

Vysoká škola ekonomická v Praze
Recenzované studie

Working Papers
Fakulty mezinárodních vztahů

21/2010

**Faktory úspěšnosti regionálních sítí
v cestovním ruchu**

Anna Michálková

**Faculty of International Relations
Working Papers**

21/2010

**Faktory úspešnosti regionálnych sietí
v cestovnom ruchu**

Anna Micháľková

Volume IV



Vysoká škola ekonomická v Praze
Working Papers Fakulty mezinárodních vztahů
Výzkumný záměr MSM6138439909

Název: Working Papers Fakulty mezinárodních vztahů
Četnost vydávání: Vychází minimálně desetkrát ročně
Vydavatel: Vysoká škola ekonomická v Praze
Nakladatelství Oeconomica
Náměstí Winstona Churchilla 4, 130 67 Praha 3, IČO: 61 38 43 99
E 17794
Evidenční číslo MK ČR: 1802-6591
ISSN tištěné verze: 1802-6583
ISSN on-line verze: 978-80-245-1735-3
ISBN tištěné verze: Prof. Ing. Eva Cihelková, CSc.
Vedoucí projektu: Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů
Náměstí Winstona Churchilla 4, 130 67 Praha 3
+420 224 095 270, +420 224 095 248, +420 224 095 230
<http://vz.fmv.vse.cz/>

Studie procházejí recenzním řízením.

VÝKONNÁ RADA

Eva Cihelková (předsedkyně)
Vysoká škola ekonomická v Praze
Olga Hasprová
Technická univerzita v Liberci
Zuzana Lehmannová
Vysoká škola ekonomická v Praze
Marcela Palíšková
Nakladatelství C. H. Beck

Václav Petříček
Vysoká škola ekonomická v Praze
Judita Štouračová
Vysoká škola mezinárodních
a veřejných vztahů, Praha
Dana Zadražilová
Vysoká škola ekonomická v Praze

REDAKČNÍ RADA

Regina Axelrod
Adelphi university, New York, USA
Peter Bugge
Aarhus University, Aarhus, Dánsko
Petr Cimler
Vysoká škola ekonomická v Praze
Peter Čajka
Univerzita Mateja Bela, Banská
Bystrica, Slovensko
Zbyněk Dubský
Vysoká škola ekonomická v Praze
Ladislav Kabát
Bratislavská vysoká škola práva
Emílie Kalínská
Vysoká škola ekonomická v Praze
Eva Karpová
Vysoká škola ekonomická v Praze
Václav Kašpar
Vysoká škola ekonomická v Praze
Jaroslav Kundera
Uniwersytet Wroclawski, Wroclaw,
Polsko
Larissa Kuzmitcheva
Státní univerzita Jaroslav, Rusko

Lubor Lacina
Mendelova zemědělská a lesnická
univerzita, Brno
Cristian Morosan
Cameron School of Business
Václava Pánková
Vysoká škola ekonomická v Praze
Lenka Pražská
emeritní profesor
Lenka Rovná
Univerzita Karlova v Praze
Mikuláš Sabo
Ekonomická Univerzita
v Bratislave, Slovensko
Naděžda Šišková
Univerzita Palackého v Olomouci
Peter Terem
Univerzita Mateja Bela, Banská
Bystrica, Slovensko
Milan Vošta
Vysoká škola ekonomická v Praze

ŠÉFREDAKTOR

Marie Popovová
Vysoká škola ekonomická v Praze

Faktory úspešnosti regionálnych sietí v cestovnom ruchu

Anna Micháľková (anna.michalkova@euba.sk)

Abstrakt:

Zakladanie a pôsobenie regionálnych sietí v cestovnom ruchu je jedným z významných faktorov regionálneho rozvoja cestovného ruchu. Regionálne siete v cestovnom ruchu vznikajú v dôsledku pozitívnych aj negatívnych impulzov vyplývajúcich z vnútorného ako aj z vonkajšieho prostredia. Siete sú flexibilné prepojenia regionálnych partnerov schopné vyvíjať a realizovať inovácie. Úspech sietí ovplyvňuje komplex rôznorodých interných a externých faktorov a je merateľný prostredníctvom súboru ekonomických a mimoekonomických ukazovateľov. Hodnotenie úspešnosti sietí cestovného ruchu je zanedbávanou úlohou manažmentu partnerstiev, môže však byť nástrojom manažérskeho rozhodovania, kontroly a komparácie partnerstiev.

Kľúčové slová: regionálna sieť, regionálny cestovný ruch, vznik sietí, inovácie, úspešnosť sietí

Factors of success of regional networks in tourism

Anna Micháľková (anna.michalkova@euba.sk)

Summary:

Foundation and functioning of regional networks in tourism is one of the important factors of regional development. Regional networks in tourism are created as a result of positive but also negative impulses, both possibly of an internal or external origin. Networks are flexible connections of regional partners able to develop and realize innovations. A complex of internal and external factors influences the success of a network. This complex is as heterogeneous as economic and exo-economic indicators of success. The evaluation of the successfulness of tourism network is a disregarded task of management and a tool of management decisions, control and comparing of partnerships.

Key words: regional network, regional tourism, creation of networks, innovations, success of a network

JEL: R11

Obsah

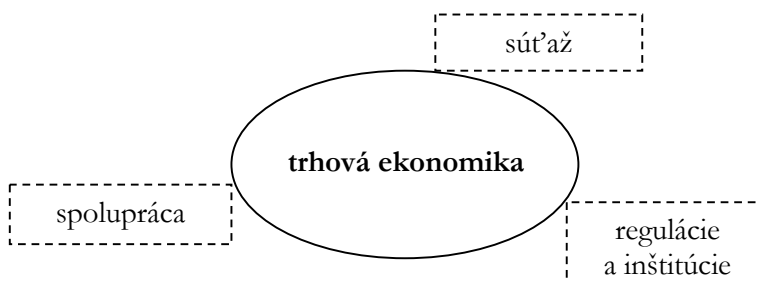
Úvod.....	7
1. Charakteristika sietí cestovného ruchu	8
2. Postavenie sietí cestovného ruchu v destinácii.....	9
3. Vznik sietí.....	12
4. Siete a inovácie	14
5. Faktory úspešnosti sietí v cestovnom ruchu.....	15
Záver	20

Úvod

Funkčná trhová ekonomika je založená na existencii troch síl, a to súťaži, spolupráci a inštitúciách (schéma 1). Vďaka regulácii inštitúciami, súťaži a spolupráci vzniká marketingový rovnovážny bod, ktorý predstavuje doplňujúci typ rovnovážneho bodu ako súčasť konceptu marketingu vzťahov. Jeho základným aspektom je dôraz na spoluprácu ako dynamickú silu (Michalová, 2004: 115). Kooperačné väzby predstavujú v súčasnosti predpoklad prežitia v trhovej ekonomike.

