

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

OBCHODNÁ FAKULTA

Evidenčné číslo: 102004/B/2020/36114651037841156

**ZHODNOTENIE PODNIKATEĽSKÉHO
PROSTREDIA VYBRANÉHO REGIÓNU
CESTOVNÉHO RUCHU PRE EFEKTÍVNU
ČINNOSŤ KLASTRA CESTOVNÉHO RUCHU**

Bakalárska práca

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

**ZHODNOTENIE PODNIKATEĽSKÉHO
PROSTREDIA VYBRANÉHO REGIÓNU
CESTOVNÉHO RUCHU PRE EFEKTÍVNU
ČINNOSŤ KLASTRA CESTOVNÉHO RUCHU**

Bakalárska práca

Študijný program:	Podnikanie v cestovnom ruchu a službách
Študijný odbor:	Ekonómia a manažment
Školiace pracovisko:	Katedra služieb a cestovného ruchu
Vedúci záverečnej práce:	Ing. Jozef Gáll

Bratislava 2020

Natália Haschová

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne, a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....

Pod'akovanie

Moje pod'akovanie patrí Ing. Jozefovi Gállovi za ochotu, cenné rady , trpezlivosť a usmernenie pri písaní tejto záverečnej práci . V poslednom rade patrí veľké d'akujem môjmu priateľovi za pomoc a morálnu podporu v čase písania práce.

ABSTRAKT

HASCHOVÁ, Natália: *Zhodnotenie podnikateľského prostredia vo vybranom regióne cestovného ruchu pre efektívnu činnosť klastra cestovného ruchu*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra služieb a cestovného ruchu. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Jozef Gáll – Bratislava: OF EU, 2020, 47s.

Cieľom bakalárskej práce bude využitím vhodných kvalitatívnych metód zmapovať mikroekonomické prostredie regiónu cestovného ruchu a následnou analýzou zhodnotiť existujúce predpoklady pre úspešné a efektívne fungovanie klastra. Zo získaných podkladov sa v záverečnej časti práce zhodnotia jednotlivé faktory ovplyvňujúce potenciál klastra cestovného ruchu. Bakalárska práca je rozdelená na dve časti. Teoretickú a praktickú časť. V teoretickej časti v prvej kapitole sa venujeme definícií klaster, z hľadiska rôznych autorov. Keďže existuje veľa definícií, jednotlivé definície sa líšia väčšinou len rozdielnym chápaním autorov. V rámci teoretickej časti rozoberáme takisto prínosy a naopak riziká klastrov. Mnoho podnikov a regiónov stále nevie, aký veľký prínos to môže pre nich znamenať. Na druhej strane s výhodami klastra sú spojené aj riziká klastrovania, ktorým sa tiež venujeme. Ďalšou oblasťou, ktorou sa zaoberáme v prvej kapitole je životný cyklus klastra, ktorý pozostáva z jednotlivých fáz. Druhá podkapitola sa zaoberá vysvetľovaním Porterovho diamantového modelu. Vysvetlenie jednotlivých determinantov a dôležitosť vzájomnej súhry determinantov, ktoré vytvárajú model diamantu. V rámci tejto podkapitoly, sa venujeme aj konkurencieschopnosti regiónu. V tretej podkapitole rozoberáme mikroekonomické podnikateľské prostredie. Faktory, ktoré pri podnikaní v mikroekonomickom prostredí pôsobia. Hlavné prvky, ktoré pôsobia na zvýšenie produktivity a ako trvalo udržať konkurenčnú výhodu. Súčasťou bakalárskej práce je aj praktická časť. Pozostáva z analýzy dotazníka, ktorý je vytvorený na základe Porterovho diamantového modelu rozdelený do štyroch častí. Prostredníctvom dotazníka sa snažíme, na základe oslovenia vybraných subjektov, ktoré sa nachádzajú v jednotlivých okresoch regiónu Pohronie, zistiť ich podnikateľské prostredie s možnosťou vytvorenia klastra cestovného ruchu v tomto regióne.

Kľúčové slová:

klaster, klaster cestovného ruchu, Porterov diamantový model, mikroekonomické prostredie

ABSTRACT

HASCHOVÁ, Natália: *Evaluating the business environment of the selected tourist region for the effective operation of the tourism cluster.* – University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Department of Services and Tourism. – Supervisor: Ing. Jozef Gáll – Bratislava: OF EU, 2020, 47p.

The aim of the bachelor's thesis will be to use appropriate qualitative methods to map the microeconomic environment of the tourism region and subsequent analysis to evaluate the existing preconditions for successful and efficient operation of the cluster. In the final part of the work, the individual factors influencing the potential of the tourism cluster will be evaluated from the obtained data. The bachelor thesis is divided into two parts. Theoretical and practical part. In the theoretical part in the first chapter we deal with the definition of a cluster, from the point of view of various authors. Since there are many definitions, the individual definitions differ mostly only in different understandings of the authors. In the theoretical part, we also discuss the benefits and risks of clusters. Many businesses and regions still do not know how much this can bring them. On the other hand, the advantages of clustering are also associated with the risks of clustering, which we also address. Another area that we deal with in the first chapter is the life cycle of the cluster, which consists of individual stages. The second subchapter deals with the explanation of Porter's diamond model. An explanation of the individual determinants and the importance of the interplay of determinants that make up a diamond model. Within this subchapter, we also deal with the competitiveness of the region. In the third subchapter we discuss the microeconomic business environment. Factors that affect business in a microeconomic environment. The main elements that act to increase productivity and how to sustain a competitive advantage. The practical part is also a part of the bachelor thesis. It consists of an analysis of a questionnaire based on Porter's diamond model divided into four parts. Through the questionnaire, we try to find out their business environment with the possibility of creating a tourism cluster in this region, based on the address of selected entities located in individual districts of the Pohronie region.

Key words:

cluster, tourism cluster, Porter 's diamond model, microeconomic environment

Obsah

Úvod	10
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	11
1.1 Definícia klastra	11
1.1.1 Budovanie vzťahov medzi subjektami klastra	13
1.1.2. Životný cyklus klastra	15
1.1.3. Riziká klastrov	16
1.1.4 Výhody klastrov	17
1.2 Porterov diamantový model	18
1.2.1 Regionálny klaster.....	20
1.2.2 Konkurencieschopnosť regiónu	20
1.2.3 Inovácie	21
1.2.4 Ukazovatele inovácií.....	23
1.3 Mikroekonomické podnikateľské prostredie.....	23
2 Cieľ práce, metodika práce a metódy skúmania	26
2.1 Región cestovného ruchu – Pohronie.....	27
3 Výsledky práce a diskusia	28
3.1 Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu.....	28
3.2 SWOT analýza regiónu cestovného ruchu – Pohronie.....	43
3.3 Diskusia.....	44
Záver	46
Zoznam bibliografickej literatúry	47

Úvod

V bakalárskej práci sa venujeme problematike hodnotenia podnikateľského prostredia v regióne Pohronie pre efektívnu činnosť klastra cestovného ruchu. Na splnenie hlavného cieľa bakalárskej práce, je potrebné si definovať pojem klaster, ktorý je jedným z nástrojov na dosahovanie konkurencieschopnosti. Hlavným cieľom klastra je vzájomná spolupráca a podporovanie sa medzi subjektami, ktoré ho vytvárajú. Tieto subjekty vytvárajú klaster s cieľom dosiahnutia konkurenčnej výhody v danom regióne, prostredníctvom prvkov vzájomnej spolupráce. Klaster, ktorý funguje a je efektívny má veľmi veľa prínosov pre región alebo samotné podniky. Keďže je pojem klaster ešte stále pomerne krátko zaužívaný, veľa subjektov a regiónov nedisponuje dostatočnou znalosťou o existencii klastra, a preto nie je dosiahnutá efektivita spolupráce na úrovni, ktorú príslušná infraštruktúra v regióne umožňuje.

K pochopeniu danej problematiky použijeme aj známy Porterov diamantový model, ktorý je tvorený štyrmi determinantami. Diamantový model obsahuje štyri vzájomne prepojené komponenty (faktorové podmienky, dopyt, podmienky súvisiace a podporujúce odvetvia a firemnú stratégiu, štruktúru a konkurenčné prostredia), ktoré spoločne podporujú alebo bránia vytvoreniu konkurenčnej výhody pre firmy. Porter tvrdí, že tieto determinanty tlačia na firmy, aby investovali a boli inovatívne.

Vybraný región Pohronie sa geograficky nachádza na strednom Slovensku a rozprestiera sa na území 5-tich okresov. Oslovíme vzorku respondentov formou dotazníkového prieskumu o možnosti existencie klastra a všeobecnom povedomí pojmu klaster. Dotazník budeme kreovať na základe Porterovho diamantového modelu.

Na základe odpovedí respondentov vytvoríme SWOT analýzu regiónu Pohronie z hľadiska možností vzniku klastra cestovného ruchu v tomto regióne.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

V súčasnosti je všeobecný záujem a vnímavosť voči podpore stratégií klastrovania. Obzvlášť je to podporované rastúcimi oceneniami inovácií na akademickej pôde, ako aj pri tvorbe politík a vnímanie, že iniciatívy v oblasti rozvoja klastrov môžu byť jedným z najúčinnějších dostupných prostriedkov na podporu prostredia, ktoré napomáha inováciám. Klastre zasiahli širokú verejnosť ako nástroj pre podporujúce firmy, umožňujúci prekonať vnútorné obmedzenia, tým že navzájom spoja svoje sily, podelia sa o svoje know-how a zdroje s inými firmami, inštitúciami zamerané na rozvoj a vývoj, univerzitami a organizáciami verejného sektora v snahe dosiahnuť spoločný cieľ alebo víziu (Andresson et al., 2004).

Koncept klastra je svojím spôsobom novým prúdom v ekonomickom myslení. Tak ako kedysi doktrína „neviditeľnej ruky trhu“ objavila obrovskú silu konkurencie, dnes myšlienka klastru odhaľuje d'alekosiahly význam kooperácie – podnikové spolupráce a inovácií. Klaster predstavuje rámec pre zapojenie a spoluprácu firiem a ďalších inštitúcií rôznych typov a veľkostí, ktoré potom môžu lepšie prispievať k výkonnosti regionálnej, štátnej a možno až celosvetovej ekonomiky (Pavelková et al., 2009).

Aj keď sa pojem klaster začal používať len pred niekoľkými desaťročiami, o čo sa zaslúžil Porter, problematika klastrovania siaha už do 19. storočia. Autor Marshal sformuloval teóriu tzv. priemyselných okrskov. Rok 2008 sa datuje ako začiatok klastrov na Slovensku (sapie.sk, 2020).

1.1 Definícia klastra

Klastre sú definované ako skupina podobných vecí, ktoré vznikajú spoločne. Predstavuje tak ako funkčný koncept, tak aj proces zhľukovania (aglomerácia). Podľa Belussiho (2006), táto dvojzmyselnosť, viedla Portera v 90. rokoch k prijatiu pojmu klaster. Porter sa predovšetkým sústredil na teóriu konkurencieschopnosti, a to bolo dôvodom, prečo sa snažil nájsť spojenie medzi priestorovou dynamikou niektorých produktívnych systémov a teraz už jeho známym diamantovým modelom, ktorému sa venujeme v ďalších kapitolách tejto záverečnej práce.

Existuje mnoho definícií, ktorými je vysvetlený pojem klaster, avšak jednotlivé definície sa môžu líšiť v závislosti od chápania pojmu jednotlivými autormi.

Ak sa pozrieme na túto problematiku z historického hľadiska, klastre sa začali vytvárať len koncom 20. storočia. Je tomu tak z viacerých dôvodov, ktoré tomu predchádzali, ako sú napríklad nevhodné podnikateľské prostredie v dôsledku vojny, vznik a následný vplyv ZSSR. Toto všetko boli okolnosti, ktoré neumožňovali vznik klastrov na podnikanie skôr (Duman, 2009).

Za hlavného predstaviteľa klastrov 20. storočia môžeme považovať amerického autora Portera, ktorý sa zaslúžil o zavedenie a následne aj o spopularizovanie pojmu klaster. Snažil sa venovať najmä malým regiónom, ktoré trpeli nízkou pozornosťou. Takisto tvrdil, že je potrebná spolupráca na to, aby bol zabezpečený rozvoj v týchto regiónoch a to viedlo automaticky aj k zvýšeniu životnej úrovne (Andresson et al., 2004).

Charakteristickými znakmi dynamických klastrov sú:	
-intenzívne súperenie zahrňujúce spory o prestíž a boj za stimulovanie modernizácie, zmien	
- vytvorenie základu pre vyspelejšiu a	rozmanitejšiu dodávateľskú základňu.
-dynamická hospodárska súťaž vyplývajúca zo vstupu nových firiem , vrátane vedľajších spoločností od väčších etablovaných spoločností	
-intenzívna spolupráca organizovaná cez množstvo inštitúcií pre spoluprácu , najmä ako sú profesionálne organizácie , obchodné komory , klastrové organizácie Klastre prejavujú intenzívnu neformálnu interakciu založenú na osobných väzbách.	
-prístup k čoraz viac špecializovaným a pokročilým výrobným faktorom a pre určité klastre prepojenia s univerzitami a verejnými výskumnými ústavmi	
-prepojenia na súvisiace odvetvia	
-blízkosť k náročným a sofistikovaným zákazníkom	

Tabuľka č.1 znaky dynamických klastrov

Zdroj: vlastné spracovanie

Porter je autorom knihy „Konkurenčná výhoda národov“ z roku 1990, v ktorej vysvetlil pojem klaster ako „*geograficky blízka skupina vzájomne prepojených firiem a súvisiacich inštitúcií v konkrétnom odbore, prepojených spoločnými rysmi*“. Geografický rozsah, o ktorý sa opiera, nie je však presne definovaný ako konkrétne miesto alebo skupina štátov.

