

## Strategické vnímanie regionálnych sietí v cestovnom ruchu so zohľadnením ich rozporuplných efektov

Anna MICHÁLKOVÁ\*

---

### Strategic Consideration of Regional Networks in Tourism and their Contradictory Effects

#### Abstract

*Network is one of the organisational forms of economic activities in tourism. It is oriented on the achievement of competing advantages and characterized by complex, reciprocating, rather cooperative than competing relations of independent bodies. For regional networks in tourism specific features are typical which result from their partner structure, orientation and partner relations. Regional networks in tourism have positive effects for various stakeholders. Many effects are characterized by contrariness, a network possibly sustains a certain aspect otherwise it causes perhaps just an opposed one.*

**Keywords:** *knowledge-based economy, regional network in tourism, specific features, contradictory effects, network problems*

**JEL Classification:** R11

---

#### Úvod

Snaha o zvyšovanie európskej konkurencieschopnosti je reakcia na zintenzívnenie konkurencie ako „jeden zo sprievodných javov globalizácie a s ňou spätých trendov vývoja svetovej ekonomiky“ (Workie a kol., 2007, s. 258). Napriek tomu, že svetové hospodárske prostredie sa mení na globálne, globalizovanú ekonomiku možno okrem iného charakterizovať aj ako „atomizovanú ekonomiku, v ktorej majú aj jednotlivci možnosť konať a vytvárať nové hodnoty, a sieťovú ekonomiku, v ktorej sa budú spomenuté molekuly (súčasti tejto ekonomiky) navzájom prepájať, alebo budú prepájať svoje rozvojové záujmy“ (Baláž, a kol., 2010, s. 28).

---

\* Anna MICHÁLKOVÁ, Katedra služieb a cestovného ruchu Obchodnej fakulty, Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemska cesta 1, 851 04 Bratislava, e-mail: anna.michalkova@euba.sk

V súvislosti so zvyšovaním konkurencieschopnosti Slovenska a jeho smerovaním k poznatkovej ekonomike nadobúdajú dôležitosť poznatkovo intenzívne služby (*Knowledge Intensive Business Services*), ktoré – charakterizované ako „subjekty spájajúce tvorcov poznatkov a ich používateľov – majú dôležitú, ak nie rozhodujúcu úlohu pri vytváraní a difúzii poznatkov“ (Baláž, 2005, s. 512).<sup>1</sup> K rozvoju poznatkovej ekonomiky a jej konkurenčnej schopnosti môže prispieť aj cestovný ruch a tak byť súčasťou naplňania konvergenčnej stratégie. Vzťah medzi cestovným ruchom a širšími procesmi regionálnej reštrukturalizácie nie je len v jeho priamom príspevku k hrubému domácejmu produktu a zamestnanosti, ale aj v prepojení ekonomických sektorov z hľadiska produktov, služieb, tokov kapitálu a transferu podnikateľských zručností“ (Williams a Baláž, 2000, s. 161).

Cieľom nášho príspevku je, vychádzajúc z teoretických prístupov k sieťam a z charakteristických črt regionálnych sietí v cestovnom ruchu, identifikovať rozporuplné prejavy regionálnych sietí v cestovnom ruchu. Článok je príspevkom k vnímaniu aj slabých stránok a problémov sietí, odklonenia od jednostranného pozitívneho pohľadu na siete a naznačuje potrebu ich koordinovaného rozvoja.

Dokument *Vízia a stratégia rozvoja slovenskej spoločnosti (2010)* v časti *Inovácie ako kľúčový faktor rozvoja znalostnej ekonomiky* odporúča posilniť väzby medzi kľúčovými partnermi národného inovačného systému, okrem iného aj formou odvetvových a regionálnych klastrov. Medzi perspektívnymi klastrami na Slovensku sa cestovný ruch v uvedenom dokumente nenachádza, avšak podpora klastrov v cestovnom ruchu je navrhnutá v rámci opatrení podpory regionálneho rozvoja v SR pre zaostávajúce regióny. Na Slovensku bol deklarovaný vznik viacerých klastrov cestovného ruchu, tie však doteraz nevytvorili podmienky na dostatočnú spoluprácu ťažiskových regionálnych partnerov, ani na spoluprácu podnikateľského sektora so vzdelávacími a výskumnými inštitúciami.

Tvorbu funkčných sietí v cestovnom ruchu možno pokladať za jednu zo stratégií dosahovania úspešnosti a konkurencieschopnosti regiónu a za významný faktor endogénneho rozvoja. Cestovný ruch má zo svojej podstaty dobré teoretické predpoklady na využívanie výhod plynúcich z medziodvetvových regionálnych sietí, a to najmä preto, lebo:

- ide o odbor ekonomickej činnosti, ktorý zasahuje v rôznej miere do rôznych hospodárskych odvetví;
- produkty iných odvetví nie sú len doplnkové, môžu byť cieľovým motívom návštevy daného regiónu a služby cestovného ruchu sú v tom prípade realizačnými službami;
- konečný produkt regiónu v cestovnom ruchu je výsledkom kolektívnej produkcie predovšetkým regionálnych partnerov.

<sup>1</sup> Na význam poznatkovo intenzívnych služieb pre ekonomickú transformáciu a rozvoj trhovej ekonomiky v SR upozornil už v roku 2003 V. Baláž (2003).

## 1. Rôznorodé prístupy k sieťam a definovanie regionálnej siete v cestovnom ruchu

Rôzne prístupy k sieťam sa venujú jednotlivým aspektom sietí z rôznych uhlov pohľadu, pričom vychádzajú z určitých typov sietí a zamerania na ich špecifické vlastnosti. Niektoré prístupy, ktoré bezprostrednejšie súvisia s cieľom state, sú uvedené v ďalšom texte. Sieťami sa zaoberajú rôzne disciplíny, ktoré prinášajú rôzne definície.