Uvedené osobitne platí v cestovnom ruchu. Regionálne produkty cestovného ruchu vznikajú ako komplex služieb pre danú cieľovú skupinu klientov, možno hovoriť o „symbióze materiálnych a nemateriálnych zdrojov a kombinácii základných a doplnkových služieb“ (Novacká 2001). Jednotliví poskytovatelia služieb účastníkom cestovného ruchu vzhľadom na charakter regionálneho produktu sú závislí na jednej strane od verejných statkov a na druhej strane od seba navzájom. Vytvárajú takto, či už svojimi pozitívnymi alebo negatívnymi vzťahmi s ich racionálnou alebo emocionálnou podstatou, určitú sieť.

Schéma 1: Tri sily trhovej ekonomiky, ktorými sa riadi marketingová rovnováha



Prameň: Gummesson (1996).

Destinácia cestovného ruchu predstavuje tak komplexný systém interdependencií, na základe ktorých sa uskutočňuje spolupráca (Konečná/Michálková 1999: 16). To znamená, že subjekt, ktorý poskytuje služby účastníkom cestovného ruchu, nemôže dosiahnuť svoje ciele bez ostatných poskytovateľov služieb, konanie jedného subjektu, prípadne skupiny subjektov ovplyvňuje celú sieť. Od kvality vzťahov medzi subjektmi výrazne závisí úspech či neúspech destinácie cestovného ruchu.

Nie každá sieť má však automaticky pozitívny vplyv na rozvoj destinácie a na jej členov, nie každú sieť je účelné podporovať z verejných či hoci aj súkromných zdrojov. Úspešnosť siete závisí od množstva faktorov. Cieľom predloženej state je vychádzať z charakterizovania regionálnych sietí v cestovnom ruchu

identifikovať komplex faktorov ovplyvňujúcich úspešnosť regionálnych sietí v cestovnom ruchu a poukázať na potrebu hodnotenia úspešnosti sietí.

1. Charakteristika sietí cestovného ruchu

Sieť podľa definície OECD (OECD 2001) predstavuje skupinu firiem, ktoré používajú združené zdroje na kooperáciu na spoločných projektoch. Sieťová štruktúra sa chápe ako jedna z nových foriem medzi firemných štruktúr, ktorej podstatou je, že firmy sú navzájom prepojené v podobe siete alebo hviezdice a istým spôsobom „sa delia“ o výrobok, o jeho výskum, vývoj, prípadne jeho trhové umiestnenie (Maier, Tödling 1996: 83). Vo všeobecnosti sú siete štruktúrou pozostávajúcou z viacerých uzlov, sú predstavované ako dobrovoľný celok interakciami navzájom prepojených, nie však pevne zabudovaných častí, teda inštitúcií, ľudí, podnikov, projektov, udalostí. Pôsobenie určitého subjektu v sieti ovplyvňuje nielen interakcie medzi jednotlivými sieťovými subjektmi. Možno povedať, že každý sieťový vzťah má vplyv aj na interakcie, mimo danej siete.

Destinácia cestovného ruchu sa často prirovnáva k virtuálnej organizácii, pričom je charakterizovaná ako spoločná tvorba produktov, predstavuje systémy služieb poskytované nie jednotlivými podnikmi, ale prostredníctvom sietí. Virtuálny podnik je sieťou právne samostatných, ale ekonomicky závislých podnikov, ktoré prevádzkujú spoločne systém tvorby a poskytovania služieb na báze spoločných zdrojov (Bieger 2005: 93). Členovia virtuálnej organizácie využívajú svoje kľúčové kompetencie v decentralizovaných čiastkových procesoch. Ide o sieť dočasne zoskupených spoločností, kde nepôsobia nadriadené ani podriadené vzťahy, nemá centrálné riadenie. Podniky nie sú vlastnícky prepojené, nevytvárajú formálnu organizačnú štruktúru, sú nezávislé. Sú nazývané „zvláštnym sieťovým podnikom“ (Mikoláš 2005: 143), voľnou organizáciou firiem s typickou pružnou obmenou štruktúr podľa účelu a situácie, medzi jej členmi je vzájomná dôvera a intenzívna komunikácia.

Virtuálny podnik služieb sa vyznačuje oproti virtuálnemu výrobnému podniku určitými osobitosťami (Bieger 2004: 156):

- Neexistuje jasný vedúci podnik, ... pri virtuálnom podniku služieb vytvárajú produkt svojimi službami rôzne podniky. Všetky tieto podniky sa dostávajú do kontaktu so zákazníkom, prijímajú platby alebo generujú údaje o zákazníkoch.
- Zákazník je posúvaný viac (napríklad v sieti v zdravotníctve alebo letísk) alebo menej (napríklad v destinácií) od jedného prvku produktu k druhému prvku produktu. V dôsledku toho vznikajú osobitné problémy manažmentu prierezových oblastí, príp. problémy so zabezpečením homogénnej kvality, komunikácie partnerov (pri

predávaní informácií, usmernení, kapacitnom manažmente) a jednotného zážitku (Management der Ambiance).

