

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104002I20131244839658

Klaster a jeho vplyv na rozvoj vybraného regiónu

Diplomová práca

2013

Bc. Miroslav Rybárik

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

Fakulta podnikového manažmentu

Klaster a jeho vplyv na rozvoj vybraného regiónu

Diplomová práca

Študijný program: Všeobecný manažment

Študijný odbor: Ekonomika a manažment podniku

Školiace pracovisko: Katedra podnikovohospodárska

Vedúci záverečnej práce: Ing. Denisa Gajdová, PhD

Bratislava 2013

Bc. Miroslav Rybárik



1244839658

Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu

ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

Meno a priezvisko študenta: Bc. Miroslav Rybárik
Študijný program: Všeobecný manažment (Jednoodborové štúdium, inžiniersky II. st., externá forma)
Študijný odbor: 3.3.16 Ekonomika a manažment podniku
Typ záverečnej práce: Inžinierska záverečná práca
Jazyk záverečnej práce: slovenský

Názov: Klaster a jeho vplyv na rozvoj vybraného regiónu.

Anotácia: Práca je zameraná na charakteristiku klastrov a ich špecifik, pričom v aplikačnej časti sa zaoberá analýzou vybraného klastru a posúdenie jeho vplyvu na rozvoj príslušného regiónu.

Vedúci: Ing. Denisa Gajdová, PhD.
Katedra: KPH FPM - Kat. podnikovohospodarska FPM
Vedúci katedry: prof. Ing. Štefan Majtán, PhD.
Dátum zadania: 04.11.2011

Dátum schválenia: 03.11.2011

prof. Ing. Štefan Majtán, PhD.
vedúci katedry

Čestné vyhlásenie

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

Dátum:

.....

Pod'akovanie

Rád by som poďakoval Ing. Denise Gajdovej, PhD. za cenné pripomienky a odborné vedenie, ktorými prispela k vypracovaniu tejto diplomovej práce. Ďakujem tiež svojej manželke za neustálu podporu a pomoc.

ABSTRAKT

Rybárik, Miroslav: *Klaster a jeho vplyv na rozvoj vybraného regiónu*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu. – Vedúci záverečnej práce : Ing. Denisa Gajdová, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2013, 86 s.

Cieľom diplomovej práce je preskúmanie a zhodnotenie aktivít a činností klastra Orava a charakterizovanie ich vplyvu na rozvoj regiónu.

Diplomová práca je rozdelená do piatich kapitol. Obsahuje 14 grafov, 4 tabuľky a 14 obrázkov a 6 príloh. Prvá kapitola je venovaná charakteristike rôznych foriem spolupráce malých a stredných podnikov ako predpokladu zvyšovania konkurencieschopnosti regiónov. V ďalšej časti definujeme klaster ako jednu z foriem spolupráce, jeho štruktúru a vplyv na konkurencieschopnosť regiónov. V záverečnej kapitole sa zaoberáme hodnotením získaných štatistických a prieskumom zozbieraných údajov. Výsledkom riešenia danej problematiky je preukázateľný pozitívny vplyv klastra Orava na rozvoj regiónu v ktorom pôsobí.

Kľúčové slová:

Konkurencieschopnosť, klaster, konkurenčná výhoda, oblastná organizácia cestovného ruchu, klaster turizmu, klaster Orava, región, regionálny rozvoj

ABSTRACT

Rybárik, Miroslav: *Cluster and its impact on the development of the selected region.* – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management. – Thesis Supervisor: Ing. Denisa Gajdová, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2013, 86 p.

The aim of the diploma thesis is to examine and evaluate the activities and operations of the cluster Orava and describe their impact on regional development.

Diploma thesis is divided into five chapters. It contains 14 graphs, 4 tables and 14 figures and 6 appendices. The first chapter is devoted to the characterization of various forms of cooperation between small and medium-sized enterprises as provided increasing competitiveness of regions. In the next section we define a cluster as a form of cooperation, its structure and impact on the competitiveness of regions. The final chapter deals with the evaluation of the statistics and survey data collected. The solution of the problem is a demonstrable positive impact on the development of cluster Orava region in which it operates.

Key words:

Competitiveness, cluster, competitive advantage, Regional Tourism Organization, tourism cluster, cluster Orava, region, regional development

Obsah

Úvod.....	9
1 Súčasný stav riešenia problematiky doma a v zahraničí	11
1.1 Spolupráca, združovanie a sieťový charakter podnikania ako predpoklad rastu konkurencieschopnosti regiónov.....	11
1.1.1 Spolupráca malých a stredných podnikov, jej formy, charakteristické prvky a ich vplyv na regionálny rozvoj	16
1.1.2 Účelnosť a prínosy združovania podnikov pre regionálny rozvoj.....	19
1.1.3 Podnikové siete a sieťový charakter podnikania ako nástroj zvyšovania konkurencieschopnosti regiónov	23
1.2 Klaster, klastrové iniciatívy a ich vplyv na konkurencieschopnosť a rozvoj regiónov	26
1.3 Klastre cestovného ruchu a ich vplyv na regionálnu konkurencieschopnosť v podmienkach SR.....	34
1.3.1 Charakteristika oblastných organizácií cestovného ruchu.....	38
2 Cieľ práce	43
3 Metodika práce a metódy skúmania	45
4 Výsledky práce	47
4.1 Klaster ORAVA	47
4.1.1 Charakteristika, dôvody a spôsob vzniku klastra.....	47
4.1.2 Štruktúra klastra	48
4.1.3 Vízia ciele a stratégia klastra	49
4.1.4 Pôsobenie a skúsenosti klastra Orava vo svojom regióne	49
4.2 Vývoj základných ukazovateľov cestovného ruchu v regióne ORAVA.....	52
4.3 Vplyv klastra Orava na členské podnikateľské subjekty	57

5	Diskusia.....	64
	Záver.....	66
	Zoznam použitej literatúry	
	Prílohy	

Úvod

Klastre a klastrové iniciatívy sú v Slovenskej republike doposiaľ pomerne málo známou a nedostatočne preskúmanou oblasťou. Našou snahou bolo aspoň čiastočné priblíženie procesu klastrovania a jeho vplyvu na rozvoj regiónov. Problematika klastrov vychádza z premisy, že len efektívnou spoluprácou a komunikáciou na konkurenčnom trhu, je možné získať veľmi ťažko napodobiteľnú konkurenčnú výhodu. Spolupráca v súčasnej dobe, z pohľadu malých a stredných podnikov, predstavuje jednu z možností ako sa vyrovnat' s dynamickými zmenami a narastajúcou regionálnou či medzinárodnou konkurenciou. Zámerom našej práce je priblížiť oblasť klastrov, vplyv ich štruktúry na prínosy pre klaster a jeho členov. Priblížiť typológiu a druhy členenia klastrov ich teoretické východiská a objasniť dôvody pre vstup do takejto formy spolupráce. V oblasti klastrov turizmu sa ako hlavný aspekt spájania preukazuje príslušnosť ku spoločnému regiónu, ktorého rozvoj sa stáva jednou z hlavných priorít fungovania klastrov.

Hlavným cieľom diplomovej práce je preskúmanie a zhodnotenie aktivít a činností klastra Orava a charakterizovanie ich vplyvu na rozvoj regiónu. Vzhľadom ku skutočnosti, že nami skúmaný objekt je klastrom turizmu hodnotíme vplyv na región pomocou štatistických údajov o vývoji cestovného ruchu v regióne spolu so subjektívnym hodnotením jednotlivých členov klastra. Pri spracovaní súčasného stavu riešenej problematiky sme vychádzali najmä z výskumov Michaela E. Portera, ktorý sa skúmanej problematike venuje už dlhé roky. Jeho výskum je zameraný najmä na klastre a ich vplyv na rast konkurencieschopnosti regiónov a štátov, čo je predmetom skúmania aj našej práce.

Prvá časť diplomovej práce je venovaná teoretickým základom spolupráce, združovania malých a stredných podnikov a sieťovému charakteru podnikania ako hlavných predpokladov rastu konkurencieschopnosti regiónov.

V druhej časti sa venujeme teórii klastrov ako jednej z foriem spolupráce malých a stredných podnikov. Je zameraná na klastre turizmu a definovanie ich možných prínosov pre rozvoj regiónu.

V praktickej časti sme hodnotili vplyv klastra Orava na rozvoj regiónu pomocou nazbieraných údajov z dotazníkového prieskumu, ktorý bol adresovaný všetkým členom klastra, ďalej pomocou podrobnej analýzy aktivít a činností klastra a pomocou získaných štatistických údajov.

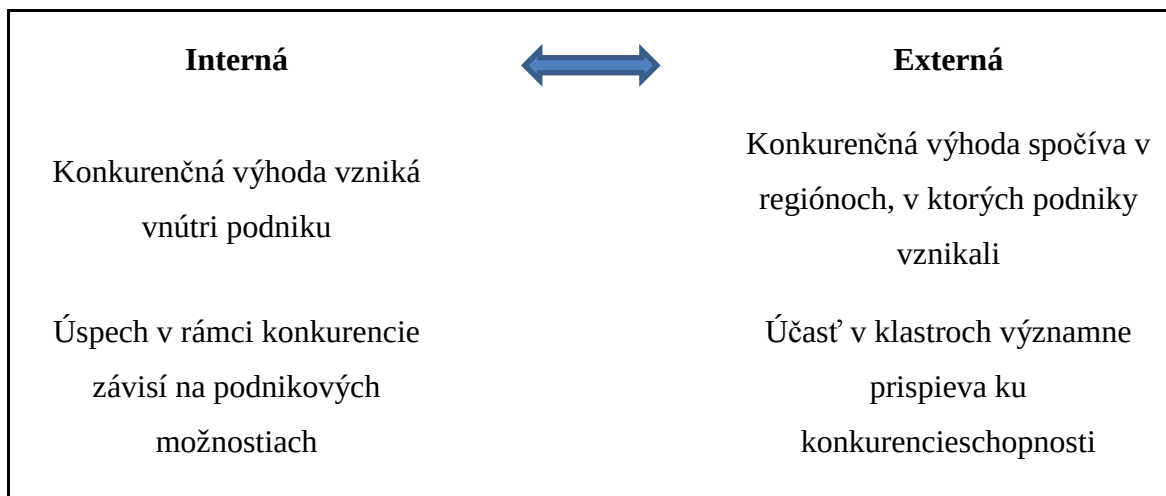
Posledná časť našej práce pozostáva z diskusie a záveru, kde sa po dôkladnej analýze hlavných činiteľov doterajšieho vývoja pokúsime navrhnúť možné opatrenia na zlepšenie súčasného stavu.

1 Súčasný stav riešenia problematiky doma a v zahraničí

1.1 Spolupráca, združovanie a sieťový charakter podnikania ako predpoklad rastu konkurencieschopnosti regiónov

Konkurencieschopnosť podnikov ale aj regiónov a štátov vychádza z predpokladu, že majú schopnosť ponúknuť trhu niečo v čom sú odlišný, lepší. Z takejto schopnosti sa stáva výhoda, ktorá zohráva dôležitú úlohu pri spotrebiteľskom, či investičnom rozhodovaní podnikov. Práve vďaka konkurenčnej výhode si spotrebiteľ môže vybrať náš produkt alebo investor náš región alebo štát. Podľa Portera¹ je pôvod konkurenčnej výhody a konkurencieschopnosti ako takej interný alebo externý. Interný pôvod má konkurenčná výhoda ak vzniká vo vnútri podniku alebo závisí priamo na možnostiach, ktoré má podnik alebo región. Externý pôvod má konkurenčná výhoda ak vyplýva z lokality, v ktorej podnik operuje, alebo je výsledkom účasti podniku v klastri. Prehľad pôvodu konkurenčnej výhody je znázornený na obrázku číslo 1.

Obrázok 1: *Pôvod konkurenčnej výhody*



Zdroj: PORTER M. E. 2009. THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF NATIONS, STATES AND REGIONS – Harvard Business School, Advanced Management Program April 15. 2009. Dostupné na internete: <http://www.isc.hbs.edu/pdf/20090415_AMP.pdf>

¹ PORTER, M. E. 2009. THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF NATIONS, STATES AND REGIONS – Harvard Business School, Advanced Management Program April 15. 2009. In: The Institute for Strategy and Competitiveness is available. [online] [cit. 2013.3.28] Dostupné na internete: <http://www.isc.hbs.edu/pdf/20090415_AMP.pdf>

Porter ďalej definuje „konkurencieschopnosť ako schopnosť podniku alebo národa, ktorá závisí na produktivite, akou sú využívané jeho ľudské, kapitálové a prírodné zdroje. Kde sa produktivita určuje pomocou hodnoty tovarov a služieb vyprodukovaných na jednu jednotku práce alebo kapitálu. Na dosiahnutie a udržanie úspechu je potrebné úplne zmeniť prístup, ktorý bol založený na nízkych nákladoch a efektívnosti. Nový prístup je založený na inováciách a dynamike“.²

Konkurencieschopnosť podľa Pitra „je vlastnosťou, ktorá podnikateľskému subjektu dovoľuje uspieť v súťaži s inými podnikateľskými subjektmi a jej hodnotenie preto súvisí s charakterom a podmienkami tejto súťaže. Zvíťazí ten, kto vie v súťaži vhodne uplatniť nejakú (konkurenčnú) výhodu a získať tak prevahu nad svojimi súpermi.“³ Podľa nášho názoru je konkurencieschopnosť, schopnosť podniku alebo národa ponúknuť také služby a produkty, ktoré dosahujú úroveň kvality na miestnych i svetových trhoch, sú konkurencieschopné a dokážu poskytnúť návratnosť prostriedkov, ktoré boli vynaložené a spotrebované pri ich výrobe.

Všeobecne najuznávanejšími definíciami konkurencieschopnosti sú definície Portera, ktorý sa dlhodobo podrobne zaoberá problematikou konkurencieschopnosti národov, regiónov a konkurencieschopnosťou ako takou vo svojich publikáciách a odborných statiach. Svoje názory podporené vlastnými výskumnými aktivitami v oblasti zvyšovania konkurencieschopnosti podnikov a regiónov každoročne spresňuje a upravuje. Najnovšie poznatky z danej oblasti aplikuje do svojich skôr publikovaných výskumov a dodáva tak problematike nový rozmer. Jeho definície sú využívané viacerými organizáciami, napríklad Svetové Ekonomické Fórum (World Economic Forum) jeho definície využíva na hodnotenie konkurencieschopnosti. Porter ako prvý definoval faktory (determinanty), ktoré pôsobia na konkurencieschopnosť.

V roku 2009 vo svojej práci uverejnil rozšírený diagram faktorov, ktoré pôsobia na konkurencieschopnosť regiónov. Porter rozdelil faktory do troch skupín na „makro-

² PORTER, M. E. 1998. ON COMPETITION. In: Harvard Business School Press. In. PAVELKOVÁ, D. 2009. KLASTRY A JEJICH VLIV NA VÝKONNOST FIREM. Praha: GRADA Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2689-2 s. 29

³ PITRA, Z. 2001. ZVYŠOVÁNÍ PODNIKATELSKÉ VÝKONNOSTI FIRMY: strategický obrat v podnikatelském chování. Praha : EKOPRESS, 2001. ISBN 80-86119-64-5 s.75

ekonomické faktory, mikroekonomické faktory a faktor prírodného bohatstva.“⁴ Medzi makroekonomické faktory konkurencieschopnosti zaradil sociálnu infraštruktúru a štátne inštitúcie spolu s makroekonomickou politikou štátu. Mikroekonomické faktory rozdelil do troch skupín na kvalitu mikroekonomického podnikateľského prostredia, úroveň rozvoja klastrov a výkonnosť, prepracovanosť (sofistikovanosť) podnikových operácií a stratégií. Faktory (determinanty) konkurencieschopnosti sú znázornené na obrázku číslo 2.

Obrázok 2: **Faktory (determinanty) konkurencieschopnosti**

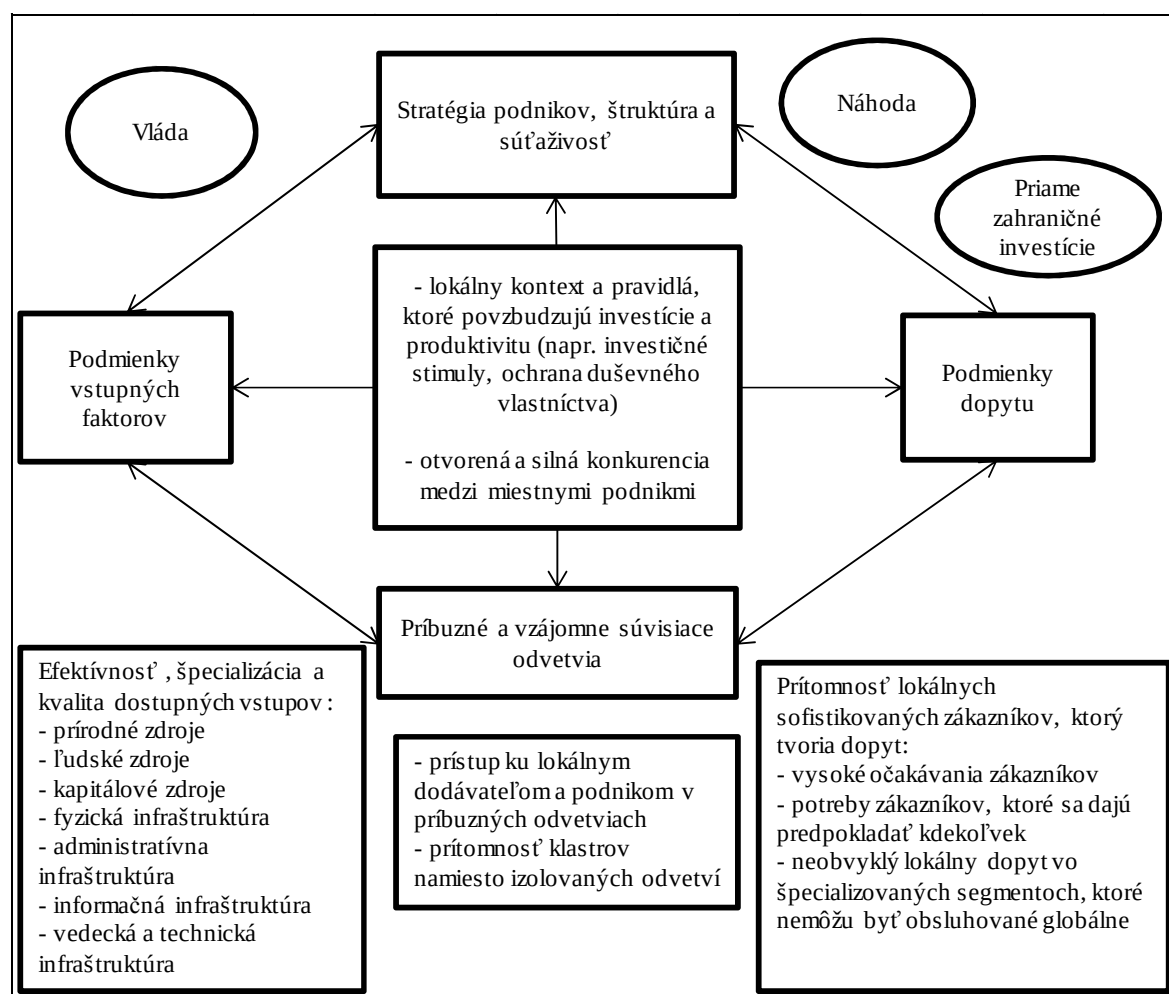
Mikroekonomické faktory		
Kvalita mikroekonomického podnikateľského prostredia	Úroveň rozvoja klastrov	Sofistikovanosť podnikových operácií a stratégií
Makroekonomické faktory		
Sociálna infraštruktúra a štátne inštitúcie		Makroekonomická politika štátu
Prírodné bohatstvá		

Zdroj: PORTER M. E. 2009. THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF NATIONS, STATES AND REGIONS – Harvard Business School, Advanced Management Program April 15. 2009. [online] Dostupné na internete: <http://www.isc.hbs.edu/pdf/20090415_AMP.pdf>

Porterove definície konkurencieschopnosti regiónov vychádzajú z produktivity regiónov a tá vychádza z produktivity firiem, ktoré v danom regióne pôsobia.

⁴ PORTER M. E. 2009. THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF NATIONS, STATES AND REGIONS – Harvard Business School, Advanced Management Program April 15. 2009. In: The Institute for Strategy and Competitiveness is available. [online] [cit. 2013.3.28] Dostupné na internete: <http://www.isc.hbs.edu/pdf/20090415_AMP.pdf>

Obrázok 3: *Mikroekonomické podnikateľské prostredie (Porterov diamant)*



Zdroj: PAVELKOVÁ, D. 2009. KLASTRY A JEJICH VLIV NA VÝKONNOST FIREM. Praha: GRADA Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2689-2 s. 31

Porter ďalej k faktorom uvádza, „že makroekonomická konkurencieschopnosť síce vytvára potenciál pre vysokú produktivitu avšak nie dostačujúci a produktivita v konečnom dôsledku závisí na zlepšení mikroekonomických možnostiach ekonomiky a na úrovni lokálnej konkurencie.“⁵ Mikroekonomické podnikateľské prostredie tzv. porterov diamant ako hlavný faktor vysokej produktivity je znázornený na obrázku 3. Podnikateľské

⁵ PORTER M. E. 2009. THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF NATIONS, STATES AND REGIONS – Harvard Business School, Advanced Management Program April 15, 2009. In: The Institute for Strategy and Competitiveness is available. [online] [cit. 2013.3.28] Dostupné na internete: <http://www.isc.hbs.edu/pdf/20090415_AMP.pdf>

prostredie ako ďalej uvádza Pavelková⁶, je v ňom opísané pomocou štyroch previazaných oblastí :

- **„podmienky vstupných faktorov** zahŕňajú všetky hmatateľné prostriedky (prírodné, ľudské a kapitálové zdroje), klímu, informačný, právny a administratívny systém, vedeckú a technologickú infraštruktúru, ktorá dáva danému územiu možnosť konkurenčnej výhody.“
- **„stratégia podnikov ich štruktúra a súťaživosť** predstavuje miestny kontext, ktorý umožňuje aplikáciu stratégií a spôsobov riadenia podporujúcich inovácie.“
- **„podmienky dopytu**, ktoré na danom mieste pôsobia, musia obsahovať sofistikovaného a náročného miestneho odberateľa alebo neobvyklý miestny dopyt po špecializovaných segmentoch.“
- **„príbuzné a vzájomne súvisiace odvetvia** zahŕňajú prítomnosť kritického množstva schopných miestnych subdodávateľov a konkurencieschopných miestnych podnikov v príbuzných odvetviach z hľadiska technológií, pracovných síl či znalostí zákazníka.“

Mikroekonomické podnikateľské prostredie ako je komplexne znázornené v porterovom diamantovom modeli má v podmienkach Slovenskej Republiky podľa nášho názoru zopár nedostatkov. Nedostatočnú podporu zo strany vládnych subjektov, ktorá by mala plniť funkciu podpory spolupráce štátneho, verejného a súkromného sektoru a rozvoja inovácií v rámci podnikov a tým vytvárať konkurencieschopnejšie prostredie v regióne. Podmienky vstupných faktorov sú v našich podmienkach nedostačujúce najmä v oblasti administratívnej, informačnej a vedecko-technologickej infraštruktúry. V ekonomicky slabších regiónoch je nedostatočný sofistikovaný dopyt, ktorý zväčša tvoria zahraničné subjekty, ktorých je v ekonomicky slabších regiónoch menej.