Porter neskôr rozšíril svoju definíciu a uviedol, že klastre sú miestne koncentrácie vzájomne prepojených firiem a inštitúcií v konkrétnom odbore. Klaster je skupina previazaných priemyselných odvetví a ďalších subjektov dôležitých pre hospodársku súťaž (Andersson et al., 2004).

Klaster pozostáva zo spojených a navzájom prepojených odvetví ako sú vláda, akademické prostredie, finančné odvetvie a inštitúcie určené na spoluprácu. Dynamické klastre sú rozhodujúce pre úspešné mikroekonomické podnikateľské prostredie (Solvell et al., 2003).

Tendencie k vytváraniu klastrov v menších regiónoch alebo mestách boli už dlhodobejšie zrejme v remeselníckych, tradičných a vedecky založených odvetviach.

Faktory rozvoja klastrov:
-prírodné podmienky
-úrodnosť pôdy
-výskyt nerastných surovín
-dotácie z hľadiska energie
-dopravné trasy

Tabuľka č.2 faktory rozvoja klastrov

Zdroj: vlastné spracovanie

Klastrovanie je všeobecný jav medzi národmi. Zhluk priemyselných odvetví je na globálnej úrovni, hlavne ako v prípadoch – Hollywood a Silicon Valley, najviac sa to prejavuje vo vedecky založených odvetviach – farmaceutický priemysel, biotechnologický, telekomunikačný, spotrebná elektronika, IT sektor. Firmy pôsobiace v silných klastroch alebo regióny so silným klastrom, dosahujú lepšiu výkonnosť. Klastre ponúkajú úrodnú pôdu pre inovácie a zvyšujú konkurenčné výhody firmy (Solvell et al., 2003).

1.1.1 Budovanie vzťahov medzi subjektami klastra

Vo všeobecnosti príprava pôdy je pre klastrovú iniciatívu prvým krokom. Začína to komunikačným procesom, na základe, ktorého sa začína zisťovanie povedomia o potenciálnych vzájomných výhodách vyplývajúcich zo zoskupovania medzi kľúčovými aktérmi. Neexistuje tu žiadna ostrá hranica ohraničenia voči spontánnym procesom zhlukov, kde sa vyskytujú prospešné externality bez vedomých iniciatív zoskupení (Solvell et al., 2003).

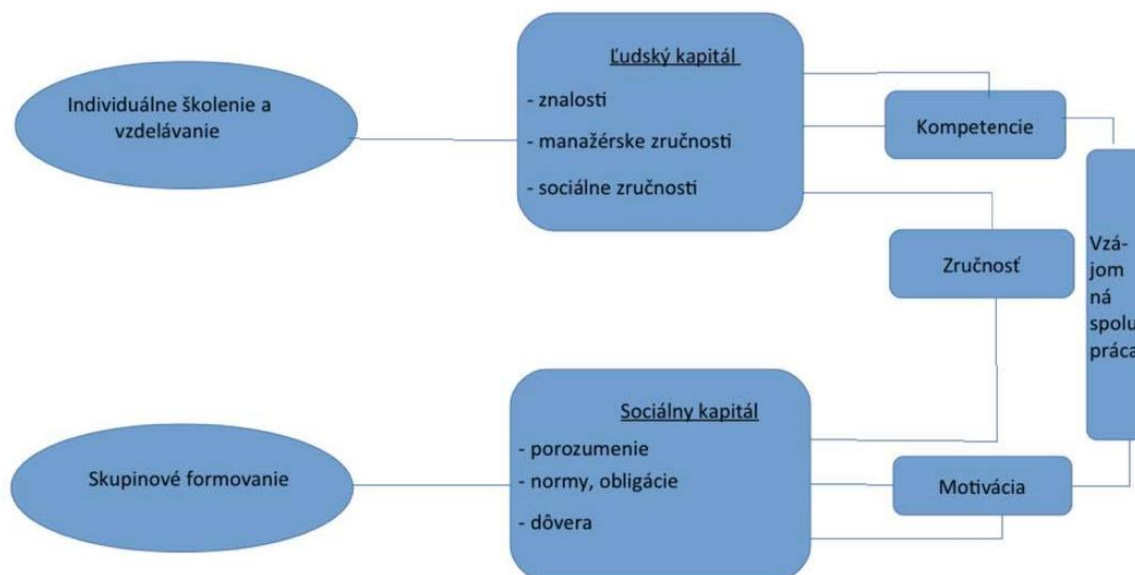
Otvorená komunikácia a transparentnosť medzi kľúčovými aktérmi je stavebný blok pre také prírodné procesy, ako aj pre klastrovú iniciatívu, pretože je nevyhnutná na budovanie dôvery. Ako to už býva v živote, v mnohých prípadoch si úspech vyžaduje prekonanie množstva prekážok. Toto je obzvlášť situácia, keď existujú silné spoliehania sa na individualistické a nezávislé obchodné stratégie, ako v mnohých vidieckych oblastiach (Duncan, 1999). Na to aby sa takéto dedičstvá prekonali, je potrebná vedomá stratégia. Klastrové iniciatívy sa môžu vyžadovať najmä na podporu dôvery rozšírením rozsahu zdieľania informácií a vytvorením pokročilých znalostných sietí. Môže to byť náročná úloha, z dôvodu technologického riadenia, ktoré predstavuje jemný rovnovážny akt, medzi ktorým sa majú zdieľať informácie a ktoré sa nemajú zdieľať s partnermi, ktorí sú partneri s konkurenciou (Duman, 2009).

V úspešných zoskupeniach sa tejto úlohe budovania dôvery zvyčajne darí rozširovať počet odhodlaných aktérov a udržiavať klaster otvorený, orientovaný smerom von a náchylný na začlenenie viac ako len obmedzenej skupiny aktérov. Tým pádom sa príspevok skupiny stáva omnoho väčším ako príspevok jednotlivcej firmy, pričom každý účastník vychádza z rovnováhy ako víťaz. Jedným z aspektov tohto je to, že klaster dosahuje kritické množstvo pri tvorbe vedomostí a využíva ho efektívnejšie, zatiaľ čo sa mu podarí vyhnúť sa sebestačnosti (Solvell et al., 2003).

Ak sa dosiahne dôvera medzi aktérmi, musí sa naďalej udržiavať. Jednou z metód ako ju dodržiavať je vyhnúť sa využívaniu spoločných myšlienok a úsilia, ak sú na úkor ostatných aktérov v skupine. Na to aby sa dôvera udržala, musí nastať rovnováha medzi konkurenciou a spoluprácou (Andersson et al., 2004).

Ťažkosti pri začatí procesu klastrovej iniciatívy by sa nemali podceňovať, pretože riziká a náklady, ktorým podniky čelia, ak sa majú zúčastniť na klastrovej iniciatíve, sa môžu často považovať za neprekonateľné (Boekholt a Thuriaux, 1999). Sprostredkovatelia klastrov, by si mali byť vedomí problémov, ktoré bránia podnikom, aby sa priamo zapájali do projektov spolupráce a aktívnej účasti na iniciatívach zameraných na združovanie firiem na spoluprácu v oblasti strategických aspektov ich obchodných operácií (Andersson et al. 2004).

Často sa zabúda, že požiadavka na spoluprácu firiem tiež kladie určité požiadavky na firmy. Sprostredkovatelia klastrov by si mali uvedomiť, že prevádzka pevnej siete je komplikovaná a na čas náročná (Andersson et al., 2004).

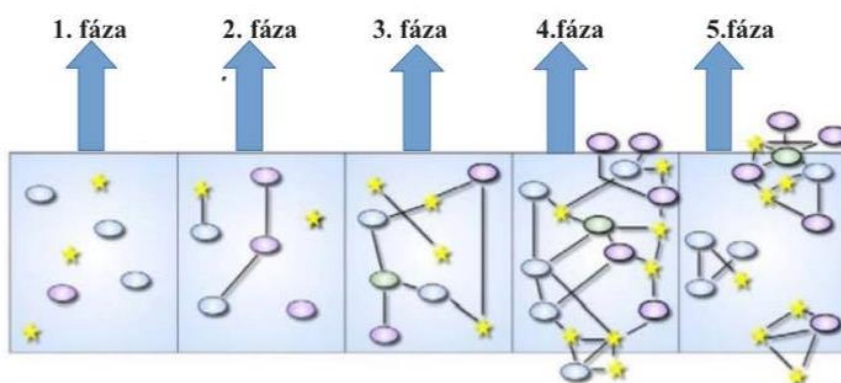


Obrázok č.1 budovanie vzťahov medzi subjektami

Zdroj: vlastné spracovanie

1.1.2. Životný cyklus klastra

Klastre a klastrové organizácie nepredstavujú dočasné riešenia akútnych problémov. Majú zmysel pre smer a vnútornú stabilitu v priebehu času. Každý klaster prejde množstvom etáp. Nemusia byť zhodné a tempo ich vývoja sa tiež môže líšiť. Existuje však inherentná logika toho, ako sa zhľuky vyvíjajú a umožňuje im rozlíšiť určité charakteristické vzory. Aj keď presný tvar a smer bude závisieť od konkrétnych okolností, dá sa povedať, že životný cyklus klastra sa vyvíja, tak ako je to znázornené na obrázku nižšie (Andresson et al., 2004).



Obrázok č.2 životný cyklus klastra

Zdroj: Elisabeth Waelbroeck-Rocha based and SRI International (2001)

Životný cyklus klastra tvorí päť nasledujúcich fáz.

1.fáza– Aglomerácia: región má množstvo spoločností a ďalších aktérov.

2.fáza – Vznikajúci klaster: pri vzniku klastra sa spojí niekoľko subjektov, ktorých spájajú podobné aktivity alebo uvedomenie si potenciálu spolupráce.

3.fáza – Rozvíjajúci sa klaster: pri rozvoji už existujúceho klastra sa objavujú nové subjekty, ktoré si uvedomujú vzájomný prínos prostredníctvom činnosti klastra. V tomto bode sa objavujú prvé formálne či neformálne spoločné aktivity. Ako sú napríklad spoločná webstránka alebo značka smerujúce k zdvihnutiu verejného povedomia o súčinnosti subjektov v danom regióne.

4.fáza – Zrelý klaster: dosiahol určitú kritickú masu aktérov. Má rozvinuté vzťahy s regiónmi, činnosťami, ostatnými zoskupeniami aj mimo zoskupenia. Existuje nová vnútorná dynamika vytvárania nových firiem prostredníctvom začínajúcich podnikov, spoločných podnikov.

5.fáza – Transformácia: Postupom času, ako sa menia trhy, technológie, procesy, tak isto sa menia aj klastre. Na to aby klaster prežil, je potrebné aby bol udržateľný, vyhol sa stagnácii a úpadku. Klaster sa musí prispôbovať zmenám a podľa nich sa aj formovať. Môže sa sformovať do jedného alebo niekoľkých nových zoskupení, ktoré sa zameriavajú na iné činnosti alebo jednoducho zmena spôsobu dodávania výrobkov a služieb (Andersson et al., 2004).

1.1.3. Riziká klastrov

Ak sa región začne zameriavať na určitú oblasť, stáva sa tak zraniteľnejším regiónom, ak by nastali trhové výkyvy alebo technologické zmeny. Ďalším rizikom je, že región ktorý sa odbornejšie zaoberá určitou oblasťou, stáva sa tak závislým od vývoja regionálneho hlavného odvetvia. Ak však nastane náhla zmena podmienok, ako napríklad začne sa používať iná výrobná metóda, klesne záujem po produkujúcich sa produktoch, môže nastať situácia, kedy firmy v iných regiónoch začnú produkovať výrobky lacnejšie, tým pádom, sa môže rýchly rozvoj regiónu premeniť na región s náhlým poklesom (Nordim, 2009).

Ako riziko alebo negatívum môžeme považovať, keď pri budovaní klastra sa vytvára akýsi okruh alebo sieť firiem, ktoré si následne medzi sebou budujú vzťahy. S aktérmi, ktorí nepatria do tejto siete, tzv. „z vonku“ prestávajú byť v užšom kontakte a neexistuje medzi nimi vzájomná väzba, vzťah. Problém free-riding je riziko, ktoré spočíva v tom, že kolektívne akcie prinášajú výhody aj pre firmy, ktoré ich nefinancovali. Takisto

k jedným z najväznejších rizík, patrí takzvaný efekt zbytočnej podpory. K takémuto problému môže dôjsť, ak klastre nie sú dostatočne odborne identifikované a tak celé nastavenie podpory klastrov môže byť zle nastavené, čo môže viesť k zlému financovaniu (Solvell et al., 2003).

Taktiež sa to týka aj financovania iniciatív z podporného systému. Ak je podporný systém zle nastavený a neustále podporuje financovanie iniciatív ktoré, po skončení podpory, nevedia prežiť samé, je zrejmé, že podmienky na budovanie klastra tam nie sú vhodné a preto vybudovanie klastra nie je možné ani so silnou podporou verejného sektora (siea.sk,2020) .