Členovia siete sú teda relatívne autonómni, koordinovaní prostredníctvom spoločných dlhodobých cieľov. Vzťahy medzi členmi siete sú dobrovoľné. Siete vznikajú sčasti prirodzene, napríklad prostredníctvom osobných kontaktov, alebo cieľavedome v dôsledku rôznych podporných mechanizmov.

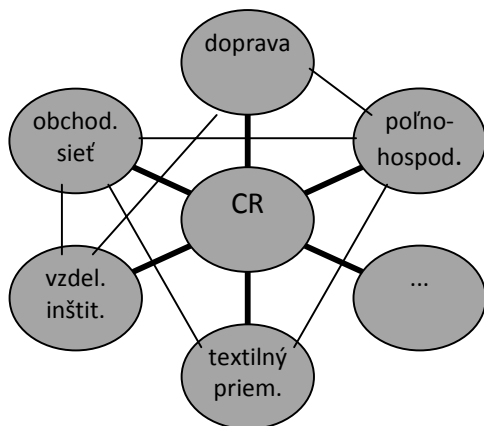
Siete sú zložené z viacerých subjektov, ktoré majú zvyčajne rozličné záujmy, v sieťach sa stretávajú rozdielne subjekty. Podstatným, prečo siete aj rôznorodých subjektov vznikajú, je najmä to, že jednotliví aktéri nedisponujú zvyčajne všetkými potrebnými zdrojmi na dosiahnutie určitého výsledku, zdroje sú rozdelené medzi rôznych aktérov. Interorganizačná štruktúra siete vytvára priestor na spojenie rôznych zdrojov dôležitých pre kolektívny output. Aktéri siete sledujú rôzne záujmy, tieto sú však vzájomne závislé. Táto závislosť je hybnou silou definovania spoločných cieľov, spoločných stratégií a postupov, umožňuje napriek rozdielnosti hľadanie spoločného. Rozdielnosť subjektov na druhej strane robí sieť atraktívnejšou a konkurencieschopnou. Vzťahy vzájomnej závislosti a rozdielnosť subjektov je zrejmä v oblasti cestovného ruchu a ešte výraznejšia v oblasti regionálneho cestovného ruchu.

Pre výrobné (resp. výskumno-výrobné, výrobnno-obchodné a iné) siete vzájomne závislých firiem prepojených medzi sebou v rámci výrobného reťazca vytvárajúceho pridanú hodnotu geograficky sústredených odvetví alebo odborov sa zaužíval pojem klaster. Tvorba sietí je významnou súčasťou iniciatív na podporu klastrov.

2. Postavenie sietí cestovného ruchu v destinácii

Siete, ktoré sa v regiónoch vytvárajú, sú zvyčajne komplexnými sieťami zahŕňajúcimi rôzne odvetvia regionálnej ekonomiky. Cestovný ruch je ich súčasťou a môže mať rôznorodé postavenie v štruktúre regionálnej siete. V závislosti od významu cestovného ruchu v regióne môže mať aj nosné postavenie (schéma 2).

Schéma 2: Ťažiskové postavenie cestovného ruchu v regionálnej sieti – príklad



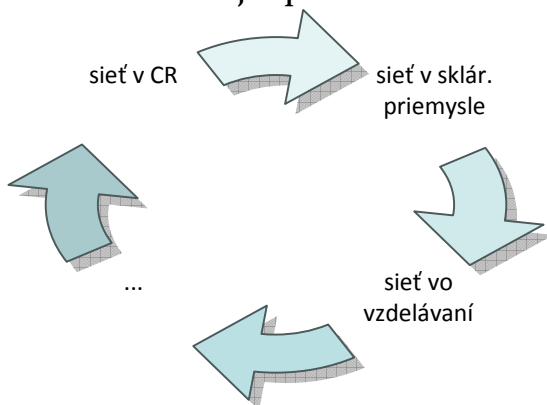
Prameň: autorka.

Cestovný ruch sa v diagrame vyznačuje vzťahmi/prepojeniami s každým subjektom z rôznych odvetví, má najväčší počet kontaktov, pričom ostatné subjekty majú vzťahy/prepojenia len s vybranými subjektmi z iných odvetví. Táto sieť vznikla na rozvoj aktivít slúžiacich predovšetkým na rozvoj cestovného ruchu.

Siete v cestovnom ruchu majú podobný mnohodorový charakter. Keďže v cestovnom ruchu je závislosť subjektov daná potrebou vytvárania komplexných produktov vyplývajúcou z komplementárnosti služieb, rozdielnosť subjektov prirodzene spôsobuje mnohodorovnosť cestovného ruchu a jeho zasahovanie do rôznych odvetví.

Sieť cestovného ruchu môže fungovať podporne na vznik alebo na rozvoj sietí v iných odvetviach. Tento vzťah platí aj opačne, inšpiráciou na vznik regionálnej siete cestovného ruchu môže byť sieť v inom odvetví, resp. zástupca tohto odvetvia je iniciátorom vzniku siete cestovného ruchu. Tento jav naznačuje schéma 3.

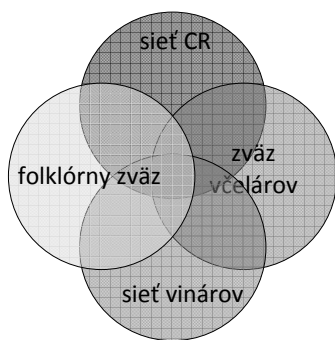
Schéma 3: Vzájomné ovplyvňovanie sa sietí v regióne pri ich vzniku a rozvoji – príklad



Prameň: autorka.

V regióne sa teda môžu vytvoriť viaceré samostatné siete v rôznych sektoroch, ktoré medzi sebou prirodzene spolupracujú. Preto nie všetky siete v cestovnom ruchu sú sieťami so silným zastúpením subjektov z iných odvetví. V takejto destinácii by potom mala mať sieť cestovného ruchu úzke vzťahy s inými sieťami, resp. sa sčasti prekrýva s inými sieťami. Ďalšia schéma naznačuje prekrývanie sa rôznych sietí v destinácii cestovného ruchu (schéma 4).

