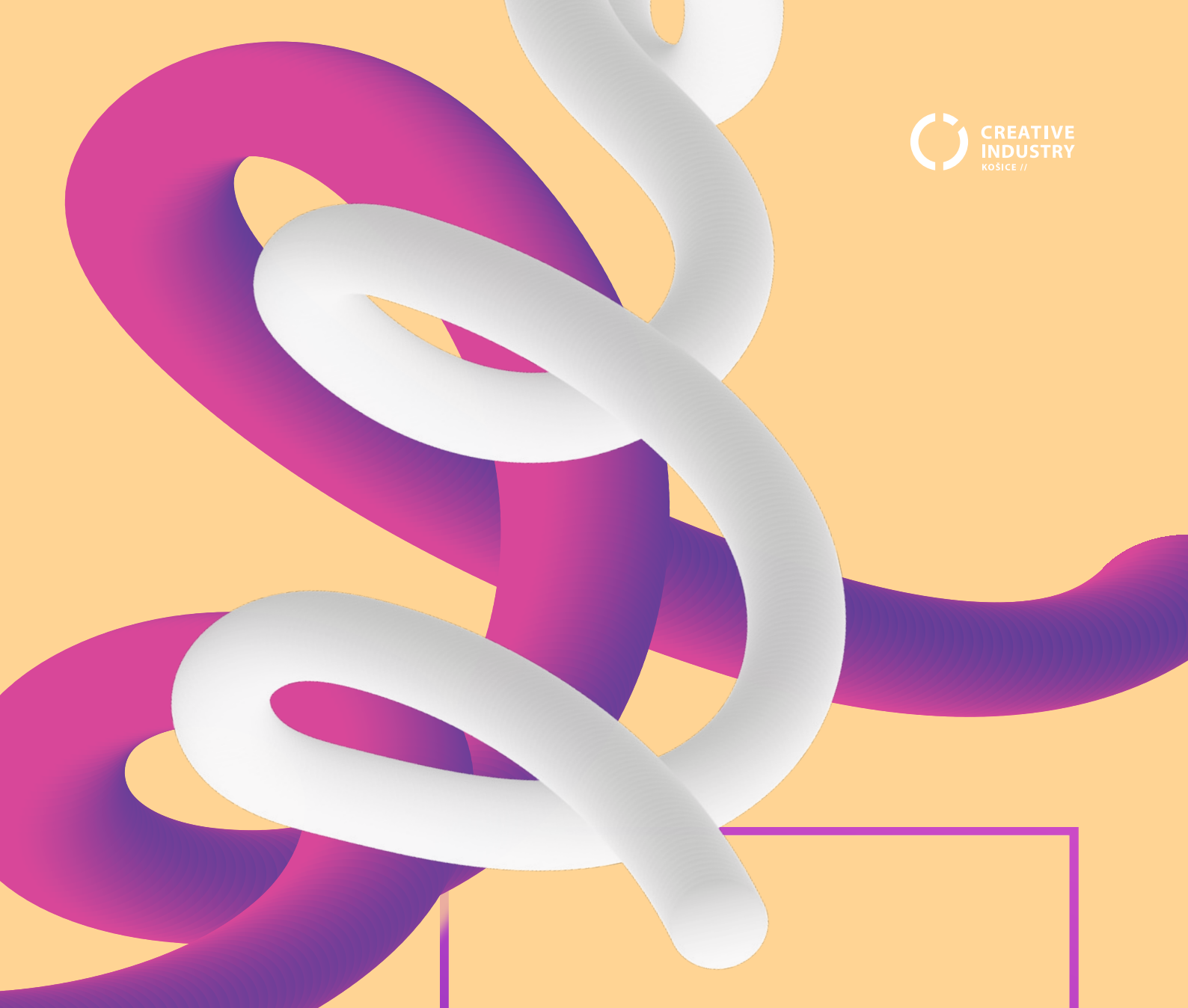




MAPOVANIE kultúrneho a kreatívneho EKOSYSTÉMU KOŠÍC

Analýza výsledkov dotazníka
- deskriptívne hodnotenie

Výskum sa realizuje v rámci projektu
Kultúrne, kreatívne a inovatívne Košice 2030.

Tento projekt je spolufinancovaný
Európskou úniou v rámci Programu Slovensko.