1.1.4 Výhody klastrov

Firmy sú kreované národným podnikateľským prostredím alebo sú tiež rôzne spojené s globálnym trhom. Vo väčšine súčasných priemyselných odvetví, ponúkajú globálne trhy firmám spôsob , ako zvýšiť efektívnosť, prostredníctvom zlepšených úspor z rozsahu v rôznych častiach hodnotového reťazca: získavanie materiálov, komponentov, strojov a služieb, lacná výroba a prístup na väčšie trhy. V závislosti od homogenity dopytu, obchodných obmedzení, prepravných nákladov a homogenizácie technológie môže globálny predaj zahŕňať viac alebo menej miestne prispôsobenie a návrh a viac či menej rozptýlenie balenia, montáže, testovania a výroby. Čím viac firma čelí jednému homogénemu trhu, s malými alebo žiadnymi obchodnými prekážkami, a čím nižšie sú prepravné náklady, tým viac globálneho zdroja je možné použiť na vývoj a výrobu. V mnohých odvetviach však stále prevažujú niektoré fragmentujúce zdroje, čo núti nadnárodné spoločnosti viesť roztrúsené operácie, čo často znižuje niektoré potenciálne výhody globálneho rozsahu (Solvell et al., 2003).

Spájanie firiem a inštitúcií a ich vzájomná spolupráca umožňuje budovať konkurenčnú výhodu na trhu oproti samostatným konkurentom. Firmy sa môžu sústrediť tak viac na to, v čom najlepšie vynikajú a môžu využívať služby kvalifikovaných firiem vo svojom okolí (Solvell et al., 2003).

Na základe vyhodnotenia výsledkov z rôznych regiónov, je známe, že vytváraním klastrov v regiónoch, sa zvyšuje ekonomický rast danej oblasti. K zvýšeniu produktivity dochádza určite aj tým, že je umožnený prístup k špecializovaným vstupom a zamestnancom, vyššia možnosť prístupu k informáciám, inštitúciám a verejným zdrojom. Firmy môžu v predstihu získavať informácie o nových technológiách alebo ak nastanú zmeny v zákazníckych a trhových preferenciách. Zvyšuje sa tak inovačný potenciál vo

firmách, zrýchľovaním difúzie technologických znalostí a inovácií. Na základe nových firiem a dodávateľov, ktorí prichádzajú na trh, sa tak klastre, ktorým sa darí môžu rozrastať (Andersson et al., 2004).

V oblasti podnikania je mnoho ponúkaných služieb, z ktorých si firmy, ktoré vytvárajú klastre, môžu vyberať. Medzi ponúkané služby, ktoré tu spomíname môžeme zaradiť bankový sektor, účtovníctvo, poradenstvo a súvisiace odvetvia. Vznik nových firiem v klastroch je vyšší a riziko zániku je nižšie (Solvell et al., 2003).

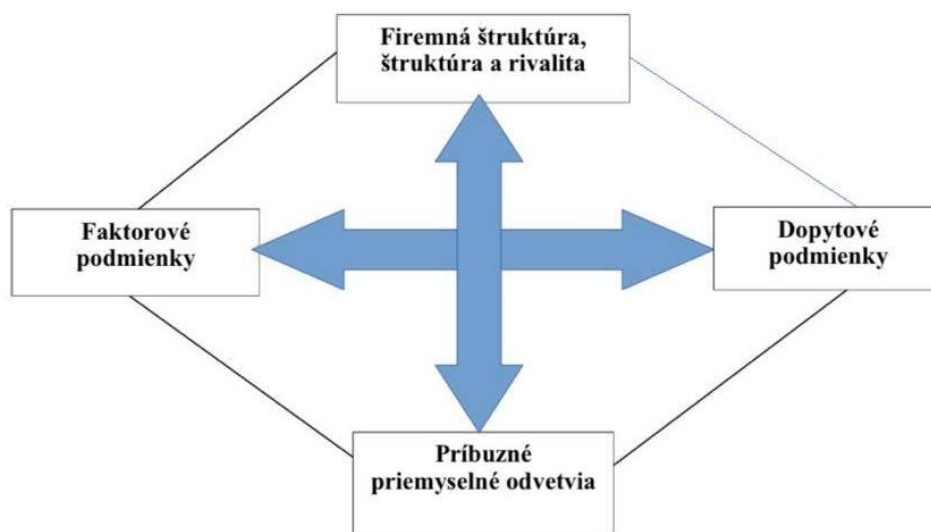
1.2 Porterov diamantový model

Hlavným prelomom v koncepcii klastrov bola Porterova konkurenčná výhoda národov (1990), ktorá naopak, k prevládajúcemu trendu a cieľu miestneho rozvoja USA, ktorým je podpora diverzifikovaných ekonomík, presadzovala špecializáciu podľa historickej sily zdôrazňovaním sily priemyselných zoskupení. Porter (1990) zdôraznil, že viac faktorov, ktoré presahujú vnútorné faktory firmy, môže zlepšiť jej výkonnosť (Andersson et al., 2004).

Porterov model je založený na systéme štyroch odlišných faktorov, ktoré sú navzájom prepojené vo forme zoskupeného grafu a diamantového modelu. Spoločnosti, ktoré vyrábajú primárne výrobky, tvoria základ klastrovej tabuľky, ktorá poukazuje na ostatné spoločnosti a výrobky súvisiace s hlavnou výrobou. Graf ďalej obsahuje spoločnosti, ktoré sú len nepriamo spojené s hlavnou výrobou v klastri. Diamantový model obsahuje štyri vzájomne prepojené komponenty (faktorové podmienky, dopyt, podmienky súvisiace a podporujúce odvetvia a firemnú stratégiu, štruktúru a konkurenčné prostredia), ktoré spoločne podporujú alebo bránia vytvoreniu konkurenčnej výhody pre firmy. Porter tvrdí, že tieto determinanty tlačia na firmy, aby investovali a boli inovatívne (Stejskal, 2011).

Porter (1998) ďalej zdôraznil, že miestna hospodárska súťaž vytvára stimuly na napodobňovanie najlepších postupov a zvyšuje tlak na inovácie, pričom zároveň spája silné a slabé stránky konkurencie s výhodami selektívnej spolupráce. Pojem zoskupení súvisel s konkurencieschopnosťou priemyselných odvetví a národov (Andersson et al., 2004).

Klastre sú geograficky blízkou skupinou vzájomne prepojených spoločností a pridružených inštitúcií v konkrétnej oblasti prepojených spoločnými znakmi a doplnkami.



Klastre zahŕňajú celý rad prepojených odvetví a iných subjektov dôležitých pre hospodársku súťaž...vrátane vládnych a iných inštitúcií – ako sú univerzity, agentúry určujúce normy, poskytovatelia odbornej prípravy a obchodné združenia. (Porter, 1998)

Obrázok č.3 Porterov diamantový model

Zdroj: Pavelková et al., 2009

Diamantový model opisuje determinanty alebo faktory, ktoré zvyšujú skupinu spoločností v špecifickom prostredí, aby sa stali inovatívnymi, vývojovými a tým viac konkurencieschopnými. Determinanty nemôžu byť dopredu klasifikované, na zistenie, ktorý determinant je dôležitejší (Karlsson et al., 2005).

Štyri determinanty v diamante sa navzájom posilňujú a účinok jedného z nich je podmienený stavom ostatných. Výhoda v jednom z determinantov môže vytvárať alebo rozvíjať výhody v iných. Podľa Portera sú výhody diamantu potrebné na dosiahnutie a udržanie konkurenčného úspechu v odvetviach náročných na znalosti (Solvell et al. 2003).

Okrem hlavných aspektov diamantového modelu, Porter stručne diskutuje o dvoch ďalších vplyvných premenných. Jedným aspektom je náhoda, ktorá sa vzťahuje na udalosti, ktoré sa dejú mimo kontroly spoločnosti alebo vlády a môže sa týkať toho, ako vláda môže prostredníctvom politik a zákonov alebo nariadení zvýšiť alebo znížiť výhodu rastu klastrov v konkrétnom mieste. Tieto druhy verejných inštitúcií často priamo alebo nepriamo ovplyvňujú výsledok výrobného zoskupenia. Otázka úlohy verejnej inštitúcie sa

stáva ešte problematickejšou tým, že práve títo aktéri sa často snažia stanoviť politiku a implementovať rast klastrov. V mnohých analýzach klastrov sa dôraz kladie na schopnosť spoločnosti byť inovatívna, učiť sa a prispôsobovať sa v rámci tímovej práce alebo korporácie medzi spoločnosťami. V týchto analýzach môže byť klastrom viac alebo menej geograficky definované prostredie alebo vetva. Pri týchto analýzach sa často zameriava na sieť spoločnosti, vzorce interakcie a toky informácií a poznatkov. Vznik klastra je ovplyvnený rôznymi formami vplyvov, štruktúrou, politikami a okolnosťami. Tieto aspekty, ktoré sú väčšinou viac alebo menej vzájomne prepojené, môžu mať miestny, národný, regionálny alebo globálny charakter. Rôzne, často vzájomne prepojené aspekty nachádzané na rôznych úrovniach majú zvyčajne vlády podporovať alebo implementovať rozvoj klastra. Tak isto by to mohli byť vnútroštátne politiky alebo zákony vo forme daní, systému sociálneho zabezpečenia, environmentálnych predpisov, odborných zväzov atď. (Pavelková et al., 2009).

Tieto druhy štrukturálnych okolností, ktoré sú do značnej miery jedinečné v čase a priestore, sú pre možnosti spoločností vytvoriť alebo byť súčasťou inovatívneho a dynamického zoskupenia hospodárskej činnosti. Dôležitosť takýchto politicko-ekonomických štrukturálnych okolností, ktoré možno geograficky vymedziť na vertikálnej aj horizontálnej úrovni, je preto dôležitou súčasťou klastrovej analýzy (Andersson et al., 2004).

1.2.1 Regionálny klaster

Regionálny, inak povedané aj lokalizovaný, klaster je priestorovou aglomeráciou podobnej a súvisiacej hospodárskej činnosti, ktorý tvorí základ miestneho prostredia, čo môže uľahčiť šírenie poznatkov a stimulovať ich rôzne formy učenia a adaptácie. Tieto zoskupenia väčšinou pozostávajú z malých a stredných podnikov. Jadro ich úspechu je zamerané na silné stránky sociálneho kapitálu a geografickú blízkosť (Skokan, 2004).

Ďalšou vlastnosťou je, že firmy v takýchto prostrediach sú vo všeobecnosti menej priamo prepojené ako v priemyselných klastroch. Dobrými príkladmi sú talianske priemyselné oblasti (Solvell et al., 2003).

1.2.2 Konkurencieschopnosť regiónu

V celosvetovej ekonomike sa klastre stávajú čoraz silnejšími tzv. hnacími motormi ekonomiky. V Európe sa dokonca o regiónoch vraví ako o lokomotívach rozvoja, pretože v celosvetovom ponímaní dochádza ku koncentrácii a špecializácii ekonomických aktivít –

klastrovania, ak sa jedná o odvetvie výpočtovej techniky, finančných služieb, biotechnológií, zábavného priemyslu alebo rôznych odvetví spracovateľského priemyslu. Súčasné ekonomické základy území (lokalít, regiónov) sú ohrozené presunom výrobných aktivít do miest, ktoré majú lepšiu vybavenosť. Nejde tu len o lacnejšiu pracovnú silu, je to spojené aj s inými faktormi, ktoré ovplyvňujú kvalitu výroby. V poslednej dobe sa to týka hlavne vedecko-výskumných aktivít a medzinárodných call centier. Na regionálnej úrovni neexistujú automatické a efektívne kompenzačné a regulačné mechanizmy, ako na úrovni štátu (pružnosť cien a miezd a pod.) Naopak migrovanie mobilných faktorov, kapitálu a práce sa môžu pre regióny stať hrozbou. Na rozdiel od štátov, ktoré môžu súťažiť na základe princípu komparatívnej výhody, regióny nemajú dopredu zadefinované role v medzinárodnej delbe práce a súťaže na základe princípu absolútnej výhody. Takisto konkurencieschopnosť regiónu ovplyvňuje regionalizácia verejnej politiky. Dochádza k postupnému presunu koordinačných a rozhodovacích aktivít na regionálnej úrovni, keď regióny zohrávajú stále významnú úlohu v ekonomickom rozvoji štátov (Karlsson et al., 2003).

Existuje tzv. pyramídový model regionálnej konkurencieschopnosti, ktorý zahrňuje zdroje, prejavy a cieľové výsledky regionálnej konkurencieschopnosti. Kvalitu života v regióne a životnú úroveň, určujú produktivita a úroveň zamestnanosti. Regióny medzi sebou súťažia nielen v rámci štátu alebo aj v rámci štátov. Dôvodov prečo regióny medzi sebou súperia, aby získali a udržali svoj podiel na exportných trhoch, prilákali a udržali si firmy, čo znamená investovanie a to predstavuje fyzický kapitál a pracovné miesta. Ďalej sa snažia získať kvalifikovaných zamestnancov, nové a vyspelé technológie, rekreačné a kultúrne aktivity (Pavelková et al., 2009).