Prístup vyjadrený v koncepcii *teórie transakčných nákladov* vníma siete ako formu koordinácie ekonomických aktivít a ako hybridnú formu koordinácie medzi trhom (*buy* riešenie, koordinácia cenovým mechanizmom) a hierarchiou (*make* riešenie, koordinácia prostredníctvom príkazov). Výzva koordinácie ekonomických aktivít vyplýva z nerovnakého rozdelenia informácií a z nákladnosti ich zabezpečenia. Siete sú označované aj ako alternatívna štruktúra povedľa trhu a hierarchie (Kappelhoff, 2000, s. 25). Podľa iných autorov ide o kolektívneho partnera vyššej úrovne, osobitnú formu vyššej úrovne (Teubner, 1996, s. 540) s vlastnou logikou (Williamson, 1996, s. 206).

Vzťahy s prostredím sú zdôrazňované v prístupe zameranom na závislosť organizácií od produkčných zdrojov. Prostredie nie je vnímané anonymne, ale inštitucionálne a organizácie sa dostávajú do rôznych vzťahov s okolím zastúpeným subjektmi relevantnými najmä z hľadiska vlastníctva zdrojov. Spolupráca medzi subjektmi sa chápe ako stratégia voči vonkajšiemu prostrediu, členovia siete vyvíjajú spoločnú kolektívnu stratégiu (Astley a Fombrun, 1983, s. 571), prostredie sa chápe nielen ako zdroj potenciálnych hrozieb, ale najmä ako zdroj nových možností.

Koncepcia *sociologickej teórie výmeny* vníma siete ako systémy vzájomne prepojených výmenných vzťahov s vlastnou logikou výmeny, pričom tie sú charakterizované ako vzťahy antagonickej kooperácie (Kappelhoff, 2000), v ktorej je vzájomná dôvera dôležitým aspektom.

Ako sociálne systémy, ktoré sa konštituuju prostredníctvom komunikácie medzi uzlami (partnermi), vníma siete *systémovo-teoretický prístup*. Sociálne siete sú „špecifickým druhom organizácie a ohraničiteľné množstvo komunikácií medzi vzájomne prepojenými partnermi siete“ (Stalder, 2001). Siete sa konštituuju a udržiavajú prostredníctvom diferencie voči prostrediu, vytvorenie a zachovanie hraníc voči prostrediu je zachovaním systému.

Konkrétne možno siete definovať ako „skupinu podnikov, ktoré spolupracujú s cieľom dosiahnuť spoločný cieľ, v ktorých sa koordinácia nedosahuje fúziami a akvizíciami, ale prostredníctvom vytvorenia strategickej siete spoločností pracujúcich na dosiahnutie spoločného cieľa“ (Breda a kol., 2006, s. 69).

Siete umožňujú firmám prístup k špecializovaným službám za nižšiu cenu, sú založené na spolupráci, majú obmedzené členstvo a majú spoločné obchodné

ciele (Lazzeretti a Petrillo, 2006, s. 6). Sieť ako celok sa podobá kolónii organizmov, ktorá sa pohybuje tam, kde je najväčšia hojnosť potravy (Mikoláš, 2005, s. 158).

Siete slúžia na koordináciu politických, ekonomických a sociálnych partnerov. Kladú dôraz na samoorganizáciu a samokoordináciu autonómnych partnerov snažiacich sa o spoločný výsledok, na dosiahnutie ktorého vynakladajú svoj zodpovedajúci príspevok. Siete sú teda koordinačnou formou v polycentrickej spoločnosti. Prinášajú flexibilitu do regionálnych štruktúr a umožňujú využitie tých synergii, ktoré vznikajú spolupracou rôznych partnerov, zvyšujú ekonomickú výkonnosť regiónu.<sup>2</sup> Sieťový prístup vníma regióny ako priestor na vytvorenie špecifických územných interakčných a kooperačných vzťahov.

Regionálnu kooperačnú sieť v cestovnom ruchu možno definovať ako územne koncentrované vzájomné prepojenie právne a ekonomicky samostatných regionálnych ekonomických a sociálnych subjektov cestovného ruchu a súvisiacich odvetví a sektorov v regióne so zámerom dosahovania spoločných cieľov, pričom partneri očakávajú z účasti na kooperácii materiálny a/alebo nemateriálny prospech. Je organizačnou formou s nízkym stupňom inštitucionalizácie a vytvárajúcou podmienky na tvorbu kreatívneho prostredia v regióne. Interorganizačná kooperačná sieť zahŕňa všetky relatívne od seba nezávislé subjekty na určitom území, ktoré sú v dôsledku vykonávaných ekonomických činností vo vzájomnom vzťahu. V rámci siete sa subjekty môžu rozhodnúť pre spojenie sa v určitej samostatnej právnickej osobe.

## 2. Charakteristické črty regionálnych sietí v cestovnom ruchu

Pri identifikovaní typických črt regionálnych sietí v cestovnom ruchu a ich rozporuplných efektov vychádzame zo všeobecne známych charakteristík odbohu cestovného ruchu, pričom sa opierame o výsledky nami uskutočneného primárneho prieskumu (2008) a o citované sekundárne zdroje.

Regionálne siete v cestovnom ruchu sa vyznačujú viacerými charakteristickými črtami, ktoré možno prehľadne znázorniť v tabuľke 1.

Charakteristické črty uvedené v tabuľke 1 sa vzájomne ovplyvňujú a súvisia. Prvá skupina (1. riadok) sa týka štruktúry partnerov v sieti, druhá skupina (2. riadok) vyplýva zo zamerania regionálnych sietí v cestovnom ruchu, tretia skupina (3. riadok) vyplýva zo vzťahov v sieti a štvrtá skupina (4. riadok) zahŕňa ďalšie typické črty regionálnych sietí cestovného ruchu z rôznych hľadísk.

---

<sup>2</sup> E. Nemcová (2004, s. 751) však upozorňuje na riziko „extrémnej závislosti regiónu od vývoja odvetvia“, na ktoré sa región prostredníctvom fungujúceho klastra špecializuje, a na problémy, ku ktorým môže dôjsť zmenou rámcových podmienok.