**Spolufinancovaný
Európskou úniou**

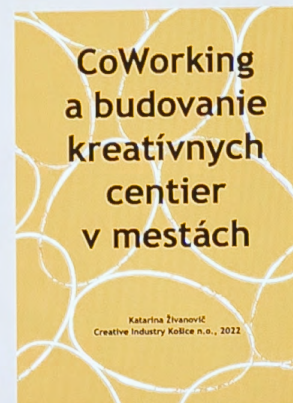


**PROGRAM
SLOVENSKO**



**MINISTERSTVO
INVESTÍCIÍ, REGIONÁLNEHO ROZVOJA
A INFORMATIZÁCIE
SLOVENSKEJ REPUBLIKY**

Východiská výskumu



Financované
Európskou úniou



PRO



MINISTERSTVO
INVESTÍCIÍ, REGIONÁLNEHO ROZVOJA
A INFORMATIZÁCIE
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

V rámci projektu

KULTÚRNE, KREATÍVNE A INOVATÍVNE KOŠICE 2030

*sme uskutočnili prieskum s cieľom zmapovať kľúčových aktérov
kultúrneho a kreatívneho ekosystému v meste Košice.*

Naším zámerom bolo získať jedinečné informácie, ktoré nie je možné získať z publikovaných údajov o ekosystéme, preto sme sa v dotazníku zamerali na zachytenie autentického obrazu ekosystému, a to cez siete vzťahov, foriem spolupráce, aktuálnych potrieb a podobne. Tento prístup sme zvolili aj preto, že údaje pre kultúrny a kreatívny priemysel sú verejne dostupné len v obmedzenej miere, a preto túto oblasť ekonomiky nemôžeme preskúmať dostatočne.

Tento dôraz na vzťahy a neformálne prepojenia nie je len metodologickou voľbou. Súčasná odborná literatúra charakterizuje kultúrny a kreatívny priemysel nie ako súbor izolovaných firiem zaradených do štatistických klasifikácií, ale ako ekosystém: prepojenú sieť jednotlivcov, organizácií, financovania a infraštruktúry, v ktorej sa hodnota vytvára aj mimo trhových transakcií (de Bernard, Comunian & Gross, 2022). Tento pohľad je obzvlášť užitočný v menších regionálnych centrách, ako sú Košice, kde nižšia trhová hustota núti aktérov spoliehať sa na neformálne zdieľanie zdrojov, projektové aliancie a krížové dotovanie aktivít. Tieto javy register ani štatistický úrad nezaznamenajú.

Výsledkom tohto prieskumu je pohľad na ekosystém prostredníctvom skúseností a vzájomných vzťahov jednotlivých aktérov. Získané informácie následne spracováваме ako základ pre Inovačnú stratégiu rozvoja kultúrneho a kreatívneho ekosystému v Košiciach. Tieto informácie budú tiež slúžiť ako doplnok k analýze dát, ktoré v rámci projektu využijeme z verejne dostupných zdrojov alebo zo zakúpených dát od tretích strán.

Teoretický a pojmový rámec

Predtým, než sa pustíme do opisu metodológie zberu dát, je potrebné definovať pojmové predpoklady, na ktorých je mapovanie založené, a čo od neho môžeme a čo nemôžeme očakávať. Staršie prístupy k regionálnej kreatívnej ekonomike sa zakladali na teórii klastrov, ktorá zdôrazňuje geografickú koncentráciu firiem a zdieľanú infraštruktúru. Tento pohľad však podceňuje občiansky, neformálny a nekomerčný aspekt kultúrnej produkcie. Novšia výskumná línia (de Bernard, Comunian & Gross, 2022) preto hovorí o kultúrnych a kreatívnych ekosystémoch: sieťach aktérov, financovania a infraštruktúry, kde sa hodnota vytvára kombinovaním verejných dotácií, komerčného predaja, dobrovoľníckej práce a neformálnej výmeny know-how.