Aj keď obecne prijatá podmienka regionálnej konkurencieschopnosti je makroekonomická stabilita, väčšina empirickej literatúry sa aj tak sústreďuje na mikroekonomické opatrenia, ktoré určujú úspech ekonomík a území. Tieto opatrenia vieme rozdeliť do troch skupín, sú to infraštruktúra a dostupnosť lokalít, ľudský kapitál a výrobné prostredie (Micháľková et al., 2003).

1.2.3 Inovácie

Prepojenie medzi klastrovaním a inováciami je spojené lepkavými znalosťami založenými na sociálnej interakcii (Vonn Hippel, 1994). Inovácia sa všeobecne týka úsilia o komercializáciu nových nápadov. V prípade inovácií firiem, je často používanou

definíciou inovácie proces, pomocou ktorého firmy ovládajú a premieňajú do praxe dizajn výrobkov a výrobné procesy, ktoré sú pre spoločnosť nové (Nelson a Rosenberg, 1993).

Aj keď je ťažké určiť ostré deliace čiary medzi kategóriami inovácií, keďže inovácie, ktorými sa zaoberáme v tejto práci zahŕňajú technické, obchodné alebo organizačné zmeny, mala by sa zachovať heterogénna povaha koncepcie. Inovácia môže mať v skutočnosti mnoho rôznych podôb. Od vedeckých a technologických až po nové spôsoby organizácie činností (Andersson et al., 2004).

Niekedy sa inovácia môže približovať až k napodobňovaniu, ktoré sa môže šíriť obzvlášť rýchlo, ale takisto môže byť spojené s rýchlo klesajúcimi výnosmi. Vzhľadom na zložitosť a rôznorodosť koncepcie nie je meranie inovácií bezvýznamné. Spojenie medzi inovačným úsilím a vnímanými výsledkami môže byť zložité sledovať aj preto, že množstvo mätúcich premenných má rozhodujúci vplyv na výsledok. Najbežnejším a najlepšie sledovaným ukazovateľom je ukazovateľ výskumu a vývoja, ktorý sa v skutočnosti často používa ako synonymum k slovu inovácia. Výskum a vývoj si vyžaduje fixné náklady a zvyčajne sa vykonáva vysoké riziko. Návratnosť je neistá a to vrátane rozsahu, v akom bude investor schopný primerane vyplatiť (Andersson et al., 2004).

Význam výskumu a vývoja pre hospodársku výkonnosť bol overený na podnikovej a priemyselnej úrovni (Lall, 1980; Mairesse a Sassenou, 1991; Kravis a Lipsey, 1992; Brynjolfson a Hitt, 2000), vysoká intenzita výskumu a vývoja nemusí nevyhnutne viesť k inováciám alebo silnú ekonomickú výkonnosť. Na agregovanej úrovni sa ukázalo, že je ťažké predložiť systematické dôkazy o vplyve výskumu a vývoja (Komisia, 2001a, 2001b).

Neexistuje žiadna jednoduchá korelácia medzi výskumom, vývojom a HDP medzi krajinami, hoci významné vzorce a zloženie rastu sa prejavujú. Existujú dôkazy o tom, že výskum a vývoj má tendenciu vytvárať sociálne výnosy, ktoré prevyšujú výnosy investorov, čo vedie k tendencii k nedostatočnému investovaniu iba trhovými silami. Platí to najmä pre základný výskum, ktorý je menej úzko spojený s obchodnou činnosťou ako aplikovaný výskum a vývoj, aj napriek tomu, že medzi týmito druhmi, jasné hranice neexistujú (Solvell et al., 2003).

Údaje o výskume a vývoji sa zbierajú za zdroje financovania, ako aj na základe výkonných umelcov. Verejní spolu so súkromnými aktérmi sa plošne zapájajú do všetkých druhov výskumu a vývoja, a to ako financovatelia aj ako výkonní umelci, aj keď verejná úloha je pri činnostiach zameraných na verejné statky silnejšia, zatiaľ čo súkromný sektor má dominantnejšie postavenie v tejto fáze komercializácie. Profily sa líšia v závislosti od jednotlivých sektorov a medzi jednotlivými krajinami, kde súkromný sektor zohráva

významnejšiu úlohu. Čím vyššia je úroveň rozvoja krajiny a tým vyššia je celková intenzita výskumu a vývoja. Hospodárske vplyvy do veľkej miery závisia od zloženia výskumu a vývoja vrátane zapojených aktérov a prepojení medzi nimi (Bassanini a kol., 2000; Guellec a van Pottelsberghe, 2001).

1.2.4 Ukazovatele inovácií

Ďalšími často používanými ukazovateľmi inovácie sú ukazovatele vedeckých publikácií, patentov, vysoko výrastkových firiem a počet firiem vyvíjajúcich nové alebo vylepšené výrobky. Inovácie je možné pozorovať aj vo forme menších organizačných zmien, zvýšenie kvality, modernizácia logistických reťazcov (Andersson et al., 2004)

Pri meraní produktivity sa musia zohľadniť rýchle zmeny kvality alebo ich kontrolovať (OECD, 2001c). V niekoľkých odvetviach vyspelých technológií, vrátane IKT a biotechnológií, v ktorých je dnes intenzita patentov veľmi vysoká, je význam výskumu a vývoja vo vyspelých, veľkých firmách konkurenčným alebo prekonaným významom rozsiahlych experimentov s rôznymi druhmi inovácií, ktoré prebiehajú alebo sa vykonávajú v malých a stredných podnikoch. V týchto firmách je výskum a vývoj vo všeobecnosti slabým zástupcom pre inovatívnosť (Andersson et al., 2004)

Čo je však obzvlášť náročné je zmerať inovácie v sektore služieb. Služby predstavujú asi až 70% ekonomík rozvinutých krajín, ale asi iba jednu tretinu až šestinu celkových obchodných výdavkov na výskum a vývoj. Napriek tomu podiel podnikov na službách, ktoré zavedenie nového alebo výrazne zmeneného produktu alebo postupu býva iba niečo málo nižšie ako vo výrobe (OECD, 2001d). Inovácia v službách môže byť organizačná alebo nemoderná a prekračuje hranice medzi rôznymi výrobkami a odvetviami, môžu existovať značné problémy s meraním. Úlohou služieb môžu byť podporovatelia a podporovatelia v rámci technologického a priemyselného procesu, pričom inovácia v službách je kľúčom k úspechu celého súboru činností (Howells, 2001) (Andersson, 2004).

1.3 Mikroekonomické podnikateľské prostredie

Známe dielo od amerického autora Portera – *Konkurenčná výhoda národov* – vytvorila nový pohľad na ekonomický rozvoj a konkurencieschopnosť. V ostrom kontraste s tradičnými ekonomickými prostriedkami, ktoré súvisia s makroekonomickou klímou jednotlivých národov – vrátane priaznivého výmenného kurzu, vhodná miera obchodu

a inflácie. Porter sa sústreďuje na mikroekonomickú agendu, nazývanú aj mikroekonomika konkurencieschopnosti (Solvell et al., 2003).

Zdroje, vrátane ľudských zdrojov, kapitál alebo fyzické aktíva môžu byť využívané mnohými spôsobmi ako zvýšiť produktivitu. Zahrňujúce dva hlavné prvky – efektívnosť a inovácie. V najhoršom scenári, zdroje majú sklon byť viac statické ako dynamické. Avšak na druhej strane, v normálnom podnikateľskom prostredí, zdroje a schopnosti majú tendenciu sa aktualizovať vo vzájomne sa posilňujúcom procese (Karlsson et al., 2005).

Ako aj Porter poukázal, kľúčovou úlohou v tomto procese je dynamika klastrov. Napriek údajným homogenizačným účinkom globalizácie krajiny, regióny a metropolitné oblasti naďalej vykazujú dramatické rozdiely, pokiaľ ide o špecializáciu, konkurencieschopnosť a priemyselnú dynamiku (Solvell et al., 2003).

Úspešné priemyselné odvetvia a priemyselné zoskupenia v krajine alebo regióny si často zachovávajú svoje vedúce postavenie po dlhší čas, napriek pokusom ostatných napodobniť ich úspech. Trvalo udržateľná konkurenčná výhoda sa nevytvára z globálnych tokov tovaru, služieb alebo kapitálu prístupných pre všetkých, ale z kombinácie vnútorných a vonkajších zdrojov nachádzajúcich sa v národnom a miestnom podnikateľskom prostredí, kde sa prijímajú strategické rozhodnutia a vytvára sa podnikateľská činnosť. V miestnom podnikateľskom prostredí ľudia zdieľajú spoločnú kultúru, hovoria rovnakým jazykom a vytvárajú siete založené na dôvere. Dokonca aj najmodernejšie formy komunikačných technológií sú pri komunikácii medzi nekódovanými typmi informácií horšie ako osobné kontakty medzi ľuďmi. Kým fyzický kapitál a do istej miery aj ľudský kapitál cestujú po svete, sociálny kapitál je zakomponovaný do miestnych kultúr a inštitúcií (Karlsson et al., 2005).

Všeobecné podnikateľské prostredie v rámci národa, v ktorom sa formujú firmy, pozostáva zo štyroch pilierov. Pôvodné dedičstvo a kultúra, geografická poloha, všeobecné inštitúcie a právne rámce, makroekonomické prostredie, ktoré je zastúpené Porterovým diamantovým modelom. Makroekonomické prostredie má rozhodujúcu úlohu pri riadení inovácií a zvyšovaní konkurenčnej výhody národných firiem (Solvell et al., 2003).

Dynamickejšie diamanty zahŕňajú proces zlepšovania a špecializácie faktorov a infraštruktúry, sofistikovaný dopyt, intenzívne súperenie a dynamiku klastrov. Dynamické diamanty pôsobia ako motory rastu a inovácií zoskupení. Národné prostredie v podnikoch sa tak vynára a rozvíja, pozostáva z troch úrovní: zoskupenie, mikroekonomické podnikateľské prostredie (diamant) a všeobecné podnikateľské prostredie (Cowan, 2000).

V rámci národa sa mikroekonomické tzv. motory líšia z hľadiska sily a dynamiky. Silnejší majú tendenciu viesť k medzinárodne konkurencieschopným firmám, zatiaľ čo slabší, s menšou výkonnosťou, majú tendenciu vyrábať iba miestne konkurencieschopné firmy (Nordin , 2003).

2 Cieľ práce, metodika práce a metódy skúmania

Hlavným cieľom našej bakalárskej práce je využitie vhodných kvalitatívnych metód na zmapovanie mikroekonomického prostredia regiónu cestovného ruchu a následnou analýzou zhodnotiť existujúce predpoklady pre úspešné a efektívne fungovanie klastra.

Okrem hlavného cieľa sme vymedzili aj niekoľko čiastkových cieľov. Čiastkové ciele sú ešte ďalej rozdelené na čiastkové ciele teoretickej časti a čiastkové ciele praktickej časti.

Čiastkové ciele teoretickej časti zahŕňajú:

- identifikácia klastra cestovného ruchu;
- identifikácia výhod vytvárania klastra;
- identifikácia rizík spojených s budovaním klastra.

V praktickej časti sú zahrnuté čiastkové ciele ako sú:

- analýza regiónu Pohronie z hľadiska vytvorenia klastra, v tomto regióne;
- analýza Porterovho diamantového modelu.

Pri písaní záverečnej práce sme využívali analýzu pri študovaní odbornej literatúry. Abstrakciu sme využívali pri výbere konkrétnych informácií. Indukciou sme si pomohli pri vyvodzovaní záverov z jednotlivých poznatkov a naopak využívanie dedukcie nám pomohlo pri užšom výbere konkrétnych poznatkov zo všeobecných informácií. Pri písaní záverečnej práce sme čerpali prevažne zo zahraničných literárnych zdrojov. Pri zisťovaní hlavného cieľa tejto práce sme si vytýčili aj dve výskumné otázky.

Výskumná otázka 1: V regióne Pohronie sú dostatočne zastúpené (nad úrovňou 50 %) faktorové podmienky Porterovho diamantového modelu?

Výskumná otázka 2: V regióne Pohronie existuje potenciál vzniku klastrovej organizácie podporený záujmom zo strany oslovených podnikov a inštitúcií?

Vo predpokladanej záverečnej práci sme prostredníctvom vytvoreného dotazníka oslovovali vybrané typy subjektov ako sú: ubytovacie zariadenia, reštaurácie, ubytovacie zariadenia spojené s reštauráciou a kaviarne. Dotazník, ktorý sme vytvorili za účelom

zistenia potenciálneho založenia klastra v tomto regióne, je rozdelený do štyroch častí, podľa Porterovho diamantového modelu. Otázky boli vytvorené tak, aby respondenti mohli odpovedať na stupnici od 1–4 (1 – najlepšie, 4 – najhoršie). Dotazník obsahuje 24 uzavretých otázok, ktorý sme rozposlali 100 vybraným subjektom v regióne Pohronie. Zo 100 oslovených subjektov, nám dotazník zodpovedalo 60 oslovených subjektov, v časovom horizonte 4 týždňov.