⁶ PAVELKOVÁ, D. 2009. KLASTRY A JEJICH VLIV NA VÝKONNOST FIREM. Praha: GRADA Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2689-2 s. 30-31

1.1.1 Spolupráca malých a stredných podnikov, jej formy, charakteristické prvky a ich vplyv na regionálny rozvoj

Spolupráca malých a stredných podnikov v dnešnej globalizovanej spoločnosti nadobúda nové rozmery. Každý podnik by si mal byť vedomý prínosov, ktoré mu prípadná spolupráca prináša a aké negatíva môžu zo spolupráce plynúť. Prinesie spolupráca viac úžitkov alebo negatív? Je hlavná otázka, ktorá by sa mala položiť pred vstupom do partnerského vzťahu dvoch alebo viacerých podnikateľských subjektov. Ako uvádza Gajdová pre spoluprácu sú charakteristické prvky:⁷

- dobrovoľnosť
- účasť dvoch prípadne viacerých podnikov (samostatných podnikateľských subjektov)
- výhody z nej plynúce prevyšujú náklady na jej tvorbu

Z nášho pohľadu môže spolupráca vznikať, ako jedna z alternatív rozhodovania vedenia podniku o ďalšom napredovaní spoločnosti. Vychádzajúc zo stanovených strategických cieľov a zámerov podniku. Ak boli vyčerpané iné možnosti napredovania alebo efekt plynúci z iných možností nie je porovnateľný s efektom, ktorý sa dá získať spolupracou. Zo spolupráce malých a stredných podnikov môžu vzniknúť rôzne prínosy pre región, štát a v neposlednom rade pre samotné spolupracujúce podniky. Ako uvádza Porter vo svojej štúdií, kde poukazuje na skutočnosť, že účasť v klastroch významne prispieva ku konkurencieschopnosti podnikov a tým celých regiónov, národov a štátov.⁸ V roku 2003 vo svojej práci konkurenčné výhody regiónov publikoval Porter ako jeden z hlavných aspektov vytvorenia a implementovania regionálnej hospodárskej stratégie názor, že „na úspech iniciatív spojených s hospodárskym rozvojom regiónov je potrebná

⁷ GAJDOVÁ, D. 2011. SPOLUPRÁCA MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV. In: ŠÚBERTOVÁ E. a kol. 2011. PODNIKANIE V MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV. – prípadové štúdie a príklady. Bratislava: KARTPRINT, 2011. ISBN 978-80-88870-95-1. s.100

⁸ PORTER M. E. 2009. THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF NATIONS, STATES AND REGIONS – Harvard Business School, Advanced Management Program April 15. 2009. In: The Institute for Strategy and Competitiveness. [online] [cit. 2013.3.28] Dostupné na internete: <http://www.isc.hbs.edu/pdf/20090415_AMP.pdf>

široko založená spolupráca medzi inštitúciami.“⁹ Výhodou spolupráce je možnosť dosiahnutia viacerých kladných efektov súčasne. Preto cieľom spolupráce malých a stredných podnikov podľa Šúbertovej je dosiahnuť niektorú z priorít:¹⁰

- lepšiu pozíciu na trhu, resp. vyšší podiel na (regionálnom) trhu,
- elimináciu konkurencie formou spolupráce, čiže získanie mocenskej pozície obmedzením konkurencie na trhu,
- zvýšenie kapitálu a disponibilných výrobných zdrojov,
- rýchlejšiu dynamiku rastu produkcie alebo poskytovaných služieb,
- zabezpečenie úspor z rozsahu – zabezpečenie hospodárnosti,
- zníženie podnikateľského rizika v dôsledku jeho rozdelenia do viacerých podnikateľských subjektov,
- rýchlejšiu možnosť inovovania produktov a zlepšenia ich kvality,
- kontrolu aktivít zúčastnených podnikov,
- možnosť špecializácie a profesionalizácie odborníkov

Spolupráca podnikov má význam aj pre regionálny rozvoj napríklad ak sa dosiahne cieľ zvýšenie kapitálu a disponibilných výrobných zdrojov. Tie môžu byť opätovne použité na rozvoj podniku, čo môže ovplyvniť napríklad zamestnanosť v regióne. Rýchlejšia možnosť inovovania produktov a zlepšovania ich kvality môže prispievať ku nárastu domáceho či zahraničného dopytu, čo môže podľa nášho názoru výrazne prispieť ku rozvoju regiónov. Úspory z rozsahu taktiež môžu pozitívne ovplyvniť regionálny rozvoj ak sa ich podnik rozhodne investovať.

⁹ PORTER M. E. 2003. THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF REGIONS – Harvard Business School, Presentation at Indiana Leadership summit: May 13. 2003. In: The Institute for Strategy and Competitiveness [online] [cit.2013.3.30] Dostupné na internete: <http://www.isc.hbs.edu/pdf/Indiana_Leadership_Summit_2003.05.13.pdf>

¹⁰ ŠÚBERTOVÁ, E. a kol. 2009. PODNIKANIE V MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOKCH PRE MANAŽÉROV. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. ISBN 978-80-225-2869-6. s.24

Poznáme rôzne formy a možnosti členenia spolupráce podnikov, podľa Gajdovej to sú:¹¹

1) z hľadiska **formality**

- formálna
- neformálna

2) z hľadiska **vzt'ahov** spolupracujúcich subjektov

- vertikálna – je spojením podnikov, ktoré sú zväčša vo vzt'ahu doplňujúcim či komplementárnom napr. dodávateľ, výrobca, odberateľ
- horizontálna – je spojením podnikov, ktoré ponúkajú rovnaký alebo podobný či dokonca nezávislý produkt a spolupracujú v niektorých aktivitách

3) z hľadiska **času**¹²

- príležitostnú – realizujú sa „ad hoc“, praktickým príkladom môže byť konzorcium
- krátkodobú – do jedného roka napr. kartel
- dlhodobú – dlhšie ako jeden rok, napr. hospodárske odborné zväzy a komory

4) z hľadiska **obsahu** t.j. predmetu činnosti, ktorej sa týka spolupráca podnikov môže prebiehať od fáz zásobovania až po distribúciu, čiže v ktorejkoľvek z ďalších fáz transformačného procesu cez skladovanie, výrobu, marketing, financie a podobne

5) z hľadiska **formy**

- združenie a pod. (úprava Občianskym zákonníkom)

¹¹ GAJDOVÁ, D. 2011. SPOLUPRÁCA MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV. In: ŠÚBERTOVÁ E. a kol. 2011. PODNIKANIE V MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV. – prípadové štúdie a príklady. Bratislava: KARTPRINT, 2011. ISBN 978-80-88870-95-1. s.100-101

¹² ŠÚBERTOVÁ, E. a kol. PODNIKANIE V MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV PRE MANAŽÉROV. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. ISBN 978-80-225-2869-6. s.24-25

- družstvo (právna forma vymedzená Obchodným zákonníkom)
- klaster (nemá právnu úpravu a ide o určité regionálne zoskupenie zväčša malých a stredných podnikov, výskumných ústavov a inštitúcií, miestnych zastupiteľstiev a podobne)
- franšising (systém, ktorý tiež nemá v našich podmienkach legislatívnu úpravu a znamená prenájom značky a obchodného mena poskytovateľa)

Podľa nášho názoru najdôležitejším faktorom pri rozhodovaní sa o spolupráci pre väčšinu podnikov zostáva prínos resp. výhoda ktorá, plyní z uzatvorenej spolupráce. Žiaden podnik nebude vyhľadávať spoluprácu pokiaľ z nej nezíska určitý prínos, ktorý bude vyšší ako náklady spojené s uskutočnením spolupráce.

1.1.2 Účelnosť a prínosy združovania podnikov pre regionálny rozvoj

„Združovanie prostriedkov a činností podnikov je prirodzeným procesom, ktorý umožňuje dosiahnuť synergický efekt ich fungovania. Jeho výsledkom je združovanie podnikov do väčších celkov – združení.“¹³ Vo všeobecnosti združenie podnikov by malo dosiahnuť vytýčených cieľov podnikov efektívnejšie, rýchlejšie, lacnejšie jednoducho lepšie, ako by to boli schopný dosiahnuť každý samostatne. Ako je vo vyššie uvedenej definícii uvedené združovanie umožňuje dosiahnuť synergický efekt, čo ako uvádza Závorská znamená, že „celok je viac než súčet jeho jednotlivých častí poprípade je tento efekt známy nerovnicou $1+1>2$.“¹⁴

Na spôsob a dôvody vzniku združení podnikov je viacero odborných definícií v učebnici Podnik a podnikanie je definícia nasledovná: „Združenie vzniká zmluvou dvoch alebo niekoľkých právnických osôb, ktoré spoja svoju činnosť alebo majetkové hodnoty na

¹³ MAJDÚCHOVÁ, H. - NEUMANNOVÁ, A. 2006. PODNIK A PODNIKANIE. Bratislava : Sprint v.fra, 2006. ISBN 80-89085-69-5. s.213

¹⁴ ZÁVARSKÁ, Z. LEGISLATÍVNE A EKONOMICKÉ ASPEKTY ZDRUŽOVANIA PODNIKOV. In: Zborník vedeckých prác katedry ekonómie a ekonomiky anno 2012. Prešov: Prešovská univerzita, ISBN 978-80-555-0608-1 s. 255-266

dosiahnutie určitého cieľa.“¹⁵ Podľa nášho názoru spoločný cieľ je základným aspektom združovania podnikov. Podniky sa združujú aby dosiahli konkrétny cieľ napríklad pri regionálnych združeniach cestovného ruchu je veľmi častým cieľom zviditeľnenie regiónu najmä v zahraničí. Podobnou definíciu vzniku je: „Združenie vzniká spojením právne a ekonomicky samostatných podnikov za určitým účelom bez toho, aby sa tým narušila právna samostatnosť a autonómia združených podnikov.“¹⁶

Podľa Kupkoviča sa za „najdôležitejšie ciele združovania podnikov považuje vyššiu hospodárnosť, posilnenie konkurencieschopnosti, menšie riziko a získanie mocenskej pozície na trhu.“¹⁷ Z nášho pohľadu je najvýraznejším cieľom a zároveň prínosom posilnenie konkurencieschopnosti. Konkurenčná výhoda, ktorá sa dosiahne združovaním podnikov je dôležitým faktorom, ktorý vplýva na produktivitu a tým nepriamo ovplyvňuje rozvoj v regióne resp. jeho konkurencieschopnosť. Podrobnejšie popísanie cieľov, združenia podnikov podľa Neumannovej je:¹⁸

- Zvýšenie hospodárnosti dosiahnutím racionalizačných efektov, a tým zníženie nákladov v rámci väčšej hospodárskej jednotky
- Posilnenie konkurencieschopnosti zlepšením postavenia na trhu voči dodávateľom, odberateľom a veriteľom
- Zníženie rizika podnikovej činnosti v dôsledku jeho rozdelenia na viacerých partnerov
- Získanie mocenskej pozície obmedzením konkurencie na trhu

„Združenie podnikov by malo podporovať kvalitnejšie pružnejšie a efektívnejšie zabezpečovanie tých činností, ktoré by jednotlivé podniky ťažšie samy zvládli na základe

¹⁵ MAJDÚCHOVÁ, H. - NEUMANNOVÁ, A. 2006. PODNIK A PODNIKANIE. Bratislava : Sprint vfra, 2006. ISBN 80-89085-69-5. s.213

¹⁶ NEUMANNOVÁ A. ZDRUŽOVANIE PODNIKOV. In: MAJTÁN Š. a kol. 2007. PODNIKOVÉ HOSPODÁRSTVO. Bratislava: Sprint vfra, 2007. ISBN 978-80-89085-79-8. s.105

¹⁷ KUPKOVIČ, M. a kol. 2003. PODNIKOVÉ HOSPODÁRSTVO. KOMPLEXNÝ POHĽAD NA PODNIK. Bratislava : Sprint, 2003, ISBN 80-88848-71-7 s.123

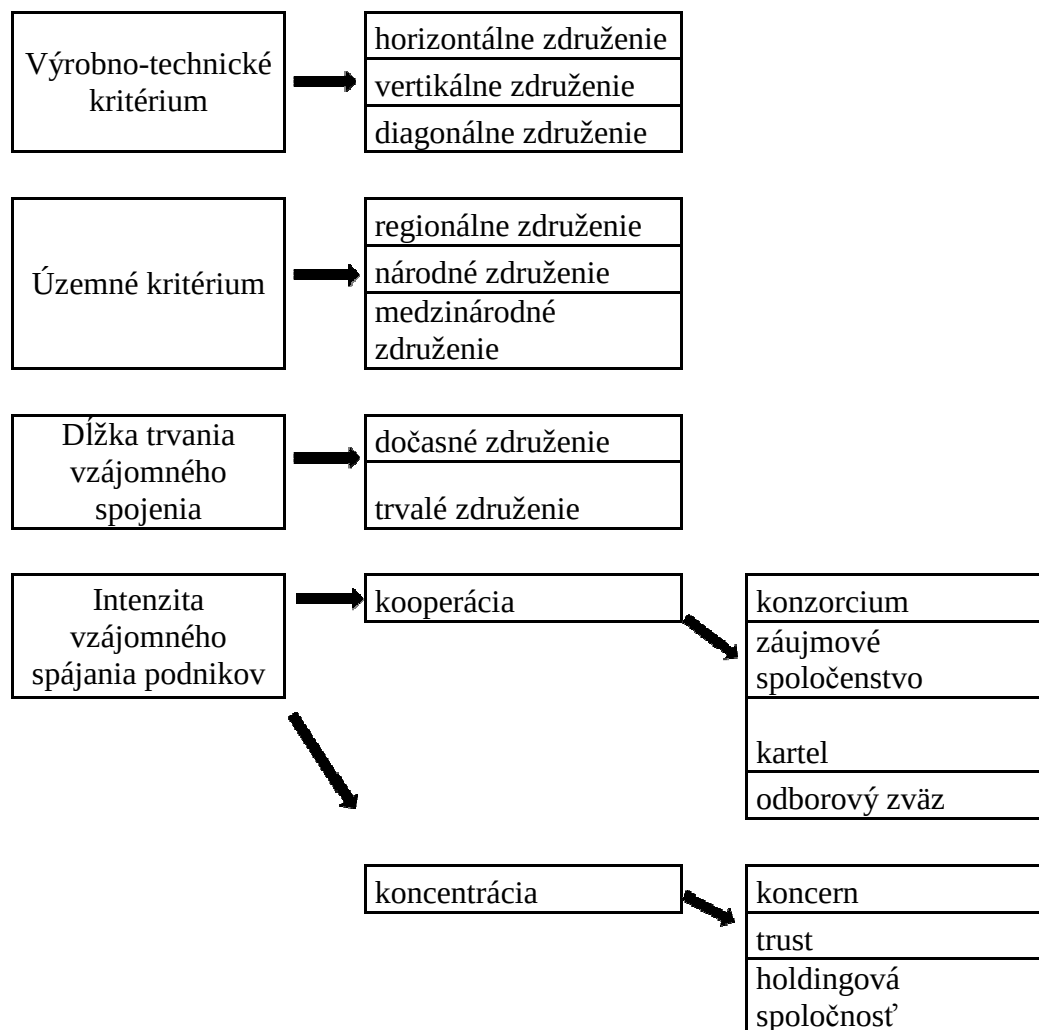
¹⁸ NEUMANNOVÁ A. ZDRUŽOVANIE PODNIKOV. In: MAJTÁN Š. a kol. 2007. PODNIKOVÉ HOSPODÁRSTVO. Bratislava: Sprint vfra, 2007. ISBN 978-80-89085-79-8. s.105

toho môžeme vymedziť nasledovné oblasti dochádza k združovaniu podnikov. Ide o oblasti zásobovania, výroby, odbytu (predaja), výskumu a vývoja a oblasť financovania.“¹⁹ Pri týchto oblastiach si myslíme, že dokonca prepojenie všetkých spomínaných oblastí môže priniesť do rozvoja regiónov výnimočnú pridanú hodnotu, ktorá je z pohľadu konkurencie ťažko napodobniteľná až nenapodobiteľná.

Dôležitou oblasťou združovania podnikov je ich delenie na základe kritérií. Kritériá pre združovanie podnikov sú: výrobo-technické kritérium, územné kritérium, kritérium dĺžky trvania vzájomného spojenia a intenzita vzájomného spojenia podnikov. Podrobný prehľad je znázornený na obrázku 4. Z pohľadu regionálneho rozvoja je z nášho pohľadu najdôležitejšie kritérium územné na základe, ktorého rozoznávame združenia regionálne, národné a medzinárodné. Regionálne združenia podľa nášho názoru môžu doceliť svojou činnosťou prínos v podobe regionálneho rozvoja. To sa však nevylučuje ani u národného, či medzinárodného združenia. Avšak zásadný rozdiel vidíme v cieľoch jednotlivých združení. Národné združenia majú ciele zamerané na národnú úroveň, čo môže i nemusí zasiahnuť rozvoj v našom regióne. Z nášho pohľadu pri medzinárodných združeniach je hlavnou otázkou, aký subjekt vstupuje do takejto formy spolupráce. Ak je to medzinárodná spolupráca jedného podniku z regiónu je prípadný kladný vplyv na regionálnej úrovni ťažko hodnotiteľný. Zaujímavé je však hodnotenie spolupráce regionálneho združenia, ktoré spolupracuje v rámci medzinárodného združenia. Dôležitým faktorom úspechu tejto spolupráce podľa nás je fakt, že prínosy zostanú v danom regióne, čo v konečnom dôsledku môže ovplyvniť regionálny rozvoj.

¹⁹ MAJDÚCHOVÁ, H. - NEUMANNOVÁ, A. 2006. PODNIK A PODNIKANIE. Bratislava : Sprint vfra, 2006. ISBN 80-89085-69-5. s.213-214

Obrázok 4: **Kritéria združovania podnikov**



Zdroj: MAJDÚCHOVÁ, H. - NEUMANNOVÁ, A. 2004. PODNIK A PODNIKANIE. In: THOMASOVÁ E. 2010. ORGANIZOVANIE. Bratislava: EKONÓM 2010. ISBN 978-80-225-2914-3 s. 176

„Druhou stranou mince“ je skutočnosť, že okrem prínosov plynúcich zo združovania podnikov jestvuje aj zopár nežiaducich aspektov združovania. Ako uvádza Závorská „združovanie podnikov môže negatívne ovplyvniť hospodársku súťaž. Legislatíva preto upravuje ochranu hospodárskej súťaže, nedovolené obmedzovanie hospodárskej súťaže a nekalé súťažné konanie.“²⁰ Práve z tohto dôvodu je podľa nás pre regionálny rozvoj ideálnou

²⁰ ZÁVARSKÁ, Z. LEGISLATÍVNE A EKONOMICKÉ ASPEKTY ZDRUŽOVANIA PODNIKOV. In: KOTULIČ R. 2012. ZBORNÍK VEDECKÝCH PRÁČ KATEDRY EKONÓMIE A EKONOMIKY ANNO 2012. ISBN 978-80-555-0608-1 s. 262

formou združovania podnikov regionálne združenie typu klaster. Stotožňujeme sa s názorom Portera, „že účasť v klastroch významne prispieva konkurencieschopnosti regiónov.“²¹

1.1.3 Podnikové siete a sieťový charakter podnikania ako nástroj zvyšovania konkurencieschopnosti regiónov

Pojem podnikové siete sa začína v odbornej literatúre objavovať koncom 80tych. až začiatkom 90-tych rokov minulého storočia. Ako výsledok rýchleho vývoja v oblasti informačných a komunikačných technológií. Definícia siete podľa Thomasovej je: „sieť predstavuje dostatočne pružnú štruktúru, ktorá umožňuje zúčastneným firmám navzájom si konkurovať, v nevyhnutných prípadoch zapájať nových partnerov a zároveň organizovať a koordinovať činnosť svojich členov.“²² Definícia sa odráža od pružnosti štruktúry, čo v podstate znamená dostatočnú flexibilitu riadenia, adaptovania sa prípadne prispôsobovanie sa konkurenčnému prostrediu. Práve z toho dôvodu sa sieťovanie (networking) spája s najrýchlejšie napredujúcimi odvetviami priemyslu, ktorými sú informačné a komunikačné technológie. Ako uvádza Pavelková „podnikové siete môžu mať rôznu formu a môžu slúžiť k rôznym účelom. Niektoré sú štruktúrované a formálne, dokonca majú svoju právnu formu. Iné sú neformálne, kde si napríklad skupina podnikov vymieňa nápady alebo rozvíja širšie formy spolupráce.“²³ Siete sú často zakladané malými a strednými podnikmi z rôznych dôvodov, čo podporuje aj Ďurechová²⁴ : „Podnikateľské a industriálne siete sa tvoria na základe kooperačných dohôd práve medzi malými a strednými podnikmi. Malé a stredné podniky využívajú rôzne formy medzinárodnej kooperácie predovšetkým na boj proti monopolizácii priemyslových gigantov a na

²¹ PORTER M. E. 2009. THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF NATIONS, STATES AND REGIONS – Harvard Business School, Advanced Management Program April 15. 2009. In: The Institute for Strategy and Competitiveness is available. [online] [cit. 2013.3.28] Dostupné na internete: <http://www.isc.hbs.edu/pdf/20090415_AMP.pdf>

²² THOMASOVÁ E. 2010. ORGANIZOVANIE. Bratislava: EKONÓM. 2010. ISBN 978-80-225-2914-3. s.190

²³ PAVELKOVÁ, D. 2009. KLASTRY A JEJICH VLIV NA VÝKONNOST FIREM. Praha: GRADA Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2689-2 s. 12-13

²⁴ ĎURECHOVÁ, M. 2011. Partnerstvo malých a stredných podnikov v inovačnom procese. In: FORUM STATISTICUM SLOVACUM 4/2011. ISSN 1336-7420 s.29

zabezpečenie pozícií (prežitia) na medzinárodnom trhu. Následne na rad prichádzajú podsystémy, ktoré vznikajú na základe mechanizmu medzipodnikovej vzájomnej spolupráce.“ Iné dôvody vznikov podnikateľských sietí uvádza Kolečák:²⁵

- navýšenie hodnoty produktov – podniky sa snažia navýšiť hodnotu svojich produktov vnímanú zákazníkmi poskytnutím doplnkov (príklad: leasingové spoločnosti a predajcovia automobilov)
- zdieľanie nákladov – firmy sa pomocou podnikateľských sietí môžu snažiť znížiť náklady, a to prostredníctvom outsourcingu, zdieľaním služieb a riadením dodávateľských reťazcov
- redukcia konkurenčných stretov – jedná sa o formu tzv. negatívnej kooperácie, konkurenčné podniky tak minimalizujú riziká a straty z prípadných konkurenčných bojov

Všetky vyššie uvedené dôvody vzniku podnikateľských sietí môžeme podľa nášho názoru považovať za relatívne ľahko získané výhody. Ktoré môžu výraznou mierou prispieť ku konkurencieschopnosti podniku, zvýšením jeho produktivity, znížením nákladov. V prípade úspešného etablovania sa podnikateľskej siete v regióne, môžeme predpokladať následný regionálny rozvoj. Avšak ten je podmienený práve úspešnosťou sieťového podnikania. „Úspešnosť sieťového podnikania je determinovaná splnením niekoľkých základných princípov, ku ktorým patrí spolupráca, dôvera, iniciatíva, schopnosti a flexibilita.“²⁶

Podnikateľské siete a sieťový charakter podnikania ponúkajú podnikom nové možnosti zvyšovania svojej ekonomickej výkonnosti. Nové možnosti prinášajú zo sebou mnoho výhod ale aj nevýhod.

²⁵ KOLEČÁK, J. 2004. VYTVOŘENÍ PODNIKATELSKÝCH SÍTÍ JAKO STRATEGICKÁ VARIANTA PRO MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY. In: JUNIORSTAV 2004, 6. Ročník odborné konference doktorského štúdia s mezinárodní účastí. Brno: VUT v Brně, Fakulta Stavební. [online] [cit.2013.3.30] Dostupné na: <http://www.fce.vutbr.cz/veda/dk2004texty/pdf/05_Ekonomika%20a%20rizeni%20stavebnictvi/5_02_Ekonomika%20stavebnihopodniku/Kolenak_Jiri.pdf>

²⁶ PAVELKOVÁ, D. 2009. KLASTRY A JEJICH VLIV NA VÝKONNOST FIREM. Praha: GRADA Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2689-2 s. 13

Výhody sieťovej organizačnej štruktúry sú:²⁷

- zvýšená pružnosť a adaptabilita na rýchle technologické zmeny a zmeny v medzinárodnom obchode a konkurencii,
- koncentrácia na vlastné výnimočné schopnosti a využívanie predností ostatných podnikov v sieti, ktoré sa zdokonaľujú vo svojej odbornosti,
- predstavuje skĺbenie odbornosti funkčnej organizácie, prevádzkovej samostatnosti divíznej organizácie a pružnosti maticovej organizácie

Nevýhody sieťovej organizačnej štruktúry:²⁸

- množstvo potenciálnych partnerov je potenciálnym zdrojom ťažkostí,
- nadmerná špecializácia na jednu časť hodnotového reťazca prenáša riziko straty podnikovej identity, pretože chýba jasne definovaný podstatný príspevok k hodnote výrobku alebo služby.