Schéma 4: Príklad možného prekrývania sietí v destinácii cestovného ruchu



Prameň: autorka.

3. Vznik sietí

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

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

V zásade možno rozlišovať medzi latentným netzwerkpool, aktivovaný pool a aktívnou sieťou (Raich 2006: 195). Latentný netzwerkpool predstavuje základňu na vybudovanie aktívnej siete, zahŕňa potenciálnych sieťových partnerov, tvorí množinu, z ktorej možno získať partnerov pre sieť. Aktivovaný pool je inštitucionalizovaný pool, v rámci ktorého sú vymedzení spomedzi všetkých subjektov potenciálni partneri. V aktívnej sieti spolupracujú aktéri v hodnotovom procese presahujúcom jeden podnik. Interakcie sú aktívne, kooperatívne a sieť je už navonok viditeľná.

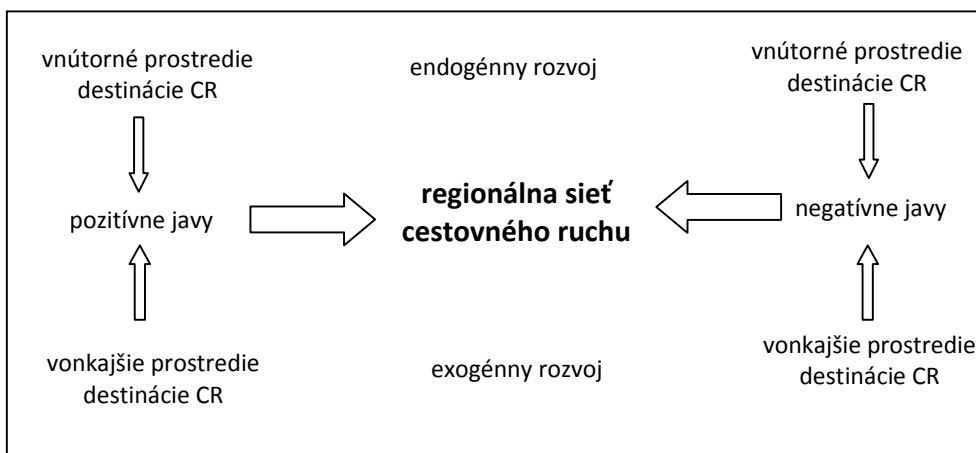
Pool tvorí prechod medzi čistými trhovými vzťahmi a sieťami. V prípade potreby a podnetov vyžadujúcich kolektívne konanie sa aktivujú siete, ktoré v žiadnom prípade nezahŕňajú všetkých aktérov poolu (destinácie). Pool nemá zvyčajne formálnu organizačnú štruktúru, vyznačuje sa nejasnými hranicami, slabou formalizáciou a rôznymi konfliktami záujmov.

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

Siete vznikajú na základe rôznych podnetov z vnútorného alebo vonkajšieho prostredia destinácie, ako dôsledok dynamického prostredia odvetvia cestovného ruchu a aj iných odvetví národného hospodárstva. Vznikajú ako reakcia na pozitívny podnet z mikro- a makroprostredia destinácie, pričom môže ísť napríklad o zmenu v trendoch dopytu po službách cestovného ruchu, zmenu vedenia niektorého podniku cestovného ruchu, vznikajú ako reakcia na možnosť získať podporné prostriedky z verejných štátnych alebo regionálnych zdrojov (top-down), podnecujúcim môže byť založenie regionálneho združenia miest a obcí alebo regionálne kooperačné aktivity mimo cestovného ruchu ako

pozitívny efekt vzdelávania odbornej verejnosti a výchovy všeobecnej verejnosti a iné. Siete môžu vznikáť aj ako reakcia na negatívne javy v destinácii cestovného ruchu a v jej makroprostredí, napríklad ako snaha reagovať a riešiť negatívne prejavy poklesu rastu alebo stagnácie na zdrojových trhoch, oslabenia konkurenčnej pozície destinácie, obmedzenia činnosti niektorého dôležitého podniku cestovného ruchu alebo ukončenie jeho činnosti a mnohé iné. Tieto možnosti znázorňuje schéma 5.

Schéma 5: Vznik regionálnej siete cestovného ruchu



Prameň: Micháľková, 2010: 55.

Siete môžu vznikáť na základe vnútorného popudu subjektov ku spolupráci, ktorá sa vyvinie na základe endogénneho rozvoja alebo je ich vznik iniciovaný z vyššej úrovne – miestnej, regionálnej, štátnej.

Cestovný ruch je typický dynamickosťou svojho prostredia, v ktorom je prirodzený vznik sietí a ich zánik. Mnohé siete vznikajú na realizáciu určitého rozvojového projektu a sú už vopred vytvárané na obmedzené časové obdobie. Po skončení obdobia alebo po realizácii zámeru zaniknú, prípadne sa z nich vytvárajú nové kooperácie s novými zámermi. Strategické siete vznikajú prostredníctvom zintenzívnenia spolupráce medzi subjektmi alebo v dôsledku kvázi-internalizácie (funkčná internalizácia, vertikálna integrácia) alebo kvázi-externalizácie (funkčná externalizácia, vertikálna dezintegrácia a disagregácia). Kvázi-externalizácia a kvázi-internalizácia sú pokladané za základné podnety vzniku sietí. „V rámci kvázi-externalizácie zdrojov podnik osamostatní a vyčlení určitú oblasť kompetencií, s ktorou však spolupracuje. Vyčlenený podnik má možnosť sa lepšie zamerať na danú kompetenciu. Je schopný rýchlejšej reakcie a má lepšie predpoklady ďalšieho rozvoja. Zároveň sa môže prezentovať navonok nezávisle. ... Kvázi-internalizácia zdrojov, v rámci ktorej získava podnik prostredníctvom kooperácie nové kompetencie, aby dokázal ponúknuť komplexné riešenie problému“ (Bieger 2005: 93).