2.1 Región cestovného ruchu – Pohronie

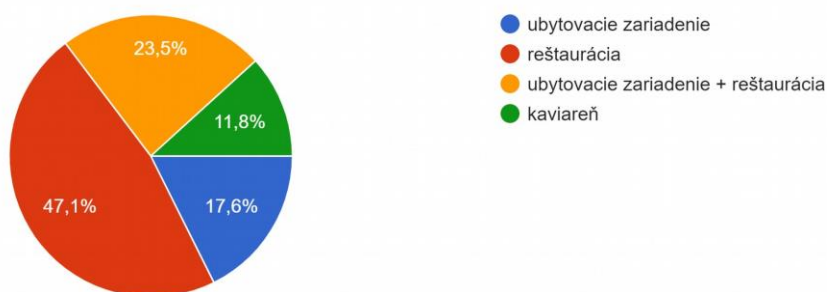
Región cestovného ruchu – Pohronie sa nachádza na strednom Slovensku. Rozkladá sa na územiach niekoľkých okresov. Okres Žiar nad Hronom, Banská Štiavnica, Žarnovica a malou časťou aj časť okresu Zvolen. Už ako je aj v názve regiónu je spomenuté, osou stredného Pohronia je rieka Hron. Pohronský región je známy vďaka bohatému výskytu termálnych prameňov v oblasti Kremnických a Štiavnických vrchov. Sklené Teplice a Vyhne sú známe svojimi termálnymi prameňmi. Sklené Teplice sú možno o čosi známejšie vďaka štatútu kúpeľnej obce. Najvýraznejším okresom z Pohronskeho regiónu je Banská Štiavnica, ktorá je bohatá na koncentráciu kultúrnych, historických a technických pamiatok. Mesto Kremnica je takisto známe vďaka historickému jadrú, ktoré je vyhlásené za mestskú pamiatkovú rezerváciu. Mesto Banská Štiavnica je od roku 1995 zaradená do Zoznamu kultúrneho svetového dedičstva UNESCO. Medzi ďalšie nemenej známe historické mestá v tomto regióne sú Nová Baňa, banícke a industriálne sídla ako sú Kremnické Bane, Banská Belá, Štiavnické Bane, Hodruša-Hámre, Vyhne, Žarnovica. Známe je aj kláštorné sídlo v Hronskom Beňadiku a bývalý Svätý Kríž – dnes je to už len Žiar nad Hronom. Na území regiónu sa nachádzajú dve chránené krajinné oblasti a to sú Ponitrie a Štiavnické vrchy (slovakia.travel.sk, 2020).

3 Výsledky práce a diskusia

Vo výskumnej časti bakalárskej práce sa venujeme rozoberaniu jednotlivých otázok z dotazníka. Na základe grafov a odpovedí od našich respondentov, vieme posúdiť ako jednotlivé subjekty vnímajú podnikateľské prostredie v regióne Pohronie a vieme vyhodnotiť, či má vznik klastra v tomto regióne potenciál. Na lepšie a prehľadnejšie vyhodnotenie výskumnej časti sme vytvorili SWOT analýzu, ktorá nám odokryla silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby v regióne Pohronie.

3.1 Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu

1. Do ktorého z nasledovných typov subjektov sa zaradíte?

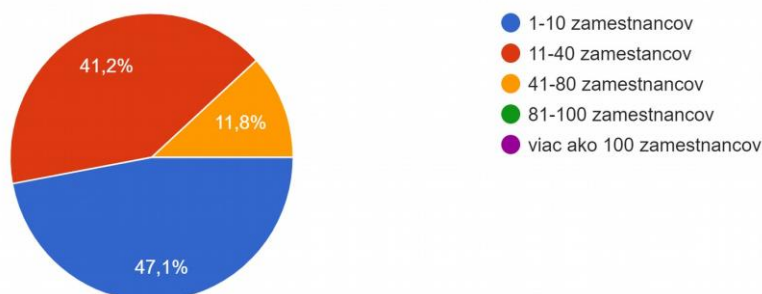


Graf č.1 typ subjektu

Na základe tejto otázky si oslovené subjekty mali zvoliť ku akému typu subjektu podľa ich fungovania sa zaradujú. Na základe odpovedí z grafu vyplýva zastúpenie jednotlivých subjektov v regióne Pohronie. S veľkou prevahou sú to práve reštaurácie , ktoré v regióne dominujú a vytvárajú skoro polovicu subjektov, ktoré sú v tomto regióne zastúpené . Po reštauráciách nasledujú ubytovacie zariadenia spojené s reštauráciou , ktoré predstavujú 23,5% , ubytovacie zariadenia predstavujúce 17,6% a najmenšie zastúpenie majú v regióne Pohronie kaviarne, ktoré predstavujú 11,8%.

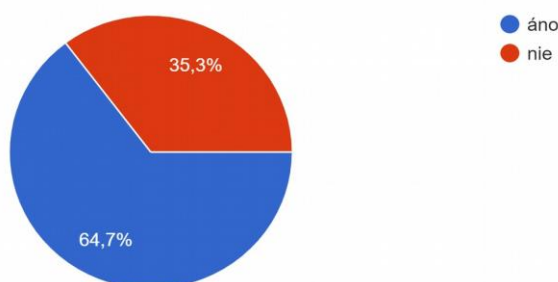
2. O aký typ z hľadiska veľkostnej štruktúry ide vo Vašom podniku?

Graf č.2 veľkosť podniku



Z opýtaných respondentov, odpovedala väčšina z nich, že vo svojom podniku majú do 10 zamestnancov, čo na grafe predstavuje 47,1% zastúpenie. Na škále od 11 po 40 zamestnancov v podniku odpovedali 41,2% a takisto sú medzi respondentmi aj podniky, ktoré počtom zamestnancov od 41-80 predstavujú 11,8%. Na základe týchto odpovedí, vo väčšine prípadov v regióne Pohronie ide o podniky s počtom zamestnancov do 10.

3. Stretli ste sa už s pojmom klaster?

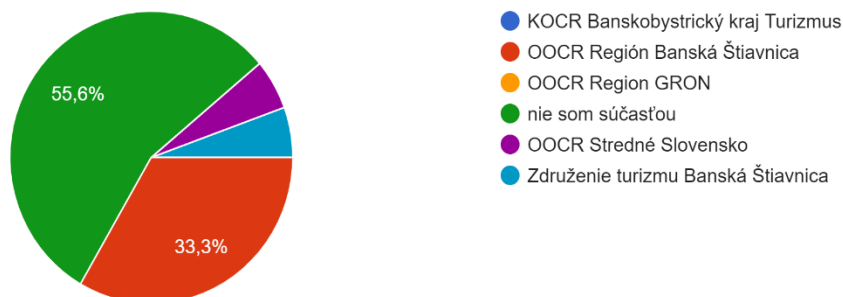


Graf č.3 znalosť pojmu klaster

Veľa podnikateľov pojem klaster stále nepozná, preto sme zvolili aj otázku čo sa týka samotného pojmu klaster. Na základe vyhodnotenia odpovedí, s veľkou prevahou väčšina z oslovených subjektov sa už stretla s pojmom klaster, na grafe to predstavuje 64,7%. Subjekty, ktoré predstavujú 35,3% tvoria subjekty, ktoré sa s týmto pojmom ešte nestretli. Môže to byť spôsobené aj tým, že ide o pomerne nový pojem, ktorý sa začal používať len pred pár desaťročiami a mnoho podnikov, ktoré na trhu nie sú príliš dlho, tento pojem nepoznajú.

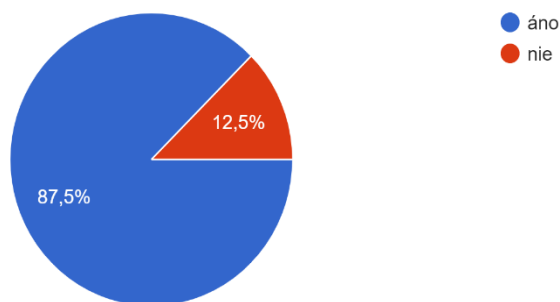
4. Ste súčasťou jednej z týchto organizácií destinačného manažmentu alebo iného typu partnerstva?

Graf č.4 organizácie destinačného manažmentu



Touto otázkou sme zisťovali koľko subjektov z oslovených, je súčasťou už existujúcej organizácie destinačného manažmentu. Na výber mali zo 6 organizácií destinačného manažmentu v regióne Pohronie. Aj napriek širokej škále možností, väčšina subjektov nepatrí do žiadnej organizácie v tomto regióne. Odpovedalo takto až 55,6% našich respondentov. Respondenti tvoriaci 33,3% sú súčasťou OOCR Región Banská Štiavnica. Zopár respondentov je súčasťou OOCR Stredné Slovensko a KOCR Banskobystrický kraj Turizmus.

5. Ak by sa Vám naskytla možnosť vstupu do klastra CR, boli by ste ochotní vstúpiť?

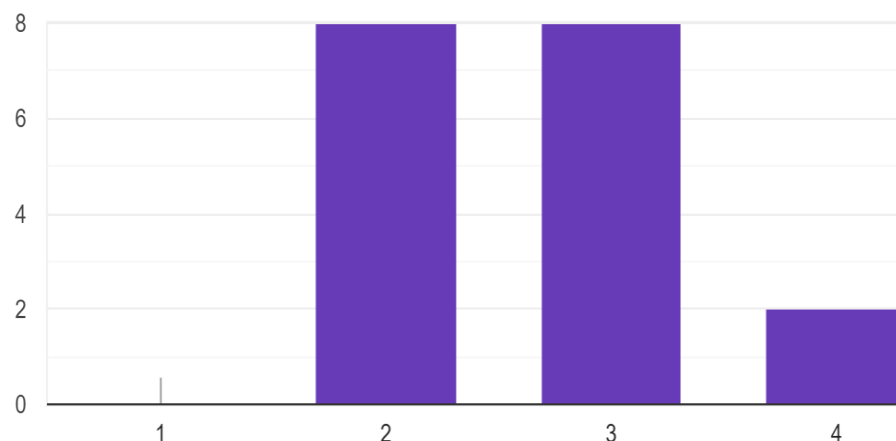


Graf č.5 možnosť vstupu do klastra CR

Aj napriek tomu, že väčšina subjektov v regióne Pohronie nie je súčasťou žiadnej organizácie destinačného manažmentu, až 87,5% respondentov by chcelo vstúpiť do klastra, pokiaľ by sa im naskytla príležitosť. 12,5% respondentov, odpovedali negatívne a do klastra vstupovať nechcú.

6. Ako hodnotíte dostupnosť zamestnancov v oblasti služieb CR na pracovnom trhu v regióne Pohronie?

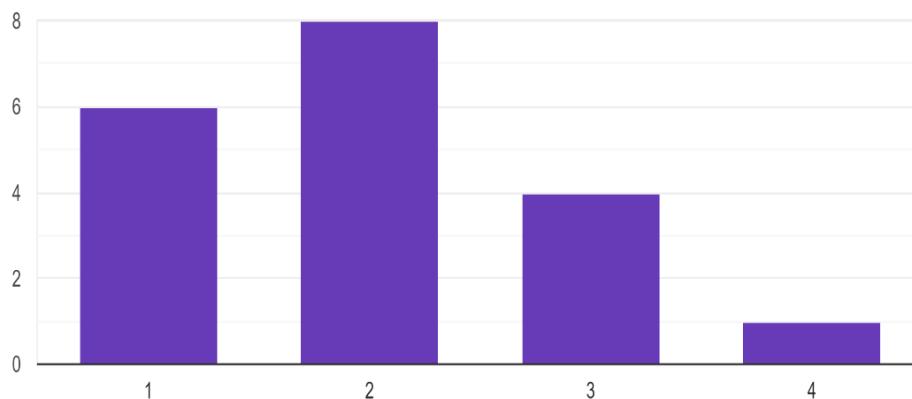
Pri tejto otázke sme využili škálovanie a naši respondenti si vybrali možnosti od 1-4 (najlepšie – najhoršie). 42,1% respondentov odpovedalo na škále 2 a 3. 10,5% respondentov odpovedalo, že dostupnosť zamestnancov v oblasti CR na pracovnom trhu v regióne Pohronie je nedostačujúca.



Graf č.6 dostupnosť zamestnancov

7. Hodnotíte región Pohronie z hľadiska CR ako turisticky lákavú destináciu?

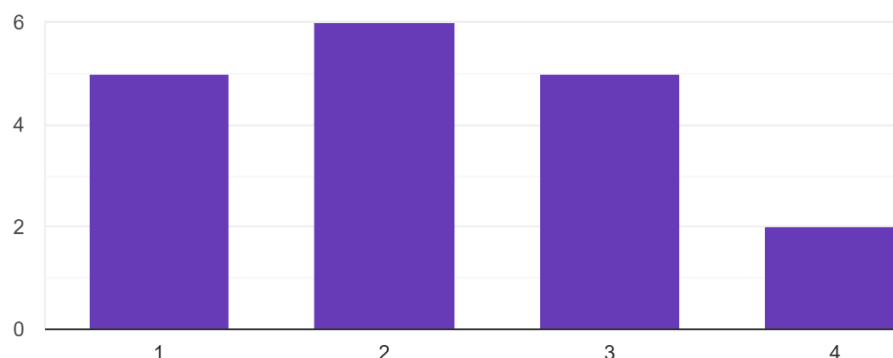
Naši respondenti odpovedali opäť na škále od 1-4 (najlepšie - najhoršie), pričom väčšina z nich odpovedala na škále 2, čo predstavuje 42,1%. 31,6% odpovedalo na škále 1, označili tento región ako veľmi turisticky lákavú destináciu. Môžeme povedať, že podľa našich respondentov región Pohronie môžeme zaradiť medzi turisticky lákavé destinácie aj napriek pár odpovediam na škále 3 (21,1%) a 4 (5,3%).