„V poslednom čase sa celosvetovo rozvíja podnikateľský štýl utvárania kooperačných vzťahov firmy s jej dodávateľmi, distribútormi a niekedy dokonca i s konkurentmi. Pomocou siete kooperačných vzťahov môžu organizácie dosiahnuť vysokú efektívnosť i pružnosť a v tom spočíva i perspektíva podnikov v SR. Kooperačné siete umožňujú organizáciám mať tesný vzťah i z pomerne malými regionálnymi trhmi a reagovať pružne na meniace sa preferencie zákazníkov.“²⁹ Podnikateľské siete, v ktorých dokážu podniky efektívne spolupracovať s dodávateľmi, distribútormi, konkurentmi, či s akoukoľvek inou organizáciou, inštitúciou zároveň sa môžu stať nástrojom regionálneho rozvoja.

²⁷ SLÁVIK, Š. 2009. STRATEGICKÝ MANAŽMENT. Bratislava: Sprint. 2009. ISBN 978-80-89393-08-4. 346 s.

²⁸ SLÁVIK, Š. 2009. STRATEGICKÝ MANAŽMENT. Bratislava: Sprint. 2009. ISBN 978-80-89393-08-4. 346 s.

²⁹ THOMASOVÁ E. 2010. ORGANIZOVANIE. Bratislava: EKONÓM. 2010. ISBN 978-80-225-2914-3 s.199-200

1.2 Klaster, klastrové iniciatívy a ich vplyv na konkurencieschopnosť a rozvoj regiónov

Pojem klaster sa v právnom a ekonomickom systéme Slovenskej republiky začal objavovať len nedávno. Vo všeobecnosti by sme pojem klaster mohli zadefinovať ako ekonomické zoskupenie rôznorodých spoločností, ktoré navzájom kooperujú i konkurujú zároveň v spoločnom regióne za účelom zvýšenia produktivity, efektívnosti či zníženia nákladov. Vo svete existuje veľa rôznych definícií pojmu klaster ale najuznávanejšími definíciami sú Porterove, ktorý klaster zoširoka definuje ako: „miestne koncentrácie vzájomne prepojených podnikov a inštitúcií v konkrétnom odvetví. Klastre zahŕňajú skupinu previazaných priemyslových odvetví a ďalších subjektov dôležitých pre hospodársku súťaž. Obsahujú napríklad dodávateľov špecializovaných vstupov ako sú súčiastky, stroje a služby, a poskytovateľov špecializovanej infraštruktúry. Klastre sa často rozširujú smerom nadol ku odbytovým kanálom a zákazníkom a do strán smerom k výrobcom komplementárnych produktov a spoločnostiam v príbuzných priemyslových odvetviach z hľadiska schopností, technológií alebo spoločných vstupov. Veľa klastrov taktiež zahŕňa vládne či iné inštitúcie ako napr. Univerzity, normotvorné agentúry, výskumné tímy alebo obchodné asociácie, ktoré poskytujú špecializované školenia, vzdelávanie, informácie, výskum a technickú podporu.“³⁰ Z takto ponímanej definície vychádza aj definícia Európskej komisie, kde klaster vníma ako skupinu nezávislých firiem a pridružených inštitúcií, ktoré:³¹

- spolupracujú a súťažia zároveň,
- sú miestne koncentrované v jednom alebo niekoľkých regiónoch, aj keď tieto klastre môžu mať globálny rozsah,
- sú špecializované v konkrétnom priemyslovom odvetví previazanom spoločnými technológiami a schopnosťami,
- sú buď znalostné alebo tradičné,

³⁰ PORTER, M. E. 1998. CLUSTERS AND THE NEW ECONOMICS OF COMPETITION. In: Harvard Business Review. ISSN 800-988-0886. November - december 1998. Reprint 98609. s. 78

³¹ EUROPEAN COMMISSION 2008. THE CONCEPT OF CLUSTERS AND CLUSTERS POLICIES AND THEIR ROLE FOR COMPETITIVENESS AND INNOVATION ISBN 978-92-79-09838-3. s.11-12

V nasledujúcej definícii klastra sa už dokonca vyslovuje priama súvislosť s rozvojom a úspechom regiónu. „Klastre sa označujú ako inovačné zhluky, ktoré vplyvajú na rozvoj a úspech regiónu, prípadne miniregiónu, kde ekonomický rast zabezpečujú malé a stredné firmy. Keďže žiadna malá firma nemá dostatok materiálnych, finančných, investičných a intelektuálnych zdrojov, vytvorí sieť, ktorá združuje tých, ktorí majú spoločné ciele a ich zdroje sa vzájomne dopĺňajú. Tento princíp sa objavuje pri vytváraní zhlukov, z anglického názvu „clusters“.³² Podľa nášho názoru základným zmyslom takejto spolupráce by malo byť získanie ťažko vo väčšine prípadov až nenapodobiteľnej konkurenčnej výhody vo svojom odvetví a regióne. Je to spôsobené najmä faktom, že ak je spolupráca na vysokej organizačnej i funkčnej úrovni a zasahuje do všetkých oblastí v rámci spolupracujúceho odvetvia, dokáže sa takýmto spojením dosiahnuť výhod, ktoré by participujúce spoločnosti nedokázali dosiahnuť samostatne. Medzi takéto výhody možno zaradiť úspory nákladov z rozsahu, zníženie nákladov, zvýšenie efektivity vynakladaných nákladov napríklad v oblasti marketingových aktivít alebo tiež v neposlednom rade získanie zdrojov inovácií. V podobnom svetle vidí fungovanie klastra aj Belešová, ktorá uvádza, že „klastre podporuje ekonomickú a sociálnu stabilitu regiónu. V regióne na základe spoločných cieľov členov klastra zabezpečí nielen trvalo udržateľný a strategický rozvoj odvetvia, ale zachovávajú sa spoločenské hodnoty a zvýši sa životná úroveň obyvateľstva.“³³ Charakteristickými prvkami klastrov ako sa uvádza v Bielej knihe klastrových politík (The Cluster Policies Whitebook) sú:³⁴

- geografické koncentrácie – podniky majú spoločný región, ktorý ich spája,
- špecializácia alebo spoločný menovateľ – klastre sú sústredené okolo špecializácie, ktorá ich spája alebo majú iný spoločný menovateľ (kľúčovú aktivitu),

³² THEODOULIDES, L. 2005. TVORBA A VYUŽITIE PODNIKATEĽSKÝCH SPOJENÍ MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV. In: THOMASOVÁ E. 2010. ORGANIZOVANIE. Bratislava: EKONÓM. 2010. ISBN 978-80-225-2914-3 s.204-205

³³ BELEŠOVÁ, S. 2009. Klastre cestovného ruchu ako faktor regionálneho rozvoja. In: Geografické informácie 13. Bratislava: ŠEVT, a. s. Bratislava, 2009. ISSN 1337-9453. ISBN 978-80-8094-637-1. s. 24

³⁴ ANDERSSON, T. – SCHWAAG-SERGER, S. – SÖRVIK, J. – WISE-HANSON, E. 2004. THE CLUSTER POLICIES WHITEBOOK. Malmö : IKED, 2004, ISBN 91-85281-03-4, s.19-33

- účastníci klastra – klastre zahŕňajú okrem podnikov aj výskumné ústavy a univerzity, inštitúcie verejnej správy, podniky z finančného sektoru a subjekty podporujúce spoluprácu,
- dynamika a väzby klastra: hospodárska súťaž a kooperácia – spolupráca a konkurencia v rámci vzájomne prepojených podnikov,
- kritické množstvo – je potrebné kritické množstvo spolupracujúcich subjektov dosiahnutiu vnútornej dynamiky,
- životný cyklus klastra – klaster je dlhodobý sa vyvíjajúcim regionálnym subjektom,
- inovácie – podniky v klastri sa musia prispôbovať rýchle sa meniacim technologickým, komerčným a organizačným zmenám,

Prínosmi klastra sú zmenšovanie podnikového obmedzenia, ktoré vyplýva z jeho veľkosti. Klaster zároveň pomáha pri zvyšovaní špecializácie, podnecuje vládu k investíciám do odvetvia a regiónu súčasne. Z čoho môže plynúť taký kladný efekt akým je rozvoj regiónov. V podmienkach Slovenskej republiky je tento kladný efekt obmedzovaný nedostatkom finančných zdrojov. Pokiaľ sa prejaví konkurencieschopnosť klastra na globálnej úrovni, štátne dotácie by podľa nášho názoru mali byť cielené a vedené práve do takýchto zoskupení a to buď priamym dotačným systémom alebo nepriamym spôsobom investovania do rozvoja infraštruktúry a podobne. Česká agentúra pre podporu podnikania a investícií Czechinvest rozdeľuje prínosy klastrov do troch skupín. Prínosy klastra pre podniky, pre vysoké školy a pre regióny.³⁵ Podľa Czechinvest „klastrovanie je významným a úspešným nástrojom regionálneho rozvoja. Poskytuje fórum pre dialóg medzi kľúčovými aktérmi v regióne so zameraním na rast. Namiesto všeobecnejšieho zamerania sa na zvyšovanie zručností, lákania investícií, rozvoja MSP v regióne sa špecifikom každého klastra stáva zameranie na činnosti ekonomického rozvoja. Tento prístup je totižto oveľa mocnejší a jeho silu odhalilo už veľa členských krajín organizácie pre hospodársku spoluprácu a rozvoj OECD (ďalej len OECD). Efektívne partnerstvá verejného a súkromného sektora napomáhajú úsporným

³⁵ PŘÍNOSY KLASTRU. In: Klastry. In: Rádce. In: CZECHINVEST – Agentura pro podporu podnikání a investic [online] [cit. 2013.04.03] Dostupné na internete: <<http://www.czechinvest.org/prinosy-klastru>>

nákupom zo strany verejnej sféry, ktorá sa zároveň dozvedá viac o potrebách podnikateľov.“³⁶ Ďalšie dve skupiny prínosov sú zobrazené v tabuľke číslo 1.

Tabuľka 1: *Prínosy klastrov pre podniky a vysoké školy*

Prínosy pre podniky
Umožňujú úspory z rozsahu a znižujú náklady Zmenšujú obmedzenia menších podnikov a zvyšujú špecializáciu Zvyšujú miestnu konkurenciu a rivalitu a tým globálnu konkurenčnú výhodu Zvyšujú rýchlosť prenosu informácií a technológií Zvyšujú moc a hlas menších podnikov Podnecujú vládu k investíciám do špecializovanej infraštruktúry Umožňujú efektívne prepojenia a partnerstvá
Prínosy pre vysoké školy
znalosť potrieb priemyslu/odvetvia vzdelávanie na mieru (kvalifikovaná pracovná sila žiadaná v praxi) aplikovaný výskum (spolupráca na reálnych projektoch) zisk zo spoločných projektov výskumu a vývoja transfer technológií do praxe prístup k ďalším zdrojom financovania (súkromné zdroje, grantové prostriedky)

Zdroj: PŘÍNOSY KLASTRŮ. In: Klastry. In: Rádce. In: CZECHINVEST – Agentura pro podporu podnikání a investic [online] [cit. 2013.04.03] Dostupné na internete: <<http://www.czechinvest.org/prinosy-klastru>>

Štruktúra respektíve zloženie klastra z nášho pohľadu je najvhodnejšia kombinácia súkromných podnikov (výrobných, poskytujúcich služby), vzdelávacích inštitúcií, vedeckých pracovísk, organizácií pôsobiach na trhu práce, samosprávnych a štátnych organizácií. Štruktúra sa môže meniť v závislosti od odvetvia, v ktorom klaster pôsobí ale v podmienkach Slovenskej republiky nie je žiadnym výraznejším spôsobom právne obmedzovaná alebo nariaďovaná. Ako uvádza Pavelková „dôležitým aspektom, ktorý

³⁶ PŘÍNOSY KLASTRŮ. In: Klastry. In: Rádce. In: CZECHINVEST – Agentura pro podporu podnikání a investic [online] [cit. 2013.04.03] Dostupné na internete: <<http://www.czechinvest.org/prinosy-klastru>>

ovplyvňuje úspešné fungovanie klastra, je štruktúra klastra. Štruktúrou klastra rozumieme jednotlivé subjekty zapojené v klastri a ich zástupcov, ktorí sa podieľajú na rozvoji a riadení klastra.“³⁷ Na obrázku 5 je znázornená ideálna štruktúra klastra.

Obrázok 5: **Štruktúra klastra**



Zdroj: ÚČASTNÍCI KLASTRA – obrázok. In: Klastry. In: Rádce. In: CZECHINVEST – Agentura pro podporu podnikání a investic [online] [cit. 2013.04.03] Dostupné na internete: <<http://www.czechinvest.org/klastry> >

Klastre sa veľakrát odlišujú svojim zameraním, ktoré je rôznorodé. Môžu sa líšiť rôznymi produktmi či výrobkami, fázou rozvoja, štruktúrou. Z čoho vyplýva i rôznorodosť ich typológie. Porter uvádza : „Klastre môžeme klasifikovať podľa rôznych hľadísk, a to podľa veľkosti, šírky alebo rozvoja. Niektoré klastre sú zložené prevažne z malých a stredných podnikov. Iné zahŕňajú malé, stredné aj veľké podniky. Niektoré sú sústredené na Univerzitách, zatiaľ čo iné nemajú vôbec žiaden kontakt s univerzitami. Tieto rozdiely v povahe klastrov odrážajú rozdiely v štruktúre odvetvia, ktoré ich tvorí. Viac rozvinuté

³⁷ PAVELKOVÁ, D. 2009. KLASTRY A JEJICH VLIV NA VÝKONNOST FIREM. Praha: GRADA Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2689-2 s. 91

klastre majú hlbšiu a špecializovanejšiu základňu dodávateľov, širšie pole príbuzných odvetví a oveľa viac podporujúcich inštitúcií.“³⁸

Tabuľka 2: *Základná typológia klastrov*

TYP	CHARAKTERISTIKA
Vertikálny výrobný reťazec (Vertical production chain)	- základ tvoria etapy výrobného reťazca, ktoré na seba vzájomne nadväzujú - reťazec od dodávateľa až po zákazníka je možné vymedziť prostredníctvom analýzy vstupov a výstupov
Zoskupenie prepojených odvetví (Aggregation of connected sectors)	- predstavuje veľké zoskupenia prepojených odvetví, ktoré sú súčasne aj úspešnými vývozcami - základ sú štyri úrovne súvisiacich odvetví alebo skupín podnikov - takto definované klastre možno používať pre analýzu národných ekonomík
Regionálne klastre (Regional cluster)	predstavuje zoskupenie prepojených odvetví v rámci určitého regiónu
Priemyselný obvod (Industrial district)	- prezentuje miesto koncentrácie malých a stredných podnikov, ktoré sa špecializujú na jednotlivé etapy výrobného procesu - podniky bývajú často závislé na veľkých firmách
Siete (Networks)	- tvoria špecifickú formu vzťahov medzi ekonomickými partnermi, ktorá nie je založená na trhoch alebo hierarchiách, ale na vzájomnej závislosti - nemusia byť koncentrované geograficky, ale ak sú, je to pre ne výhoda
Inovačné prostredie (Innovative milieu)	- reprezentuje vysoko koncentrované odvetvie typu high-tech so zvláštnou synergiou ekonomických a inštitucionálnych faktorov vytvárajúcich inovačné prostredie - vyznačuje sa vysokou rýchlosťou šírenia znalostí

Zdroj: JUSKOVÁ, M. 2009. Klastre – cesta k rozvoju regiónu. In: Zborník vedeckých prác katedry ekonómie a ekonomiky ANNO 2009. [elektronický zdroj]. Prešov: Prešovská univerzita, 2009. ISBN 978-80-555-0005-8. s. 119-126 Dostupné na internete: <<http://www.pulib.sk/elpub2/FM/Kotulic10/index.html>>

³⁸ PORTER, M. E. 1998. ON COMPETITION. In: Harvard Business School Press. In. PAVELKOVÁ, D. 2009. KLASTRY A JEJICH VLIV NA VÝKONNOST FIREM. Praha: GRADA Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2689-2 s. 92

V odbornej literatúre sa nachádza viacero typológií klastrov, v našej práci si bližšie priblížime základnú typológiu klastrov, typológiu klastrov podľa etapy vývoja daného klastra a typológiu klastrov v závislosti od väzieb, ktoré majú k svojmu okoliu. Základná typológia klastrov, ktorá je uvedená v tabuľke č.2, vychádza z predpokladu, že každé združenie, zoskupenie alebo organizovaný zhuk ekonomicky aktívnych subjektov sa má tendenciu spájať a kooperovať na inom základe. Typickými sú napríklad klastre zakladané na regionálnom základe (najmä klastre utvárané v cestovnom ruchu, kde je destinácia resp. miesto základným zdrojom odlišiteľnosti od konkurentov) alebo klastre zakladané na získavaní a následnom rýchlom šírení znalostí. Ďalšími typmi sú klastre založené na podstate výrobných reťazcov, kde participujúce subjekty sú účastníkmi týchto výrobných reťazcov avšak na inej hierarchickej úrovni reťazca. Nasledujúcou typológiou klastrov sú klastre podľa etapy vývoja, v ktorej sa v súčasnosti nachádzajú. Sú to klastre fungujúce, latentné a potenciálne, ich základné charakteristiky sú uvedené v tabuľke č. 3. Fungujúce klastre sú klastre na trhu už etablované a využívajúce prínosy zo vzájomnej spolupráce. Medzi latentné klastre zaradíme klastre, ktoré ešte reálne nevznikli ale existujú určité nevyužívané príležitosti na základe, ktorých by sa klaster mohol zrealizovať. Klastre potenciálne sú klastre, kde existujú podmienky na založenie ale kritickým faktorom je nedostatok určitých vstupov potrebných na vznik a následné etablovanie.

Tabuľka 3: *Typológia klastrov podľa etapy vývoja*

TYP	CHARAKTERISTIKA
Fungujúce	už boli identifikované a ich členovia spolupracujú a spolu produkujú viac, ako by bola produkcia bez spolupráce
Latentné	predstavujú príležitosti, ktoré neboli doposiaľ využívané
Potenciálne	majú určité podmienky pre existenciu, ale chýbajú im niektoré vstupy a faktory na vznik a rozvoj

Zdroj: SKOKAN, K. 2004. KONKURENCESCHOPNOST, INOVACE A KLASTRY V REGIONÁLNÍM ROZVOJI. Ostrava: REPRONIS, 2004. ISBN 80-7329-059-6. s.115

Ďalším typologickým členením klastrov je ich typológia z hľadiska ich väzieb s okolím (tabuľka č. 4). Rozlišujeme klastre založené na hodnotovom reťazci a klastre založené na kompetenciách. Klastre založené na hodnotových reťazcoch vznikajú na

základe úzkych dodávateľských väzieb, kde všetky participujúce subjekty majú podiel na vzniku konečného produktu, pričom tento produkt predstavuje danú hodnotu, ktorú celý reťazec vytvoril. Členmi takýchto klastrov sú väčšinou dodávatelia respektíve malí výrobcovia, ktorí riadenou kooperáciou s veľkým (konečným) výrobcom, vytvárajú následnú hodnotu. Typickým predstaviteľom takéhoto klastra v našich podmienkach je Automobilový klaster- západné Slovensko. Druhým typom sú klastre založené na kompetenciách tj. klastre, ktoré sú zakladané na základe určitých znalostí a kompetenciách. Nie je vytváraný na základe hodnotových reťazcov ale na základe možnosti efektívneho zbierania inovačných podnetov a znalostí a ich následného efektívneho šírenia v rámci členských subjektov klastra. Väzby v takomto type klastrov sú spojenia založené výhradne na aplikovateľnosti znalostí, ktoré boli získané takýmto typom respektíve formou kooperácie. Typickým príkladom môže byť klaster Silicon Valley vytvorený v severnej Kalifornii v Spojených štátoch amerických. V Slovenskej republike je typickým predstaviteľom tohto typu klastra Košice IT Valley, ktorý funguje v Košickom kraji.

Tabuľka 4: *Typológia klastra v závislosti od väzieb s okolím*

TYP	CHARAKTERISTIKA
<i>Klastre založené na hodnotovom reťazci</i>	vytvárajú sa v rámci sietí dodávateľských väzieb. Napríklad automobilový klaster je zvyčajne vybudovaný okolo hodnotového reťazca spájajúceho výrobcov automobilov s jeho dodávateľmi a môže byť ďalej spojený s výrobcami špecializovaných priemyselných zariadení, elektroniky, plastov, textílií atď.
<i>Klastre založené na kompetenciách</i>	sústreďujú sa na isté špecifické kompetencie, napr. výskumné, vzdelávacie schopnosti. Nejedná sa o kľúčové dodávateľské väzby v rámci daného sektoru, ale o aplikáciu samotných znalostí. Príkladom takého klastra môžu byť informačné a komunikačné technológie, pričom geografická koncentrácia firiem zapojených do klastra môže byť síce zrejmá, ale vytvorený nie je na základe hodnotového reťazca, skôr sa zameriava na potrebné znalosti a kompetencie.

Zdroj: LITTOVÁ, V. – KRIŽAN, M. 2012. SLOVENSKÉ KLASTROVÉ INICIATÍVY. In: Ekonomika, financie a manažment podniku VI. : Zborník vedeckých statí pri príležitosti týždňa vedy a techniky [elektronický zdroj]. – Bratislava: Fakulta podnikového manažmentu EU, 2012. ISBN 978-80-225-3500-7, s.6

Klastrovanie je dynamický proces, ktorý musí byť starostlivo riadený a plánovaný po dlhú dobu. Základom sú vhodné podniky a zručnosti, ktoré sa svojou jedinečnosťou podieľajú na vytvorení spoločného úspechu. Klastrová iniciatíva podľa Zelenej knihy klastrových iniciatív (Greenbook of Cluster Initiatives) predstavuje „organizované úsilie zamerané na zvýšenie rastu a konkurencieschopnosti klastra v regióne za účasti klastrových podnikov, vlády a/alebo výskumnej komunity.“³⁹ Podrobnejšie opisuje rozdiely medzi klastrovými iniciatívami a klastrami Pavelková. „Pojem klastrová iniciatíva sa taktiež používa k označeniu projektu na rozvoj klastra alebo klastrovej organizácie. Klastrové iniciatívy môžu mať formu rôznych organizačných zoskupení, ktoré zahŕňajú predstaviteľov podnikov klastru, regionálnych a miestnych správnych orgánov, zástupcov vedecko-výskumnej komunity a vysokých škôl.“⁴⁰

Všeobecne platné faktory, ktoré by mali zabezpečiť funkčnosť a úspešnosť klastra sa nedajú presne vymedziť. To čo viedlo k úspechu jedného klastra nemusí byť práve to najvhodnejšie pre iný klaster. Je to spôsobené hlavne rozličnými regiónmi, odlišnými tradíciami, kultúrou a spoločnosťou. Tieto faktory vedú práve k argumentu, že formovanie klastrov a klastrových iniciatív nie je automatickým procesom, ale práve naopak ich vznik je často spontánny. Vo všeobecnosti by malo platiť, že čím viac podnikateľských, samosprávnych, verejných a štátnych subjektov je zapojených do takejto formy kooperácie, tým je vyšší aj prínos pre región a podnikanie v ňom. Avšak je to podmienené odborným vedením klastra, schopnosťou dohodnúť sa respektíve byť ochotný odovzdať sa pre spoločný cieľ na úkor vlastných.