Vzťahová perspektíva vychádza z predpokladu, že hospodárske správanie je zakotvené v sociálnych vzťahoch (Granovetter, 1985). To, s kým aktér spolupracuje a akou frekvenciou, ovplyvňuje jeho prístup k príležitostiam rovnako ako jeho odborné zručnosti. Preto dotazník zaznamenáva nielen charakteristiky jednotlivých aktérov, ale aj to, koho nominovali a s akou intenzitou s nimi spolupracujú. Výskum sietí opakovane ukazuje, že aktéri majú tendenciu spájať sa s ľuďmi podobného zamerania alebo zázemia. Tento jav je známy ako homofília (McPherson, Smith-Lovin & Cook, 2001). Nízka miera spolupráce medzi kultúrnym sektorom a biznisom teda nemusí byť iba výsledkom nezáujmu, ale aj prirodzeným dôsledkom toho, ako sa profesijné siete formujú.

V stredoeurópskom prostredí je kultúrny sektor často závislý od grantov a samosprávy, na rozdiel od miest s vyvinutejším súkromným kapitálom. Teória zdrojovej závislosti (Pfeffer & Salancik, 1978) vysvetľuje, ako táto závislosť od externého, projektovo orientovaného financovania vedie k systematickej prevádzkovej neistote. Tento vzorec sa objavuje aj v analýze bariér nižšie.

Diskusia o regenerácii miest prostredníctvom kultúry má svoj počiatkový referenčný bod v Glasgowe 1990, kde sa prvýkrát využil titul Európske hlavné mesto kultúry (EHMK) na transformáciu deindustrializovaných oblastí a zmenu imidžu mesta (García, 2005; Mooney, 2004). Od tejto skúsenosti sa odvíja takmer celá neskoršia literatúra o kultúrou vedenej regenerácii, vrátane výskumu o Košiciach. Košice teda nie sú izolovaným experimentom, ale jedným z mnohých miest, ktoré si zvolili kultúru ako nástroj hospodárskej transformácie, inšpirujúc sa Glasgowským modelom. Guimarães, Riga, Plzeň, Wrocław a Nový Sad prešli podobným procesom, pričom dosiahli rôznu mieru úspechu a čelili rôznym špecifickým prekážkam, ktoré táto správa čiastočne rekonštruje pre košický kontext. Výber týchto miest slúži na porovnanie dedičstva titulu EHKM. Formálne porovnávacie mestá pre budúce hodnotenie výkonnosti Košíc, ako Brno, Linz, Cluj-Napoca a Gent, boli vybrané na zaradenie do indexu Cultural and Creative Cities Monitor a sú predmetom samostatnej analýzy v pracovnom balíku 2 projektu Kultúrne, kreatívne a inovatívne Košice 2030.

Tieto koncepty v tejto správe používame opatrne, slúžia ako rámec na interpretáciu zistení, nie ako súbor hypotéz, ktoré by sa štatisticky testovali. Vzorka 55 respondentov a jednorazové mapovanie neposkytujú dostatočný základ na zovšeobecnenie záverov mimo košického kontextu; cieľom správy je poskytnúť interpretovaný a transparentne ohraničený podklad pre stratégiu Košice 2030.

Metóda výskumu

Náš výskum sa opiera o metódu snehovej gule (snowball sampling), kde samotní účastníci nominujú ďalších relevantných predstaviteľov sektora. Tento prístup nám umožňuje identifikovať etablované osobnosti, ako aj novovznikajúci talent a neformálne spolupráce. Cieľom výskumu je pokryť celé spektrum kultúrneho a kreatívneho priemyslu - od tradičných kultúrnych oblastí cez vizuálne a performatívne umenie, dizajn a architektúru, až po digitálne kreatívne služby a inovatívne technológie. Nadväzujeme na predchádzajúce skúsenosti našej organizácie s mapovaním sektora a prehľbujeme naše poznatky o jeho štruktúre, dynamike a špecifikách. Metóda snehovej gule sa často aplikuje v prostrediach, kde nie je k dispozícii spoľahlivý register aktérov. Podobný prístup využila napríklad Nadácia Pontis pri celoslovenskom mapovaní sociálnych inovátorov (2022). Metóda vychádza z logiky respondent-driven samplingu (Heckathorn, 1997), ktorý sa

používa najmä v prípadoch, kde nie je možné vopred definovať populáciu. Výsledná analýza poskytne jedinečný základ pre vytvorenie novej inovačnej stratégie kultúrneho a kreatívneho sektora v Košiciach.

