Šamoríne pri cyklotrase sú ubytovanie zariadenia a reštaurácie vyššej cenovej kategórie, ktoré väčšina ľudí si dovoliť nemôže. Práve preto by som inicioval zriadenie takých staníc a ubytovacích zariadení, ako spolupráce medzi obcami a súkromníkmi.

Samozrejme tieto investície potrebujú aj aktívnu propagačnú činnosť, najmä pri druhom návrhu o cyklistickej supraštruktúre, keďže cieľom je dostať produkt do povedomia účastníkov v cestovnom ruchu, pričom predchádzajúci návrh cieľi miestnych obyvateľov.

V juhozápadnej časti krajiny bola vždy tradičná športová kultúra, preto obce by sa mohli spolupracovať aj v rámci športového cestovného ruchu:

1. Mesto Šamorín – V blízkom budúcnosti sa plánuje výstavba tréningovej arény ľadového hokeja Slovenským zväzom ľadového hokeja v areáli športovo –

rekreačného komplexu X-Bionic Sphere. Tento šport je menej populárny v tomto regióne a tento krok my sa mohli prispieť k popularizovaniu ľadového hokeja. Samozrejme investícia tohto typu prináša so sebou aj predpokladaný rast cestovného ruchu: zvýšenie počtu lôžok ubytovacích zariadení a dopravné spoločnosti tiež majú možnosť si privyrobiť.

2. Mesto Dunajská Streda – Zápasy miestneho futbalového družstva lákajú turistov z celej Karpatskej kotliny, väčšinou bez prenocovania. S úspešnou spoluprácou by sa dalo tento problém eliminovať aby návštevníci mali dôvod na prenocovanie.
3. Obec Orechová Potôň – Motokárová dráha Slovakia Ring láka tisíce návštevníkov z celého Slovenska ale aj zo zahraničia a blízkej budúcnosti sa tu má postaviť Národné cyklistické centrum. Avšak v obci sa nachádza veľmi nízky počet ubytovacích zariadení. Spolupráca medzi spomínanými subjektmi tento problém by mohol vyriešiť.

Môj návrh je spojenie týchto atraktivít do jedného celku, keď záujemca o šport, keď sa rozhodne navštíviť Žitný ostrov, mal využiť čo najviac možností v oblasti športu a obce by zvýšili zisky. Návrh je vytvorenie tzv. SportPass, ktorá by umožnila výhodnejšie vstupné na športové podujatia a ubytovania je zvýhodnenú cenu. SportPass by obsahoval vstupné na minimálne tri podujatia športového typu, ubytovania a vstupné do vybraného termálneho kúpaliska v Dunajskej Streda alebo vo Veľkom Mederi, podľa rozhodnutia návštevníka a dopravu autobusovou spoločnosťou SAD Dunajská Streda, a.s. Boli by využité prednosti a nedostatky každej obce, vyriešenie kapacitného problému obce Orechová Potôň, naplnenie novej hokejovej arény v Šamoríne a prežitie fantastickej atmosféry na futbalovom zápase družstva DAC Dunajská Streda 1904.

Návštevníci Národnej cyklistickej arény s veľkou pravdepodobnosťou vykonávajú tento šport aj sami vo svojom voľnom čase. Navrhoval by som zriadenie cyklochodníka, ktorá by sa napojila na magistrálu Eurovelo 6 pri obci Kyselica. Keďže realizácia takého projektu je finančne náročná, ako druhá a lacnejšia by bola možnosť prevádzkovania cyklobusu k magistrále so zapojením dopravnej spoločnosti, podobne, ako to funguje medzi Dunajskou Stredou a Gabčíkovom.

Občianske združenie Kukkonja aj doteraz sa zaoberal propagačnými aktivitami, síce len z vlastnej iniciatívy, bez akejkoľvek finančnej odmeny. V novej spolupráci s ostatnými členmi OOCR Žitný ostrov – Csallóköz občianske združenie by mohol svoju

propagačnú činnosť vykonávať v kooperácií s niektorými subjektmi. Nástrojom by bola ich webová stránka, kde by prezentovali kompaktné informácie o jednotlivých podnikoch. Keďže občianske združenie je neziskový subjekt, bola by potrebná jeho transformácia na súkromnú obchodnú spoločnosť a svoje zisky by získal z marketingových aktivít a mohol by pokračovať aj v organizácii podujatí, ktorému sa venuje aj v súčasnosti.