1.3 Klastre cestovného ruchu a ich vplyv na regionálnu konkurencieschopnosť v podmienkach SR

Klastre cestovného ruchu fungujú na regionálnom princípe vo väčšine prípadov ako združenia, ktoré sa spoločnými silami snažia o prezentáciu spoločného produktu, ktorým v tomto prípade je práve región. V podmienkach Slovenskej republiky klastre cestovného ruchu tvoria najmä podnikateľské subjekty a subjekty verejnej správy a samosprávy.

³⁹ SÖLVELL, Ö. – LINDQVIST, G. – KETELS, CH. 2003. ZELENÁ KNIHA KLASTROVÝCH INICIATIV. Vydavateľstvo: Tower AB. 2003. ISBN 91-974783-1-8 s.9

⁴⁰ PAVELKOVÁ, D. 2009. KLASTRY A JEJICH VLIV NA VÝKONNOST FIREM. Praha: GRADA Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2689-2 s. 23

Hlavným rozdielom medzi fungovaním takéhoto klastra u nás a v zahraničí je absencia vzdelávacích inštitúcií a vedeckovýskumných pracovísk. V zahraničí je bežné, že existuje spolupráca aj so školami a vzdelávacími inštitúciami, ktoré môžu klastru pridať ďalšiu hodnotu v podobe testovania a aplikovania inovatívnych postupov alebo v poskytovaní kvalifikovanej pracovnej sily oboznámenej so špecifikami regiónu. Klastre cestovného ruchu na Slovensku môžu vznikať len na princípe tradičných historických regiónov (obrázok č.6). Ide o štátnu podporu profilácie územného členenia destinácií na základe historických regiónov. Vzhľadom ku skutočnosti, že naša legislatíva nepozná pojem klaster, prešli všetky klastre cestovného ruchu formálnou byrokratickou transformáciou na oblastné organizácie cestovného ruchu. Spomínaná transformácia bola veľmi potrebná najmä z dôvodu, že klastre u nás nemôžu žiadať o štátnu dotáciu na rozdiel od oblastných organizácií cestovného ruchu. Klastre cestovného ruchu a ich štátna podpora predstavujú jednu z hlavných možností ako oživiť historické regióny na Slovensku.

Obrázok 6: *Mapa regionálnych združení cestovného ruchu na Slovensku*



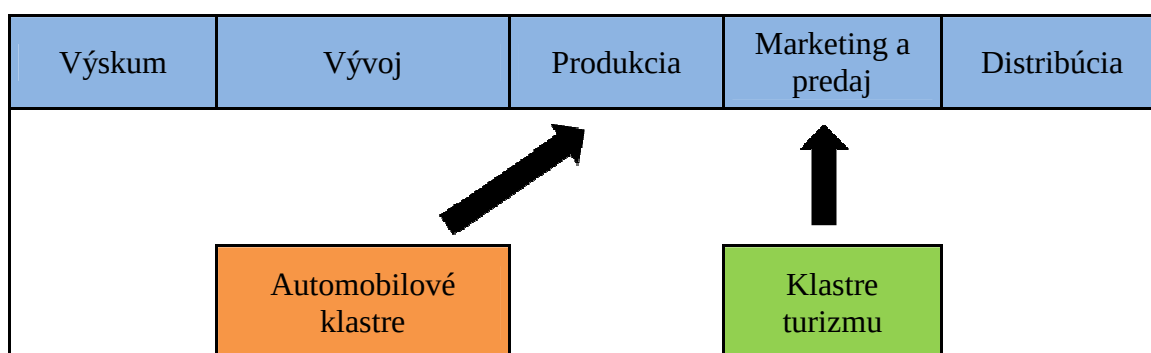
Zdroj: MAPA REGIONÁLNYCH ZDRUŽENÍ CESTOVNÉHO RUCHU In: Ministerstvo dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja Slovenskej republiky (MDVRR SR). [online] Dostupné na internete: <<http://www.telecom.gov.sk/index/index.php?ids=118620>>

Ich prínosy pre jednotlivé regióny môžu byť vo forme rastu zamestnanosti, rozvoji ekonomickej či sociálnej infraštruktúry. Ďalšou výhodou je fakt, že cestovný ruch neškodí

životnému prostrediu ba naopak snaží sa ho chrániť a zachovať špecifické prírodné bohatstvá regiónov.

Základným znakom a zároveň značkou klastrov cestovného ruchu je ich región. Snahou každého vzniknutého klastra je túto ich značku predať. A to platí ako pre tuzemské tak aj zahraničné trhy. Hlavnou činnosťou každého klastra by mala byť čo najlepšia prezentácia regiónu ako na domácom trhu tak aj v zahraničí. Formy prezentácií sa môžu líšiť v závislosti od dostupných finančných prostriedkov a inovatívneho myslenia marketingu. Najčastejšími formami sú workshopy, konferencie, prezentácie, propagácia formou médií, články, letáky, podklady, fotky účasť na rôznych veľtrhoch. Ako sa uvádza v Bielej knihe klastrových politík klastre cestovného ruchu majú podľa hodnotového reťazca hlavnú prioritu v marketingových aktivitách a možnostiach predaja. (obrázok číslo 7)

Obrázok 7: **Klastre podľa hodnotového reťazca**



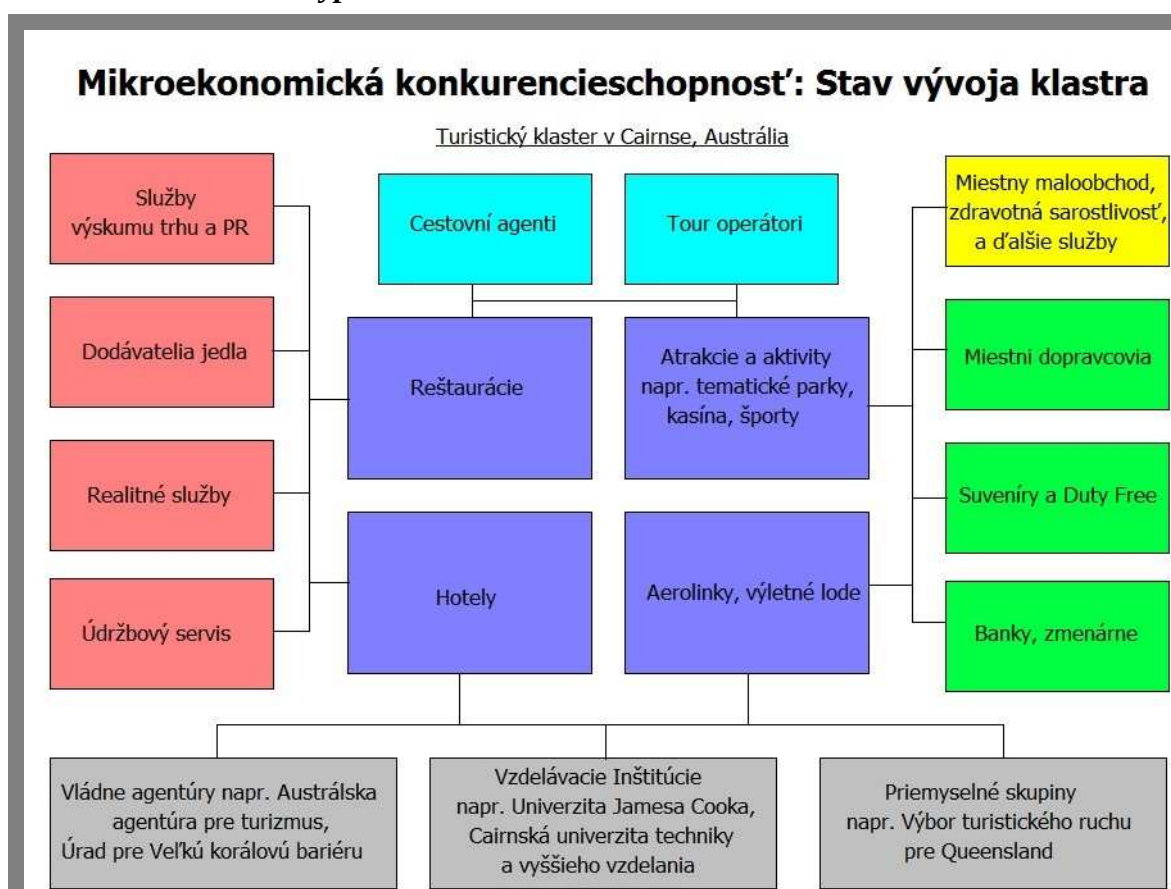
Zdroj: ANDERSSON, T. – SCHWAAG-SERGER, S. – SÖRVIK, J. – WISE-HANSON, E. 2004. THE CLUSTER POLICIES WHITEBOOK. Malmö : IKED, 2004, ISBN 91-85281-03-4, s.33

Financovanie klastrov cestovného ruchu v našich podmienkach bolo až donedávna plne v rukách členov. „Klastre boli financované výhradne z členských príspevkov jednotlivých členov a mimoriadnych členských príspevkov a dobrovoľných príspevkov. Na rozdiel od zahraničných klastrov, ktoré sú až z 54 % financované vládou a len 18 % klastrových iniciatív je financovaných prioritne z vlastných zdrojov.“⁴¹

⁴¹ KLASTROVÉ INICIATÍVY PÔSOBIACE NA SLOVENSKU. In: Klastre na Slovensku. In: INOVÁCIE. In: Slovenské inovačná a energetická agentúra (SIEA). [online] [cit. 2012.12.10] Dostupné na internete: <<http://www.siea.sk/klastre-na-slovensku/>>

Zaujímavou oblasťou je stav rozvoja klastrov a jeho vplyv na štruktúru klastra. Štruktúra klastra turizmu v Cairns, ktorý je podľa Portera považovaný za typický, odráža odborné vedenie klastra a jeho stav vývoja. V klasi sa nachádzajú súkromné podniky, vedecko-výskumné inštitúcie aj vládne agentúry a organizácie. Na obrázku 8 sú znázornené odvetvové oblasti, v ktorých pôsobia členovia klastra. Ak porovnáme teoretické východiská štruktúry klastrov z predchádzajúcej kapitoly s Porterovou štruktúrou klastra turizmu nachádzame pomerne vysokú mieru zhody. Porovnanie typickej Porterovej štruktúry klastra turizmu so slovenským zástupcom turistického klastra sa nachádza v kapitole 4.

Obrázok 8: *Štruktúra typického klastra turizmu*



Zdroj: PORTER M. E. 2009. THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF NATIONS, STATES AND REGIONS – Harvard Business School, Advanced Management Program April 15. 2009. Dostupné na internete: <http://www.isc.hbs.edu/pdf/20090415_AMP.pdf>

Od 1. Januára 2011 nadobudol účinnosť nový zákon o podpore cestovného ruchu na Slovensku na základe, ktorého klaster pretransformované na oblastné organizácie cestovného ruchu môžu požiadať o štátnu dotáciu vo výške vyzbieraných členských

príspevkov za uplynulý rok. Práve preto v slovenských pomeroch je správnejšie hovoriť nie o klastroch cestovného ruchu ale o oblastných organizáciách cestovného ruchu (ďalej aj OOCR).

1.3.1 Charakteristika oblastných organizácií cestovného ruchu

Oblastná organizácia cestovného ruchu vzniká a pôsobí na základe profilácie územného členenia destinácií z pohľadu historických regiónov. Vzniká zápisom do registra oblastných organizácií cestovného ruchu, ktorý je spravovaný a evidovaný na Ministerstve dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja Slovenskej republiky (ďalej aj MDVRR SR). Vznik je podmienený počtom obcí, počtom podnikateľských subjektov a počtom prenocovaní v zakladajúcich obciach nasledovne:⁴²

- Najmenej 5 obcí (počet prenocovaní / rok $\geq$ 50 000)
alebo
- Menej ako 5 obcí (počet prenocovaní / rok $\geq$ 150 000)
+ minimálne 2 podnikateľské subjekty

Iniciátorom založenia musí byť obec a zároveň môže byť členom len jednej oblastnej organizácie cestovného ruchu. Každý člen OOCR má jeden hlas a právo stať sa členom OOCR má každý subjekt, ktorý pôsobí na území obce. Členmi OOCR sú obce, podnikateľské subjekty - právnické osoby a fyzické osoby, ktoré podnikajú na území oblastnej organizácie a ďalšie právnické osoby a fyzické osoby, ktoré pôsobia na území oblastnej organizácie (napr. hotely, reštaurácie, múzea, cestovné kancelárie, existujúce združenia, neziskové organizácie, letiská, univerzity, pod.). Zoznam doposiaľ registrovaných oblastných organizácií cestovného ruchu sa nachádza v prílohe číslo 1.

⁴² Zákon č. 91/2010 Zb. §14 odsek 1 o podpore cestovného ruchu

Medzi hlavné výhody členstva v OOCR patrí propagácia samotných členov na zahraničnej pôde respektíve na globálnom európskom trhu. Je to spôsobené najmä faktom, že samotný podnik zvyčajne nenájde dostatočné množstvo finančných prostriedkov na svoju propagáciu za hranicami regiónu poprípade za hranicami štátu, ak to nie je ekonomicky silný podnik. Kuhn a Tomášová, (2011)⁴³ uvádzajú niektoré ďalšie výhody členstva podnikateľských a iných subjektov v OOCR:

- „účasť na pravidelných pracovných stretnutiach OOCR k riešeniu aktuálnej operatívnej problematiky destinácie (rozvojové opatrenia, marketingové opatrenia, zdroje financovania, spoločné produkty, legislatíva...)
- získavanie aktuálnych informácií o vývoji cestovného ruchu v destinácii a jej smerovaní, know-how v oblasti marketingu v oblasti turizmu (podpora inovácií, moderných informačných technológií, predaja turistických produktov destinácie...) a tiež informovanie o ponuke zariadenia/organizácie na oficiálnej, modernej turistickej web stránke destinácie
- podnikateľský profit z cieľného rozvoja odvetvia cestovného ruchu v destinácii koordinovaný profesionálnou turistickou organizáciou - spoločná rozvojová a marketingová centrála destinácie a tiež z umiestnenia marketingovej značky destinácie na európsky trh turizmu, z nastavenia pozitívneho imidžu územia ako turistickej destinácie a zvyšovania povedomia o destinácii
- propagácia produktov a služieb zariadenia alebo organizácie pod spoločnou marketingovou značkou regiónu v rámci propagačných aktivít OOCR (spoločné propagačné materiály, výstavy, prezentácie a iné), propagácia podujatí zariadenia alebo organizácie v rámci komunikačných aktivít OOCR na vybraných trhoch a tiež sieťovanie produktov a služieb jednotlivých poskytovateľov do komplexných produktov (napr. pobytové balíky a pod.)
- podpora predaja služieb zariadenia alebo organizácie (odborná pomoc pri zvyšovaní návštevnosti zariadenia) prostredníctvom cieľných business to

⁴³ Zdroj: KUHN, I. – TOMAŠOVÁ, P. 2011. ÚVOD DO DESTINAČNÉHO MANAŽMENTU: Príručka pre samosprávy, podnikateľské a iné subjekty k základaniu a činnosti organizácií cestovného ruchu podľa zákona č. 91/2010 Z. z. o podpore cestovného ruchu v znení neskorších predpisov. 2011.

business (ďalej aj B2B) a business to customer (ďalej tiež B2C) aktivít na vybraných trhoch

- pomoc pri zvyšovaní kvality poskytovaných služieb (manažment kvality), vzdelávanie personálu podnikov a organizácií cestovného ruchu a odborné poradenstvo pri získavaní dotácií z fondov EÚ a ich cielenej implementácii do destinácie v oblasti turizmu, regionálneho rozvoja, kultúry a pod.
- presadzovanie spoločných záujmov členov v problematike rozvoja turizmu v rámci svojho regiónu. Spoločný lobing v prospech regiónu pri rokovaniach s partnermi organizácie, ktorými môžu byť napr. Vyššie územné celky (ďalej VÚC), MDVVR SR, Slovenská agentúra pre cestovný ruch (ďalej tiež SACR), krajská organizácia cestovného ruchu (ďalej aj KOČR), hlasovacie právo v rámci valného zhromaždenia, právo voliť a byť volený do orgánov OOCR/KOČR.“

Výhody, ktoré sa dajú dosiahnuť členstvom v oblastnej organizácii cestovného ruchu, sú dosiahnuteľné nielen pre podnikateľské subjekty ale aj pre samosprávu resp. obce , ktoré sa stanú členmi OOCR. Medzi základné výhody členstva v OOCR pre obce patrí nesporne fakt, že turizmus sa môže stať v každom regióne hlavnou príčinou rozvoja regiónu. V turizme môže pracovať pomerne veľa ľudí, ktorí nepotrebujú špeciálnu kvalifikáciu. Zabudnuté remeslá a domáce hospodárstva sú pre turizmus vítanou pomocou, ak sa dokážu správne využívať. Kuhn a Tomášová uvádzajú ďalšie konkrétne výhody pre samosprávu plynúce z členstva v OOCR:⁴⁴

- cielený rozvoj cestovného ruchu v obci ale aj v širšom okolí je koordinovaný profesionálnou organizáciou cestovného ruchu, združenie síl a prostriedkov viacerých subjektov (samospráv, podnikateľov, iných subjektov) pre rozvoj cestovného ruchu získavanie aktuálnych informácií o vývoji a smerovaní cestovného ruchu v destinácii (štatistické zisťovanie, prieskum návštevníka, zamestnanosti...)

⁴⁴ Zdroj: KUHN, I. – TOMAŠOVÁ, P. 2011. ÚVOD DO DESTINAČNÉHO MANAŽMENTU: Príručka pre samosprávy, podnikateľské a iné subjekty k základaniu a činnosti organizácií cestovného ruchu podľa zákona č. 91/2010 Z. z. o podpore cestovného ruchu v znení neskorších predpisov. 2011.

- odborná pomoc pri zvyšovaní návštevnosti atrakcií a ich manažmente v obci (múzeum, kúpalisko, kúpele, hrad...), pri zvyšovaní počtu prenocovaní, využitia a rozvoja ďalších služieb (napr. gastronomické zariadenia, lokálne remeslá...)
- propagácia podujatí a lokálnych atrakcií na domácom a zahraničných trhoch pod spoločnou marketingovou značkou (spoločné propagačné materiály, výstavy, prezentácie...), informovanie o turistickom potenciáli obce na oficiálnej, špecializovanej turistickej web stránke destinácie. Zvyšovanie povedomia cez médiá (Public Relations) o turistickom potenciáli obce (tradície, kultúra, architektúra, prírodné jedinečnosti...). Odborné poradenstvo pri spracovaní projektov o získanie dotácií z fondov EÚ v oblasti turizmu, regionálneho rozvoja, kultúry a pod., pomoc pri spracovaní koncepčných dokumentov pre rozvoj turizmu na úrovni obce
- prepájanie lokálnych atrakcií a/ alebo využitie lokálnych služieb turizmu do komplexných produktov destinácie (napr. cyklotrasy, po stopách kultúry...), následne tiež pomoc pri rozvoji lokálnej infraštruktúry (cesty, parkoviská, zástavky...) a infraštruktúry cestovného ruchu (cyklotrasy, turistické chodníky, hnedé tabule, značenia...) pre účely návštevníkov aj domáceho obyvateľstva
- koordinácia jednotného štandardu poskytovania informácií návštevníkom destinácie v rámci lokálnych turistických informačných centier (kancelárií) na území spoločnej destinácie
- získavanie know-how v oblasti moderného marketingu v oblasti turizmu (podpora inovácií, moderných informačných technológií, predaja turistických produktov destinácie...) a s tým spojená osвета - zvyšovanie vedomostnej úrovne obyvateľstva v prospech rozvoja turizmu v obci,
- presadzovanie záujmu samospráv v problematike rozvoja turizmu regiónu pri rokovaníach s partnermi organizácie (VÚC, KOČR, MDVVR SR, SACR), spoločný lobing v prospech regiónu (napr. pri údržbe ciest k turistickým atrakciám v správe VÚC)

- Stratégia rozvoja cestovného ruchu v obci, a z toho vyplývajúcich investičných zámerov obce, riešenie aktuálnych otázok rozvoja turizmu (Komisia pre cestovný ruch, Komisia kultúry...), hlasovacie právo v rámci valného zhromaždenia OOCR, právo obce voliť a pôsobiť v orgánoch OOCR.

Všetky tieto výhody sú dosiahnuteľné ak existuje odborné vedenie klastra s presne zadanými cieľmi. Všetko je samozrejme podmienené štátnymi dotáciami, ktoré musia byť presne adresované a napokon ich konečný príjemca musí efektívne využívať tak aby sa mohol dosiahnuť rozvoj regiónu. Je nesporné, že v našich podmienkach sa cestovný ruch a jeho podpora môžu stať jedným z hlavných hnacích motorov rozvoja regiónov.

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom diplomovej práce je preskúmanie a zhodnotenie aktivít a činností klastra Orava a charakterizovanie ich vplyvu na rozvoj regiónu. V rámci teoretickej časti prostredníctvom odborného vymedzenia spolupráce malých a stredných podnikov ako predpokladu zvýšenia konkurencieschopnosti regiónov, definovania konkurencieschopnosti a jej základných determinantov, kategorizovania združovania podnikov podľa jednotlivých kritérií, definovania klastra a stanovenia jeho možných prínosov. V rámci praktickej časti sa hlavný cieľ pokúšame naplniť prostredníctvom zhodnotenia aktivít klastra Orava a ich vplyvu na členské subjekty z nášho pohľadu i z pohľadu samotných členov klastra, definovania prínosov klastra Orava pre región a zhodnotenia vplyvu klastra Orava na rozvoj regiónu z pohľadu štatistických údajov o vývoji počtu ubytovacích zariadení, o vývoji počtu prenocovaní a vývoja počtu návštevníkov regiónu.

V teoretickej časti zameriavame parciálne ciele na:

- Charakterizovanie spolupráce a združovania malých a stredných podnikov
- Definovanie konkurencieschopnosti a jej základných determinantov
- Podrobné charakterizovanie mikroekonomického podnikateľského prostredia
- Kategorizovanie združovania podnikov podľa jednotlivých kritérií, oboznámenie sa s výhodami a nevýhodami sieťového podnikania
- Definovanie klastra, stanovenie jeho možných prínosov pre podniky, vysoké školy a región

V praktickej časti zameriavame parciálne ciele na:

- Definovanie hlavných prínosov klastra Orava pre región z pohľadu jednotlivých členov klastra
- Charakterizovanie a analyzovanie celkovej situácie v oblasti cestovného ruchu v danom regióne

- Stanovenie dôvodov vzniku súčasnej situácie v a jej hodnotenie na základe vývoja počtu ubytovacích zariadení, počtu návštevníkov a počtu prenocovaní v regióne
- Analyzovanie jednotlivých aktivít a činností klastra Orava
- Porovnanie štruktúry klastra Orava s typickou štruktúrou klastra turizmu podľa Portera

Jednotlivé parciálne ciele pre teoretickú i praktickú časť sú zvolené s ohľadom na nami stanovené úlohy v teoretickej i praktickej oblasti. Ich naplnenie je možné pomocou uplatnenej metodiky a zvolených metód v kapitole 3.

3 Metodika práce a metody skúmania

Ciele stanovené v predchádzajúcej kapitole je možné dosiahnuť len za predpokladu, že disponujeme dostatočným množstvom informácií zo skúmanej oblasti. Na dosiahnutie týchto cieľov je potrebné zozbierané informácie roztriediť, usporiadať a následne analyzovať. Elektronickou komunikáciou s vedením klastra Orava, ktorý sme si stanovili ako objekt skúmania spolu s jeho vplyvom na rozvoj regiónu, sme sa dostali ku informáciám o činnostiach, a aktivitách klastra a to minulých, súčasných aj budúcich.