T a b u ľ k a 1

**Charakteristické črty regionálnych sietí v cestovnom ruchu**

Heterogénnosť subjektov (ekonomickí aj sociálni partneri, zisková a ne zisková sféra, verejný a súkromný sektor)	Regionálna sieť CR má potenciál byť medziodvetvovou sieťou (prepojenosť rôznych odvetví a sektorov)	Relatívna rovnocennosť mikro-, malých a stredných podnikov	Regionálna sieť CR vstupuje do organizačnej štruktúry CR v cieľovom mieste
Potreba kombinácie zdrojov a združovania prostriedkov (produkt regiónu je komplexným kolektívnym produktom)	Výrazné zastúpenie produktových sietí, marketingových sietí, sietí zameraných na regionálny informačný systém, sietí na tvorbu koncepčných rozvojových programov	Jeden z dôležitých cieľov – využitie mimosezónnych období	Pozitívny tlak dopytu na kooperáciu (väčšina kooperačných aktivít je viditeľná a posudzovaná turistami aj domácim obyvateľstvom)
Často neformálne siete, podstatné sú osobné vzťahy v sieti (väčšia dôvera, ale aj sociálno-emocionálne konflikty)	Sú poznačené osobnosťami, význam osobnosti manažérov, ich osobných kvalít	Moc jedného alebo niekoľkých subjektov s kľúčovými kompetenciami a zdrojmi (závislosť ostatných od neho)	Rôznorodosť typov a foriem spolupráce
Viacero sietí v cieľovom mieste CR	Siete CR môžu multiplikovať pozitívne sieťové efekty z CR na iné hospodárske odvetvia	Vplyv na takmer všetky subjekty v cieľovom mieste	Nevyhnutnosť vonkajších podporných prostriedkov vzniku sietí a sieťových projektov (prekonanie pasivity)

Zdroj: Vlastné spracovanie.

V cieľovom mieste cestovného ruchu pôsobí množstvo komplexne prepojených organizácií, ktoré zasahujú do rozvoja cestovného ruchu. Kooperatívny prístup destinačného manažmentu cestovného ruchu predstavujú miestne a regionálne organizácie cestovného ruchu, ktoré majú pri dostatočnom materiálnom a personálnom zabezpečení vykonávať aj strategické úlohy v oblasti plánovania, koordinácie a podporou endogénneho potenciálu prispieť k rozvoju regiónu. Osobitné postavenie v cestovnom ruchu z hľadiska legislatívnych kompetencií v regiónoch má územná samospráva, ktorá je zvyčajne zastúpená v regionálnych organizáciách cestovného ruchu. Jej silný vplyv, a zároveň nízke zastúpenie organizácií z iných odvetví v sieťach cestovného ruchu znižujú potenciálny priestor na konflikty záujmových skupín vyplývajúcich z rôznorodosti subjektov. Napriek predpokladom formovania regionálnych sietí cestovného ruchu ako medziodvetvových kooperácií ide predovšetkým o regionálne subjekty cestovného ruchu, zastúpený je však súkromný sektor (najmä ubytovacie zariadenia a prevádzkovatelia športovo-rekreačných zariadení) aj verejný sektor, zisková aj

nezisková sféra. Regionálne siete cestovného ruchu sú štruktúrované heterarchicky, aj keď veľký vplyv na rozhodovanie má verejný sektor (tieň hierarchie) a typickou interakčnou formou je rokovanie (dohodovanie), pri rozhodovaní v sieťach je to najmä hlasovanie a dohodovanie. Tieto formy však nezaručujú ideálne riešenia prinášajúce rovnaký úžitok pre všetkých zúčastnených, nevylučujú snahu o presadzovanie záujmov individuálnych subjektov alebo vytváraných koalícií.

Regionálne siete cestovného ruchu vznikajú ako dôsledok rôznych javov v mikro- aj makroprostredí regiónu. A to tak pozitívnych javov, ktoré majú prekonať pasivitu subjektov cestovného ruchu, ako aj negatívnych javov.

Z pozitívnych javov sú osobitne významným motívom vzniku sietí podporné prostriedky z verejných štátnych alebo regionálnych zdrojov a podnety súvisiace s ich čerpaním; čiastočne je to aj podpora kooperácie v cestovnom ruchu v opatreniach operačných programov Národného strategického referenčného rámca a stanovenie prijímateľov pomoci, uplatňovaný princíp partnerstva pri regionálnych projektoch, deklarovaná podpora komplexných projektov cestovného ruchu, podpora európskej územnej spolupráce, regionálne a miestne programy na podporu kooperácie, resp. štátne dotácie na podporu kooperačných aktivít v cestovnom ruchu.

Z negatívnych javov prispievajú v poslednom čase ku kooperačným snahám predovšetkým dôsledky krízy na cestovný ruch a súvisiace oblasti.

V cestovnom ruchu je okrem toho typické, že k vzniku sietí dochádza v dôsledku tlaku dopytu na podniky cestovného ruchu v zmysle poskytovania zaujímavých sezónnych a mimosezónnych regionálnych produktov. Táto skutočnosť je hlavným dôvodom vzniku produktových sietí, marketingových sietí aj sietí zameraných na regionálny informačný systém (Micháľková, 2008). Tieto siete sú v cestovnom ruchu aj najviac viditeľné a identifikovateľné, typické sú najmä vínne a tematické cesty, príp. aj s cezhraničným charakterom, siete lyžiarskych stredísk, regionálne siete založené na regionálnych pasoch (kartách).

Regionálne siete cestovného ruchu sú charakteristické svojím založením na osobných a priateľských vzťahoch, siete sú viditeľne zastúpené a reprezentované skôr osobnosťami než partnerskými organizáciami. Územná blízkosť kooperujúcich partnerov v regionálnych sieťach cestovného ruchu uľahčuje koordináciu záujmov a kompetencií regionálnych partnerov, napríklad aj prostredníctvom osobného kontaktu. Spoločná identita, spoločné regionálne hodnoty a normy môžu redukovať neistoty sieťových partnerov, podporovať sociálnu integráciu v sieti a znižovať transakčné náklady spolupráce. Územná blízkosť má pozitívne efekty na stabilitu vzťahov v sieti, nekorektné správanie sa v regionálnych sieťach ľahšie odhalí, informačné asymetrie sú menšie.