Návrhy sú väčšinou zamerané s ohľadom na športovo – rekreačnú tradíciu tejto oblasti a na prírodné danosti regiónu. Aby návrhy boli ešte efektívnejšie, ako pri druhej sieťovej analýze, je potrebné spolupracovať ešte s inými subjektmi, resp. rozšíriť OOCR o ďalšie členy, napr. s obcami z povodia Dunaja – Bodíky, Dobrohošť, Vojka nad Dunajom – snaha o spoluprácu Gabčíkova o ochranu a spopularizovania Chránenej oblasti Dunajské Luhy by mohli byť intenzívnejšie. Pre Gabčíkovo a Dunajskú Stredú by znamenal veľkú pomoc v rozvoji cyklistickej dopravy členstvo obce Vrakúň, ktorý sa rozprestiera medzi dvoma mestami. Pre OOCR Žitný ostrov – Csallóköz by bola užitočná kooperácia s maďarskou organizáciou Arrabona EGTC, ktorá je zodpovedná za rozvoj mesta Győr a jeho okolia a majú skúsenosti v kooperácii s Mestom Dunajská Streda v rámci Programu cezhraničnej spolupráce Interreg V-A Slovensko – Maďarsko.

4.6 Návrhy na spolupráce na základe sekundárneho prieskumu v oblasti Vysokých Tatier a DMO na Slovensku

Najzásadnejším riešením pre OOCR Žitný ostrov by bolo prijatie nových subjektov medzi členmi organizácie, ktoré vedú priniesť pridanú hodnotu do ponuky cestovného ruchu v Žitnom ostrove. Počet podnikov v cestovnom ruchu na Žitnom ostrove zvyšuje a dôsledkom typickej nížinatej malodedinskej štruktúry okresu, počet samospráv obcí a miest je 67, takže možnosť zvýšiť počet členov OOCR Žitný ostrov – Csallóköz nad sto subjektov je dosiahnuteľné. Vzhľadom na potenciály oboch oblastí, považujeme úroveň kooperácie v regióne Vysoké Tatry, aj v Žitnom ostrove za nedostatočnú. Vysoké Tatry sú považované na regióne medzinárodného významu s možnosťou až 32 761 väzieb, z ktorej väčšina zostáva nevyužitá. Žitný ostrov má významné termálne pramene a veľa možností na športovo – rekreačný cestovný ruch, tiež s významným počtom nevyužitých možností na kooperáciu. Po prípadnom zvýšení členských subjektov v OOCR Žitný ostrov – Csallóköz spolupráca by bola efektívnejšia. Pri takom vysokom počte rozdelenie sa do

zhlukov je prirodzené, preto je možné vytvoriť kooperáciu na dvoch úrovniach. Na nižšej úrovni by spolupracovali jednotlivé zoskupenie, vyššia úroveň by znamenala spolupráce samotných zhlukov alebo kooperáciu jednotlivých členov rôznych zhlukov.

Najzásadnejším odporúčaním by bolo aktivizovať činnosť členov oproti súčasnemu silne pasívnemu stavu, ku ktorému je potrebné zvýšiť vedomosti o destinačnom manažmente. Je potrebné zvýšiť členskú základňu pre efektivitu spolupráce. Aby samosprávy a podnikateľské subjekty mali záujem o vstup do OOCR, treba využiť nástroja na ich motiváciu. Tie môžu byť rôzne výhody, úľavy, napr. odpustenie členského poplatku v prvom roku.. V niektorých regiónoch fungujú kooperačné siete medzi inými orgánmi destinačného manažmentu a vstúpiť do ďalších organizácií podpory cestovného ruchu, v našom prípade je to tiež zrealizovateľná možnosť.

4.7 Sieťová analýza po uplatnení návrhov

V tejto časti budeme analyzovať, ako by vyzerala sieť, keby subjekty Oblastnej organizácie cestovného ruchu Žitný ostrov – Csallóköz uplatnili všetky predchádzajúce odporúčania. Nasledujúci diagram zobrazuje sieť po vykonaní sieťovej analýzy pri dodržiavaní všetkých predchádzajúcich odporúčaní. Po novom je 56 väzieb medzi subjektmi, čo znamená 28 vzájomných kooperácií bez jednostrannej spolupráce. Koeficient klasterizácie po tejto analýze dosahuje hodnotu 0,69, čo je takmer dvojnásobok hodnoty koeficienta pred uplatnením návrhov na spoluprácu.