Na zmapovanie regionálneho rozvoja v oblasti turistického ruchu, sme použili **metódu analýzy** a **metódu syntézy**. Kde sme najskôr analyzovali dostupné údaje zo Štatistického úradu SR o počte prenocovaní návštevníkov v ubytovacích zariadeniach, počte návštevníkov v ubytovacích zariadeniach a o počte samotných ubytovacích zariadení v regióne. Následne pomocou syntézy sme spojili výsledky zo všetkých analyzovaných ukazovateľov a vytvorili závery. Hodnotili sme 6 posledných a zároveň dostupných rokov. Pri analýze sme abstrahovali od viacerých makroekonomických veličín, ktorých vplyv je závažný ale ťažko kvantifikovateľný. Napríklad vývoj nezamestnanosti v regióne vieme kvantifikovať ale ťažko by sme jeho vývoj mohli prisúdiť výlučne vplyvu klastra Orava. Zistené údaje sú ovplyvnené viacerými externými a internými faktormi, ktoré pôsobili na vývoj ukazovateľov. Asi najzávažnejší dopad, ktorý sme pozorovali na všetkých 3 skúmaných ukazovateľoch, je nástup celosvetovej hospodárskej krízy na prelome rokov 2008-2009.

Analýzou výročných správ klastra a podrobným skúmaním sme zhodnotili doterajšie fungovanie klastra Orava. **Dotazníkovou metódou** sme zisťovali vplyv klastra Orava na členské podnikateľské subjekty. Dotazník sme vytvorili za pomoci google docs ako formulár, ktorý sa odosiela zadaným adresátom a následne sa evidujú prichádzajúce odpovede. Všetky údaje, ktoré sa nám podarilo získať z údajov obsiahnutých v činnostiach a aktivitách klastra, zo získaných odpovedí od členov klastra a z údajov zo Štatistického úradu Slovenskej republiky sme sa následne pokúsili pomocou syntézy dať do vzájomného súladu. Výsledky dotazovania sú popísané v podkapitole 4.3 – vplyv klastra Orava na členské podnikateľské subjekty. Vzor dotazníka je uvedený v prílohe číslo 4.

V diplomovej práci sme využili tiež **metódy komparácie a grafické metódy**. Metódu komparácie sme využili v podkapitole 4.1.2 štruktúra klastra Orava kde sme porovnali súčasnú štruktúru klastra Orava s typickou Porterovou štruktúrou klastra turizmu. Grafickú metódu využívame takmer v celej 4 kapitole pri znázornení dosiahnutých výsledkov.

V práci bola použitá taktiež **metóda dedukcie**, ktorá vychádza z predpokladu, že všeobecné poznatky sa odrážajú na konkrétnych prípadoch. V práci sme ju použili práve pri hodnotení stavu rozvoja klastra Orava.

4 Výsledky práce

4.1 Klaster ORAVA

Región:	Orava
Vznik:	r.2009
Právna forma:	oblastná organizácia cestovného ruchu
Zameranie:	turizmus
Počet členov:	25
Web:	www.orava.sk



Obrázok 9: **Logo klastra ORAVA**

Zdroj: KLASTER ORAVA.
<<http://inovacie.regionzilina.sk/inovacie/inovativne-institucie/klaster-orava/>>

4.1.1 Charakteristika, dôvody a spôsob vzniku klastra

Orava je jeden zo slovenských regiónov so zameraním na odvetvie cestovného ruchu. Územie regiónu Orava je zhruba totožné so slovenskou časťou bývalej Oravskej župy. Regionálnym, historickým a kultúrnym centrom Oravy je Dolný Kubín. Ako región cestovného ruchu oficiálne zahŕňa 3 okresy – Dolný Kubín, Námestovo a Tvrdošín.

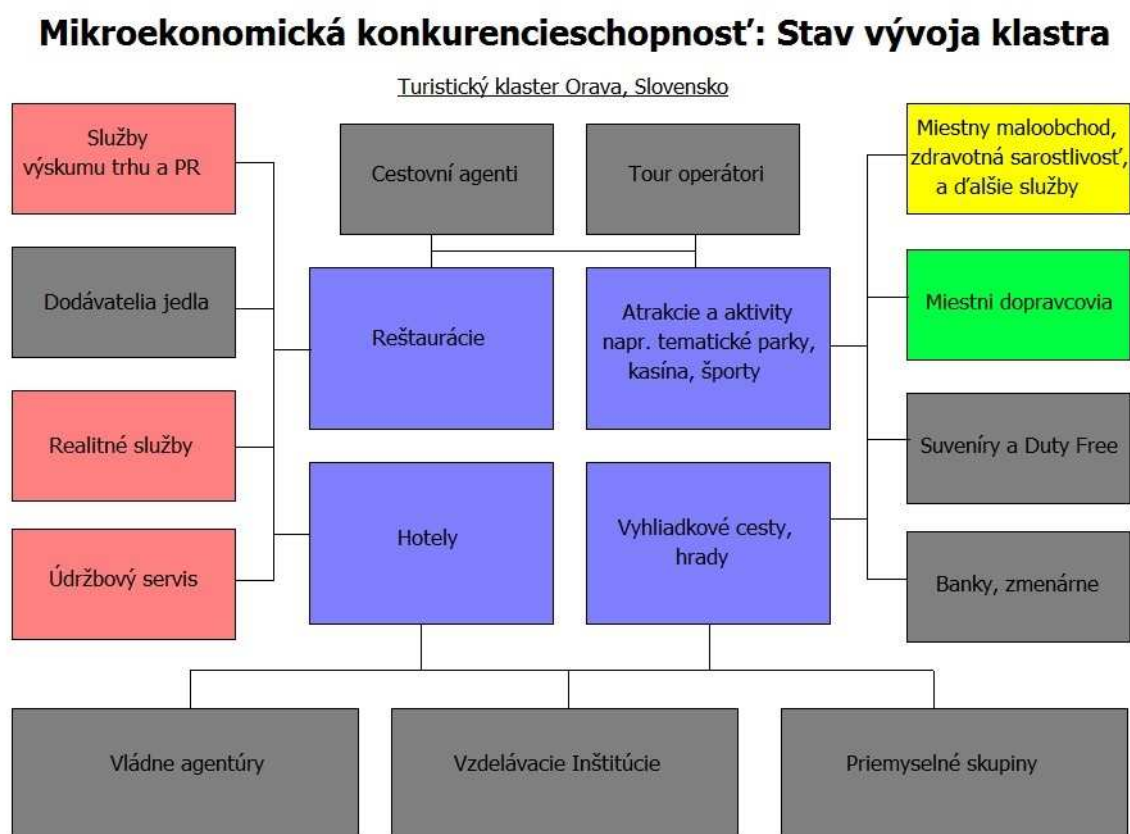
Klaster ORAVA ako združenie cestovného ruchu vznikol v roku 2009 podpísaním zakladateľskej zmluvy združenia cestovného ruchu na Orave. Registrovaný je ako záujmové združenie právnických. Klaster ORAVA- združenie cestovného ruchu je „organizáciou destinačného manažmentu (ďalej aj DMO) na Slovensku a spoločná marketingová centrála pre destináciu Orava. Snahou Klastra ORAVA je svojimi aktivitami dostať Oravu na mapu vyhľadávaných európskych destinácií, prezentovať Oravu pod jednotnou značkou doma aj v zahraničí, vytvárať konkurencie schopné produkty cestovného ruchu a podnecovať spoluprácu v regióne“⁴⁵

⁴⁵ Zdroj: KLASTER ORAVA. In: Inovatívne inštitúcie. In: Inovácie. In: Inovačný portál Žilinského regiónu. [online] [cit. 2012.12.29] Dostupné na internete: <<http://inovacie.regionzilina.sk/inovacie/inovativne-institucie/klaster-orava/>>

4.1.2 Štruktúra klastra

Klaster Orava k 9. Januáru 2012 tvorí 25 členov z toho 8 obcí, 3 mestá, 1 športové združenie, 1 poradenská inštitúcia, 1 dopravná agentúra, 3 podniky poskytujúce výlučne ubytovacie a stravovacie služby, 2 podniky poskytujúce komplexné služby v oblasti lyžovania, ubytovania, stravovania, wellness, 2 podniky poskytujúci vodné atrakcie, 1 podnik poskytujúci služby v oblasti realitného trhu, 3 maloobchodné podniky. Komparácia štruktúry klastra turizmu Orava a typického Porterovho klastra turizmu (str.35) je znázornená na nasledujúcom obrázku.

Obrázok 10: Štruktúra klastra turizmu Orava



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa PORTER M. E. 2009. THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF NATIONS, STATES AND REGIONS – Harvard Business School, Advanced Management Program April 15. 2009. Dostupné na internete: <http://www.isc.hbs.edu/pdf/20090415_AMP.pdf>

Farebne sú označené oblasti v ktorých má klaster Orava zástupcu. Šedou farbou sú znázornené oblasti v ktorých klaster Orava oproti typickému Porterovmu klastru zástupcu nemá. Ako je z komparácie viditeľné jadro klastrov je porovnateľné naproti tomu v klastri

Orava absentujú vládne agentúry, vzdelávacie inštitúcie, priemyselné skupiny či banky a zmenárne. Zaujímavá je skutočnosť, že v klastri Orava nie je zastúpená žiadna cestovná agentúra a to napriek faktu, že sa jedná o klaster, ktorý ma oblasť pôsobenia práve turizmus.

4.1.3 *Vízia ciele a stratégia klastra*

Hlavný cieľ klastra Orava je „vytvárať pozitívny imidž regiónu pre návštevníkov, investorov a občanov regiónu, organizovať spoločný marketing cestovného ruchu a územia Oravy, ako aj spoločnú ponuku kvalitných produktov cestovného ruchu na Orave.“⁴⁶ Celkové pôsobenie a fungovanie klastra Orava spočíva na orgánoch združenia. Ide o valné zhromaždenie členov, predstavenstvo, dozornú radu a výkonného riaditeľa. Ku koncu roka 2012 osobami oprávnenými konať v mene združenia sú:⁴⁷

- Predseda predstavenstva
- Podpredseda predstavenstva
- Výkonný riaditeľ

Stratégia klastra Orava sa sústreďuje najmä na marketingové aktivity a predaj spoločnej značky regiónu doma a v zahraničí. Nástrojmi sú najmä workshopy na rôznych zahraničných podujatiach, ktoré sú zamerané na rozvoj a možnosti turistického ruchu, na ktorých sa klaster snaží prezentovať región Orava.

4.1.4 *Pôsobenie a skúsenosti klastra Orava vo svojom regióne*

Oblasti pôsobenia a činnosti klastra Orava ako oblastnej organizácie cestovného ruchu v sú tieto:

- Media relations

⁴⁶ PREZENTÁCIA KLASTRA ORAVA – 2009. In: Prvé pracovné stretnutie slovenských klastrov. In: Aktuality. In: Slovenské inovačná a energetická agentúra (SIEA). [online] [cit. 2012.12.29] Dostupné na internete: <<http://www.siea.sk/uvod-aktuality/c-238/prve-pracovne-stretnutie-slovenskych-klastrov/>>

⁴⁷ Podľa interných zdrojov klastra Orava

Ide o propagáciu prostredníctvom zasielania podkladov a fotiek, ponuky bartrovej spolupráce a v nie poslednom rade tiež tlačových správ a rozhovorov v médiách ako sú napríklad:

- Televízie: TA3, STV, Markíza, regionálna televízia TV ORAVIA,
- Časopisy: Trend a SME,
- Rádiá: Fun rádio, Slovenský rozhlas,

- Edičná činnosť

Vydávanie reklamných materiálov (zakladače, mapy, letáky) a každoročné propagačné materiály k novej letnej a zimnej sezóne na podporu turizmu v regióne Orava. Vykonávanie a zabezpečovanie štúdií a odborných analýz. Sledovanie a následné vyhodnocovanie trendov a štatistík, aby dochádzalo napredovaniu a zvyšovaniu konkurencieschopnosti regiónu v oblasti turizmu.

- Vytváranie partnerstiev a spolupráce

Je to aktivita na lepšie hodnotenie sa, napredovanie a spoluprácu na rôznych úrovniach partnerstiev. Len efektívnou spoluprácou je možné dosahovať požadované výsledky. Najvýznamnejšie sú partnerstvá s:

- Slovenskou agentúrou pre cestovný ruch (SACR)
- Vyšším územným celkom (VÚC) v tomto prípade ide o Žilinský samosprávny kraj
- Partnerstvo klastrov ORAVA, Liptov a Turiec, a ich spolupráca na vytvorení Asociácie klastrov Žilinského samosprávneho kraja.
- Stretnutie slovenských klastrov, expertov SIEA a MH SR na zmapovanie ďalších možností rozvoja klastrov u nás na Slovensku. (na podnest Slovenskej inovačnej a energetiskej agentúry)

- Propagačné aktivity

Sú to aktivity, ktoré sa na regióne môžu prejaviť najvýraznejšie. Základným cieľom každého podobného združenia by podľa nášho názoru malo byť čo najefektívnejšie prezentovanie svojho regiónu na rôznych podujatiach a pri každej príležitosti.

- Veľtrhy a workshopy v rôznych mestách
- Prezentácie
- Konferencie
- Webmarketing

Webmarketingom klaster Orava pôsobí na svojich potenciálnych zákazníkov aj prostredníctvom internetového portálu facebook (príloha č.2, obrázok č.13). Je to najrýchlejší a v dnešnej dobe asi aj najobľúbenejší spôsob získavania informácií o novinkách medzi ľuďmi. Z nášho pohľadu propagácia formou sociálnych sietí poskytuje najrýchlejší a veľmi efektívny spôsob marketingovej komunikácie.

Ďalším z propagačných aktivít webmarketingu je propagácia karty zliav pre zákazníkov regiónu Orava. Sú to informačno-internetové portáli ako pre majiteľov (resp. ubytovateľov), tak aj pre hostí. O možnostiach využitia karty informujú svojich klientov najmä prostredníctvom internetových stránok členovia klastra, klaster Orava na svojej stránke región Orava a priamo informačným portálom karty ORAVApas (príloha č.2, obr. č.14 a 15).

Oravapass funguje ako čipová karta zliav. Ide presnejšie o dva druhy kariet:

1. **SINGLE Oravapass** pre jednu osobu (bez ohľadu na vek)
2. **FAMILI Oravapass** pre dve dospelé osoby a až 3 deti do 18rokov

Karta regiónu Orava je nápadná a atraktívna svojím dizajnom. Keďže ide o produkt klastra ORAVA, tak za nápisom karty je umiestnené logo označujúce daný región. Každoročne sa karta aktualizuje. Na rok 2013 ponúka možnosti využitia atraktívnych štyridsiatich zliav až do výšky 30%. Miesta kde získa klient zľavy s ORAVApasom sú uvedené priamo na internetovej stránke www.oravapas.sk. Najzaujímavejšie a najčastejšie používané sú najmä zľavy na Oravský hrad, Aquarelax Dolný Kubín, v Ski Parku Kubínskej holi, na Roháče – Spálená, Ski Zábava Hruštín, múzeum oravskej dediny v Zuberici, plte na Orave, športová hala – Holiday Park Orava, hotel Park, Jánošíkov dvor a množstvo ďalších. Ide o asi 30 rekreačno-turistických stredísk regiónu Oravy, ktoré ponúkajú prostredníctvom tejto karty širokú škálu možnosti ubytovania, stravovania, relaxu, zábavy, a adrenalínu podľa výberu klienta.

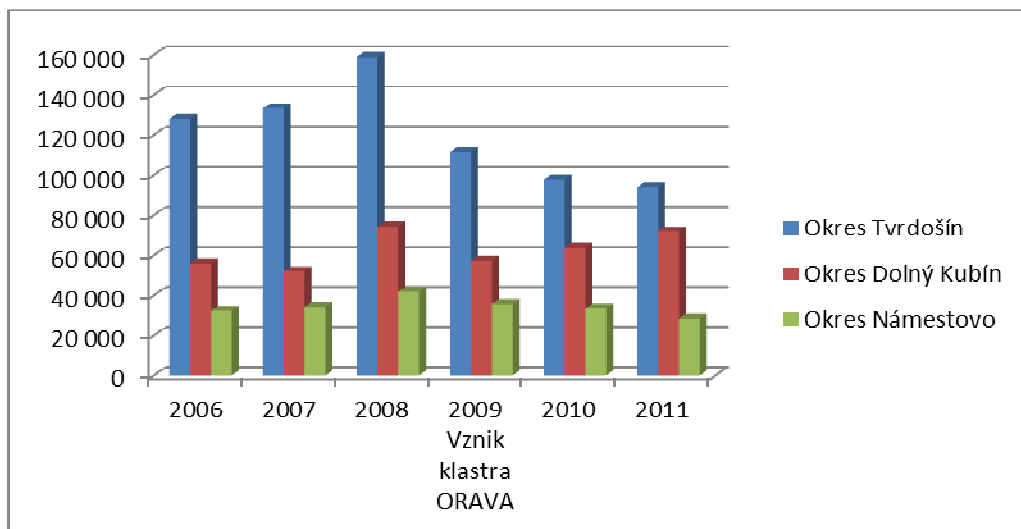
- Aktivizačná činnosť

Činnosť aktivizácie je rovnako potrebná ako pri vzniku tak aj v priebehu celého procesu klastrovania v regióne Orava. Ide o aktívne prilákanie a zapájanie nových alebo už aktívnych podnikateľov, organizácií a verejnosti. Na začiatku vzniku klastra bola aktivizačná činnosť na vynikajúcej úrovni ale s pribúdajúcimi členmi sa dostala do úzadia, čo negatívne ovplyvňuje rozvoj regiónu vzhľadom ku skutočnosti, že súčasná štruktúra klastra je ešte veľmi vzdialená typickej štruktúre klastra turizmu, ktorú uvádza vo svojej štúdii Porter.

4.2 Vývoj základných ukazovateľov cestovného ruchu v regióne ORAVA

Podľa jednotlivých okresov sa vývoj počtu prenocovaní najvýraznejšie menil v okrese Tvrdošín, kde až do roku 2009 postupne narastal počet prenocovaní až do výšky 158 998 prenocovaní za rok 2008. V roku 2009 sa začali najmä v okrese Tvrdošín prejavovať rastúce dopady hospodárskej krízy. Dopady celosvetovej hospodárskej krízy poznamenali vývoj ukazovateľa v každom okrese regiónu avšak len v regióne Tvrdošín sme zaznamenali prepád až pod úroveň, ktorú dosahoval ukazovateľ v roku 2006. V roku 2009 bol založený klaster Orava v meste Dolný Kubín a postupne začal rozvíjať svoje aktivity na celý región Oravy. Ak by sme porovnávali vývoj počtu prenocovaní návštevníkov v okrese Dolný Kubín dostali by sme úplne odlišný vývoj ako v okrese Tvrdošín. Dopad hospodárskej krízy na okres Dolný Kubín sa síce prejavil poklesom ukazovateľa, ale pokles nebol taký markantný ako v okrese Tvrdošín a zároveň od roku 2010 opäťovne rástol dokonca až na úroveň, ktorú dosahoval pred vypuknutím hospodárskej krízy. Tento nárast mohol byť do značnej miery ovplyvnený práve začatím činnosti klastra Orava a jeho propagačnými aktivitami, v ktorých sa do značnej miery mohla prejavovať účasť Aqua Kubín, ako jedného z najsilnejších hráčov v regióne Orava. Moderný Aquapark v centre Dolného Kubína a jeho dobrá propagácia na našom či zahraničnom trhu mohla výraznou mierou prispieť k nárastu počtu prenocovaní v okrese Dolný Kubín. Celý vývoj počtu prenocovaní návštevníkov v ubytovacích zariadeniach vybraných okresov regiónu Orava je znázornený v grafe 1.

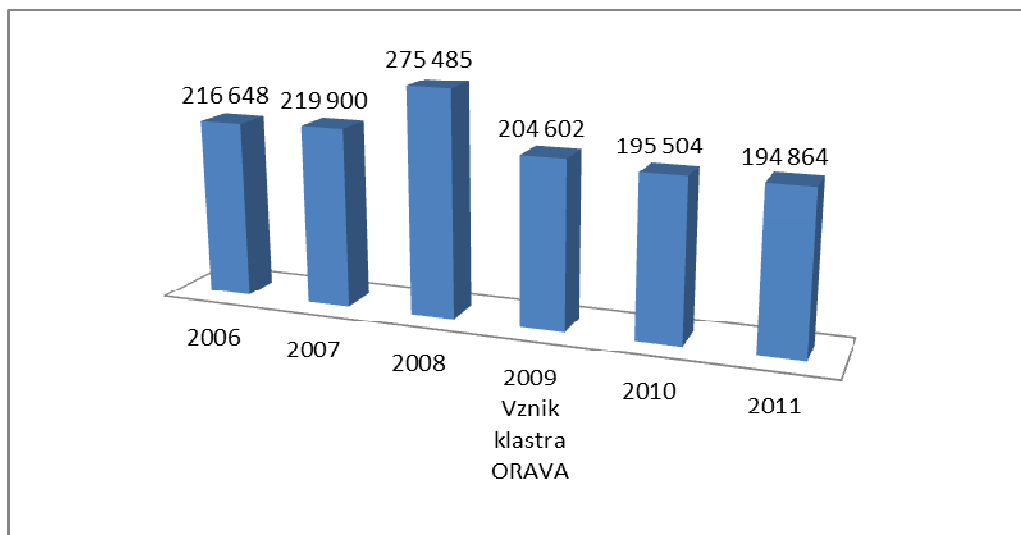
Graf 1: Vývoj počtu prenocovaní návštevníkov v ubytovacích zariadeniach regiónu podľa okresov



Zdroj: RegDat – databáza regionálnej štatistiky (Štatistický Úrad Slovenskej Republiky). [online] [cit. 2013.03.12] Dostupné na internete: <<http://px-web.statistics.sk/PXWebSlovak/index.htm>>

V grafe 2 je znázornený vývoj počtu prenocovaní vo všetkých 3 okresov súčasne a i napriek skutočnosti, že pokles od vzniku krízy neustal, pokles je každoročne menší.

Graf 2: Vývoj počtu prenocovaní návštevníkov v ubytovacích zariadeniach spolu

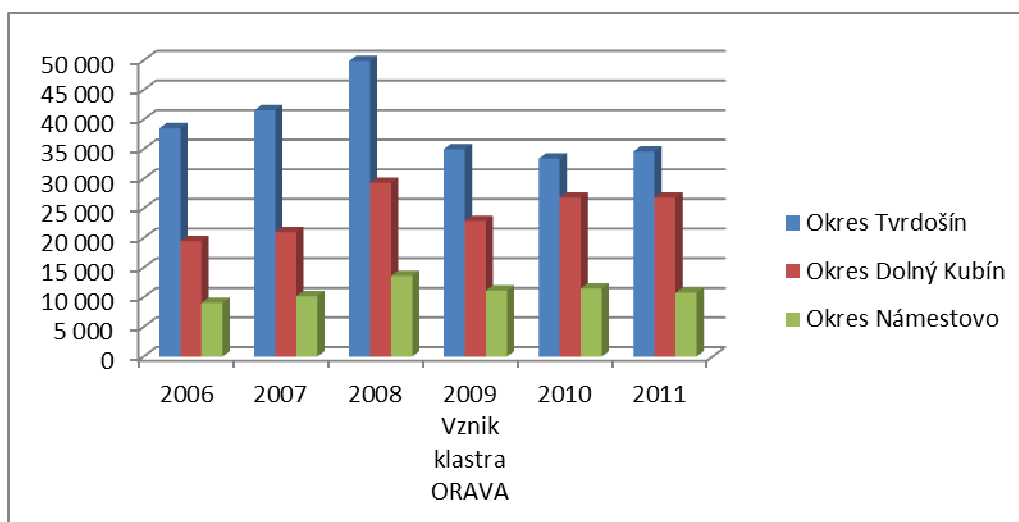


Zdroj: RegDat – databáza regionálnej štatistiky (Štatistický Úrad Slovenskej Republiky). [online] [cit. 2013.03.12] Dostupné na internete: <<http://px-web.statistics.sk/PXWebSlovak/index.htm>>

Z roku 2010 na rok 2011 sme zaznamenali pokles vo výške 640 prenocovaní za rok, čo v relatívnom vyjadrení predstavuje medziročný pokles o 0,33 %.