Napriek pozitívnemu vplyvu územnej blízkosti je aj v regionálnych sieťach dostatok príležitostí na oportunistické správanie. Štruktúra sietí v regiónoch cestovného ruchu pozostáva zvyčajne z množstva malých a stredných podnikov a jedného alebo len niekoľkých „väčších“, prípadne z hľadiska produktu regiónu významných podnikov. Malé a stredné podniky sa cítia podriadené väčším partnerom, ktorých moc a vplyv sú v regiónoch zvyčajne veľmi citeľné.

Regionálne siete cestovného ruchu majú predpoklad byť rozvíjané ako komplexné siete s veľkým počtom zapojených rôznorodých partnerov z relevantného inštitucionálneho prostredia, s vysokou hustotou siete a stupňom komplexnosti sieťových vzťahov.

V súčasnosti na Slovensku však pôsobia predovšetkým jednoduché siete, ktoré sa v prípade vytvorenia fungujúcich pravidiel a overenia zmysluplnosti spolupráce stávajú vstupom nových partnerov komplexnejšími. Za snahu profilovať sa ako komplexné regionálne siete cestovného ruchu možno označiť aktivity súvisiace so zakladaním a budovaním klastrov v cestovnom ruchu. V súčasnosti však ešte nie sú zrejmé ich komparatívne výhody oproti aktívnym regionálnym kooperáciám v cestovnom ruchu. Relatívne nízky počet členov (6 až 10), chýbajúci významní regionálni partneri v cestovnom ruchu a mäkká podporná infraštruktúra, pasivita členov, ich prehnané očakávania a chýbajúce spoločné strategické programové dokumenty sú aktuálnymi výzvami pre ich manažment.

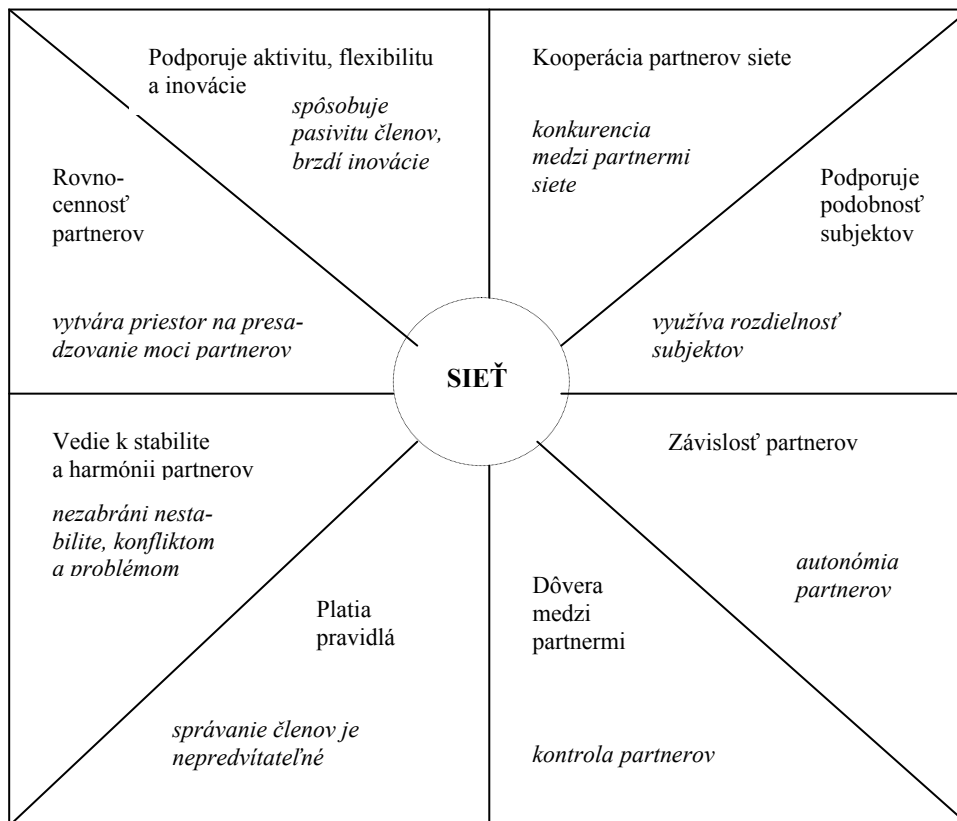
### **3. Rozporuplné efekty regionálnych sietí v cestovnom ruchu**

Ekonomické subjekty majú predpoklady na čo najracionálnejšie správanie, pričom každý subjekt sa snaží svoj úžitok maximalizovať. Jeho kognitívne schopnosti na to sú však určitým spôsobom obmedzené a jeho racionalita je ohraničená, zvolená stratégia môže spočívať jednoducho v použití štandardných postupov, pravidiel, zvyklostí alebo aj v imitácii (Axelrod, 1998, s. 16). Prejavuje sa to napríklad v neschopnosti rozpoznať existujúce možnosti alebo spôsob, ako dosiahnuť čo najvyšší úžitok.

Siete sú systémom vzťahov s často protichodnými prejavmi, na jednej strane za určitých okolností podporujú daný jav, na druhej strane umožňujú, alebo spôsobujú jeho opačný prejav. Niektoré efekty sietí sú v tomto zmysle rozporuplné, až protirečivé či protipólové. Rozporuplnosť vzťahov v sieti naznačuje schéma 1 analyzovaná v ďalšom texte.

Rozporuplnosť v sieťach sa prejavuje aj pri niektorých charakteristikách sietí. Jedna charakteristika môže mať pozitívne, ale aj negatívne vplyvy. Niektoré z nich sú uvedené v tabuľke 2.

S c h é m a 1

**Rozporuplné efekty sietí**

Zdroj: Vlastné spracovanie.