4. Siete a inovácie

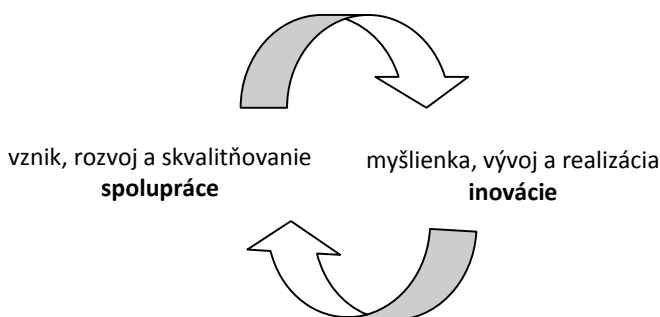
Malé a stredné podniky, ktoré tvoria väčšinu v cestovnom ruchu, majú z hľadiska svojej veľkosti viaceré nevýhody v podnikaní. Jednou z nich sú aj objektívne ťažkosti s vývojom a realizáciou inovácií. Veľký význam v tejto oblasti môžu zohrávať siete podnikov.

Siete sú flexibilné prepojenia subjektov schopné prinášať a realizovať inovácie. Je to možné v dôsledku toho, že (Tödling 1995: 15):

- v sieťach kooperujú vzájomne konkurujúci si aktéri v regióne – priami konkurenti vytvárajú strategické aliancie a využívajú synergické efekty kooperácie,
- konkurenti nadobudnú poznatok, že prostredníctvom kooperácie majú lepšie šance realizovať svoje individuálne ciele, pretože len pod hlavičkou regiónu môžu vstúpiť do globálnej súťaže,
- kľúčové kompetencie kooperácie môžu vzniknúť zo spojenia vedomostí, skúseností a kľúčových kompetencií partnerov prostredníctvom osobných kontaktov, výmeny myšlienok a cieľavedomou spoluprácou, čím sa podporujú kolektívne procesy učenia,
- pre takú úzku spoluprácu, o akú je snaha v sieťach, je dôležité na zvládnutie problémov okrem spoločnej východiskovej pozície aj vybudovanie dôvery medzi zúčastnenými subjektmi. Tie si musia byť isté, že odovzdávanie informácií partnerom v rámci siete nebude mať nejaké nevýhodné následky. Dôvera medzi partnermi sa vytvára pri prezentovaní zámerov a motívov, pri objektívnej dôveryhodnosti informácií, znateľne kooperatívnej orientácii a pri záujme o situáciu a problémy iných kooperujúcich partnerov.

Siete sú vďaka ich kreatívnemu prostrediu zo svojej podstaty inovatívnou organizačnou formou. Inovačné siete môžu však vzniknúť aj cieľavedome ako jeden z druhov sietí. Takéto siete potom predstavujú strategickú šancu na tvorbu inovatívnej ponuky služieb. Inovácie zvyčajne presahujú oblasť cestovného ruchu, jedna inovácia v cestovnom ruchu vytvára predpoklad na celkové hospodárske zlepšenie v regióne. Inovácie v cestovnom ruchu vytvárajú tlak nielen na ďalšie subjekty cestovného ruchu, ale aj súvisiace sektory a odvetvia národného hospodárstva. Tento vzťah je aj opačný. Inovácie v cestovnom ruchu sú výrazne ovplyvnené rozvojom iných odvetví. Vzťah inovácií a spolupráce je vzájomný (schéma 6).

Schéma 6: Vzájomný vzťah spolupráce a inovácií



Prameň: autorka.

Spolupráca podporuje inovatívnosť podnikov a regiónu, inovácie môžu vzniknúť ako cieľavedomý alebo aj vedľajší efekt kooperačných regionálnych aktivít. V komunikácii s partnermi a pri výmene know-how sa hľadajú nové inovatívne myšlienky. Spolupráca pomáha aj ďalšej fáze inovačného úsilia. Umožňuje združiť finančné, personálne a iné zdroje na vyvinutie a realizáciu inovácií, regionálne inovačné projekty vyžadujú zvyčajne kooperáciu viacerých partnerov. Celý inovačný proces tak podnetne prispieva vytvárať, rozvíjať a skvalitňovať interakcie medzi regionálnymi subjektmi.

5. Faktory úspešnosti sietí v cestovnom ruchu

Funkčné siete môžu mať výrazný vplyv na regionálny rozvoj. Pozitívne efekty vznikajúce kooperáciou v sieti umožňujú rast podnikov v regióne. Siete sú tak hnacou silou sociálno-ekonomického rozvoja regiónu. Zapájaním ďalších podnikov do sieťových aktivít sa rozvojový efekt „znásobuje“. Sú to prepojené efekty, rozvoj siete v regióne priťahuje nové podniky, ktoré sa chcú tiež podieľať na jej úspechu, jej vytváraných hodnotách a využiť takto vzniknutý potenciál vlastného rastu. Siete sa v dôsledku nových členov stávajú silnejšími.

Najmä v dôsledku charakteristiky cestovného ruchu možno pokladať tvorbu funkčných sietí za jednu zo stratégií na dosiahnutie úspešnosti regiónu. Kooperácia môže nadobudnúť post stratégie, dopĺňa alebo v určitých podmienkach nahradzuje konkurenčné stratégie.

Siete nemajú však len automaticky pozitívne efekty na zúčastnených partnerov a región. Kritické hodnotenie sietí upozorňuje na (Camagni 1993: 1–15):

- náklady spoločného vedenia rôznych štruktúr, rôznych organizačných rutín a manažérskych štýlov,
- ťažkosti pri jasnom stanovení ceny transferu nehmotných statkov (napríklad poznatkov),

- ťažkosti pri stanovení úloh a povinností členov siete a podielu na zisku produktov, ktoré boli vytvorené v rámci siete.

Úspešnosť sietí je potrebné sledovať z hľadiska naplňovania záujmov jednotlivých záujmových skupín, podporovateľov zo súkromnej alebo verejnej sféry a z hľadiska domáceho obyvateľstva.