Dotazník

Dotazník bol navrhnutý tak, aby jeho vyplnenie nezabralo respondentom príliš veľa času, no zároveň aby sme získali informácie, ktoré môže poskytnúť len samotný respondent na základe svojej vlastnej skúsenosti a ktoré nie je možné získať iným spôsobom. Dotazník nie je anonymný, pretože jeho konečným cieľom je vytvoriť databázu aktérov kultúrneho a kreatívneho sektora. Všetci respondenti však mali možnosť vyjadriť sa, či chcú byť vo výslednom spracovaní dotazníka spojení so svojimi odpoveďami. Prvá časť dotazníka sa zameriava na základné informácie o respondentovi - oblasť jeho pôsobenia, roky praxe, špecifickú expertízu a kompetencie. Následne sa sústreďuje na spôsob financovania aktivít a na potreby a výzvy sektora. Druhá časť dotazníka je venovaná nominovaniu ďalších osôb (troch až piatich). Pri každej nominovanej osobe respondent uvádza, v akom vzťahu je s danou osobou a v akej oblasti táto osoba pôsobí, čo dopĺňa obraz o vzájomných vzťahoch v ekosystéme.



Zistené limity a úskalia metódy

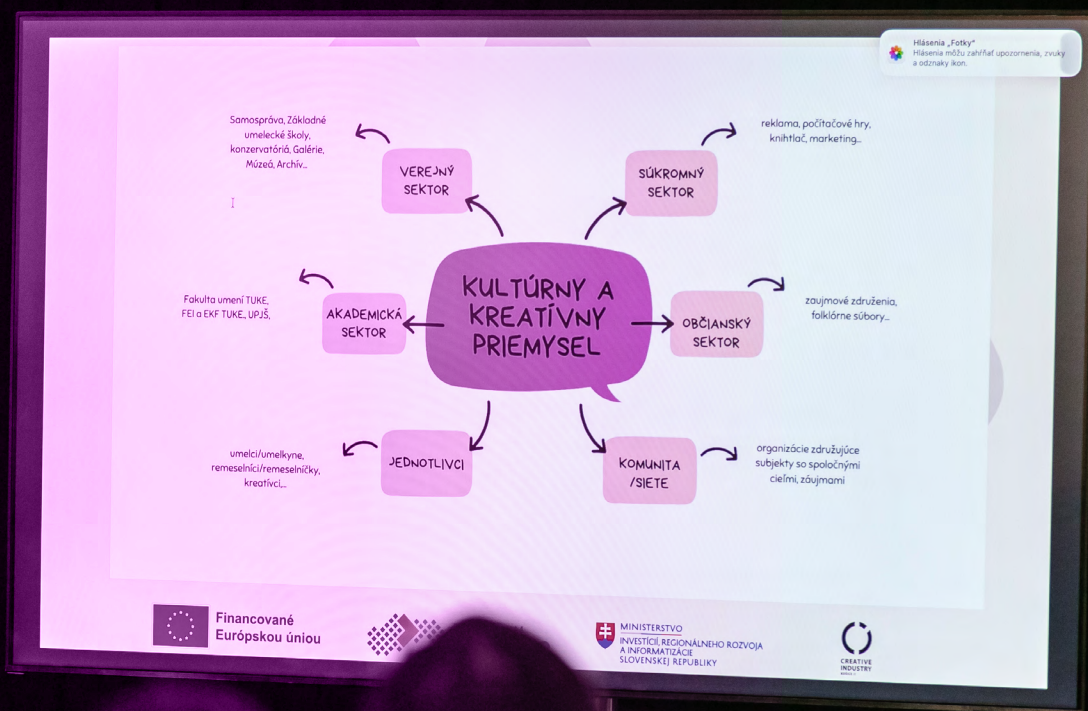
Počas nášho výskumu sme odhalili aj niektoré úskalia a obmedzenia zvolenej metódy. Keďže výskum musel byť neanonymný a predpokladal ochotu respondentov zdieľať mená osôb, ktoré nám pomôžu vytvoriť sieť vzťahov, mohol tento aspekt niektorých respondentov odradiť, pretože odpovede mohli byť spojené s konkrétnou osobou. Na výskum mohla mať vplyv aj celková neochota zapájať sa do dotazníkových prieskumov, ktorá je v súčasnosti v spoločnosti bežná. Tento spôsob zberu dát má známe štrukturálne obmedzenie: respondenti majú tendenciu nominovať osoby, s ktorými sú v aktívnom a blízkom kontakte, čo vedie k systematickému podhodnocovaniu okrajových alebo menej viditeľných aktérov v sieti (Heckathorn, 1997). Tento jav sa potvrdil aj v našich dátach (pozri časť Intenzita pracovného vzťahu nižšie). Rovnako skreslenie zaznamenala aj Nadácia Pontis pri celoslovenskom mapovaní sociálnych inovátorov, kde autori upozorňujú na riziko vzniku úzkeho okruhu stále rovnakých, dobre viditeľných aktérov. Dotazník tiež nezisťoval pohlavie respondentov. Pontis vo svojom mapovaní zistil výraznú rodovú homofíliu v nominačnej sieti, pričom viac ako polovica osôb nominovaných mužmi boli muži, takmer dve tretiny osôb nominovaných ženami boli ženy, a nemáme spôsob, ako overiť, či rovnaký vzorec platí aj pre košický ekosystém. Keďže projekt ešte nie je ukončený, databázu vieme a chceme rozširovať aj v priebehu ďalších výskumných aktivít. Táto správa vedome nepočíta formálne sieťové metriky (centralita, hustota, modularita), pretože dáta nemajú definovanú hranicu populácie ani obojstranne potvrdené väzby. Výpočet takýchto metrik by kvantifikoval skreslenie metódy zberu, nie skutočnú štruktúru ekosystému. Formálne inferenčné testy (chi-kvadrát, regresia) sme nevykonali, pretože pri veľkosti vzorky 55 a viacerých kategóriách by väčšina buniek krížových tabuliek nesplnila minimálne predpoklady týchto testov.