V nasledujúcej tabuľke vykonáme rozbor koeficienta na jednotlivé subjekty, aby sme zistili, ktorí členovia by boli najproduktívnejší v organizácii.

Tabuľka č. 2: Koeficient klasterizácie členských subjektov OOCR Žitný ostrov – Csallóköz po uplatnení návrhov na spoluprácu

Názov subjektu	Koeficient klasterizácie
Mesto Dunajská Streda	0,56
Mesto Šamorín	0,89
Mesto Veľký Meder	0,56
Mesto Gabčíkovo	0,56
Obec Orechová Potôň	0,89

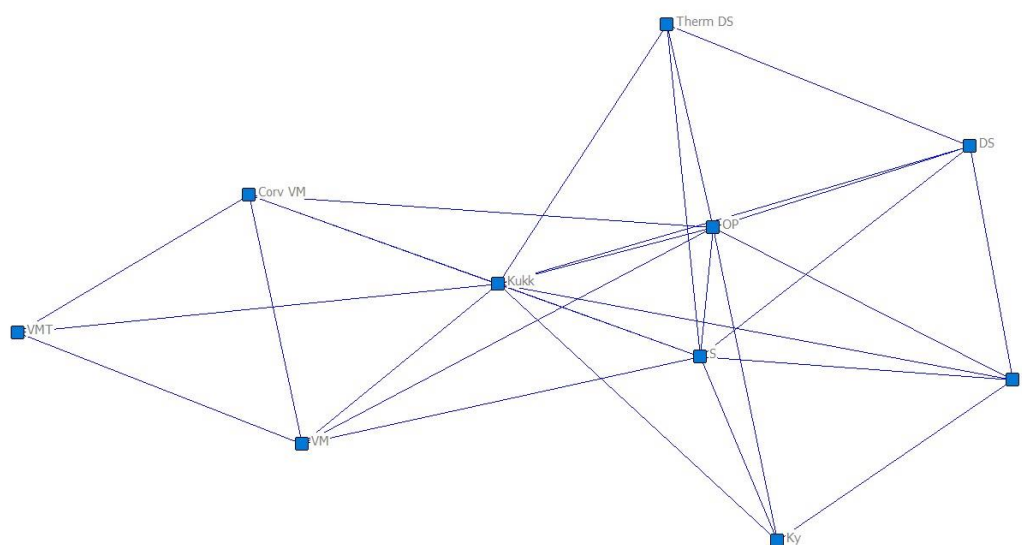
Obec Kyselica	0,44
Thermalpark Dunajská Streda	0,44
Thermal Corvinus Veľký Meder	0,56
Veľkomederské združenie turizmu	0,33
Občianske združenie Kukkonja	1,00

Vlastné spracovanie autora

V uvedenej tabuľky vyplýva, že Dunajská Streda by stratil svoju pozíciu, ako najkooperatívnejšia destinácia. Prvenstvo medzi samosprávami by prevzali Šamorín a Orechová Potôň. Pri oboch obciach sme zameriavali na existujúce a plánované športovo – rekreačný cestovný ruch a na dopravné služby. Absolútne prvenstvo by obhájil Občianske združenie Kukkonja s maximálnou hodnotou koeficienta. Posledná priečka zostáva tiež bez zmeny, Veľkomederské združenie turizmu by síce zvýšil svoj koeficient, ale stále jeho činnosť by bol zameraný na cestovný ruch vo Veľkom Mederi.

Nasledujúca tabuľka vizualizuje spojenia medzi subjektmi. Centrálnu pozíciu stále udržiava Občianske združenie Kukkonja, so silnou centrálnou polohou mesta Šamorín a obce Orechová Potôň.