T a b u ľ k a 2

**Opozitné prejavy črt regionálnych sietí v cestovnom ruchu**

Črta siete	+	-
veľký počet členov siete	úspešnosť siete	problémy pri rozhodovaní a rokovaniach
dôvera v sieť zo strany partnerov	prejav kvality siete, predpoklad spolupráce	spôľahnutie sa na sieťové aktivity
existencia kvalitného organizátora	dobré vedenie siete	prenesenie zodpovednosti, hrozba stvrdnutia štruktúr siete
rôznorodosť subjektov v sieti	východisko pre vývoj /zmeny/ inovácie	problémy pri hľadaní spoločných cieľov a stratégií
dlhodobý charakter siete	stabilita siete	vyvinuté vzájomné závislosti partnerov, vyhýbanie sa konfliktom, stvrdnutie štruktúr
existencia konfliktov	prejav dynamiky siete	narúšanie stability siete
koordinácia prostredníctvom jednaní	dobrovoľná dohoda partnerov	vysoké transakčné náklady, možnosť blokovania rozhodovania

Zdroj: Vlastné spracovanie.



Za najpodstatnejšie slabé stránky regionálnych sietí v cestovnom ruchu možno považovať prevažujúci boj o zákazníka medzi členmi partnerstva a ich rôzne predstavy o spoločných aktivitách a projektoch. V sieťach *kooperujú vzájomne si konkurujúci partneri* v regióne, „priami konkurenti vytvárajú strategické aliancie a využívajú synergické efekty kooperácie“ (Tödtling, 1995, s. 15). Sieťou možno označiť systém horizontálnych, vertikálnych aj diagonálnych, resp. konglomerátnych vzťahov (Bär, 2006, s. 68). Subjekty pôsobiace v sieti si zachovávajú autonómnosť a s ňou aj snahu presadzovať svoje vlastné záujmy, sú tu zastúpené navzájom konkurenčné podniky, ktoré sa len v dôsledku partnerstva v sieti nevzdávajú konkurenčného boja. Oportunistické správanie a prílišná konkurencia na jednej strane môže viesť k deštrukcii, naproti tomu malá konkurencia môžu degenerovať vzťahy. Ku kooperácii dochádza v jednej alebo niekoľkých funkčných oblastiach, pričom v ostatných oblastiach môžu byť subjekty v konkurenčnom vzťahu. Vzťahy v sieti sú v priebehu určitého časového obdobia premenlivé. Vzťah medzi subjektmi, ktorý je na začiatku kooperačný, môže sa v dôsledku meniacich sa záujmov a pozícií kooperačných partnerov zmeniť na vzťah konkurenčný a naopak.

Konkurencia v sieťach nemá teda jednoznačne negatívny charakter, koexistencia kooperácie a konkurencie je možná, dokonca žiaduca, je predpokladom a jedným z prejavov životaschopnosti siete a jej členov, jej flexibility a vnútornej dynamiky. Charakteristické v cestovnom ruchu sú najmä regionálne horizontálne siete ubytovacích zariadení vznikajúce s cieľom využiť ekonomické a marketingové efekty alebo regionálne siete združujúce konkurenčné strediská cestovného ruchu.

Rozdielnosť subjektov v sieti, ich rôzne záujmy a ciele spôsobujúce obsahovo-vecné konflikty sú brzdiacim faktorom nadviazania a budovania kooperácie (Konečná/Micháľková, 2004). Rozdielnosť však možno vnímať aj pozitívne, predstavuje potenciál získania synergických efektov. Synergické efekty dosiahnu subjekty vtedy, keď dokážu využiť rozdiely, ktoré ich na prvý pohľad rozdeľujú, na tvorbu nových hodnôt a vzájomnú podporu individuálnych síl. Negatívne vzájomné vzťahy spôsobujú, že cieľové miesto nedokáže vytvoriť ani takú hodnotu, ktorú by subjekty vytvorili individuálne pri teoreticky neutrálnych vzťahoch, a následne má možnosť túto hodnotu vytvoriť konkurenčný región. Na vznik synergie a *pozitívne využitie rozdielov v sieti* je teda potrebná určitá kvalita vzájomných vzťahov podporená kooperačným manažmentom koordinátora siete.

Jedným z hlavných dôvodov vzniku sietí v regiónoch cestovného ruchu je skutočnosť, že regióny cestovného ruchu disponujú obmedzenými produkčnými zdrojmi, o ktoré sa jednotliví partneri delia. Je nevyhnutné, aby sa prepojením čiastkových produkčných zdrojov dosiahol kolektívny výstup – regionálny

produkt cestovného ruchu. Zdroje sú však vo väčšine rozdelené medzi rôzne subjekty v regióne v rôznej miere. Čím významnejší je zdroj partnera, tým väčší je jeho vplyv a moc. „Moc v sieťach predstavuje vzájomný, ale nevyvážený vzťah, z ktorého jeden získa viac ako iní, pri ktorom ale zároveň jeden od druhého nie je plne závislý“ (Crozier a Friedberg, 1979, s. 53). Moc v sieťach možno z tohto hľadiska charakterizovať ako asymetrickú výmenu, pri ktorej sa vytvárajú asymetrické závislosti, keď jeden člen výmenného vzťahu má prístup k alternatívnym zdrojom, a druhý nie. Čím sú zdroje, o ktoré sa subjekty delia, významnejšie a obmedzenejšie, tým viac dochádza k prejavom moci a vytvárajú sa mocenské štruktúry. Dokonca sa vyskytuje názor, že siete možno zneužiť ako „nástroj na presadenie moci“ niektorých partnerov (Raich, 2006, s. 119). V literatúre možno nájsť názory, ktoré vyvracajú predstavu, že sieťová štruktúra môže „zásadne riešiť problémy riadenia modernej spoločnosti“, a pokladajú ju za „unáhľenú“ (Messner, 1995). Naopak, vznik siete sa môže stať nástrojom partnerov na posilnenie ich vlastnej moci. Nielen veľkosť partnera a jeho finančná sila zohrávajú úlohu pri nerovnováhe pozícií partnerov v sieti, ale najmä ich kompetencie a vlastníctvo strategických, nenahraditeľných alebo ťažko nahraditeľných zdrojov. Podobne k zakladaniu partnerstiev dochádza aj s inými zámermi, ako je dosahovanie spoločných cieľov, na „špekulácie s vidinou zisku“, tieto zväzky je však potrebné označiť za „kvázipartnerstvá“ (Buček, 2006, s. 254).