MANAŽÉRSKE ZHRNUTIE VÝSLEDKOV DOTAZNÍKA

*Táto časť zhrňa kľúčové číselné zistenia dotazníka
pre rýchlu orientáciu.*

*Podrobnejšie rozdelenie podľa jednotlivých premenných
a analýza nominačnej siete nasledujú v časti Výsledky dotazníka.*

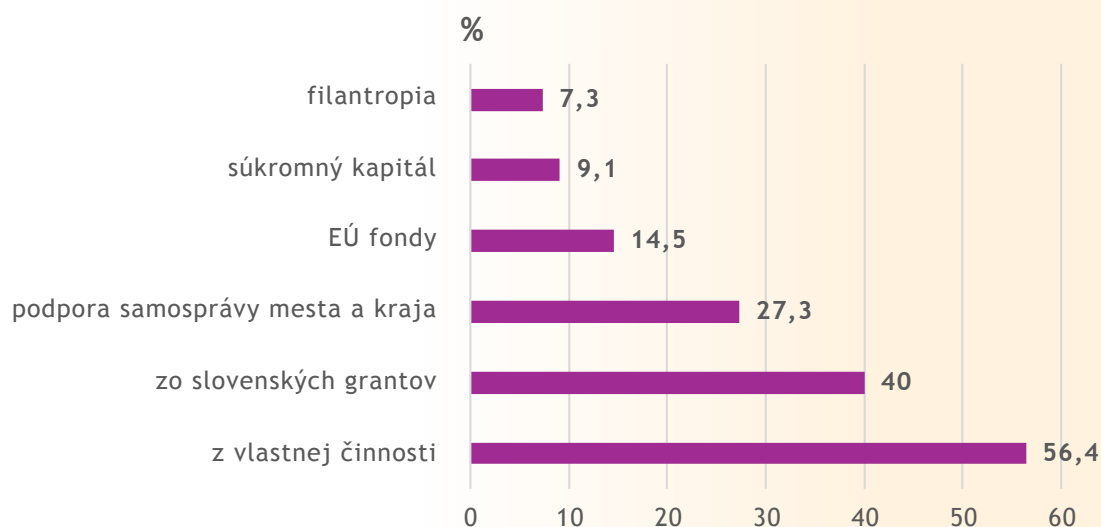


Zhrnutie informácií o vzorke

Dotazníka sa zúčastnilo 55 respondentov, pričom najpočetnejšiu vekovú skupinu tvoria osoby vo veku 31 - 40 rokov. Až 72,7 % respondentov má trvalý pobyt v Košiciach, z ktorých 60 % pracuje v tomto meste. Z celej vzorky 54,5 % respondentov pôsobí priamo v Košiciach, zatiaľ čo ďalších 21,8 % pracuje na celom Slovensku. Viac ako polovica respondentov má viac ako 10 rokov skúseností v sektore. Živnostníci a osoby v slobodnom povolaní tvoria 34,5 % zúčastnených, čo zodpovedá charakteristickému rysu kultúrneho sektora v celej EÚ, ako uvádza Eurostat (2022). Takmer tretina kultúrnych pracovníkov v EÚ je samostatne zárobkovo činná, v porovnaní s 13,8 % v celej ekonomike; v Holandsku a Taliansku tento podiel presahuje 45 %. Vysoký podiel voľných profesií teda nie je špecifický pre Košice, ale je to štrukturálna vlastnosť celého sektora. Ďalšou najpočetnejšou skupinou sú riaditelia alebo zástupcovia inštitúcií a podnikov. Respondenti, ktorí sa zúčastnili dotazníka pôsobia v rôznych oblastiach kultúrneho a kreatívneho priemyslu, pričom najviac v oblasti vizuálneho umenia a remesla (40 %), kníh a tlače (29 %) a dizajnu a kreatívnych služieb (27 %).

Financovanie aktivít

Respondenti najčastejšie financujú svoje pracovné aktivity z vlastnej činnosti (56,4 %). Ďalších 40 % uvádza, že časť financií pochádza zo slovenských grantov. Nasleduje podpora samosprávy mesta a kraja (27,3 %) a EÚ fondy (14,5 %). Najmenej zastúpeným zdrojom je súkromný kapitál (9,1 %) a filantropia (7,3 %). Táto štruktúra, prevaha vlastnej činnosti a verejných grantov, takmer úplná absencia súkromného kapitálu, je charakteristická pre kultúrne sektory v strednej a východnej Európe, kde chýba vyvinutý trh rizikového kapitálu pre kultúru, na rozdiel od západoeurópskych alebo severoamerických centier. Závislosť od krátkodobého projektového financovania namiesto stabilnej inštitucionálnej podpory je jedným zo známych mechanizmov, ktorý prehľbuje neistotu kultúrnych pracovníkov. Nedávna štúdia o portugalských umelcoch (Borges, 2025) ukazuje, že granty sa stávajú nielen zdrojom príjmu, ale aj formou symbolického kapitálu, ktorý formuje celú kariéru, no zároveň viaže aktérov do cyklu opakovaného uchádzania sa o podporu.