Graf č.7 turisticky lákavá destinácia

8. Ako hodnotíte kvalitu dopravnej infraštruktúry (cestná, železničná) v regióne Pohronie?

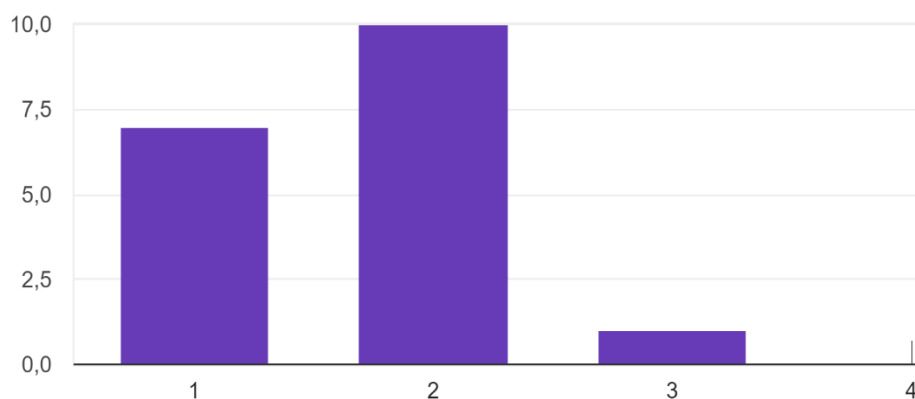
Od našich respondentov sme chceli zistiť ako hodnotia kvalitu dopravnej infraštruktúry , a to konkrétne cestnej a železničnej, vzhľadom k tomu, že tento druh dopravy je v regióne Pohronie najviac využívaný. Opäť sme využili škálovanie od 1-4 (najlepšia – najhoršia). Tu sa jednotlivé odpovede líšili. Najviac respondentov však odpovedalo na škále 2 , čo predstavuje 31,6%. Na škále 1 a 3 odpovedalo rovnaký počet respondentov , čo v percentách predstavuje 26,3%. Na škále 4 , čo predstavuje najhoršiu možnosť dopravnej infraštruktúry, odpovedalo len 10,5%. Z odpovedí našich respondentov vieme vyhodnotiť, že dopravná infraštruktúra v regióne Pohronie je dobrá.



Graf č.8 kvalita dopravnej infraštruktúry

9. Ako hodnotíte prírodný, kultúrny a historický potenciál regiónu Pohronie vo vzťahu k službám CR?

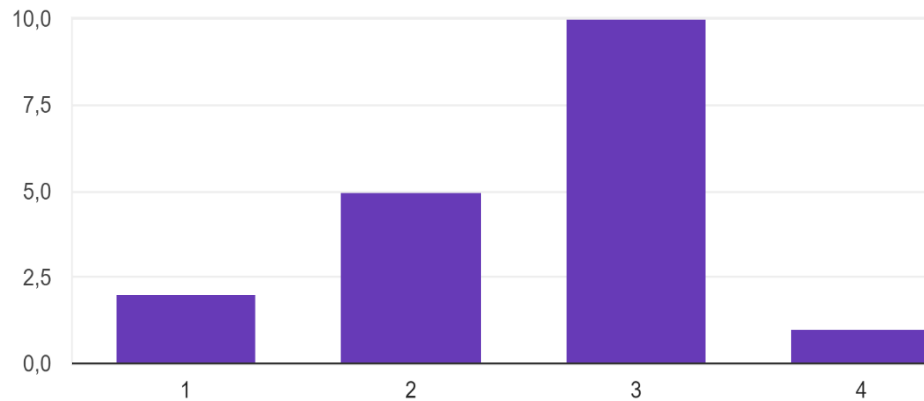
Najviac našich respondentov odpovedalo na škále 2 , čo predstavuje 52,6%. Na škále 1 odpovedalo 36,8% , na škále 3 odpovedalo 5,3%. Na škále 4 neodpovedal nikto z respondentov. Oslovené subjekty hodnotia región Pohronie z hľadiska prírodného, kultúrneho a historického potenciálu vo vzťahu k službám CR ako veľmi dobrý.



Graf č.9 prírodný, kultúrny a historický potenciál

10. Ako hodnotíte stupeň vládnej intervencie vo vzťahu k slobode podnikania v CR v regióne Pohronie?

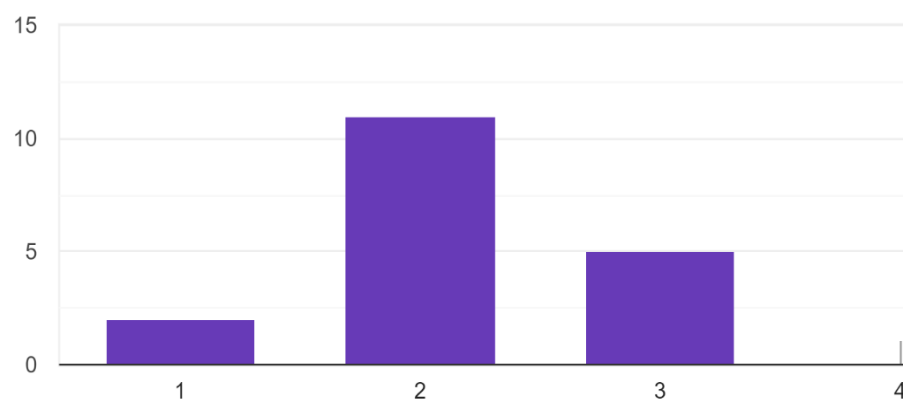
Respondenti opäť odpovedali na škále od 1-4 (vysoká – žiadna). Najviac respondentov odpovedalo na škále 3 , čo predstavuje 52,6%. O niečo menej respondentov odpovedalo na škále 2 , čo predstavuje 26,3%. Na škále 1 odpovedalo 10,5% a na škále 4 odpovedalo len 5,3%.



Graf č.10 stupeň vládnej intervencie

11. Ako hodnotíte využívanie služieb CR zákazníkmi v regióne Pohronie?

Podľa odpovedí respondentov vidíme, že zákazníci služby CR v regióne Pohronie využívajú takmer na plno. Opäť naši respondenti využili na svoju odpoveď škálovanie od 1-4 (plne využívané – nevyužívané). Až 57,9% respondentov odpovedalo na škále 2, na škále 1 je to 10,5% a na škále 3 odpovedalo 26,3% respondentov. Škála 4 pri tejto otázke nebola využitá.

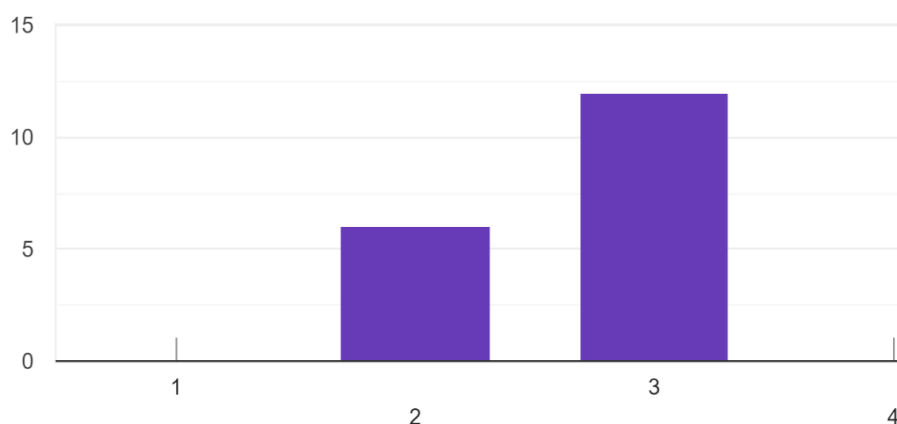


Graf č.11 využívanie služieb CR zákazníkmi

12. Ako hodnotíte spoluprácu subjektov CR v regióne Pohronie?

Pri hodnotení spolupráce subjektov CR , respondenti využili na škále od 1-4

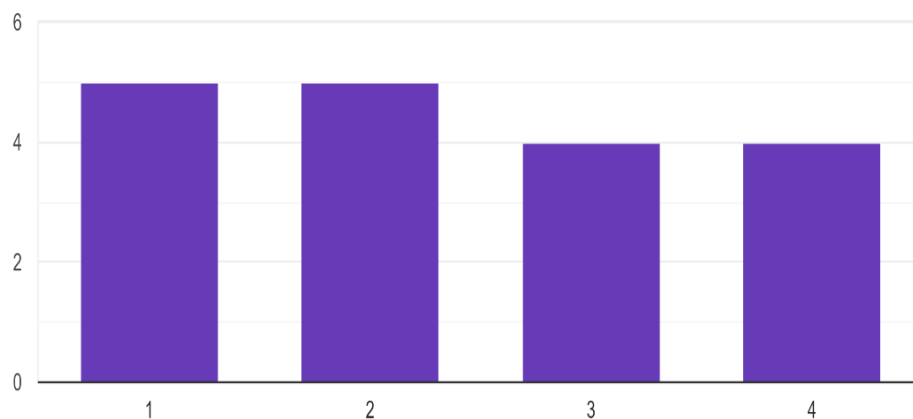
(najlepšia – najhoršia) , škálu 2 a 3. Najviac respondentov však odpovedalo na škále 3 , čo predstavuje 63,2% a o polovicu menej respondentov odpovedalo na škále 2 , čo predstavuje 31,6%.



Graf č.12 spolupráca subjektov CR

13. Do akej miery komunikujete s ostatnými firmami na trhu služieb CR pôsobiacimi v regióne Pohronie?

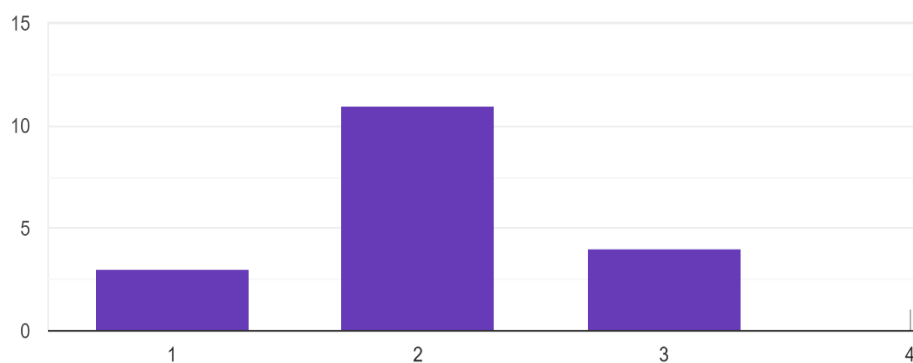
Pri tejto otázke bola škála od 1-4 (veľmi často komunikujeme – nekomunikujeme) využitá našimi respondentmi naplno a skoro vyrovnane. Rovnaký počet respondentov odpovedalo na škále 1 a 2 , čo predstavuje , častú komunikáciu aj s ostatnými firmami na trhu služieb CR v regióne Pohronie a predstavuje to 27,8% respondentov. Takisto však ale reagovali respondenti na škále 3 a 4 , čo predstavuje takmer žiadnu komunikáciu s ostatnými firmami, takto odpovedalo 22,2%.



Graf č.13 miera komunikácie s ostatnými firmami

14.Hodnotíte spoluprácu s konkurenčnými subjektami CR za prospešnú vo vzťahu k dopytu zákazníkov?

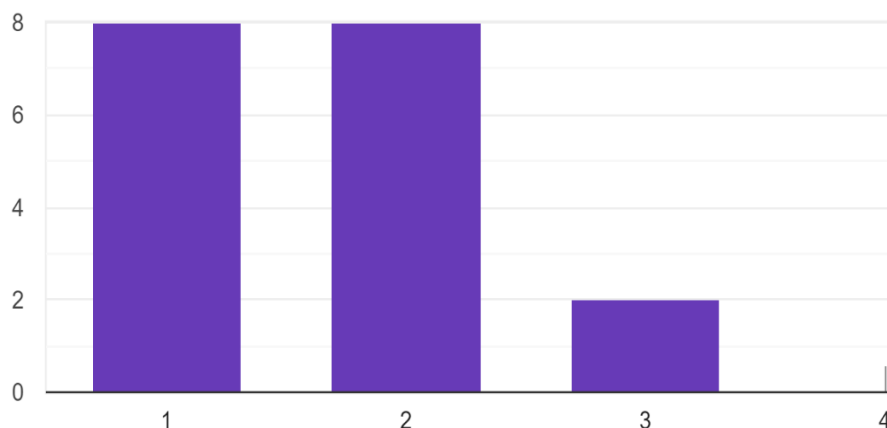
Až 61,1% respondentov odpovedalo na škále 2. Na škále 3 odpovedalo 33,3% našich respondentov, škála 1 bola využitá 16,7%. Na škále 4 neodpovedal nikto z našich respondentov. Vieme z toho vyvodiť , že väčšina subjektov hodnotí spoluprácu s konkurenčnými subjektami CR za prospešnú čo sa týka vo vzťahu k dopytu zákazníkov.