Ďalším z ukazovateľov vývoja cestovného ruchu v regióne Orava je počet návštevníkov v ubytovacích zariadeniach rozdelený podľa jednotlivých okresov a v celkovom vyjadrení za celý región. Vývoj a priebeh ukazovateľa je podobný s priebehom vývoja počtu prenocovaní. Jedným z hlavných rozdielov je, že pokles v okrese Tvrdošín sa zastavil už v roku 2010 a v roku 2011 zaznamenali po prvýkrát od krízy mierny nárast. Ako počet návštevníkov tak aj počet prenocovaní mal najmenšie výkyvy v okrese Námestovo, kde sa síce hospodárska kríza prejavila avšak medziročné zmeny v oboch ukazovateľoch sú zanedbateľné a mohli by sme ich pripísať sezónnym výkyvom.

Graf 3: Vývoj počtu návštevníkov v ubytovacích zariadeniach podľa okresu

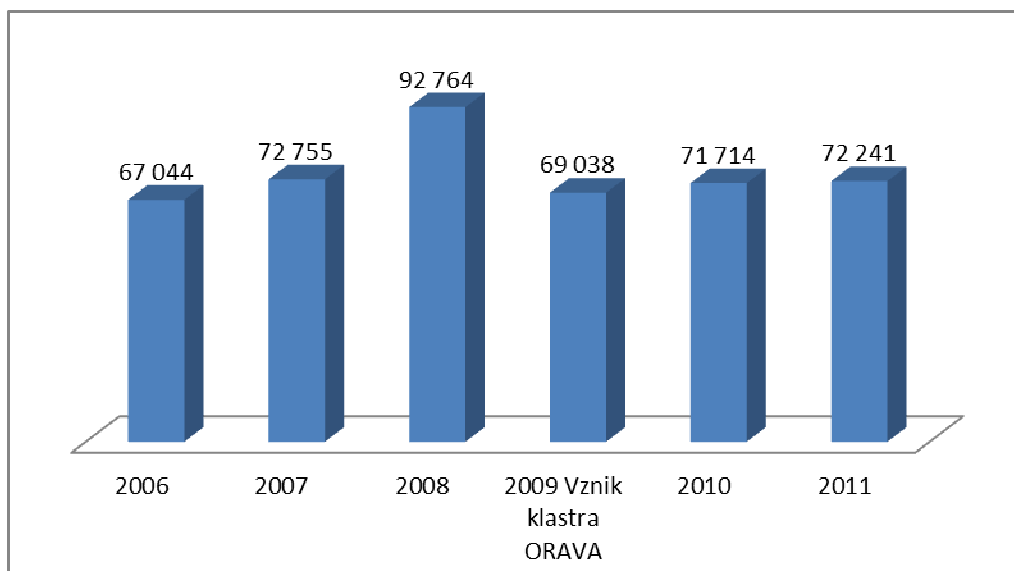


Zdroj: RegDat – databáza regionálnej štatistiky (Štatistický úrad Slovenskej republiky). [online] [cit. 2013.01.15] Dostupné na internete: <<http://px-web.statistics.sk/PXWebSlovak/index.htm>>

Ak sa na vývoj počtu návštevníkov pozrieme za všetky 3 okresy spolu, rokom kulminácie je rok 2008. Ku koncu roka 2008 a začiatkom roka 2009 sa naplno začala prejavovať hospodárska kríza, čo zapríčinilo aj približne 23 % medziročný pokles počtu návštevníkov v roku 2009. Rok 2010 a rok 2011 priniesol pre región opätovný nárast počtu návštevníkov, k čomu podľa nášho názoru určitou mierou prispel aj klaster Orava a jeho začatie činnosti. Vzhľadom k tomu, že v rokoch 2010 a 2011 nemožno hovoriť o rokoch hospodárskeho rastu, skôr o dozvukoch hospodárskej krízy, môže byť práve činnosť klastra jedným z rozhodujúcich faktorov prečo počet návštevníkov neklesal ale naopak mierne rástol. Medziročný nárast v relatívnom vyjadrení v roku 2010 predstavoval 3,9 % a v roku 2011 to bolo 0,7 %. Prvý mierny nárast bol podľa nášho názoru do určitej miery

spôsobený začatím fungovania klastra a jeho propagačnými a mediálnymi činnosťami, čo do regiónu prilákalo nových návštevníkov. V nasledujúcom roku sa na prejavila spokojnosť minuloročných návštevníkov a ich kladné odporúčania.

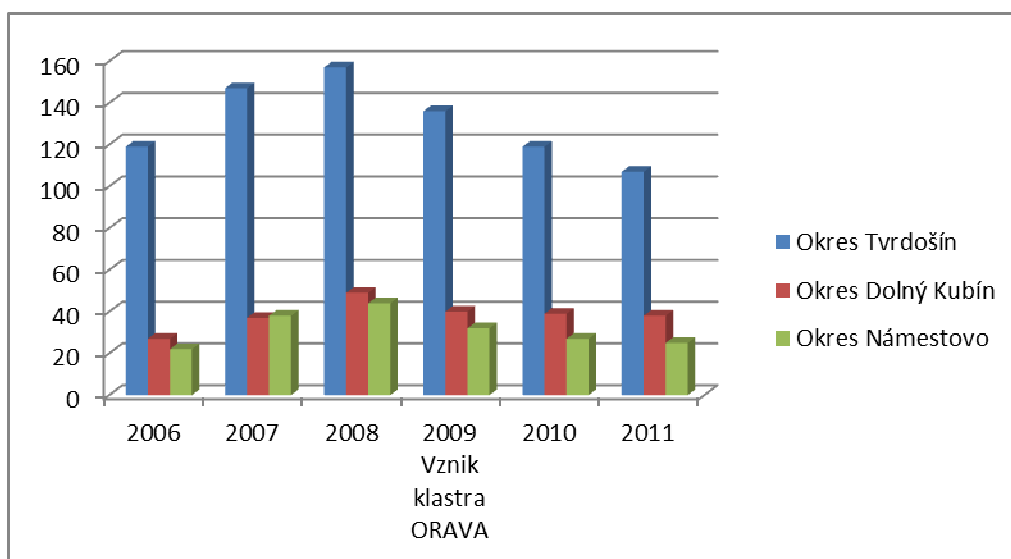
Graf 4: Vývoj počtu návštevníkov v ubytovacích zariadeniach spolu



Zdroj: RegDat – databáza regionálnej štatistiky (Štatistický úrad Slovenskej republiky). [online] [cit. 2013.01.15] Dostupné na internete: <<http://px-web.statistics.sk/PXWebSlovak/index.htm>>

Posledným ukazovateľom vývoja cestovného ruchu v regióne je vývoj počtu ubytovacích zariadení od roku 2006 do roku 2011. Vo vývoji počtu ubytovacích zariadení vidíme rastúcu tendenciu vo všetkých okresoch do roku 2008 a následnú klesajúcu tendenciu až do roku 2011, čo bolo spôsobené začiatkom celosvetovej hospodárskej a finančnej krízy. Silnejší konkurečný boj v časoch finančnej krízy priniesol úbytok ubytovacích zariadení aj v rokoch keď už hospodárska kríza bola na ústupe, ale zároveň stále pretrvávajúca neistota spôsobila aj pokles ubytovacích zariadení aj v rokoch nasledujúcich.

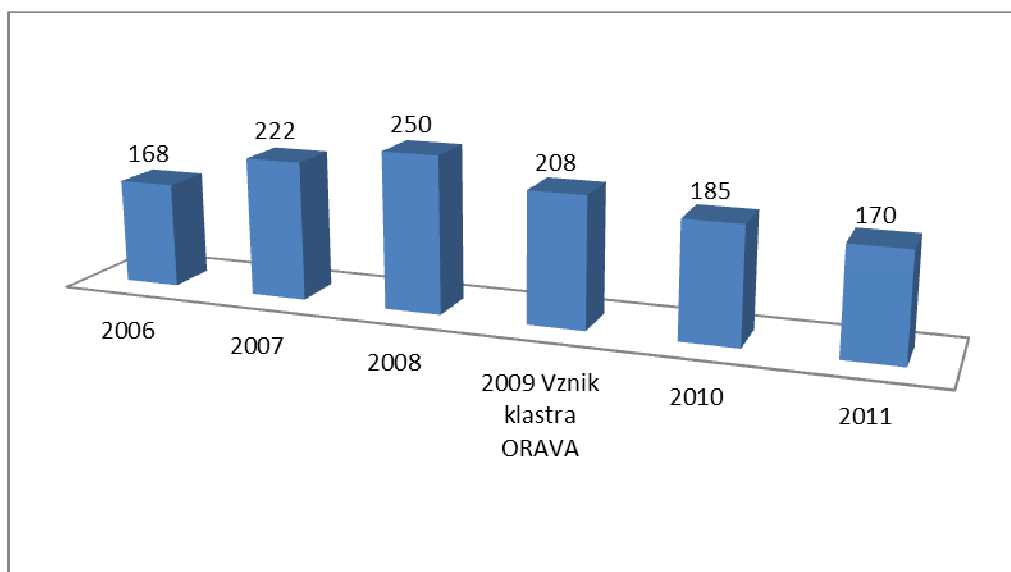
Graf 5: *Vývoj počtu ubytovacích zariadení v regióne podľa okresov*



Zdroj: RegDat – databáza regionálnej štatistiky (Štatistický Úrad Slovenskej Republiky). [online] [cit. 2013.03.12] Dostupné na internete: <<http://px-web.statistics.sk/PXWebSlovak/index.htm>>

V grafe číslo 6 je znázornený vývoj počtu ubytovacích zariadení za všetky 3 okresy spolu.

Graf 6: *Vývoj počtu ubytovacích zariadení v regióne spolu*



Zdroj: RegDat – databáza regionálnej štatistiky (Štatistický Úrad Slovenskej Republiky). [online] [cit. 2013.03.12] Dostupné na internete: <<http://px-web.statistics.sk/PXWebSlovak/index.htm>>

Vývoj všetkých vyššie spomínaných ukazovateľov v cestovnom ruchu v okresoch Tvrdošín, Námestovo a Dolný Kubín bol poznamenaný začiatkom hospodárskej a finančnej krízy koncom roka 2008, ktorá bola vlastne istým prehĺbením americkej

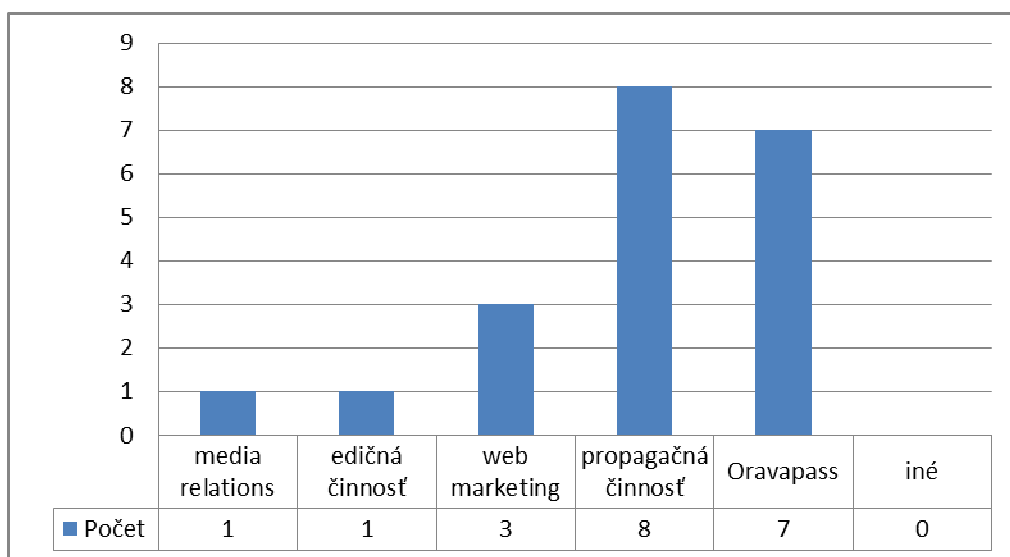
hypotekárnej krízy z roku 2007. Na našich výsledkoch je preto veľmi ťažko badateľný vplyv klastra Orava, ktorý začal svoju činnosť práve počas prebiehajúcej hospodárskej krízy. Napriek tomu ak tieto 3 vyššie spomínané ukazovatele budeme hodnotiť vo vzájomnom súvisi a spolu za celý región môžeme zhodnotiť vplyv klastra Orava na región ako pozitívny. V prvom rade aj napriek poklesu počtu prenocovaní v roku 2010 a poklesu ubytovacích zariadení bol v regióne zaznamenaný nárast počtu návštevníkov oproti roku 2009. Počet ubytovacích zariadení nemá na počet návštevníkov vplyv dovtedy kým nie je kapacita ubytovacích zariadení vyčerpaná. Pôsobenie klastra Orava môže počet ubytovacích zariadení taktiež ovplyvňovať len nepriamo cez nárast počtu návštevníkov, čím viac ľudí bude do regiónu prichádzať tým bude väčšia ochota podnikat' a investovať v regióne. Preto môžeme ukazovateľ vývoja počtu návštevníkov dať do priameho súvisu s činnosťou klastra Orava, ktorého hlavnou náplňou a cieľom, ktorý bol stanovený pri zakladaní je svojimi aktivitami dostať Oravu na mapu vyhľadávaných európskych destinácií, prezentovať Oravu pod jednotnou značkou doma aj v zahraničí. Čo sa mu do určitej miery podarilo naplniť keďže v rokoch keď sa naplno prejavovali vplyvy hospodárskej krízy v regióne neklesal počet návštevníkov naopak mierne rástol a to si udržal i v nasledujúcom roku. Naopak pokles počtu prenocovaní môžeme dať do súvisu práve s poklesom počtu ubytovacích zariadení najmä v poslednom skúmanom roku. Úbytok ubytovacích zariadení mohol v silných mesiacoch spôsobiť, že zostávajúce zariadenia boli vypredané na celú hlavnú sezónu, čo znemožnilo nárast počtu prenocovaní.

4.3 Vplyv klastra Orava na členské podnikateľské subjekty

Hodnotenie vplyvu klastra Orava na členov - podnikateľov sme robili na základe získaných odpovedí na dotazník, ktorý sme adresovali všetkým 14 členským podnikateľským subjektom. Zo 14 rozposlaných dotazníkov sa nám vrátilo 12, čo predstavuje 85 % návratnosť a značí pomerne veľký záujem členov o aktivity klastra Orava a jeho pôsobenie.

Prvá otázka nám podáva obraz o aktivitách klastra Orava, ktoré členovia považujú za najpotrebnejšie resp. ktoré podľa ich vlastného názoru predstavujú najväčšie prínosy pre podnikanie v danom regióne. V otázke mohli zaznačiť aj viac odpovedí, čo väčšina respondentov aj uskutočnila.

Graf 7: *Prínosy aktivít klastra Orava pre podnikanie v regióne*

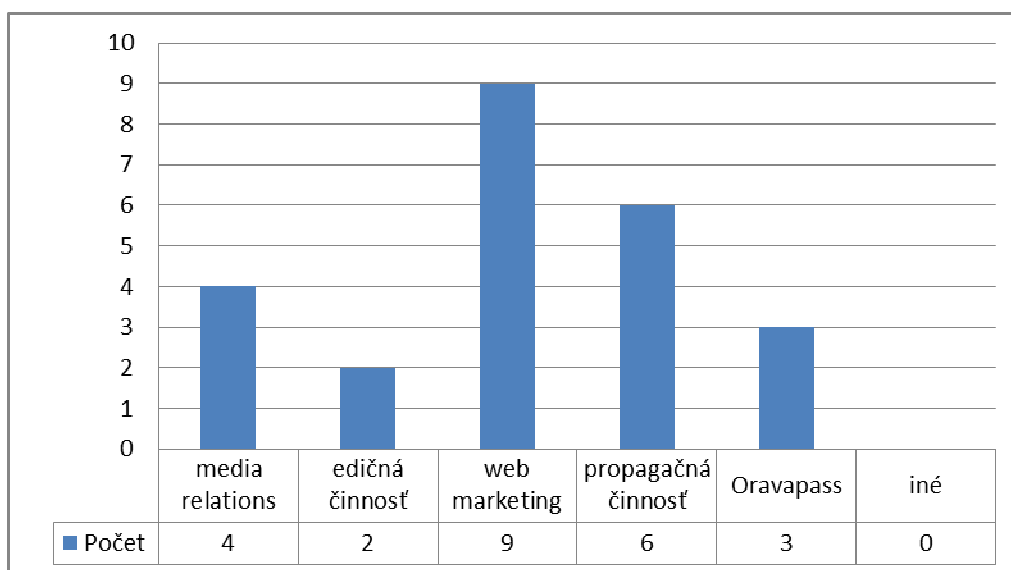


Zdroj: vlastné spracovanie informácií z dotazníka

Najväčší prínos pre podnikanie v regióne majú podľa členov klastra dve aktivity, ktoré klaster Orava uskutočňuje. 8 z 12 opýtaných sa vyjadrilo, že najväčší prínos pre ich podnik predstavuje propagačná činnosť klastra Orava. Druhou aktivitou v poradí je Oravapass – karta zliav, kde až 7 z 12 opýtaných vníma aktivitu ako veľmi prínosnú pre ich podnikanie. Menšie prínosy podľa respondentov sú z aktivít webmarketingu, edičnej činnosti a z media relations. Počet členov ktorí zaznačili ostatné tri aktivity klastra je uvedený v grafe 7.

V druhej otázke sme hodnotili efektivitu aktivít klastra podľa názoru jeho členov. Až 75 % opýtaných, 9 členov, si myslí, že najviac by mal klaster zefektívniť webmarketing. 6 členovia klastra, čo predstavuje 50 % opýtaných, vnímajú potrebu zefektívnenia propagačnej činnosti klastra. 4 členovia klastra považujú za potrebné zefektívnenie činnosti klastra v oblasti media relations, 3 členovia by uvítali väčšiu snahu klastra v oblasti produktu Oravapass a 2 členovia by chceli väčšiu snahu klastra v oblasti edičnej činnosti.

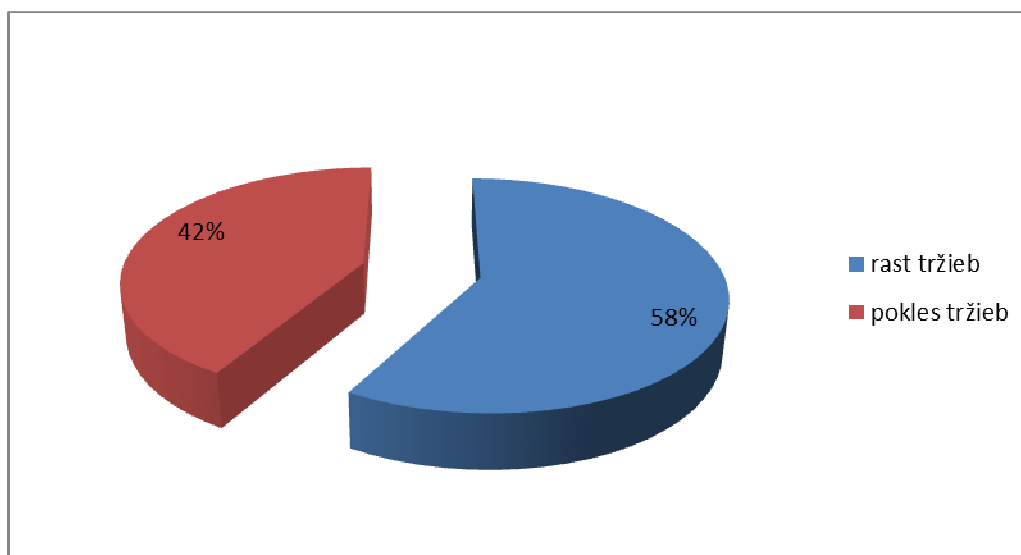
Graf 8: **Potreba zefektívnenia aktivít klastra Orava**



Zdroj: vlastné spracovanie informácií z dotazníka

Tretia otázka bola zameraná na zistenie nárastu respektíve poklesu tržieb, ktorý nastal po vstupe podniku do klastra Orava. 58 % respondentov, čo predstavuje 7 členov klastra sa vyjadrilo, že po vstupe do klastra im tržby rástli a 5 členom, čo v relatívnom vyjadrení predstavuje 42 % opýtaných, tržby klesali. Relatívne vyjadrenie je znázornené v grafe číslo 9.

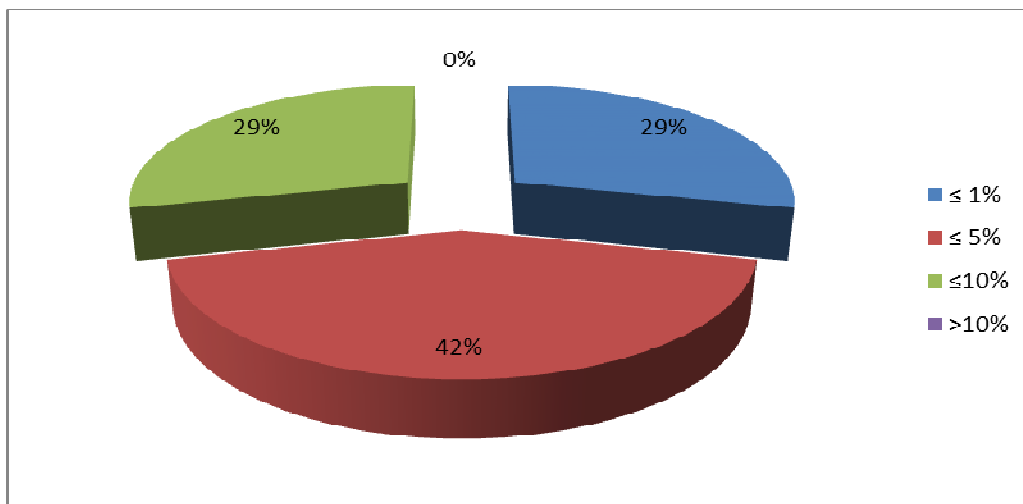
Graf 9: **Vývoj tržieb**



Zdroj: vlastné spracovanie informácií z dotazníka

K predchádzajúcej otázke patrí podotázka, ktorá sa zobrazí v závislosti od voľby odpovede.

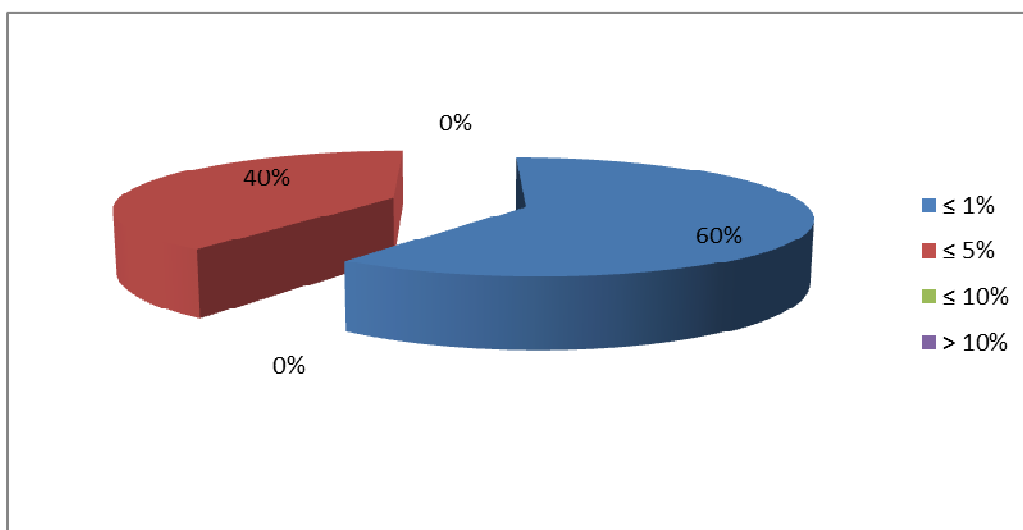
Graf 10: *Nárast tržieb v relatívnom vyjadrení*



Zdroj: vlastné spracovanie informácií z dotazníka

Členovia klastra ktorým rástli tržby identifikovali aj ich relatívny nárast. 3 členovia zo 7 ktorým rástli tržby označili ich nárast v rozpätí od 1 % do 5 % oproti obdobiu v ktorom ešte klaster Orava nepôsobil. Dvomi členom klastra rástli tržby v rozpätí od 5 % do 10 % a dvomi členom klastra narástli tržby o menej ako 1 %. Relatívne vyjadrenie je znázornené v grafe číslo 10.