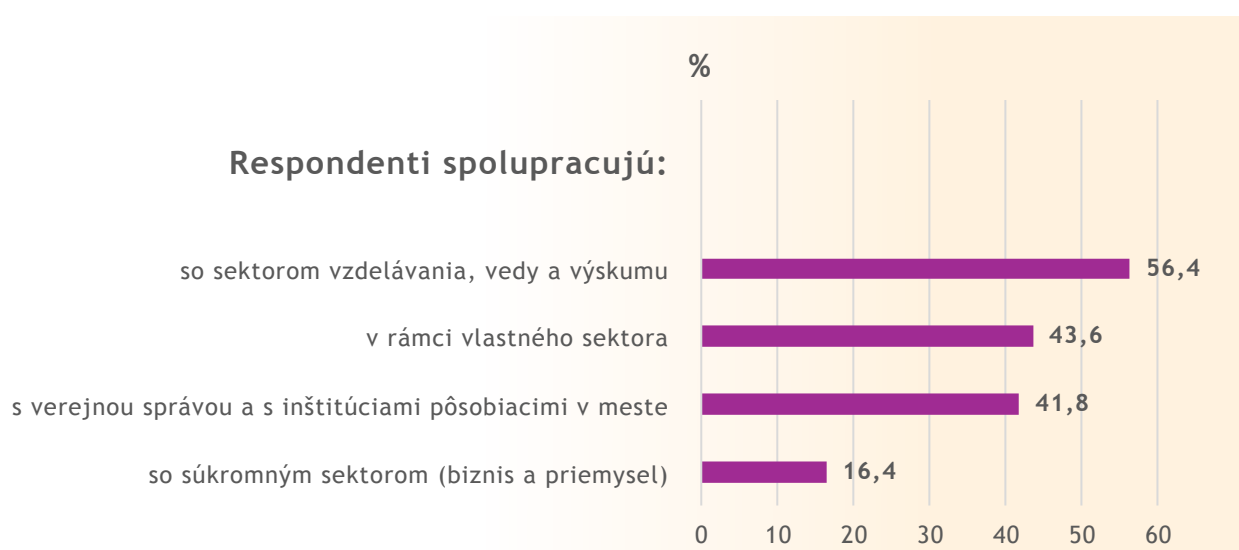
Spolupráca so zahraničím

Podľa 32,7 % vzorky respondentov momentálne nepôsobí v zahraničí. Tí, ktorí sa angažujú v zahraničí, to robia predovšetkým prostredníctvom medzinárodných projektov. Svoje služby alebo produkty ponúka v zahraničí 25,5 % respondentov. Prevalencia spolupráce na projektoch v porovnaní s exportom produktov odráža spôsob, akým je väčšina dostupnej medzinárodnej podpory pre tento sektor štruktúrovaná. Program Kreatívna Európa (2021 - 2027, s rozpočtom 2,44 miliardy EUR) je toho jasným príkladom: zameriava sa na spoluprácu a mobilitu, nie na komerčný export. Informácia o geografickej oblasti, v ktorej respondenti pôsobia, vyvoláva ďalšiu otázku: je pre nich dostatočné pôsobiť výlučne v Košiciach, alebo majú ambíciu uspieť aj v zahraničí?

Medzisektorová spolupráca

Respondenti najčastejšie spolupracujú so sektorom vzdelávania, vedy a výskumu (56,4 %). Tento fakt odráža prítomnosť významných vzdelávacích inštitúcií v Košiciach, ktoré sa zaoberajú kultúrnym a kreatívnym priemyslom. Ďalším častým partnerom je verejná správa a inštitúcie pôsobiace v meste (41,8 %). So súkromným sektorom (biznis a priemysel) spolupracuje len 16,4 % respondentov, zatiaľ čo až 43,6 % uvádza, že spolupracuje predovšetkým v rámci vlastného sektora. Tento vzorec zodpovedá homofilii, tendencii aktérov vytvárať spojenia s profesijne podobnými partnermi (McPherson, Smith-Lovin & Cook, 2001). Naše vlastné dáta to potvrdzujú priamo: pri 64,1 % zo 167 nominácií ssa podsektor nominovanej osoby prekrýva s podsektorom nominujúceho respondenta. Rovnako