Len minimálny počet členov regionálnych sietí cestovného ruchu vníma vzťahy medzi partnermi ako rovnocenné a upozorňuje na presadzovanie záujmov jedného alebo niekoľkých subjektov. Toto je aj dôvod, prečo niektorí regionálni partneri cestovného ruchu nemajú záujem vstúpiť do siete, resp. vznikajú siete menej významných subjektov. Takéto siete majú však svoje významné opodstatnenie z hľadiska využívania potenciálu endogénneho rozvoja.

Aplikovaním metodického prístupu k sieťam, ktorý vníma siete ako systém vzťahov, možno prepojenia medzi partnermi skúmať bližšie a identifikovať silné subjekty v sieti. Intenzita vzťahov subjektov v sieti nie je rovnaká. Niektorí partneri majú menej, iní viacej prepojení na iné subjekty v sieti. Z teórie grafov (Diestel, 2006, s. 153) sa možno oprieť o lokálny koeficient klasterizácie uzla (Watts a Newman, 2004, s. 117):

$$C_i = \frac{2n}{k_i(k_i - 1)}$$

kde

$C_i$  – lokálny koeficient klasterizácie,

$k_i$  – počet bezprostredne susediacich uzlov uzla  $i$ ,

$n$  – počet prepojení medzi bezpr. sused.uzlami uzla  $i$ .

Lokálny koeficient klasterizácie vybraného uzla  $i$  (subjektu v sieti) vyjadruje pomer medzi počtom skutočných prepojení medzi beprostrednými susednými uzlami sledovaného uzla a maximálne možným počtom prepojení medzi susednými uzlami  $k_i/2 * (k_i - 1)$ . Koeficient klasterizácie celej siete, tzv. globálny koeficient klasterizácie, je priemerom lokálnych koeficientov klasterizácie jednotlivých uzlov a vyjadruje pomer medzi existujúcimi prepojeniami subjektov v sieti a maximálnym počtom prepojení medzi subjektmi v sieti. V sieti, v ktorej sú všetky uzly/subjekty v sieti vzájomne prepojené, nadobúda globálny koeficient klasterizácie hodnotu 1, teda maximálnu hodnotu, ktorú môže koeficient nadobudnúť.

Na základe uvedeného koeficientu klasterizácie možno identifikovať v sieťach osobitne silne prepojené subjekty v sieti (*hubs*), ktoré majú v sieti výrazný vplyv a ich výhodnejšie postavenie im umožňuje získať v sieti moc. Sú siete, v ktorých sa ale silnejšie subjekty (*hubs*) nenachádzajú. Pri náhodných nevrstvených sieťach (*random network*) vznikajú prepojenia medzi subjektmi náhodne, pričom typické je, že jednotlivé subjekty majú zhruba rovnaký počet prepojení, nachádzajú sa z tohto hľadiska v rovnocennom postavení. V regionálnych sieťach cestovného ruchu to zodpovedá cieľovému miestu cestovného ruchu s množstvom poskytovateľov služieb bez významného koordinátora, resp. táto sieť je identifikovateľná aj ako sieť v počiatočnom štádiu životného cyklu s ešte nevyvinutými štruktúrami. Iná situácia je v centralizovaných sieťach (typ hviezdicovej štruktúry), ale aj v bezškálových sieťach. Bezškálové siete sú typické veľkým počtom subjektov, ktoré majú relatívne malý počet prepojení a niekoľkými silnými subjektmi, ktoré majú veľký počet prepojení. V cieľovom mieste cestovného ruchu to možno vyjadriť aj tak, že malý počet partnerov siete cestovného ruchu vytvára podstatnú časť regionálneho produktu a prevažná časť partnerov prispieva len malým podielom. Rozdelenie úloh v sieti medzi subjektmi poskytujúcimi služby pre účastníkov cestovného ruchu je teda nerovnomerné. Platí tu, že subjekt, ktorý má rozsiahle vzťahy a kontakty na iné subjekty v sieti, priťahuje k sebe nové subjekty, tie sa teda pripájajú preferenčne. Posilňovanie pozície už aj tak silného subjektu je prirodzeným javom.

V sieťach cestovného ruchu majú pozíciu silných subjektov najmä vlastníci, resp. prevádzkovatelia strategickkej infraštruktúry cestovného ruchu v regióne, prevádzkovatelia horských dopravných zariadení, atrakcií cestovného ruchu, subjekty s kľúčovými kompetenciami cestovného ruchu v regióne alebo kompetenčne či finančne silné subjekty.

Ako pozitívna črta sietí je zvyčajne charakterizovaný *dlhodobý charakter spolupráce*. V regionálnych sieťach cestovného ruchu je pre partnerov skutočnou zárukou stability a pre región predstavuje možnosť podpory cieľavedomého

a trvalo udržateľného rozvoja. Dôvera a možnosť spoľahnúť sa na partnera posilňuje trvácnosť sieťových vzťahov a v zásade robí sieť stabilnejšou. Dlhodobosť vzťahu, ktorá dáva subjektom určitú garanciu neoportunistického správania kooperujúcich subjektov alebo určitú garanciu menšieho oportunistického správania, môže odbúrať celý rad konfliktov. Najmä pri marketingových a produkto- vých sieťach má dlhodobosť význam aj z hľadiska „budovania dlhodobých vzťahov so zákazníkmi, ktorého dôležitosti sú si podniky vedomé“ (Lesáková, 2009, s. 170).

Avšak aj krátkodobé siete majú pre regionálny cestovný ruch veľký význam. Ide najmä o projektové siete, ktoré sú časovo ohraničené, ale pokiaľ sú v zásade životaschopné, môžu byť neskôr aktivizované podľa potreby a tvoriť východisko nových projektov.