Graf 11: *Pokles tržieb v relatívnom vyjadrení*

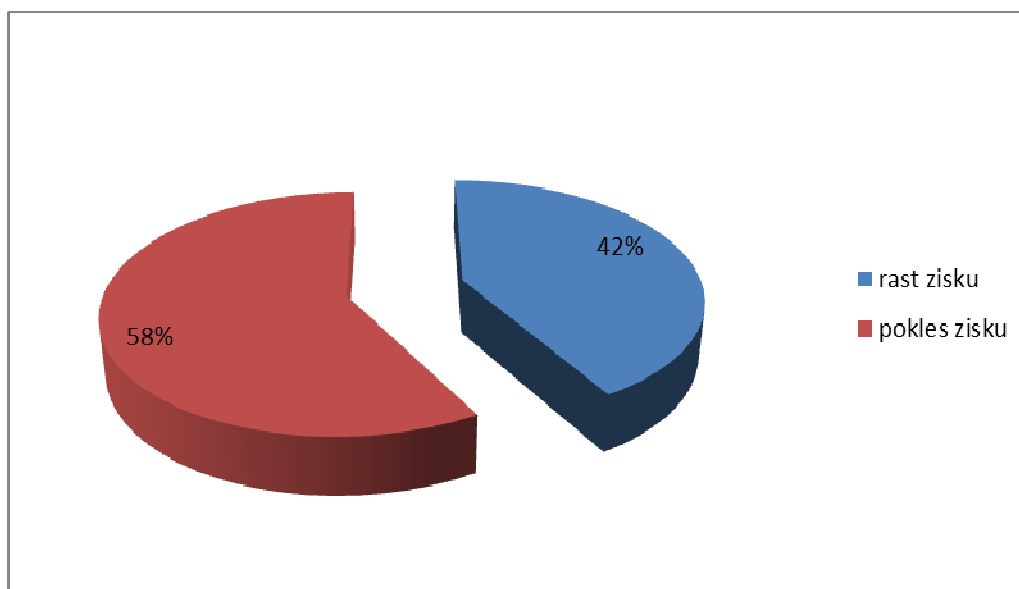


Zdroj: vlastné spracovanie informácií z dotazníka

Pokles tržieb, ktorý zaznamenalo 5 členov klastra je v percentuálnom vyjadrení znázornený v grafe číslo 11. Pokles tržieb nebol väčší ako 5 % ani u jedného podniku z opýtaných. 2 členovia zaznamenali pokles tržieb v rozpätí od 1 % do 5 %, čo v percentuálnom zobrazení predstavuje 40 % opýtaných a 3 členovia zaznamenali pokles tržieb menší ako 1 %, čo v relatívnom vyjadrení predstavuje 60 % členov.

Nasledujúcou otázkou sme sa dotazovali na rast či pokles čistého zisku od obdobia keď vznikol klaster Orava. 5 členom klastra zisk od vzniku rástol, čo predstavuje 42 % celkového počtu získaných odpovedí. Zároveň sa 7 členovia klastra vyjadrili, že im zisk od vzniku klastra klesol, to predstavuje 58 % z celkového množstva získaných odpovedí. Graf číslo 12 ukazuje relatívny podiel rastu a poklesu zisku jednotlivých členov klastra Orava.

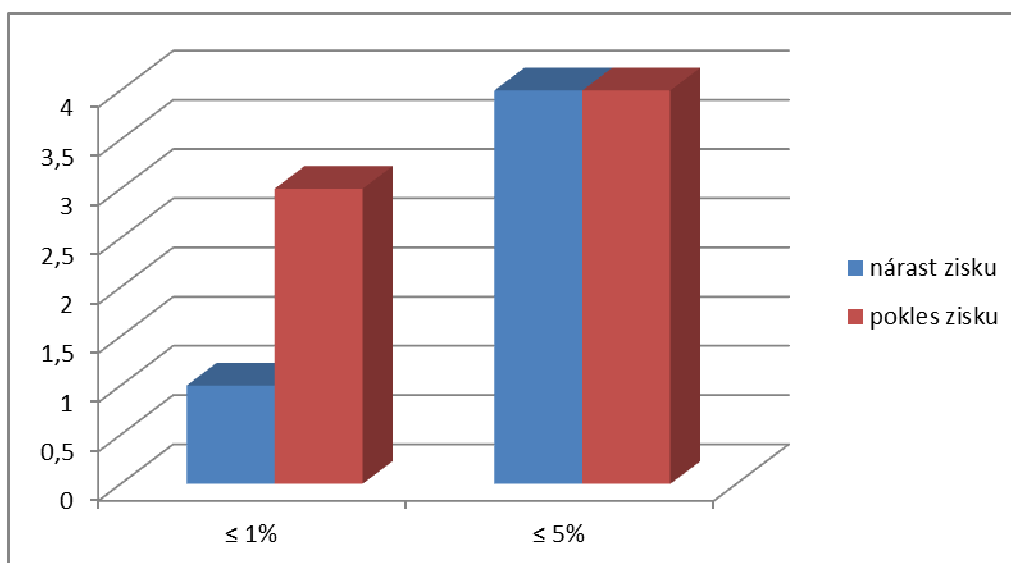
Graf 12: *Vývoj zisku*



Zdroj: vlastné spracovanie informácií z dotazníka

V nasledujúcom grafickom zobrazení sa nachádza porovnanie percentuálneho nárastu a percentuálneho poklesu čistého zisku. 4 podnikom rástol čistý zisk v rozpätí od 1 % do 5% a jeden podnik zaznamenal rast čistého zisku vo výške do 1 %. Pokles čistého zisku zaznamenali 3 podniky vo výške do 1 % a 4 podniky v rozpätí od 1 % do 5 %.

Graf 13: *Rozpätie nárastu a poklesu čistého zisku*



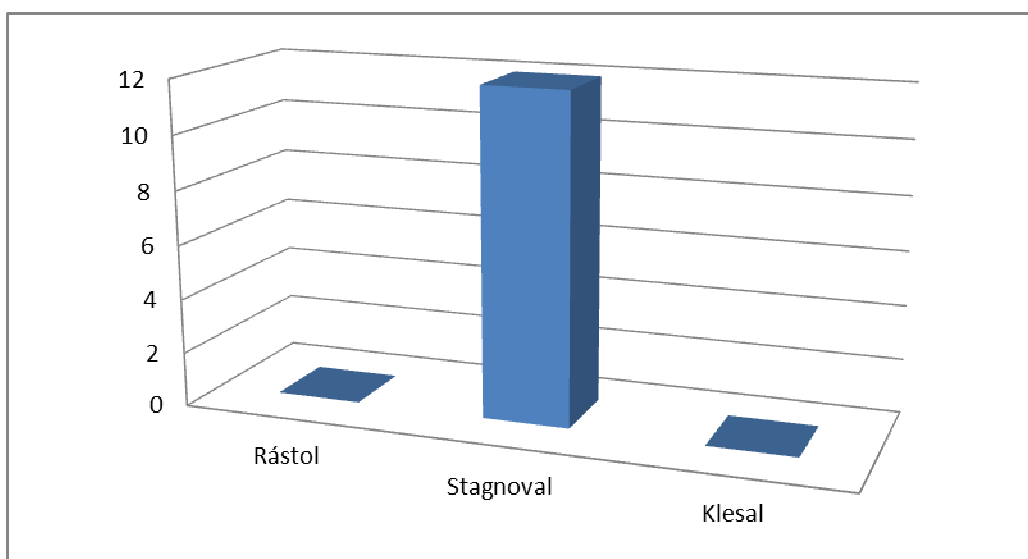
Zdroj: vlastné spracovanie informácií z dotazníka

Podľa získaných odpovedí o raste a poklese čistého zisku vieme konštatovať, že výkyvy pohybu čistého zisku nie sú výrazné a do veľkej miery môžu byť výsledkom efektívneho finančného riadenia podnikov.

Pri porovnaní vývoja zisku s vývojom tržieb nám vyčnievali len 2 podniky u ktorých i napriek nárastu tržieb prišlo ku zníženiu čistého zisku. Oba podniky sme kontaktovali pre uvedenie získaných údajov na pravú mieru. Oba podniky, ktorým i napriek rastu tržieb klesal čistý zisk uviedli nárast nákladov ako hlavný zdroj zníženia čistého zisku. Pri dodatočnom zisťovaní sa nám nepreukázalo, že spôsobené zvýšenie nákladov bolo spôsobené vplyvom klastra Orava.

Predposlednou otázkou dotazníka bol vývoj počtu zamestnancov v jednotlivých opýtaných podnikoch. Pri tejto otázke všetci opýtaní uviedli, že sa im počet zamestnancov od vzniku klastra Orava nemenil. Zo získaného údaje vieme konštatovať, že prínos klastra Orava zatiaľ ku výraznejšiemu oživeniu ekonomickej situácie v regióne nevedol, čo nám korešponduje zo získanými údajmi o poklese ubytovacích zariadení aj v poslednom skúmanom roku 2011. Výraznejšie ovplyvňovanie regionálnej ekonomickej situácie sa však môže prejaviť už v nasledujúcich obdobiach, keď bude klaster Orava naplno etablovaný na celo-regionálnej úrovni. V nasledujúcom grafickom zobrazení sa nachádza vývoj počtu zamestnancov v dopytovaných podnikoch.

Graf 14: *Vývoj počet zamestnancov od vzniku klastra Orava*



Zdroj: vlastné spracovanie informácií z dotazníka

Poslednou otázkou dotazníka je otvorená otázka, ktorá má preskúmať názory opýtaných členov klastra Orava na fungovanie klastra v doterajšom období a zároveň zhodnotiť jeho vplyv na región. Najčastejšími odpoveďami boli pozitívny až veľmi pozitívny vplyv s kombináciou názoru, že klastor Orava je na trhu ešte len krátke obdobie počas, ktorého sa hľadali najmä cesty k spoločnému fungovaniu jednotlivých členov. Ani jeden z členov klastra Orava, ktorí na otázku odpovedali nezhodnotili vplyv klastra žiadnymi negatívami. To môže v budúcnosti prispieť k výraznejšiemu napredovaniu a zvyšovaniu efektívnosti klastrových aktivít a činností.

Na základe získaných dotazníkových odpovedí sme dospeli k záverom, že členovia klastra, ktorí sú podnikateľskými subjektami v regióne, považujú doterajšie fungovanie klastra za prínosné. Z rôznych aktivít klastra je propagačná činnosť, čo predstavuje najmä zviditeľňovanie regiónu u nás i v zahraničí, považovaná členmi klastra za najpotrebnejšiu a má najväčšie kladné efekty pre podnikanie v regióne. Zároveň zhodnotili aktivity v oblasti webmarketingu ako nedostačujúce a potrebné ich ďalšie rozširovanie a zvýšenie efektívnosti. Pri hodnotení rastu a poklesu tržieb a čistého zisku, budeme vychádzať z faktu, že viac podnikov vykázalo vyššie tržby ako v minulom období a zároveň percentuálny pokles tržieb bol v menšom rozpätí ako percentuálny nárast tržieb. Z toho môžeme odvodiť kladný vplyv klastra na členov, ktorí sa prejavovali aj v regióne.

5 Diskusia

Cieľom tejto časti diplomovej práce je zhodnotenie vplyvu klastra na rozvoj regiónu a navrhnutie možných zlepšení, ktoré by mohol klaster aplikovať a využiť na rast konkurencieschopnosti regiónu.

Základným predpokladom zvyšovania konkurencieschopnosti regiónov je kvalitné mikroekonomické podnikateľské prostredie, ktoré podrobne popísal Porter vo svojom modeli (Porterov diamantový model). Ak budeme vychádzať z Porterovho modelu v nami skúmanom regióne sú nedostačujúce podmienky na strane dopytu, neprítomnosť lokálnych sofistikovaných zákazníkov, ktorí tvoria jadro dopytu po ponúkaných službách. Tento faktor je do značnej miery ovplyvnený ekonomickou situáciou v regióne, kde väčšina dopytu po turistických službách je tvorená zahraničnými turistami alebo turistami z iných regiónov Slovenska najmä z Bratislavského kraja. V tomto smere vidíme možnosti zlepšenia v ponúknutí výraznejších zliav pre lokálneho zákazníka, ktorý pôsobí v našom regióne, čo by ho mohlo motivovať k spotrebe priamo vo svojom regióne. Bohužiaľ v regióne v ktorom pôsobí klaster Orava je množstvo ďalších kritických oblastí. Jednou z nich je na strane podmienok vstupných faktorov nedostatok kapitálových zdrojov a taktiež nepostačujúca vedecká a technická infraštruktúra regiónu. Klaster Orava by mal zefektívniť tzv. informačnú infraštruktúru v rámci celého regiónu, čo znamená lepšie možnosti zákazníkov informovať sa o možnostiach strávenia svojho času v našom regióne.

Veľké rezervy klastra Orava vidíme v stave jeho štruktúry, kde ako sme zistili na základe komparácie s porterovým typickým klastrom turizmu zaostáva vo viacerých oblastiach. V klasteri absentujú zástupcovia vládnych agentúr, vzdelávacie inštitúcie, priemyselné skupiny, dodávatelia jedla, cestovné agentúry, tour-operátori, banky a zmenárne. Každá jedna vyššie spomenutá skupina by mohla svojou participáciou v klasteri napomôcť z vyššej výkonnosti klastra a k rastu jeho konkurencieschopnosti. Naším odporúčaním je v tomto smere zvýšiť aktivizačnú činnosť klastra a nasmerovať ju práve do segmentov, z ktorých ešte nemá člena. Vhodnými kandidátmi sú rozhodne cestovné agentúry pôsobiace v regióne. Pre podniky zo sektora stravovacích a reštauračných služieb by mohla byť vysoko prínosná spolupráca s podnikom, ktorý predstavuje regionálneho dodávateľa jedla. Zapojenie vzdelávacích inštitúcií do procesu klastrovania môže mať taktiež významný vplyv na rozvoj regionálnej konkurencie. Pre vzdelávacie inštitúcie

z toho plynie možnosť ponúknuť svojim študentom také zamerania a vzdelanie, ktoré je žiadané na trhu práce. Pre podniky z toho plynie kvalitná pracovná sila presne podľa ich požiadaviek.

Naše odporúčania sú založené na teoretických východiskách koncepcie klastrov a klastrových iniciatív ako základných predpokladov regionálneho rozvoja. Jednotlivé praktické opatrenia však treba zvážiť v širšom spektre najmä z pohľadu možností, ktoré sú prítomné respektíve zastúpené v regióne.

Záver

Hodnotenie vplyvu klastra na rozvoj regiónu sa opiera o Porterove výskumy, že rast produktivity jednotlivých podnikov v rámci štruktúry klastra prináša rast konkurencieschopnosti týchto podnikov. Čo sa pozitívne odzrkadľuje na raste konkurencieschopnosti regiónu ako celku. Na základe zozbieraných údajov sme kvantifikovali rast tržieb jednotlivých členov klastra, stagnáciu zamestnanosti a rast čistého zisku od vstupu do klastra, čo vedie k rastu produktivity ako hlavného zdroja zvyšovania konkurencieschopnosti. Zistené údaje podporuje aj vývoj hlavných ukazovateľov cestovného ruchu vo vybranom regióne, kde najmä v okrese Dolný Kubín je preukázateľný pozitívny vývoj aj napriek ekonomickej kríze, ktorá vývoj ukazovateľov značne ovplyvnila.

Pri analýze štruktúry klastra Orava sme na základe komparácie dospeli k záverom, že súčasný stav rozvoja klastra zodpovedá typickej Porterovej štruktúre iba v jadre klastra. V ostatných oblastiach spolupráce sú významné rozdiely. Zaujímavá je skutočnosť, že v klasteri Orava nie je zastúpená žiadna cestovná agentúra alebo tour operátor a to napriek faktu, že sa jedná o klaster, ktorý pôsobí v oblasti turizmu a cestovného ruchu. Nedostatky sa prejavili aj v oblasti vedy a výskumu respektíve zapojenia vzdelávacích inštitúcií do štruktúry klastra.

Na základe získaných odpovedí z dotazníkového prieskumu sme dospeli k záverom, že členovia klastra, ktorí sú podnikateľskými subjektami v regióne, považujú doterajšie fungovanie klastra za prínosné. Z rôznych aktivít klastra je propagačná činnosť, čo predstavuje najmä zviditeľňovanie regiónu doma a v zahraničí, považovaná členmi klastra za najpotrebnejšiu a má najväčšie kladné efekty pre podnikanie v regióne. Taktiež z nášho pohľadu je propagačná činnosť a propagačné aktivity, ktoré klaster uskutočňuje doma i v zahraničí hlavným „hnacím motorom“ zvyšovania konkurencieschopnosti regiónu ako na úrovni národnej tak i medzinárodnej.

Zoznam použitej literatúry

Knižné publikácie:

ANDERSSON, T. – SCHWAAG-SERGER, S. – SÖRVIK, J. – WISE-HANSON, E. 2004. THE CLUSTER POLICIES WHITEBOOK. Malmö : IKED, 2004, 250 s. ISBN 91-85281-03-4

KUPKOVIČ, M. a kol. 2003. PODNIKOVÉ HOSPODÁRSTVO. KOMPLEXNÝ POHĽAD NA PODNIK. Bratislava : Sprint, 2003, 452 s. ISBN 80-88848-71-7

MAJDÚCHOVÁ, H. - NEUMANNOVÁ, A. 2006. PODNIK A PODNIKANIE. Bratislava : Sprint vfra, 2006. 227 s. ISBN 80-89085-69-5.

MAJTÁN, Š. a kol. 2007. PODNIKOVÉ HOSPODÁRSTVO. Bratislava: Sprint vfra, 2007. 347 s. ISBN 978-80-89085-79-8.

NORDIN, S. 2003. *Tourism Clustering & Innovation – Paths to Economic Growth & Development*. Sweden: ETOUR Utredningsserien Analys och Statistik U, 2003. 89 s. ISBN 91-970001-9-1.

PAVELKOVÁ, D. 2009. KLASTRY A JEJICH VLIV NA VÝKONNOST FIREM. Praha: GRADA Publishing, 2009. 268 s. ISBN 978-80-247-2689-2.

PITRA, Z. 2001. ZVYŠOVÁNÍ PODNIKATELSKÉ VÝKONNOSTI FIRMY: strategický obrat v podnikatelském chování. Praha : EKOPRESS. 2001. 305 s. ISBN 80-86119-64-5

SKOKAN, K. 2004. KONKURENCESCHOPNOST, INOVACE A KLASTRY V REGIONÁLNÍM ROZVOJI. Ostrava: REPRONIS, 2004. 160 s. ISBN 80-7329-059-6.

SLÁVIK, Š. 2009. STRATEGICKÝ MANAŽMENT. Bratislava: Sprint. 2009. 403 s. ISBN 978-80-89393-08-4

SÖLVELL, Ö. – LINDQVIST. G. – KETELS. CH. 2003. ZELENÁ KNIHA KLASTROVÝCH INICIATIV. Vydavateľstvo: Tower AB. 2003. 92 s. ISBN 91-974783-1-8

ŠÚBERTOVÁ, E. a kol. 2011. PODNIKANIE V MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKoch. – prípadové štúdie a príklady. Bratislava: KARTPRINT, 2011. 119 s. ISBN 978-80-88870-95-1.

ŠÚBERTOVÁ, E. a kol. 2009. PODNIKANIE V MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKoch PRE MANAŽÉROV. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. 156 s. ISBN 978-80-225-2869-6.

THOMASOVÁ, E. 2010. ORGANIZOVANIE. Bratislava: EKONÓM. 2010. 286 s. ISBN 978-80-225-2914-3

Vedecko-kvalifikačné práce:

DUMAN, P. – BALOG, M. – REHÁK, Š. a kol. 2009. Analytická štúdia: *Klastre na podporu rozvoja inovácií* In: Aktuality In: INOVÁCIE. In: Slovenské inovačná a energetická agentúra (SIEA). [online] [cit. 2013.01.19] Dostupné na internete: <http://www.siea.sk/aktuality_inovacie/c-230/analyticka-studia-klastre-na-podporu-rozvoja-inovacii/>

KUHN, I. – TOMAŠOVÁ, P. 2011. ÚVOD DO DESTINAČNÉHO MANAŽMENTU: *Príručka pre samosprávy, podnikateľské a iné subjekty k základaniu a činnosti organizácií cestovného ruchu podľa zákona č. 91/2010 Z. z. o podpore cestovného ruchu v znení neskorších predpisov.* 2011. 79 s.

Elektronické dokumenty:

ČAJKA, Peter - KONIAR, Tomáš. KLASTRE A KLASTROVÉ INICIATÍVY V PODMIENKACH SLOVENSKEJ REPUBLIKY. In Ekonomický a sociálny rozvoj Slovenska : verejná správa - rozvojové trendy - manažment a podnikanie : zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie, Bratislava, 10. november 2011 [elektronický zdroj]. - Bratislava : Inštitút aplikovaného manažmentu, 2011. ISBN 978-80-970802-1-1, s. 60-71.

EUROPEAN COMMISSION 2008. THE CONCEPT OF CLUSTERS AND CLUSTERS POLICIES AND THEIR ROLE FOR COMPETITIVENESS AND INNOVATION s.73 ISBN 978-92-79-09838-3. Dostupné taktiež na internete: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/clusters-working-document-sec-2008-2635_en.pdf>

JUSKOVÁ, M. 2009. KLASTRE – CESTA K ROZVOJU REGIÓNU. In: Zborník vedeckých prác katedry ekonómie a ekonomiky ANNO 2009. [elektronický zdroj]. Prešov: Prešovská univerzita, 2009. ISBN 978-80-555-0005-8. s. 119-126 Dostupné tiež na internete: <<http://www.pulib.sk/elpub2/FM/Kotulic10/index.html>>

KOLEŇÁK, J. 2004. VYTVÁŘENÍ PODNIKATELSKÝCH SÍTÍ JAKO STRATEGICKÁ VARIANTA PRO MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY. In: JUNIORSTAV 2004, 6. Ročník odborné konference doktorského štúdia s mezinárodní účastí. Brno: VUT v Brne, Fakulta Stavební. [online] [cit.2013.3.30] Dostupné na internete: <http://www.fce.vutbr.cz/veda/dk2004texty/pdf/05_Ekonomika%20a%20rizeni%20stavebnictvi/5_02_Ekonomika%20stavebniho%20podniku/Kolenak_Jiri.pdf>

LITTOVÁ, V. – KRIŽAN, M. 2012. SLOVENSKÉ KLASTROVÉ INICIATÍVY. In: Ekonomika, financie a manažment podniku VI. : Zborník vedeckých statí pri príležitosti týždňa vedy a techniky [elektronický zdroj]. – Bratislava: Fakulta podnikového manažmentu EU, 2012. ISBN 978-80-225-3500-7, s.6

PORTER M. E. 2003. THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF REGIONS – Harvard Business School, Presentation at Indiana Leadership summit: May 13. 2003. In: The Institute for Strategy and Competitiveness [online] [cit.2013.3.30] Dostupné na internete: <http://www.isc.hbs.edu/pdf/Indiana_Leadership_Summit_2003.05.13.pdf>

PORTER M. E. 2009. THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF NATIONS, STATES AND REGIONS – Harvard Business School, Advanced Management Program April 15. 2009. In: The Institute for Strategy and Competitiveness is available. [online] [cit. 2013.3.28] Dostupné na internete: <http://www.isc.hbs.edu/pdf/20090415_AMP.pdf>

PRŮVODCE KLASTREM. In: CZECHINVEST – Agentura pro podporu podnikání a investic [online] [cit. 2013.04.03] Dostupné na internete <<http://www.czechinvest.org/data/files/pruvodce-klastrem-63.pdf>>

ZÁVARSKÁ, Z. LEGISLATÍVNE A EKONOMICKÉ ASPEKTY ZDRUŽOVANIA PODNIKOV. In: Zborník vedeckých prác katedry ekonómie a ekonomiky anno 2012. [elektronický zdroj]. Prešov: Prešovská univerzita, ISBN 978-80-555-0608-1 s. 255-266 Dostupné na internete: <www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/Kotulic17/.../24.pdf>

Článok v časopise:

BELEŠOVÁ, S. 2009. *Klastre cestovného ruchu ako faktor regionálneho rozvoja*. In: Geografické informácie 13. Bratislava: ŠEVT, a. s. Bratislava, 2009. ISSN 1337-9453. ISBN 978-80-8094-637-1. s. 22-26

ĎURECHOVÁ, M. 2011. Partnerstvo malých a stredných podnikov v inovačnom procese. In: FORUM STATISTICUM SLOVACUM 4/2011. ISSN 1336-7420 s.27-34

PORTER, M. E. 1998. CLUSTERS AND THE NEW ECONOMICS OF COMPETITION. In: Harvard Business Review. ISSN 800-988-0886. November - december 1998. Reprint 98609. s. 77- 90

PORTER, M. E. 1998. ON COMPETITION. In: Harvard Business School Press.