aj metodika Nesta (Bakhshi, Freeman & Higgs, 2013) popisuje medzeru medzi kreatívnym sektorom a ostatnou ekonomikou prostredníctvom trident modelu, ktorý rozlišuje medzi špecializovanými kreatívnymi pracovníkmi v kreatívnom sektore a kreatívnymi pracovníkmi zapojenými do iných odvetví, ako napríklad dizajnérom v priemyselnom podniku. Nízka miera zmapovanej spolupráce s biznisom teda môže odrážať nielen slabé prepojenie, ale aj to, že práve táto zapojená skupina profesionálov zostáva pre metódu snehovej gule takmer neviditeľná, pretože ich zriedka nominujú ľudia z jadra kultúrnej komunity. Britský rámec ministerstva pre digitálnu oblasť, kultúru, médiá a šport (DCMS) a UK Research and Innovation rozlišuje štyri typy spillover efektov kreatívneho sektora do zvyšku ekonomiky: odvetvové, lokalizačné, inovačné a reputačné. Podobný prístup k meraniu hodnoty kultúrneho a kreatívneho kapitálu pre rozhodovanie verejnej správy navrhuje samostatný rámec britského DCMS na oceňovanie kultúrneho a historického kapitálu (Sagger, Philips & Haque, 2021), ktorý by mohol slúžiť ako inšpirácia pre podobný nástroj v Košiciach.

Nízka úroveň spolupráce s podnikmi v Košiciach môže naznačovať nevyužitý potenciál v týchto oblastiach, nielen nedostatok kontaktov. Na overenie by bolo potrebné vykonať samostatné meranie, napríklad pomocou trident modelu, čo by mohlo byť predmetom ďalšej fázy projektu, nie tohto mapovania. Košice majú aj rozvinutý IT a digitálny sektor, ktorý touto metódou takmer nezachytávame. Skutočná miera prepojenia medzi sektormi môže byť vyššia, než naznačujú dostupné údaje.