V literatúre možno nájsť aj názory, ktoré vnímajú siete ako „dočasné inštitúcie a ide v podstate len o to, či sieť zanikne riadene, alebo neočakávane“ (Genosko, 1999, 78). S dlhodobými vzťahmi súvisí aj rozvíjajúca sa vzájomná závislosť partnerov. Úzke kooperačné vzťahy medzi partnermi môžu viesť ku kognitívnym a funkčným blokádam (Raich, 2006, s. 117), môžu zväzovať ruky jednotlivým partnerom, vyvíja sa nadmierna závislosť, s poklesom flexibility členov klesá aj flexibilita siete ako celku, klesá inovačná aktivita. Kooperácia môže vyvolávať v sieti produktívne, a teda pozitívne, ako aj blokujúce, a teda negatívne efekty. Dlhodobý vzťah spôsobuje vytvorenie určitého „kolektívneho konzervativizmu“ (Staber, 2000), spojeného s uprednostňovaním zaužívaných, tradičných rozhodnutí, resp. tradičných riešení pred aktuálnymi strategickými rozhodnutiami. V dôsledku toho dochádza k blokovaniu a spomaľovaniu potrebných štruktúrnych zmien. Čím vyššie sú investície, napríklad aj „len“ časové, vložené do práce v sieti, tým viac rastie záujem partnera na stabilnej kooperácii.

Existuje však viacero dôvodov, prečo subjekty zotrvávajú aj v neúspešnej sieti cestovného ruchu:

- môže ísť o chýbajúce alternatívne možnosti kooperácie, osobitne práve v regionálnych kooperáciách cestovného ruchu s danou primárnou ponukou regiónu (najmä prírodným a kultúrnym prostredím);
- závislosť subjektu od kľúčového partnera/partnerov v sieti, od ktorého je regionálny produkt cestovného ruchu prioritne závislý;
- vlastná pasivita spojená s výstupom zo siete;
- pasivita pri hľadaní nových kooperačných vzťahov a neochota znášať transakčné náklady s tým súvisiace;
- obavy straty možnosti podieľať sa na potenciálnych kooperačných aktivitách cestovného ruchu v budúcnosti.

Regionálne siete cestovného ruchu napriek tomu, že majú potenciál na aktivizovanie endogénneho rozvoja a vytváranie inovačného prostredia, trpia *pasivitou* regionálnych subjektov cestovného ruchu, a možno povedať, že ide o charakteristickú črtu regionálnych sietí cestovného ruchu na Slovensku. V menších sieťach je zapojenie partnerov relatívne rovnaké, vo väčších sieťach je však aktívnych len niekoľko subjektov, resp. väčšina partnerov sa zapája len do jednej alebo niekoľkých sieťových aktivít, často v závislosti od sezóny. Dôvodom tohto stavu je predovšetkým nedostatočná koordinácia sieťových partnerov, chýbajúci alebo neprofesionálny manažment a zameranie aktivít siete len na niektorých partnerov so silnou pozíciou v sieti. Pasivita, najmä pri väčších regionálnych sieťach cestovného ruchu, je podporená presvedčením, že subjekt nemôže výrazne ovplyvniť dianie v sieti. Pri sieťach, ktoré sú založené prioritne na čerpanie nenávratných zdrojov, môže byť pasivita spôsobená vyčerpanosťou zdroja a stratou motivácie pre spoločné aktivity.

V sieťach sa môže v súvislosti s pasivitou partnerov prejavovať aj iná skutočnosť. Keď sa subjekt stane členom kooperácie, preniesie na ňu zodpovednosť za prosperovanie vlastnej organizácie, zníži svoje aktivity alebo prináša do siete nižšiu kvalitu. Riziko tohto správania je pre sieť veľké a takéto konanie je problematické aj preto, lebo môže byť dlhšie skryté. Členstvom nadobudne subjekt pocit, že jeho snahy už nie sú také podstatné a rozhodujúce. Predovšetkým, ak má sieť dobré meno a je známa kvalitným koordinátorom, môže vzniknúť tendencia spoľahnúť sa na jeho odbornosť a rozhlád. Na jednej strane je tento jav negatívny, keďže obmedzuje iniciatívu jednotlivých partnerov, na druhej strane nesie v sebe aj pozitívnu črtu, je prejavom dôvery v sieť. Avšak napriek existencii siete a zvyčajne určitého koordinátora, jednotlivé subjekty v sieti musia mať dostatočnú schopnosť prežiť na trhu, schopnosť vyjednávať, sieť nemôže nahradiť životaschopnosť a aktivity jednotlivých partnerov.

## **Záver**

Uvádzané rozpory v efektoch sietí sú prirodzené, vyplývajú z podstaty fungovania sieťových vzťahov. Na spoločné ciele môžu pôsobiť buď deštruktívne, alebo produktívne, nemožno ich avšak odstrániť. V dôsledku toho, že na vznik a rozvoj sietí sa vynakladajú nielen súkromné, ale aj verejné zdroje z rôznych úrovní, miestnej, regionálnej, štátnej či medzinárodnej, rozporuplnosť efektov sietí môže vyvolávať neistoty v podporných organizáciách, u investorov, členov a v iných záujmových skupinách. Preto je práca s nimi výzvou pre manažment či koordinátora siete. Jeho úlohou je zmysluplné, zdravé pripustenie rozporov (ktoré pomáha rozvoju siete) a vyhnutie sa ich negatívne mu vplyvu na plnenie

stanovených cieľov. Neriešené rozpory majú tendenciu pôsobiť negatívne, naopak riešenie rozporov dynamizuje sieť, je prejavom jej aktivity, prepojenosti partnerov, a dokonca čiastkovým výsledkom sieťových aktivít a rozvoja siete. Siete potrebujú koordináciu stanovujúcu rámec na zabránenie dlhodobu nevýhodnému rozvoju, oportunistickému správaniu a pozitívnemu vyčerpaniu kooperatívneho potenciálu územia.

Regionálne siete cestovného ruchu môžu profitovať z územnej blízkosti partnerov, výhody z toho však možno vyčerpať len vtedy, ak sa konzekventne využijú možnosti vzájomných vzťahov medzi partnermi a dosiahne sa schopnosť kolektívneho konania. To sa posilní, ak sa odstránia, resp. minimalizujú najväčšie problémy regionálnych sietí cestovného ruchu, a teda partneri budú mať možnosť zasahovať do určovania rozvoja siete (nielen niekoľko silných subjektov), profesionalizuje sa manažment siete, zabezpečia sa pravidelné kontakty partnerov, podporia inovácie osobitne pre mimosezónne obdobia, vytvorí sa priestor na strategické záujmy a trvalo udržateľné sieťové aktivity, využije sa priestor tvorby medziodvetvových sietí. Veľký potenciál je v sieťovaní funkčných cieľových miest cestovného ruchu pod vedením profesionálnej manažérskej organizácie.