Zákon:

Zákon o podpore cestovného ruchu č.91/2010 zbierky zákonov

Internetové zdroje:

AQUA Kubín s. r. o. [online] [cit. 2012.12.20] Dostupné na internete: <<http://www.aquakubin.eu/stranka/o-nas>>, <<http://www.aquakubin.eu/stranka/aquavia-restauracia>>, <<http://www.aquakubin.eu/stranka/o-bare>>

KLASTER ORAVA. In: Inovatívne inštitúcie. In: Inovácie. In: Inovačný portál Žilinského regiónu. [online] [cit. 2012.12.29] Dostupné na internete: <<http://inovacie.regionzilina.sk/inovacie/inovativne-institutcie/klaster-orava/>>

KLASTER. In: ekonomický slovník. In: Poradňa. In: EuroEkonom.sk – ekonomická príručka moderného ekonóma. [online] [cit. 2012.11.20] Dostupné na internete: <<http://www.euroekonom.sk/poradna/ekonomicky-slovník/?q=klaster>>

KLASTROVÉ INICIATÍVY PÔSOBIACE NA SLOVENSKU. In: Klastre na Slovensku. In: INOVÁCIE. In: Slovenské inovačná a energetická agentúra (SIEA). [online] [cit. 2012.12.10] Dostupné na internete: <<http://www.siea.sk/klastre-na-slovensku/>>

MAPA REGIONÁLNYCH ZDRUŽENÍ CESTOVNÉHO RUCHU In: Podpora profilácie územného členenia destinácií na základe historických regiónov. In: Podpora destinačného manažmentu. In: cestovný ruch. In: Ministerstvo dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja Slovenskej republiky (MDVRR SR). [online] [cit. 2012.12.28] Dostupné na internete: <<http://www.telecom.gov.sk/index/index.php?ids=118620>>

Miro Tours s. r. o. – organizácia zastrešujúca horské lyžiarske stredisko SKI ZÁBAVA Hruštín. In: O stredisku. [online] [cit. 2012.12.20] Dostupné na internete: <http://zima.skizabava.sk/index.php?option=com_content&task=category§ionid=6&id=42&Itemid=106>, <http://leto.skizabava.sk/index.php?option=com_content&view=article&id=121&Itemid=313&lang=en>

ORAVA.SK – Turisticko informačný portál regiónu Orava. (obrázok klastru ORAVA na internetových stránkach facebook-u.) [online] [cit. 2013.01.7] Dostupné na internete: <<http://www.facebook.com/orava.sk?ref=ts&fref=ts>>

ORAVAPASS – karta zliav regiónu Orava. (informačný portál pre zákazníkov regiónu Orava). [online] [cit. 2012.12.30] Dostupné na internete: <<http://www.oravapass.sk/index.php?lang=sk&menuid=281>>
<<http://www.visitorava.sk/index.php>>

POČET NÁVŠTEVNÍKOV V UBYTOVACÍCH ZARIADENIACH PRE REGIÓN ORAVA. In: Cestovný ruch. In: Štatistika cestovného ruchu podľa okresov. In: podnikateľské štatistiky. In: RegDat – databáza regionálnej štatistiky (Štatistický Úrad Slovenskej Republiky). [online] [cit. 2013.01.15] Dostupné na internete: <<http://px-web.statistics.sk/PXWebSlovak/index.htm>>

POČET PRENOCOVANÍ NÁVŠTEVNÍKOV V UBYTOVACÍCH ZARIADENIACH. In: Cestovný ruch. In: Štatistika cestovného ruchu podľa okresov. In: podnikateľské štatistiky. In: RegDat – databáza regionálnej štatistiky (Štatistický Úrad Slovenskej Republiky). [online] [cit. 2013.03.12] Dostupné na internete: <<http://px-web.statistics.sk/PXWebSlovak/index.htm>>

POČET PRENOCOVANÍ NÁVŠTEVNÍKOV V UBYTOVACÍCH ZARIADENIACH. In: Cestovný ruch. In: Štatistika cestovného ruchu podľa okresov. In: podnikateľské štatistiky. In: RegDat – databáza regionálnej štatistiky (Štatistický Úrad Slovenskej Republiky). [online] [cit. 2013.03.12] Dostupné na internete: <<http://px-web.statistics.sk/PXWebSlovak/index.htm>>

PREZENTÁCIA KLASTRA ORAVA – 2009. In: Prvé pracovné stretnutie slovenských klastrov. In: Aktuality. In: Slovenské inovačná a energetická agentúra (SIEA). [online] [cit. 2012.12.29] Dostupné na internete: <<http://www.siea.sk/uvod-aktuality/c-238/prve-pracovne-stretnutie-slovenskych-klastrov/>>

PŘÍNOSY KLASTRŮ. In: Klastry. In: Rádce. In: CZECHINVEST – Agentura pro podporu podnikání a investic [online] [cit. 2013.04.03] Dostupné na internete: <<http://www.czechinvest.org/prinosy-klastru>>

REGIÓN ORAVA – Turisticko informačný portál regiónu Orava. [online] [cit. 2013.01.7] Dostupné na internete: <<http://www.orava.sk/>>

REGISTER OBLASTNÝCH ORGANIZÁCIÍ CESTOVNÉHO RUCHU – klaster ORAVA. In: Register organizácií cestovného ruchu. In: Cestovný ruch. In: Ministerstvo dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja Slovenskej republiky (MDVRR SR). [online]

[cit. 2012.12.28] Dostupné na internete:
<<http://www.telecom.gov.sk/index/index.php?ids=117872>>

ÚČASTNÍCI KLASTRA – obrázok. In: Klastry. In: Rádce. In: CZECHINVEST – Agentura pro podporu podnikání a investic [online] [cit. 2013.04.03] Dostupné na internete: <<http://www.czechinvest.org/klastry>>

Prílohy

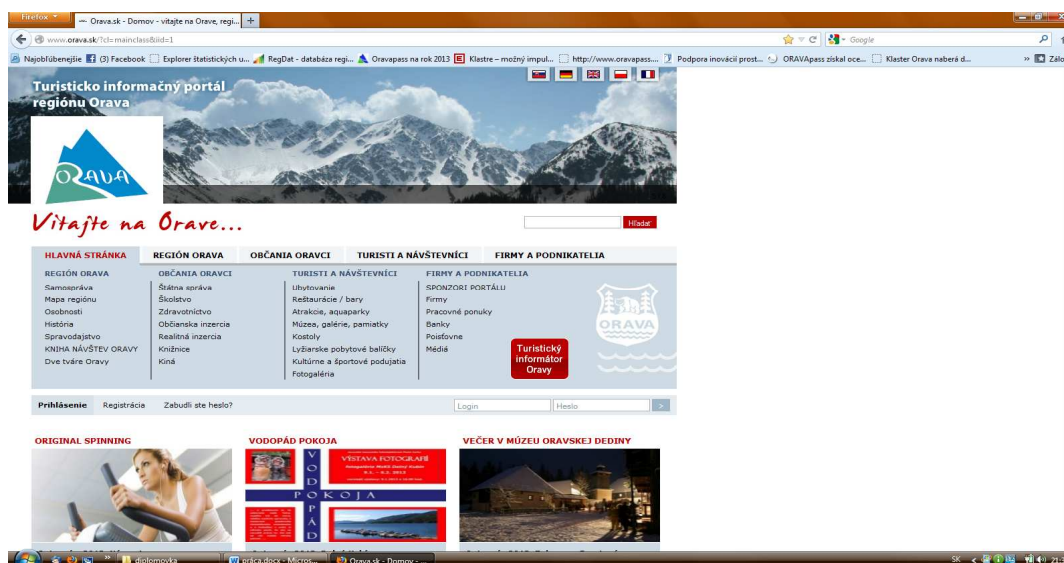
Príloha č. 1: Zoznam OOCR turistického ruchu na Slovensku

Podľa najnovších zdrojov z registra oblastných organizácií cestovného ruchu MDVRR SR je ku 14.11.2012 registrovaných 32 oblastných organizácií cestovného ruchu. Registrovaní sú:

- Liptovský Ján Turizmus
- Región Banská Štiavnica
- Región Senec
- Región Vysoké Tatry
- Severný Spiš – Pieniny
- Zemplínska OOCR
- Stredné Slovensko
- Malá Fatra
- Rajecká dolina
- Región Liptov
- Nitrianska organizácia cestovného ruchu
- Klaster Orava
- Košice Turizmus
- Región Horné Považie
- Vysoké Tatry – Podhorie
- Dudince
- Nízke Tatry Juh
- Organizácia cestovného ruchu Kysuce
- Horný Zemplín a Horný Šariš
- Trenčianske Teplice
- Tatry – Spiš – Pieniny
- Turiec – Kremnicko
- Rezort Piešťany
- OOCR Žitný ostrov – Csallóköz
- Trnava Tourism
- Jasná
- Spiš
- Bratislavská organizácia cestovného ruchu
- OOCR Šariš – Bardejov
- Horná Nitra – Bojnice
- Turistický Novohrad a Podpoľanie
- Granvia Slovakia

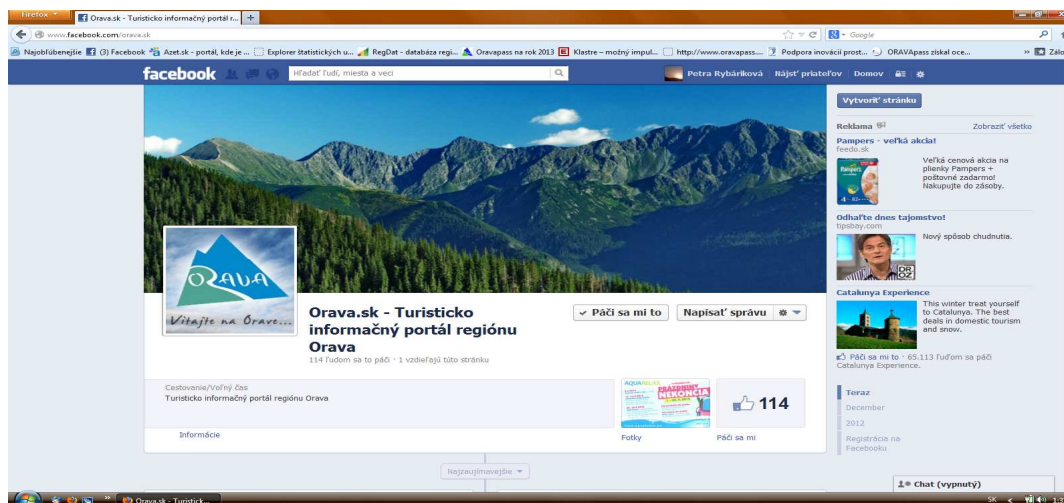
Príloha č. 2: Webmarketing klastra Orava

Obrázok 11: *Hlavná internetová stránka klastra Orava*



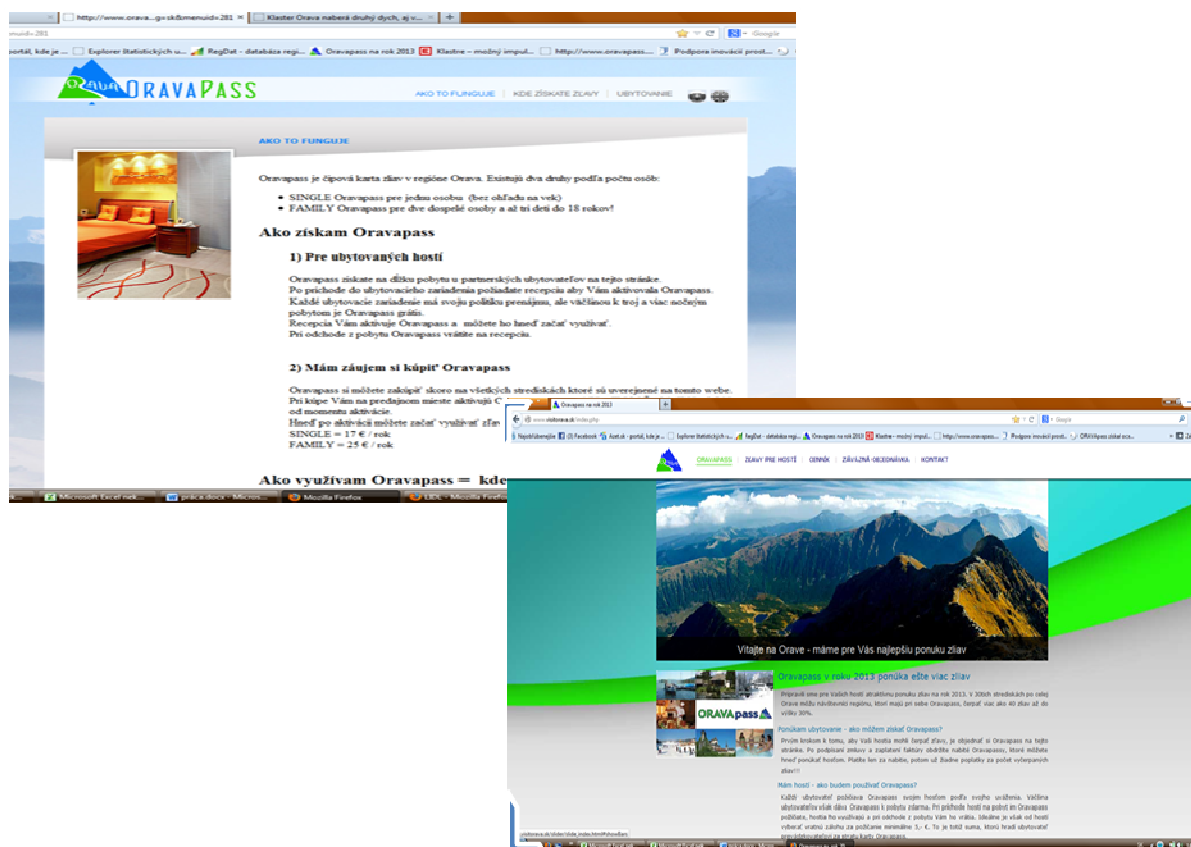
Zdroj: REGIÓN ORAVA – Turisticko informačný portál regiónu Orava. [online] [cit. 2013.01.7]

Obrázok 12: *Turisticko-informačný portál regiónu Orava na facebooku*



Zdroj: Orava.sk – Turisticko informačný portál regiónu Orava. [online] [cit. 2013.01.7]

Obrázok 13: *Informačné internetové portály karty regiónu Orava - ORAVApas*



Zdroj: ORAVAPASS – karta zliav regiónu Orava. [online] [cit. 2012.12.30] a ORAVAPASS – najlepšia ponuka zliav. [online] [cit. 2012.12.29]

Obrázok 14: *Logo regionálnej karty Oravy*



Zdroj: ORAVAPASS – karta zliav regiónu Orava. (informačný portál pre zákazníkov regiónu Orava).
[online] [cit. 2012.12.30] Dostupné na internete:
<<http://www.oravapass.sk/index.php?lang=sk&menuid=281>>

Príloha č. 3: Zoznam členov klastra Orava

Podľa najnovších dostupných informácií z registra organizácií cestovného ruchu, ktorý zabezpečuje MDVRR SR v klastry ORAVA je uvádzaných k 9. 1. 2012 týchto nasledujúcich 25 členov:

- Mesto Dolný Kubín,
- Obec Vitanová,
- Obec Habovka,
- Mesto Námestovo,
- Obec Zuberec,
- MKM Orava, s.r.o.,
- Obec Párnica,
- Obec Zázrivá,
- Obec Hruštín,
- Obec Zábiedovo,
- Obec Oravský Biely Potok,
- Mesto Trstená,
- Penzión Leštiny,
- Jozef Gustiňák, Hagman Penzión Koliba,
- Orava Skipark a. s. – Skipark Kubínska hoľa je najväčšie lyžiarske stredisko na Orave.
- Tatrawest s.r.o. – spoločnosť Tatrawest s.r.o. prevádzkuje lyžiarske stredisko Roháče Spálená, poskytuje ubytovacie a stravovacie služby v hoteli Tatrawest.
- Tandem s.r.o.,

- Ján Plichta Penzión ADAK,
- Aqua Kubín, s.r.o. – Aquarelax je unikátne vodné dielo v centre Dolného Kubína, ktorého dominantou je vodný svet. Súčasťou komplexu je reštaurácia AquaVia a štýlový AquaBar.
- Infinity relations a.s.,
- Belez, s.r.o.,
- Miro Tours, s.r.o. – organizácia zastrešujúca komplexne vybavené lyžiarske stredisko s komplexom zrubových domov a hlavnej drevenej koliby. Je to tzv. „drevená dedinka“ s ponukou ubytovania, stravovania, mini wellnes zariadenia, ľadového baru a tiež gril zónou. Ide o stredisko SKI ZÁBAVA Hruštín s možnosťami letného i zimného oddychu.
- SPN plus, s.r.o.,
- Športové združenie Orava Slovakia,
- Centrum RUFFE, s.r.o. – kaviareň, reštaurácia, Centrum krásy, kardiofitness, squash a informačná kancelária mesta Dolný Kubín

Príloha č. 4: Dotazníkové otázky

Otázka č.1

V ktorých aktivitách Klastra Orava vidíte najvyššie prínosy pre Váš podnik ?

Zorad'te podľa dôležitosti :

- Media relations
- Edičná činnosť
- Webmarketing
- Propagačná činnosť
- Oravapass
- Iné

Otázka č.2

Ktoré aktivity by podľa Vás mal Klaster v budúcnosti zefektívniť?

Zorad'te podľa dôležitosti:

- Media relations
- Edičná činnosť
- Webmarketing
- Propagačná činnosť
- Oravapass
- Iné

Otázka č.3

Zaznamenali ste rast/pokles tržieb od vzniku klastra Orava?

- Rast
- Pokles

Otázka č. 3.1

Nárast tržieb v relatívnom vyjadrení predstavoval?

- $\leq 1\%$
- $\leq 5\%$
- $\leq 10\%$
- $>10\%$

Otázka č. 3.2

Pokles tržieb v relatívnom vyjadrení predstavoval?

- $\leq 1\%$
- $\leq 5\%$
- $\leq 10\%$
- $>10\%$

Otázka č.4

Zaznamenali ste rast/pokles čistého zisku od vzniku klastra Orava?

- Rast
- Pokles

Otázka č. 4.1

Nárast čistého zisku v relatívnom vyjadrení predstavoval?

- $\leq 1\%$
- $\leq 5\%$
- $\leq 10\%$
- $>10\%$

Otázka č. 4.2

Pokles čistého zisku v relatívnom vyjadrení predstavoval?

- $\leq 1\%$
- $\leq 5\%$
- $\leq 10\%$
- $>10\%$

Otázka č.5

Počet Vašich zamestnancov od vzniku klastra:

- Rástol
- Stagnoval
- Klesol

Otázka č. 5.1

Rast zamestnancov v relatívnom vyjadrení predstavoval:

- $\leq 1\%$
- $\leq 2\%$
- $\leq 3\%$
- $\leq 5\%$
- $\leq 10\%$
- $>10\%$

Otázka č. 5.2

Pokles zamestnancov v relatívnom vyjadrení predstavoval:

- $\leq 1\%$
- $\leq 2\%$
- $\leq 3\%$
- $\leq 5\%$
- $\leq 10\%$

Otázka č.6

Ako by ste ohodnotili z Vášho pohľadu vplyv klastra Orava na Váš región?

Príloha č.5: Zoznam obrázkov

Obrázok 1: <i>Pôvod konkurenčnej výhody</i>	11
Obrázok 2: <i>Faktory (determinanty) konkurencieschopnosti</i>	13
Obrázok 3: <i>Mikroekonomické podnikateľské prostredie (Porterov diamant)</i>	14
Obrázok 4: <i>Kritéria združovania podnikov</i>	22
Obrázok 5: <i>Štruktúra klastra</i>	30
Obrázok 6: <i>Mapa regionálnych združení cestovného ruchu na Slovensku</i>	35
Obrázok 7: <i>Klastre podľa hodnotového reťazca</i>	36
Obrázok 8: <i>Štruktúra typického klastra turizmu</i>	37
Obrázok 9: <i>Logo klastra ORAVA</i>	47
Obrázok 10: <i>Štruktúra klastra turizmu Orava</i>	48
Obrázok 11: <i>Hlavná internetová stránka klastra Orava</i>	76
Obrázok 12: <i>Turisticko-informačný portál regiónu Orava na facebooku</i>	76
Obrázok 13: <i>Informačné internetové portály karty regiónu Orava - ORAVApass</i>	77
Obrázok 14: <i>Logo regionálnej karty Oravy</i>	77

Príloha č.6: Zoznam tabuliek a grafov

Tabuľka 1: <i>Prínosy klastrov pre podniky a vysoké školy</i>	29
Tabuľka 2: <i>Základná typológia klastrov</i>	31
Tabuľka 3: <i>Typológia klastrov podľa etapy vývoja</i>	32
Tabuľka 4: <i>Typológia klastra v závislosti od väzieb s okolím</i>	33
Graf 1: <i>Vývoj počtu prenocovaní návštevníkov v ubytovacích zariadeniach regiónu podľa okresov</i>	53
Graf 2: <i>Vývoj počtu prenocovaní návštevníkov v ubytovacích zariadeniach spolu</i>	53
Graf 3: <i>Vývoj počtu návštevníkov v ubytovacích zariadeniach podľa okresu</i>	54
Graf 4: <i>Vývoj počtu návštevníkov v ubytovacích zariadeniach spolu</i>	55
Graf 5: <i>Vývoj počtu ubytovacích zariadení v regióne podľa okresov</i>	56
Graf 6: <i>Vývoj počtu ubytovacích zariadení v regióne spolu</i>	56
Graf 7: <i>Prínosy aktivít klastra Orava pre podnikanie v regióne</i>	58
Graf 8: <i>Potreba zefektívnenia aktivít klastra Orava</i>	59
Graf 9: <i>Vývoj tržieb</i>	59
Graf 10: <i>Nárast tržieb v relatívnom vyjadrení</i>	60
Graf 11: <i>Pokles tržieb v relatívnom vyjadrení</i>	60
Graf 12: <i>Vývoj zisku</i>	61
Graf 13: <i>Rozpätie nárastu a poklesu čistého zisku</i>	62
Graf 14: <i>Vývoj počet zamestnancov od vzniku klastra Orava</i>	63