Graf č.14 spolupráca s konkurenčnými subjektami CR

15. Do akej miery vnímate dôležitosť využívania moderných technológií v službách CR v regióne Pohronie?

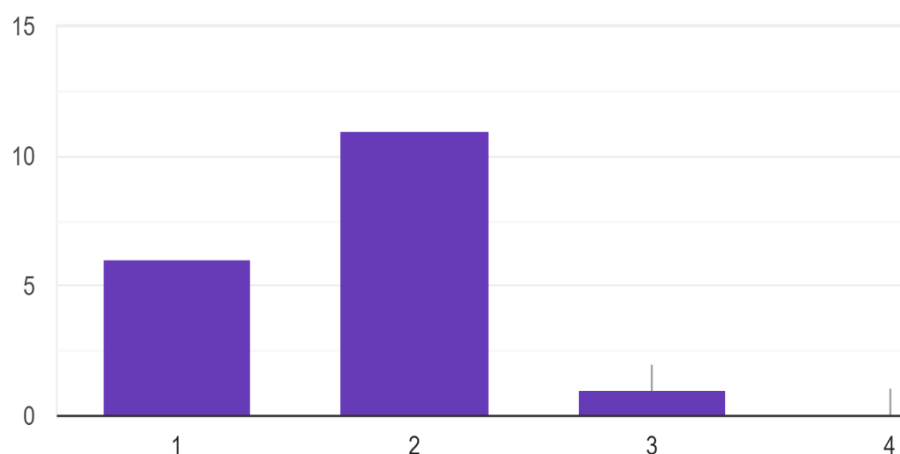
Až 42,1% našich respondentov odpovedalo na škále 1 a 2, čo znamená , že využívanie moderných technológií v službách CR vnímajú ako dôležité. Iba 10,5% respondentov odpovedalo na škále 3 a žiadny z našich oslovených subjektov , neodpovedal na škále 4.



Graf č.15 dôležitosť využívania moderných technológií

16. Podľa Vášho názoru, akú dôležitú úlohu zohrávajú dodávatelia a distribučné kanály pri vytváraní konkurenčnej výhody?

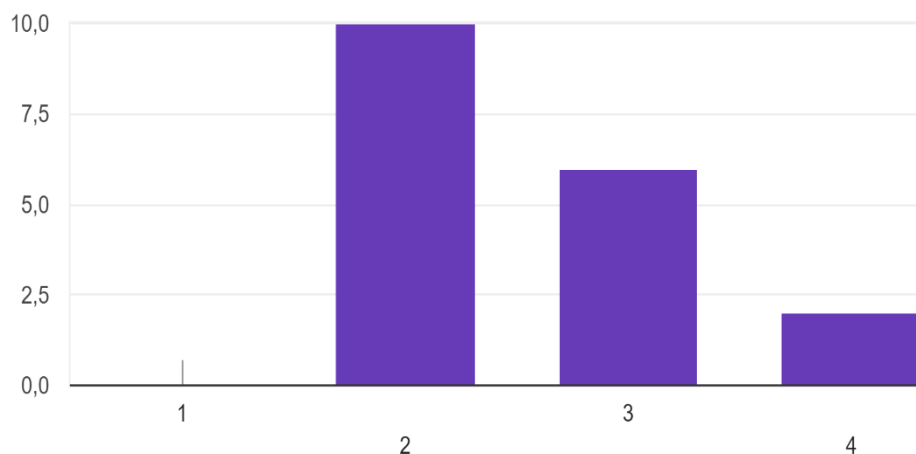
Našich respondentov sme sa opýtali na ich názor. Opäť sme im však dali na výber na škále od 1-4 (najdôležitejšia – najmenej dôležitá) . Väčšina respondentov odpovedala na škále 2 a to až 57,9% respondentov. 31,6% odpovedalo na škále 1. Najmenej respondentov odpovedalo na škále 3 a to len 5,3%. Na škále 4 nikto z našich oslovených subjektov neodpovedal.



Graf č.16 dôležitosť distribútorov a dodávateľov

17. Podľa Vášho názoru , ako hodnotíte úroveň marketingovej podpory služieb CR zo strany samosprávy v regióne Pohronie?

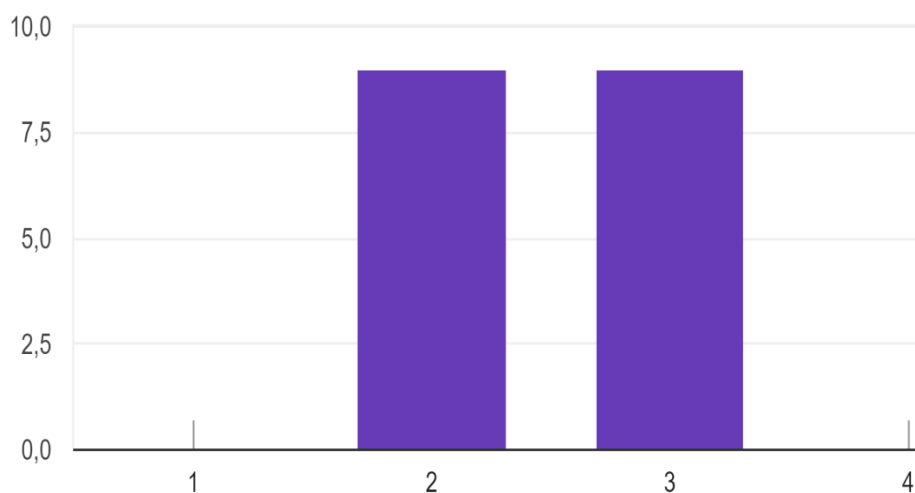
Najväčší počet respondentov odpovedali na škále 2, pričom na škále 1 nikto z respondentov neodpovedal. 52,6% odpovedali na škále 2 , na škále 3 odpovedalo počet respondentov o čosi menej a to 31,6%. Na škále 4 odpovedalo len 10,5% respondentov.



Graf č.17 úroveň marketingovej podpory

18. Ako vnímate stupeň konkurencie služieb CR v Pohronskom regióne?

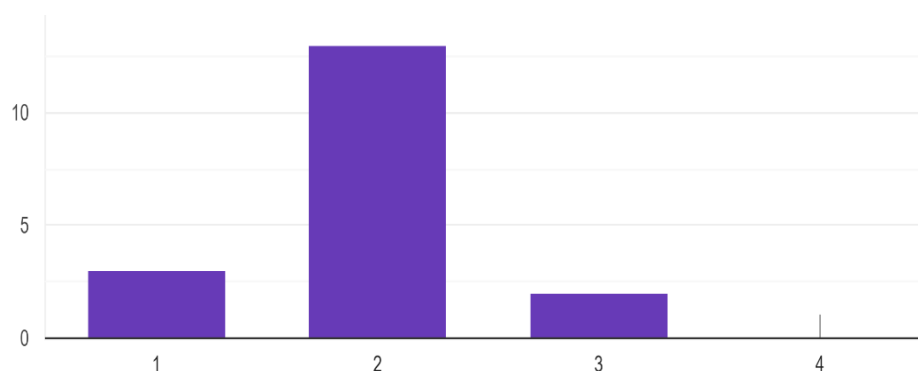
Na škále od 1-4 (najlepší-najhorší) mali naši respondenti ohodnotiť ako vnímajú stupeň konkurencie služieb CR v regióne Pohronie. Najviac respondentov odpovedalo na škále 2 a 3. Predstavujú rovnaký počet respondentov na oboch škálach a to 47,4%.



Graf č.18 stupeň konkurencie služieb CR

19. Ako hodnotíte kvalitu miestnych dodávateľov v regióne Pohronie?

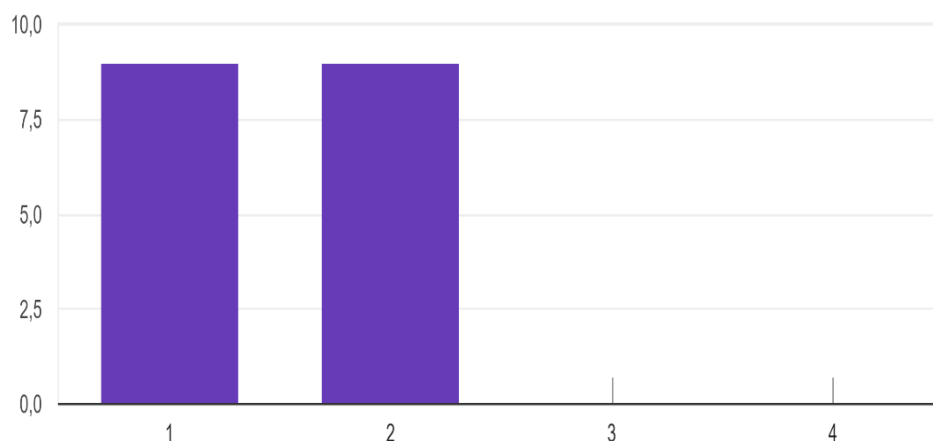
Väčšina našich respondentov odpovedala na škále 2. Až 72,2% odpovedali takto. 16,7% respondentov odpovedali na škále 1. Najmenej respondentov odpovedalo na škále 3, len 11,1%. Na škále 4 nikto z našich respondentov neodpovedal.



Graf č.19 kvalita miestnych dodávateľov

20. Do akej miery preferujete miestnych dodávateľov pred zahraničnými?

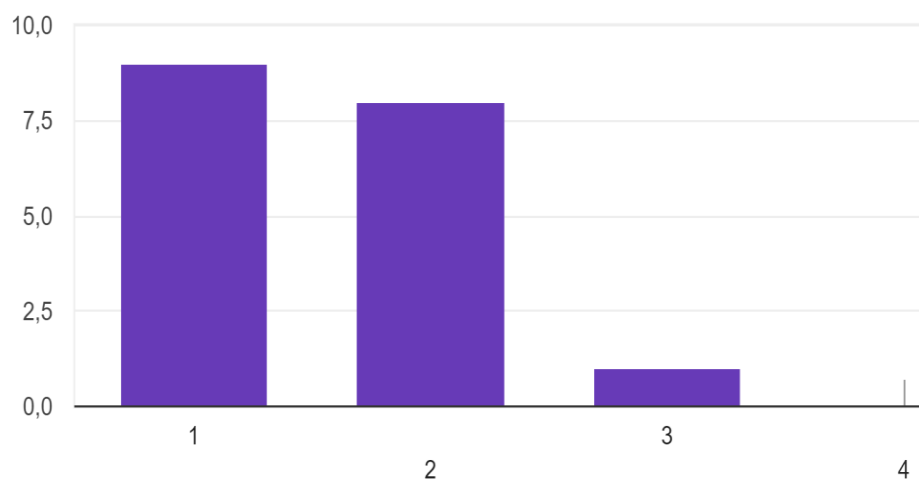
Naši respondenti odpovedali na škále od 1-4 (preferujem miestnych dodávateľov - preferujem zahraničných dodávateľov). Najviac respondentov odpovedalo na škále 1 a 2. Žiadny z našich respondentov nevyužil odpovedať na škále 3 a 4. 50% respondentov odpovedalo na škále 1 a rovnaký počet respondentov odpovedalo na škále 2.



Graf č.20 preferencia miestnych dodávateľov

21. Do akej miery sa snažíte o rozvoj vnútornej štruktúry Vašej spoločnosti?

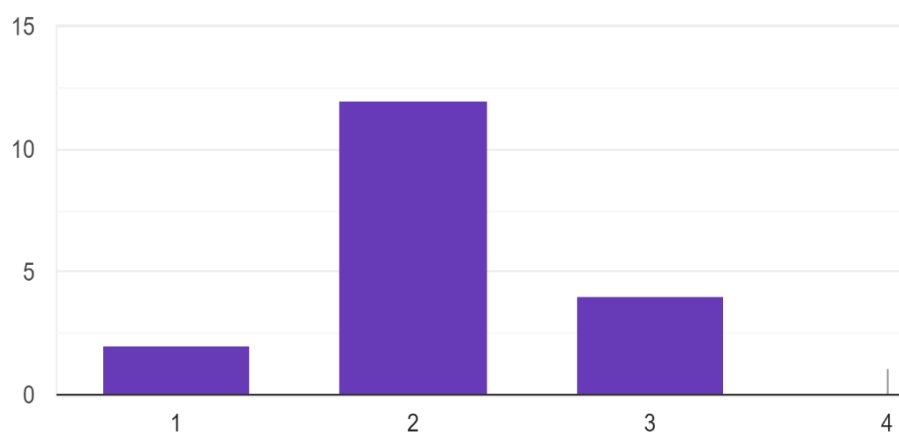
Podľa našich respondentov, vieme povedať, že subjekty v regióne Pohronie sa snažia o rozvoj vnútornej štruktúry v spoločnosti a nie je im to ľahostajné. Väčšina podnikov odpovedala na škále 1, čo predstavuje 47,4% respondentov. 42,1% predstavujú respondenti na škále 2 a len malé percento respondentov odpovedalo na škále 3, čo predstavuje 5,3%.