## Literatúra

- ASTLEY, W. G. – FOMBRUN, C. J. (1983): *Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments*. *Academy of Management Review*, 8, č. 4, s. 576 – 587.
- AXELROD, R. (1988): *Die Evolution der Kooperation*. München: Oldenbourg (Scienta Nova).
- BALÁŽ, P. a kol. (2010): *Medzinárodné podnikanie: na vlnu globalizujúcej sa svetovej ekonomiky*. Bratislava: Sprint.
- BALÁŽ, V. (2005): *Poznatkovo intenzívne služby a poznatková ekonomika v malých ekonomikách Európskej únie*. *Ekonomický časopis/Journal of Economics*, 53, č. 5, s. 511 – 526.
- BALÁŽ, V. (2003): *Poznatkovo intenzívne služby v krajinách EÚ a ich úloha v slovenskej ekonomike: Teoreticko-metodologické východiská*. [Pracovné materiály, č. 2.] Bratislava: Prognostický ústav SAV.
- BÄR, S. (2006): *Ganzheitliches Tourismus-Marketing*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag.
- BREDA, Z. a kol. (2006): *Do Clusters and Networks Make Small Places Beautiful? The Case of Caramulo (Portugal)*. In: LAZZERETTI, L. and PETRILLO, S. C.: *Tourism Local Systems and Networking*. Amsterdam: Elsevier.
- BUČEK, M. a kol. (2006): *Regionálny rozvoj – novšie teoretické koncepcie*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm.
- DIESTEL, R. (2006): *Graphentheorie*. Heidelberg: Springer Verlag. [Elektronische Ausgabe.]
- GENOSKO, J. (1999): *Netzwerke in der Regionalpolitik*. Marburg: Schüren Verlag.
- CROZIER, M. – FRIEDBERG, E. (1979): *Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation*. Königsberg: Athenäum.
- KAPPELHOFF, P. (2000): *Der Netzwerkanatz als konzeptueller Rahmen für eine Theorie interorganisationaler Netzwerke*. In: SYDOW, J. und WINDELER, A.: *Steuerung von Netzwerken – Konzepte und Praktiken*. Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Kolektív autorov (2010): *Vízia a stratégia rozvoja slovenskej spoločnosti*. Bratislava: Ekonomický ústav SAV.

- KONEČNÁ, A. (MICHÁLKOVÁ) (2004): Regionálna spolupráca v cestovnom ruchu. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm.
- LAZZERETTI, L. – PETRILLO, S.C. (2006): Tourism Local Systems and Networking. Amsterdam: Elsevier.
- LESÁKOVÁ, D. (2009): Customer Oriented Strategies in Slovak Companies. *Ekonomické rozhľady*, 38, č. 2, s. 163 – 170.
- MICHÁLKOVÁ, A. (2008): Partnerstvá a siete ako jedna z hybných síl trhu služieb v procese globalizácie, internacionalizácie a integrácie. In: MICHÁLOVÁ, V., VANČÍKOVÁ, J., KUBÍČKOVÁ, V., BENEŠOVÁ, D., HOLUBCOVÁ, I., BAZO, L., MICHÁLKOVÁ, A. a GULÁŠ, P.: Hybné sily trhu služieb v procese globalizácie, internacionalizácie a integrácie. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm.
- MIKOLÁŠ, Z. (2005): Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Praha: Grada Publishing.
- MESSNER, D. (1995): Netzwerkgesellschaft – wirtschaftliche Entwicklung und internationale Wettbewerbsfähigkeit als Probleme gesellschaftlicher Steuerung. Köln: Weltform Verlag.
- NEMCOVÁ, E. (2004): Klastre a ich úloha v rozvoji regiónu. *Ekonomický časopis/Journal of Economics*, 52, č. 6, s. 739 – 754.
- PALATKOVÁ, M. (2006): Marketingová stratégia destinácie cestovného ruchu. Praha: Grada Publishing.
- RAICH, F. (2006): Governance räumlicher Wettbewerbseinheiten. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- STABER, U. (2000): Steuerung von Unternehmensnetzwerken: Organisationstheoretische Perspektiven und soziale Mechanismen. In: SYDOW, J. und WINDELER, A.: Steuerung von Netzwerken – Konzepte und Praktiken. Oplade, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- STALDER, U. (2001): Regionale strategische Netzwerke als lernende Organisationen. Regionalförderung aus Sicht der Theorie sozialer Systeme. Bern: Geographica Bernensia.
- TEUBNER, G. (1996): Netzwerke als kollektive Akteure höherer Ordnung. In: KENIS, P. und SCHNEIDER, V.: Organisation und Netzwerk – Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik. Frankfurt am Main – New York: Campus.
- TÖDTLING, F. (1995): Netzwerke als neues Paradigma der Regionalentwicklung. In: SCHÖNHOFER, H. (ed.): Europäische Netzwerke für die Regionalentwicklung. Wien: Österreichisches Institut für Raumplanung.
- WATTS, D. J. (2004): Small Worlds. Princeton: Princeton Uni Press.
- WILLIAMS, A .M. – BALÁŽ, V. (2000): Tourism in Transition. London – New York: I. B. Tauris & Co. Ltd.
- WILLIAMSON, O. W. (1996): Vergleichende ökonomischer Organisationstheorie: Die Analyse diskreter Strukturalternativen. In: KENIS, P. und SCHNEIDER, V.: Organisation und Netzwerk – Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik. Frankfurt am Main – New York: Campus.
- WORKIE, M. T. a kol. (2007): Vývoj a perspektívy svetovej ekonomiky. Prínos informačných technológií a hrozby klimatických zmien. [Monografia.] Bratislava: Ekonomický ústav SAV.