Pojem úspešnosť je komplexným pojmom, zhrňajúcim súbor rozličných ukazovateľov, na základe ktorých možno hodnotiť určitý subjekt. Z tohto dôvodu býva úspešnosť definovaná rôzne. Úspech vo všeobecnosti znamená prosperitu a v ekonomike je spájaný s výnosným hospodárením. Prosperovať znamená dobre hospodáriť, resp. dosahovať zisk, byť rentabilným (Palatková 2006: 24). Úspešnosť však nezávisí len od plnenia ekonomických ukazovateľov. Prosperita organizácie je chápaná ako situácia vo vývoji organizácie, ktorá zabezpečuje úspešné, úplné a dlhodobé plnenie jej funkcie. Pri snahe vymedziť pojem úspešnosť sa dostávame k jej užšiemu vymedzeniu vo finančnom a strategickom chápaní a k jej širšiemu vymedzeniu, najmä v zmysle prosperosti pre záujmové skupiny (Szabo, Jankelová 2006: 10). Úspech možno charakterizovať aj ako dosiahnutie konania v stanovenej lehote alebo v rámci stanoveného parametra.

Pojem úspešnosť veľmi úzko súvisí s pojmom efektívnosť. Efektívnosť je definovaná vo všeobecnosti ako stupeň dosiahnutia stanovených cieľov alebo úloh, teda ako miera zhody medzi určenými cieľmi a ich splnením (Craft 1992: 356). Ide o ekonomickú kategóriu, ktorú možno definovať ako rozsah, v akom sa realizovali plánované činnosti a dosiahli plánované výsledky. Táto definícia zodpovedá modelu cieľov, ktorý je jedným z modelov definujúcich efektívnosť podnikov a organizácií. Organizácia je efektívna, ak dosahuje ciele, kvôli ktorým bola založená alebo ktoré si stanovila na určité obdobie (Vernayová 2000: 40).

Všetky subjekty v sieti a sieť ako celok sa snažia o čo najefektívnejšiu činnosť. Niektoré subjekty v sieti sledujú skôr ekonomickú (napríklad ziskové subjekty), niektoré skôr mimoekonomickú efektívnosť (napr. neziskové organizácie, združenia, kluby), podobne ako pre niektoré aktivity v rámci siete je dôležitejšia ekonomická (väčšina rozvojových projektov) a pre niektoré aktivity skôr mimoekonomická efektívnosť (podporné aktivity v sieti, napríklad vzdelávanie, stretnutia partnerov, niektoré projekty). Podobne to platí aj pre produkt destinácie cestovného ruchu, v rámci ktorého sú poskytované účastníkom cestovného ruchu základné a doplnkové služby. Doplnkové služby sú zvyčajne nositeľmi originality produktu destinácie, možno ich nazvať cieľovými službami, sú motívom výberu destinácie pre účastníkov cestovného ruchu. Znamená to, že nie všetky aktivity siete musia byť ziskové a že sieť má podporovať aj neefektívne aktivity v zmysle rozvoja originality alebo nevyhnutných služieb. Pre tieto služby by teda nemala byť rozhodujúca ekonomická, ale ich mimoekonomická efektívnosť. Platí to aj pre sieťové

kooperačné aktivity, ktoré vznik, rozvoj a zachovanie týchto služieb podporujú. Efektívnosť má tri základné rozmery, a to ekonomickosť, účelnosť a prospešnosť. Z daného je jasná prepojenosť ekonomickej a mimoekonomickej efektívnosti.

Efektívnosť regionálnych partnerstiev vzhľadom na ich organizačno-právnu formu nie je možné stanoviť s takou presnosťou a vypovedacou schopnosťou ako pri komerčných alebo výrobných podnikoch. Tretí sektor nepoužíva zisk ako kritérium na meranie efektívnosti. Je nahradený predovšetkým kvalitou výsledkov. Posudzovať efektívnosť partnerstiev nemožno však ani len z kvalitatívneho hľadiska. „Efektívnosť neziskovej organizácie je nutné posudzovať vzhľadom k jej poslaniu a k definovaným cieľom“ (Drucker 1992: 235). Ďalší model definujúci efektívnosť, model systémov, chápe dosahovanie cieľov organizácie len ako jedno z kritérií, skôr sa zameriava na posudzovanie efektívnosti z hľadiska spoločenskej orientácie organizácie, jej hospodárnosti, schopnosti rastu a prispôsobivosti spoločenským obmedzeniam.

Na meranie úspechu je potrebné stanovenie cieľov, ktoré sa naplňujú aktivitami organizácie. Bez stanovenia konkrétnych, merateľných cieľov, ktoré chce partnerstvo dosiahnuť, nie je možné hodnotenie úspešnosti. Hodnotenie úspešnosti potom vychádza z princípu splnenia úlohy a uspokojenia všetkých alebo aspoň maximálne možného počtu záujmových skupín. V prípade partnerstiev sú to členské subjekty, účastníci cestovného ruchu, domáce obyvateľstvo, sponzori a iné záujmové skupiny. „Na hodnotenie efektívnosti je potrebné mať k dispozícii konkrétne údaje, nielen frázy o morálnom hľadisku existencie neziskovej organizácie“ (Novotný 2004: 156). Okrem toho kritériá, na základe ktorých sa hodnotí úspešnosť partnerstva, musia byť jasné a zrozumiteľné. Len tak je následne možná kontrola naplnenia vybraných ukazovateľov úspešnosti a teda aj samotné hodnotenie tejto úspešnosti za určité časové obdobie.

Na základe vymedzenia úspešnosti kooperácie možno identifikovať faktory ovplyvňujúce úspešnosť kooperácie. Tieto sú zhrnuté v nasledujúcej tabuľke 1.