Graf č. 2: Výsledok sieťovej analýzy spolupráce subjektov OOCR Žitný ostrov – Csallóköz po uplatnení návrhov na spoluprácu



Vlastné spracovanie autora

Vytvorené prostredníctvom: BORGATTI, S.P. – EVERETT, M.G. – FREEMAN, L.C. Ucinet 6 for Windows: Software for Social Network Analysis. 2002. Harvard, MA: Analytic Technologies

Zoznam skratiek: DS – Dunajská Streda, Therm DS – Thermalpark, G – Gabčíkovo, Ky – Kyselica, S – Šamorín, Kukk – OZ Kukkonja, OP – Orechová Potôň, VM – Veľký Meder, Corv VM – Thermal Corvinus, VMT – Veľkomaderské združenie turizmu

ZÁVER

Diplomová práca zameraná na hostorenie úrovne spolupráce členských subjektov Oblastnej organizácie cestovného ruchu Žitný ostrov – Csallóköz poskytuje výstupy, ktoré sú kompatibilné s hlavným cieľom a čiastkovými cieľmi.

Teórie destinačného manažmentu a regionálnej spolupráce venuje viac autorov aj doma, aj v zahraničí (Micháľková, Novacká, Scott, Baggio, Cooper a iní). V tejto časti boli charakterizované prvky destinačného manažmentu, spolupráce subjektov a črty ich sieťovania. So sieťovou analýzou a sieťami na technickej úrovni okrem už niektorých spomínaných sa zaoberajú Borgatti, Everett a Freeman, ktorým môžeme ďakovať softvér UCINET 6, ktorý nám pomohol vo vizualizácii sieťovej analýzy.

Výskum sa zameriaval na analýzu spolupráce medzi subjektmi Oblastnej organizácie cestovného ruchu Žitný ostrov – Csallóköz. Nástrojom bola sieťová analýza, čím bola zistená nedostatočná úroveň spolupráce a inaktivita organizácie. Na základe faktov a nevyužitého potenciálu sme navrhli riešenia na rozvoj kolaborácie. Túto analýzu sme si porovnali so sekundárnymi zdrojmi. Najskôr sme komparovali situácie v Regióne Vysoké Tatry a snažili sme si nájsť vhodné riešenia na aktivizácie subjektov v OOCR Žitný ostrov – Csallóköz. Na konči nasledovalo porovnanie s celoslovenskými údajmi s rovnakým postupom: návrh vhodných a aplikovateľných riešení na región.

Vyhodnotením spolupráce v OOCR Žitný ostrov – Csallóköz za neúspešnú na základe kvalitatívnych a kvantitatívnych ukazovateľov a návrhmi na zlepšenie situácie v oblasti, možno považovať ciele práce za naplnené.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

1. BUČEK, M. a kol.. *Regionálny rozvoj: novšie teoretické koncepcie*. 2. dopln. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2011, 367 s. ISBN 978-80-225-3175-7.
2. FÚROVÁ, T. *Hodnotenie systému podpory destinačného manažmentu cestovného ruchu na Slovensku: dizertačná práca*. Bratislava, 2016, 146 s. Obchodná fakulta EU.
3. GAJDOŠÍK, T. *Uplatňovanie kooperatívneho manažmentu v cieľových miestach cestovného ruchu: dizertačná práca*. Banská Bystrica, 2015, 178 s. Ekonomická fakulta UMB.
4. KEUC, A. – KNOPP J. *Systém spolupráce verejného a súkromného sektora v oblasti kultúry, cestovného ruchu a priemyslu v juhovýchodnej Európe: praktická príručka*. Bratislava: Slovenská obchodná a priemyselná komora, 2014. ISBN 978-80-891-0557-1.
5. KONEČNÁ, A. *Regionálna spolupráca v cestovnom ruchu*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2004, 159 s. ISBN 80-225-1816-6.
6. KONEČNÁ, A. *Rozvoj cestovného ruchu v regióne: koncepcia rozvoja cestovného ruchu v stredisku cestovného ruchu*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 1999, 193 s. ISBN 80-225-1149-8.
7. KOTLER, Ph. – KELLER K. – MANCEAU D. *Marketing management*. 14. éd. Paris: Pearson Education, 2013, xl, 841 s. Apprendre toujours. ISBN 978-2-7440-7623-7.
8. Mesto Dunajská Streda. *Kulturális örökség*. [online]. [cit. 2019 – 03 – 10]. Dostupné na internete: <<https://dunstreda.sk/hu/kulturalis-orokseg>>
9. Mesto Gabčíkovo. [online]. [cit. 2019 – 03 – 10]. Dostupné na internete: <<http://www.gabcikovo.sk/sk/>>
10. Mesto Šamorín. [online]. [cit. 2019 – 03 – 10]. Dostupné na internete: <<http://samorin.sk/hu/>>
11. Mesto Veľký Meder. [online]. [cit. 2019 – 03 – 10]. Dostupné na internete: <<https://www.velkymeder.sk/sk/>>
12. MICHÁLKOVÁ, A. *Regionálne siete v cestovnom ruchu*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2010, 118 s. . ISBN 978-80-225-2954-9