Graf č.21 vnútorná štruktúra spoločnosti

22. Do akej miery považujete v službách CR lokalitu regiónu Pohronie ako Vašu konkurenčnú výhodu?

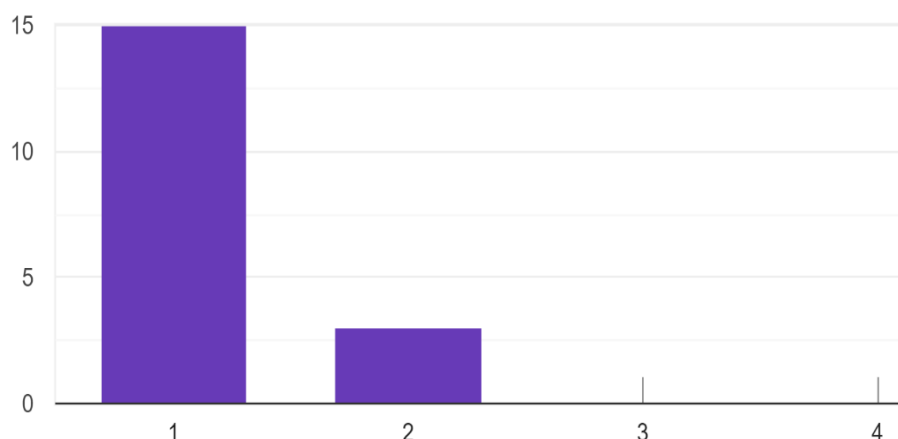
63,2% našich respondentov odpovedalo na škále od 1-4 (najdôležitejšie – najmenej dôležitá) , že svoju polohu považujú za dôležitú a teda odpovedali na škále 2. Na škále 3 odpovedalo 21,1% a na škále 1 odpovedalo najmenej respondentov , iba 10,5%. Na škále 4 neodpovedal nikto z našich respondentov.



Graf č.22 lokalita regiónu ako konkurenčná výhoda

23. Ako vnímate dôležitosť firemnej kultúry a spokojnosti zamestnancov vo Vašom podniku v regióne Pohronie?

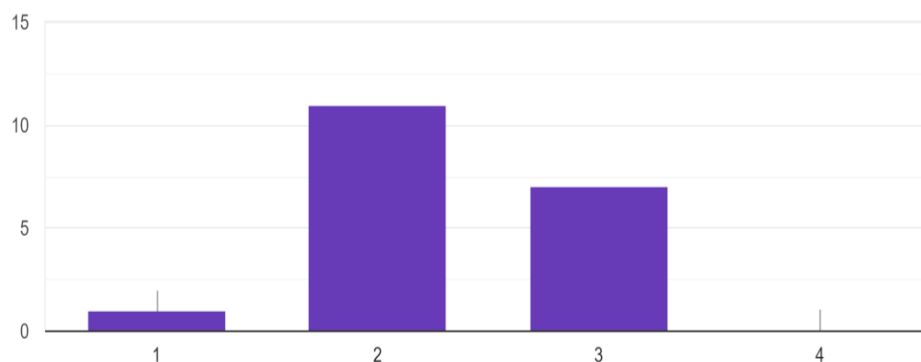
Takmer rovnako reagovali všetci respondenti. Využili škálovanie iba na škále 1 a 2. Z tohto výsledku teda vyplýva, že pre jednotlivé subjekty je firemná kultúra a spokojnosť zamestnancov na prvých priečkach záujmu. Na škále 1 odpovedalo 78,9% respondentov a na škále 2 15,8%.



Graf č.23 dôležitosť firemnej kultúry

24. Myslíte si, že by existencia klastrovej organizácie v regióne Pohronie bola pre Váš podnik prínosom?

57,9% respondentov odpovedalo pozitívne a priklonili sa k existencii klastrovej organizácie v regióne Pohronie. 36,8% odpovedalo na škále 3, čo znamená, že existencia klastrovej organizácie v regióne Pohronie nepovažujú za prínos pre ich podnik. 5,3% respondentov odpovedalo, že existencia klastrovej organizácie v tomto regióne by bolo pre ich podnik jednoznačným prínosom. Ani jeden respondent neodpovedal na škále 4.



Graf č.24 existencia klastrovej organizácie

3.2 SWOT analýza regiónu cestovného ruchu – Pohronie

<u>Silné stránky</u> -vysoký kultúrny a historický potenciál vo vzťahu k službám cestovného ruchu -dostatok miestnych dodávateľov -dostupnosť zamestnancov v oblasti cestovného ruchu služieb cestovného ruchu -turisticky lákavá destinácia -veľmi dobrá kvalita miestnych dodávateľov	<u>Slabé stránky</u> -vysoká konkurencia služieb -slabá komunikácia s ostatnými firmami na trhu služieb CR -nízka miera spolupráce medzi subjektami -slabé povedomie o pojme klaster medzi subjektami
<u>Príležitosti</u> -lokalita regiónu ako konkurenčná výhoda -vznik klastra v regióne ako prínos pre podniky -vysoká úroveň marketingovej podpory zo strany samosprávy -využívanie moderných technológií	<u>Hrozby</u> -nedostatok pracovných príležitostí, nezamestnanosť -prílišná ochrana prírody -slabá infraštruktúra neusmernenie hospodárskej činnosti k sezónnosti turistov (vysoká prevádzka techniky, ruch do nočných hodín, zničené cesty, chodníky)

-ochota subjektov vstúpiť do klastra	-nezáujem verejnosti o produkty regiónu -vznik konkurenčných produktov -absencia riadiacej organizácie financovanie projektov
--------------------------------------	---

Tabuľka č.1 SWOT analýza

Zdroj: vlastné spracovanie

3.3 Diskusia

V 2. kapitole záverečnej práce – Cieľ práce, metodika práce a metódy skúmania, sme si vytýčili dve výskumné otázky, ktorými sa budeme zaoberať bližšie práve v tejto časti práce. Vďaka výskumným otázkam bakalárska práca získa na výpovednej hodnote. **Výskumná otázka 1**, ktorú sme si vytýčili znie: V regióne Pohronie sú dostatočne zastúpené (nad úrovňou 50 %) faktorové podmienky Porterovho diamantového modelu? Odpoveď na túto otázku sme zistili z dotazníkových otázok smerovaných na dostupnosť zamestnancov v oblasti služieb cestovného ruchu na pracovnom trhu v regióne Pohronie, zodpovedané otázky na zhodnotenie dopravnej infraštruktúry a takisto na základe vyhodnotenia lákavosti tohto regiónu pre turistov. Na základe odpovedí od našich oslovených respondentov, ktoré väčšinou odpovedali pozitívne sme vyhodnotili, že región Pohronie disponuje dostatočným zastúpením faktorových podmienok podľa Porterovho diamantového modelu. Naša **Výskumná otázka 2** znie: V regióne Pohronie existuje potenciál vzniku klastrovej organizácie podporený záujmom zo strany oslovených subjektov? Z odpovedí našich oslovených subjektov vieme vyvodiť, že v regióne Pohronie existuje potenciál vytvorenia klastrovej organizácie. Podľa odpovedí vieme aj to, že nie všetci z oslovených subjektov pojem klastrov poznajú. Avšak nikto z oslovených neodpovedal negatívne pri otázke, ktorou sme sa pýtali, či by existencia klastra v regióne Pohronie bola pre ich spoločnosť alebo podnik prínosom. Opäť väčšina respondentov odpovedala kladne a byť súčasťou klastra považujú za výhodu.

Podľa odpovedí, ktoré sme od našich respondentov dostali si preto myslíme, že činnosť klastra cestovného ruchu v tomto regióne by mohla efektívne fungovať. Väčšina z našich oslovených subjektov odpovedala, že nie je súčasťou žiadneho destinačného manažmentu alebo iného typu partnerstva. Avšak väčšina z respondentov má kladný prístup ku vzniku klastra v tomto regióne. Región má dostatok prírodného, kultúrneho

a historického potenciálu a pre turistov je región Pohronie turisticky lákavá destinácia. Existenciu klastra v tomto regióne, preto považujeme za prínosnú pre región Pohronie a aj samotné subjekty.

Záver

Cieľom záverečnej práce bolo zhodnotiť podnikateľské prostredie v regióne Pohronie pre efektívnu činnosť klastra cestovného ruchu. Bolo teda potrebné zistiť, či v regióne Pohronie existujú vhodné podmienky pre vznik efektívne fungujúceho klastra a prispieť tak k vytvoreniu veľkého množstva prospešných konkurenčných výhod.

Keďže pojem klaster je v slovenskej literatúre pomerne stále málo spracovaná problematika, preto sme aj my museli čerpať zo zahraničných zdrojov, kde tento pojem je používaný bežne a taktiež je dobre spracovaný. V teoretickej časti práce, v ktorej rozoberáme okrem iného aj prínosy klastrovania, už poznáme množstvo dôvodov, pre ktoré firmy vstupujú do klastra. Okrem dlhodobej vzájomnej spolupráce je to aj tvorba a napĺňanie strategických cieľov, využívanie úspor z rozsahu a mnohé ďalšie. Klaster je prospešný najmä pre malé a stredné podniky, pretože zrovna tie môžu trpieť nedostatkom finančných a ľudských zdrojov na niektoré aktivity. Vzhľadom k tomu, že klaster veľmi vplýva na konkurencieschopnosť regiónu, pomáha tak odstraňovať rozdiely medzi regiónmi.

Na zistenie podnikateľského prostredia v regióne Pohronie sme vytvorili dotazník, ktorý sme rozposlali vybraným subjektom. Na základe odpovedí, ktoré sme od našich respondentov dostali, sme následne vyhodnotili SWOT analýzu pre región Pohronie. Zistili sme, že v regióne pojem klaster nie je veľmi udomácnený a prevažná väčšina sa s týmto pojmom nestretla. Takisto väčšina z oslovených respondentov, nie ja súčasťou žiadneho typu partnerstva a ani destinačného manažmentu. Aj napriek tomu, že tento región s pojmom klaster ešte nie je do veľkej miery oboznámený, vznik klastra má v tomto regióne v budúcnosti potenciál. Región Pohronie je dobre geograficky situovaný, disponuje dostatočným množstvom zamestnancov pracujúcich na trhu služieb cestovného ruchu a turisti pokladajú túto oblasť za turisticky lákavú avšak na to aby klaster efektívne fungoval, je potrebné aby sa strediská a destinácie cestovného ruchu v regióne Pohronie nebáli spolupráce.

Zoznam bibliografickej literatúry

1. ANDRESSON, T., et al. *The Cluster Policies Whitebook*. Švédsko: IKED, 2004. ISBN 91-85281-03-4.
2. BALOG, M., *Analýzy a štúdie SIEA: Klastrová politika v podmienkach Slovenska*. Slovenská inovačná a energetická agentúra Bratislava, 2015. ISBN 978-80-88823-62-9
3. BUČEK, M. *Klastre a regionálne bariéry podnikania v SR*. In: Second Central European Conference in Regional Science. Košice, 2007
4. CORTRIGHT, J. *Making sense of clusters: Regional Competitiveness and Economic Development*. 1. vyd. Washington DC: Impresa, 2006.
5. COWAN, R., PALL, G. *Innovation Policy in a Knowledge Based Economy*. 1. vyd. Luxemburg: Európska komisia, 2000.
6. DUMAN, P. et al. *Klastre na podporu rozvoja inovácií- analytická štúdia*. 1. vyd. Bratislava: SIEA Slovenská informačná a energetická agentúra, 2009.
7. Dwyer, L., Kim, Ch. Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. *Current Issues in Tourism*, 2003.
8. KARLSSON, Charlie et al. *Industrial Clusters and Inter-Firm-Networks*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2005. ISBN 9781845420109.
9. MICHÁLKOVÁ, Anna, et al. *Regionálny cestovný ruch*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2003. ISBN 978-80-225-3604-2.
10. NORDIN, S. *Tourism Clustering and Innovation -Paths to Economic Growth and Development*. Sweden: ETOUR Utredningsserien Analys och Statistik U, 2003. ISBN 91-970001-9-1.
11. PAVELKOVÁ, Drahomíra, et al. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2689-2.
12. OOCR Stredné Slovensko. 2016. Stredné Slovensko. Dostupné na internete <https://www centralslovakia.eu/oocr/>
13. PAVELKOVÁ D. – JIRČÍKOVÁ, E. 2008. *Klastry jako nástroj zvýšení konkurenceschopnosti firem*. E + M EKONOMIE A MANAGEMENT [online]. Dostupné na internete: http://www.ekonomiemanagement.cz/download/1331826681_8318/05_pavelkova_jircikova.pdf
14. PORTER, M.E. *Competitive advantage*. New York: Free Press, 1985. ISBN 0-02-925090-0.

15. PORTER, M.E. *On competition*. Boston: Harvard Business School Press, 1998. ISBN 0-87584-795-1.
16. PORTER, M.E. Location. Competition and Economic Development: *Local Clusters in a Global Economy*. In *Economic Development* 14, No. 1, February 2000. ISBN 0891-2424.
17. PITRA, Z. *ZVYŠOVÁNÍ PODNIKATELSKÉ VÝKONOSTI FIRMY: strategický obrat v podnikatelském chování*. Praha: EKOPRESS. 2001. ISBN 80-86119-64-5.
18. SCHUMPETER, J.A. *The Theory of Economic Development*. 10.vyd. Washington DC: Library of Congress, 2004. ISBN 0-87855-698-2.
19. SKOKAN, K., *KONKURENCESCHOPNOST, INOVACE A KLASTRY V REGIONÁLNÍM ROZVOJI*. Ostrava: REPRONIS, 2004. ISBN 80-7329-059-6.
20. SOLVELL, Örjan, Göran LINDQVIST a Christian KETELS, *The Cluster Initiative Greenbook*, Štokholm: Ivory Tower AB. 2003. ISBN 91-974783-1-8.
21. STEJSKAL, J., *Průmyslové klastry a jejich vznik v regionech*. Praha : Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-840-6.
22. Travel in Slovakia Good Idea. 2015. Pohronský región. Dostupné na internete <https://slovakia.travel/pohronsky-region-pohronie>