Tab. 1: Faktory úspešnosti regionálnych sietí v cestovnom ruchu

štruktúra siete	<ul style="list-style-type: none"> - optimálna veľkosť siete (veľký počet subjektov v sieti môže znižovať flexibilitu siete, malý počet môže znižovať postavenie siete v území) - optimálny stupeň heterogenity subjektov v sieti (homogénnosť subjektov umožňuje menšiu konfliktnosť, ale nie je motivačnou k zmene, inováciám, dynamike) - zapojenie subjektov zo súvisiacich branží, medzibranžový charakter siete - zapojenie subjektov pozdĺž celého hodnotového reťazca - kľúčové záujmové skupiny v sieti (z hľadiska finančného, produktového, autority subjektu v území) - kvalitní členovia siete disponujúci kľúčovými kompetenciami, špecializácia členov
------------------------	---

vzťahy v sieti	<ul style="list-style-type: none"> - dôveryhodné vzťahy medzi partnermi - jasné vzťahy medzi partnermi - správanie sa partnerov v sieti, zdravá kombinácia kooperácie a konkurencie - špecifická kultúra a identita siete, jedinečnosť siete, budovanie a rozvoj kooperatívnych kľúčových kompetencií - komunikácia medzi sieťovými partnermi, prepojenosť partnerov - flexibilita partnerov
organizácia a vedenie siete	<ul style="list-style-type: none"> - forma organizácie kooperácie, jasná štruktúra, kompetencie, úlohy - pravidlá združovania a rozdeľovania zdrojov, jasné očakávania od kooperácie - pravidlá vstupu (výber partnerov), správanie sa v sieti, výstupu, realizovaná kontrola - schopný manažment siete, schopnosť koordinácie subjektov kooperácie - vzdelávacie aktivity, vedomostné siete - spoločné ciele a stratégie - jasné výhody, ktoré kooperácia prináša, uspokojenie partnerov aj siete ako celku - snahy o trvalo udržateľný rozvoj siete - hodnotenie aktivít siete
aktivity a výkonnosť siete	<ul style="list-style-type: none"> - aktivita partnerov v kooperácii - inovačná schopnosť siete - spoločné sieťové projekty - kvalita vytvoreného produktu siete - flexibilita a podnikavosť partnerov a siete ako celku - konkurencieschopnosť jednotlivých členov aj siete ako celku - objem a kvalita produkčných zdrojov siete a efektívnosť investícií do sieťových aktivít - podpora aj tých aktivít/subjektov neatraktívnych z ekonomického hľadiska, ktoré tvoria originálnu súčasť regionálneho produktu cestovného ruchu, zvyčajne doplnkové služby
vonkajšie faktory	<ul style="list-style-type: none"> - podpora sieťí a sieťových aktivít z verejných prostriedkov rôznych úrovní - spolupráca siete s vonkajším prostredím – verejná správa, združenia, podniky a organizácie, siete z iných odvetví - spolupráca s inými sieťami cestovného ruchu v destinácii a prepojenie na siete cestovného ruchu zo susedných regiónov - konkurenčná sila iných sieťí - organizačná štruktúra cestovného ruchu v regióne - priaznivé podmienky na strane dopytu

Prameň: autorka.

Faktory úspešnosti regionálnych sieťí v cestovnom ruchu možno rozčleniť na interné a externé. Medzi kľúčové interné faktory patria najmä faktory týkajúce sa štruktúry siete, vzťahov v sieti, spôsobu organizácie a vedenia v sieti, aktivity a výkonnosti siete. Rôznorodosť uvádzaných faktorov zodpovedá komplexnosti procesu hodnotenie úspešnosti partnerstva zahŕňajúcim súbor rozličných relevantných ekonomických a mimoekonomických ukazovateľov v závislosti od

charakteru regionálneho partnerstva, jeho štruktúry, zamerania, organizačno-právnej formy a iných charakteristík, ktoré sú rozhodujúce pre určenie podstatných znakov jeho úspešnosti. Analýza vybraných faktorov a ukazovateľov úspešnosti bola predmetom skúmania regionálnych klastrov cestovného ruchu na Slovensku.¹

Na základe realizovaného prieskumu regionálnych klastrov cestovného ruchu možno uviesť niekoľko významnejších konštatovaní:

- klastre majú relatívne nízky počet členov (6–10 členov), medzi členmi chýbajú významné subjekty, všetky klastre sa však snažia získať nových členov a najmä kľúčových aktérov v regióne,
- napriek pravidelným stretnutiam prevláda pasivita členov, ich očakávania od klastra sú vzhľadom na ich prínosy prehnané, členovia majú pocit zvýhodňovania niektorých členov,
- ani jeden klaster významnejšie aktívne nespolupracuje so vzdelávacími či výskumnými inštitúciami,
- v čase prieskumu len jeden klaster disponoval strategickým rozvojovým dokumentom klastra (jeden klaster uviedol, že strategický dokument je v prípravnej fáze),
- väčšina klastrov má vytvorené aktívne pracovné skupiny,
- ani jeden klaster nemá zriadenú kanceláriu klastra,
- klastre sú aktívne predovšetkým v marketingových aktivitách, najmä v propagovaní regiónu účasťou na veľtrhoch a výstavách cestovného ruchu, vydávaní propagačných materiálov, prevádzkovaním internetovej stránky, informačných a rezervačných systémov, tvoria produktové balíky služieb, organizujú podujatia,
- ani jeden klaster v súčasnosti nespĺňa podmienku kladenú na založenie oblastnej organizácie súvisiacu s členstvom najmenej piatich územne susediacich obcí a tým aj podpory zo štátnych zdrojov (Zákon č. 91/2010 Zb. z. o podpore rozvoja cestovného ruchu),
- okrem základných údajov (počet úcastí na výstavách a veľtrhoch, počet vydaných propagačných materiálov, počet zamestnancov, počet pripravených a realizovaných projektov, resp. objem získaných prostriedkov z verejných zdrojov) klastre nevyhodnocujú žiadne ukazovatele, ktoré by mohli byť podkladom hodnotenia úspešnosti tohto partnerstva, nesledujú ani žiadne podklady súvisiace s vplyvom klastra na rozvoj regiónu.