13. MICHÁLKOVÁ, A. a kol.. *Regionálny cestovný ruch: praktikum*. Bratislava: Ekonóm, 2013. ISBN 978-80-225-3604-2.
14. MICHÁLKOVÁ, A. *Rozporuplné efekty regionálnych sietí v cestovnom ruchu: habilitačná prednáška*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2011, 44 s. Habilitačné a inauguračné prednášky. ISBN 978-80-225-3275-4.
15. Ministerstvo dopravy a výstavby SR. *Register organizácií cestovného ruchu*. [online]. [cit. 2019 – 03 – 29]. Dostupné na internete: <<https://www.mindop.sk/ministerstvo-1/cestovny-ruch-7/register-organizacii-cestovneho-ruchu>>
16. NOVACKÁ, Ľ. a kol.. *Aktivizácia cestovného ruchu v Slovenskej republike: závery riešenia*. Bratislava: Katedra služieb a cestovného ruchu OBF EU, 1998, 35 s.
17. NOVACKÁ, Ľ. a kol.. *Destinačný manažment cestovného ruchu*, Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3752-0
18. OZ Kukkonja. [online]. [cit. 2019 – 02 - 04]. Dostupné na internete: <<https://kukkonja.sk/oz-kukkonja>>
19. PETHŐ, P.. *Spolupráca obcí vo vybranom regióne: diplomová práca*. Nitra, 2013, 53 s. FSV UKF.
20. Región Vysoké Tatry. [online]. [cit. 2019 – 04 - 01]. Dostupné na internete: <<https://regiontatry.sk/>>
21. Register účtovných závierok MF SR. [online]. [cit. 2019 – 03 - 17]. Dostupné na internete: <<http://www.registeruz.sk/cruz-public/domain/accountingentity/simplesearch>>
22. SCOTT, N. – BAGGIO, R. - COOPER, Ch. *Network analysis and tourism: From theory to practice*. Channel View Publications, 2008. 215 s. ISBN 978-1-84541-088-9
23. SIPOS, P. *Možnosti rozvoja vidieckeho cestovného ruchu vo vybranej lokalite: bakalárska práca*. Bratislava, 2017, 53 s. Obchodná fakulta EU.
24. SLOVÁKOVÁ, D. *Destinačný manažment: diplomová práca*. Nitra, 2013, 60 s. Filozofická fakulta UKF.
25. Športový a voľnočasový rezort x-bionic sphere. [online]. [cit. 2019 – 02 - 03]. Dostupné na internete: <<https://www.x-bionicsphere.com/>>
26. TICHÝ, D. *Verejná správa*. Procom: 2008. 168 s. ISBN 965-45-206-318
27. Thermal Corvinus Veľký Meder. [online]. [cit. 2019 – 02 - 03]. Dostupné na internete: <<http://www.thermalcorvinus.sk/hu>>

28. Thermalpark Dunajská Streda. [online]. [cit. 2019 – 02 - 03]. Dostupné na internete: <<http://www.thermalpark.sk/sk>>
29. Veľký Meder – register nápadov. *Velkomederské združenie turizmu*. [online]. [cit. 2019 – 02 - 21]. Dostupné na internete: <<http://www.velkymederregisternapadov.sk/velky-meder-velkomederske-zdruzenie-turizmu-vzt/>>
30. Zákon č. 91/2010 Z. z. o podpore cestovného ruchu v znení neskorších predpisov
31. ZELENKA, J. – PÁSKOVÁ M. *Výkladový slovník cestovního ruchu*. 2. vyd., kompletně přeprac. a dopln. Praha: Linde, 2012. ISBN 978-80-720-1880-2.
32. ZELINOVÁ, K. *Destinačný manažment v Tatranskom regióne: diplomová práca*. Nitra, 2015, 85 s. Filozofická fakulta UKF