¹ V rámci primárneho prieskumu uskutočneného vo februári – apríli 2010, prieskumu sa zúčastnili Klaster Liptov, Klaster Turiec, Klaster Orava, Balnea Cluster Dudince, záujem zúčastniť sa prieskumu prejavil Klaster Košice v rámci jeho plánovaných aktivít (ďalšie existujúce klastre na dopytovanie nereagovali, novovzniknuté či novovznikajúce alebo plánované klastre cestovného ruchu vzhľadom na predmet skúmania neboli zahrnuté).

Najstarší regionálny klaster v cestovnom ruchu vznikol na Slovensku v roku 2008. Všetky regionálne partnerstvá deklarované ako klastre cestovného ruchu sú teda v počiatočnej fáze svojho fungovania budujúce si svoje postavenie v regionálnej štruktúre a snažiacie sa smerovať k fungovaniu tak ako je pre klastre typické. Pre svoju činnosť môžu nájsť určitú podporu v uvedenej novoprijatej legislatíve cestovného ruchu, v existujúcich strategických rozvojových dokumentoch týkajúcich sa vízie a stratégie rozvoja slovenskej spoločnosti, inovačnej politiky a v operačných programoch Národného strategického referenčného rámca. Z ich súčasného fungovania však nie sú zrejmé ich komparatívne výhody oproti doteraz v mnohých regiónoch aktívnym regionálnym združeniam cestovného ruchu.

Záver

Aktivity vyvíjajúce sa smerom k tvorbe regionálnych sietí v cestovnom ruchu, vyvolané v poslednom období najmä v dôsledku vonkajších podnetov, treba považovať jednoznačne za pozitívne. V súčasnosti je však len ťažké posúdiť efektívnosť vynakladania verejných zdrojov na kooperácie a ich projekty a odhadnúť dopady pôsobenia regionálnych sietí na rozvoj cestovného ruchu daného územia. Chýba údajová základňa priamo z jednotlivých partnerstiev ako aj údajová základňa hodnotiaca základné sociálno-ekonomické ukazovatele rozvoja cestovného ruchu na predmetnom území. Satelitný účet cestovného ruchu napomôže vytvoriť predpoklad aj na hodnotenie dopadov sietí na územie, resp. sledovať vývoj cestovného ruchu vzhľadom na realizované aktivity siete. Manažment sietí však musí prejavovať záujem o zaoberanie sa touto problematikou a pracovať s dostupnými údajmi. Samotné siete musia vykazovať údaje relevantné na hodnotenie ich úspešnosti a správnosti vynakladania združených prostriedkov a verejných zdrojov na účely sebahodnotenia alebo na základe tlaku záujmových skupín siete.

Zoznam bibliografických odkazov

- BIEGER, T. (2004): *Tourismuslehre – Ein Grundriss*. Stuttgart, Wien: Haupt Verlag Bern.
- BIEGER, T. (2005): *Management von Destinationen*. 6. Auflage. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- CAMAGNI, R. (1993): Inter-Firm, Industrial Networks. The Cost and Benefits of Cooperative Behaviour. *Journal of Industry Studies*, Vol. 1, No. 1, s. 1–15.
- CRAFT, A. (1992): *Quality assurance in higher education*. 1. vydanie. Burger Science Press, Veľká Británie.
- DRUCKER, P. F. (1992): *Managing the Non-profit Organisation. Principles and Practices*. New York: Harper Business.
- GUMMESSON, E. (1996): Relationship Marketing: Its Role in the service Economy. In: Glynn, W. J. – Barnes, J. G. (eds): *Understanding Service Management*. Chichester: Wiley and Sons.
- KONEČNÁ (MICHÁLKOVÁ), A. (1999): *Rozvoj cestovného ruchu v regióne. Konceptia rozvoja cestovného ruchu v stredisku cestovného ruchu*. Bratislava: Ekonóm.
- MAIER, G. – TÖDLING, F. (1996): *Regionálna urbanistická ekonomika 2*. Bratislava: Elita Bratislava.
- MICHÁLKOVÁ, A. (2010): *Regionálne siete v cestovnom ruchu*. Bratislava: Ekonóm v Bratislave.
- MICHALOVÁ, V. (2004): *Manažment a marketing služieb*. 2. vyd. Bratislava: Ekonóm.
- MIKOLÁŠ, Z. (2005): *Jak zvýšiť konkurenceschopnosť podniku*. Praha: Grada Publishing.
- NOVACKÁ, E. (2001): Marketingový manažment podnikov cestovného ruchu. In: Kol.: *Služby a cestovný ruch*. Bratislava: Sprint.
- NOVOTNÝ, J. (2004): *Ekonomika a řízení neziskových organizací*. Praha: Oeconomica.
- OECD (2001): *Cities and Regions in New learning Economy*. Paris: OECD.
- PALATKOVÁ, M. (2006): *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu*. Praha: Grada Publishing.

RAICH, F. (2006): *Governance räumlicher Wettbewerbseinheiten*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts – Verlag.

SZABO, L.; JANKELOVÁ, N. (2006): *Faktory úspešnosti agrárnych podnikov v Slovenskej republike*. Bratislava: Ekonóm Bratislava.

TÖDLING, F. (1995): Netzwerke als neues Paradigma der Regionalentwicklung. In: Schönhofer, H. (ed.): *Europäische Netzwerke für die Regionalentwicklung*, Wien: Österreichisches Institut für Raumplanung.

VERNAYOVÁ, D. (2000): *Efektívnosť malých a stredných podnikov (cestovný ruch)*. Bratislava: Ekonóm v Bratislave.



University of Economics, Prague
Faculty of International Relations
Náměstí Winstona Churchilla 4
130 67 Prague 3
<http://vz.fmv.vse.cz/>



Vydavatel: Vysoká škola ekonomická v Praze
Nakladatelství Oeconomica

Tisk: Vysoká škola ekonomická v Praze
Nakladatelství Oeconomica

Tato publikace neprošla redakční ani jazykovou úpravou

ISSN 1802-6591