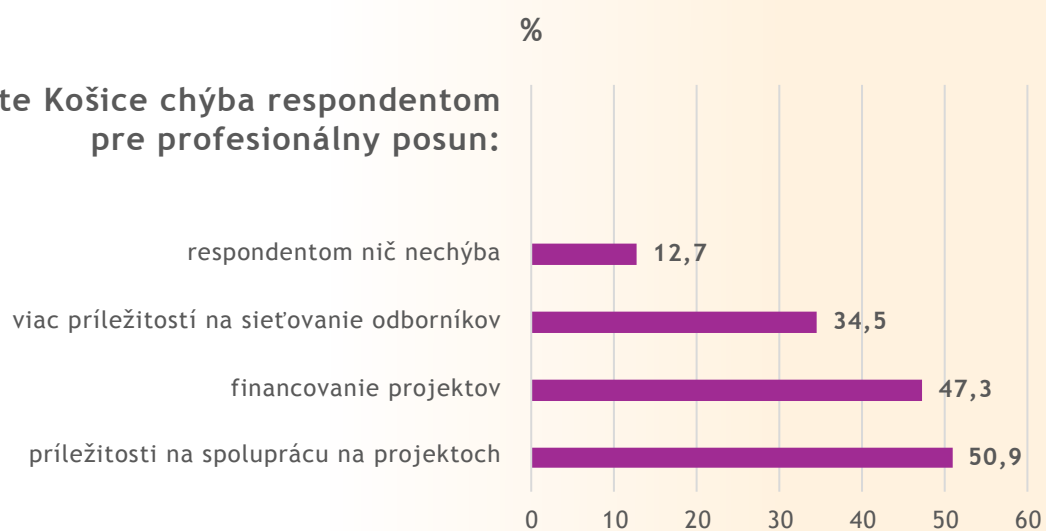
Identifikované prekážky pre profesionálny rast

Medzi najvýznamnejšie prekážky profesionálnej realizácie respondenti zaradili obmedzené financovanie, nedostatočný prístup k financiám v počiatočných fázach a obmedzený prístup k investorom z privátneho sektora. Naopak, najmenej dôležitou prekážkou je podľa respondentov rovnosť šancí na úspech. Kombinácia dominancie finančných prekážok a nízkej miery prepojenia medzi sektormi sa opakovane objavuje aj v iných mestách mimo hlavných metropol - ide o vzorec typický pre sekundárne mestá s nižšou trhovou hustotou (de Bernard, Comunian & Gross, 2022).

Rovnako sme sa zaujímali o to, čo v meste Košice chýba pre profesionálny posun. Z výsledkov vyplýva, že ide predovšetkým o prepájanie a spoluprácu v ekosystéme. Najviac sa uvádzajú príležitosti na spoluprácu na projektoch (50,9 %), financovanie projektov (47,3 %) a viac príležitostí na sietovanie odborníkov (34,5 %). 12,7 % respondentov uviedlo, že im nič nechýba.

Udržateľné financovanie a lepšie sietovanie aktérov sú preto dve kľúčové témy, ktorým sa bude venovať tvorba inovačnej stratégie, hlavného výstupu projektu.

Čo v meste Košice chýba respondentom pre profesionálny posun:



VÝSLEDKY DOTAZNÍKA

Táto sekcia dopĺňa predchádzajúce zhrnutie o podrobné rozdelenie vzorky podľa rôznych premenných a analýzu nominačnej siete, ktorú manažérske zhrnutie nezahŕňa.

V období od mája do júna 2026 sa do dotazníka zapojilo 55 respondentov, ktorí nominovali celkovo 167 osôb, pričom 123 z nich bolo jedinečných (bez opakovania). Prvú vzorku respondentov tvorilo 9 zástupcov kultúrneho a kreatívneho priemyslu v Košiciach, a to 4 muži a 5 žien. Každý z nich zastupoval rôznu časť sektora, aby sa na základe toho mohli odvíjať ďalšie nominácie, ale aj preto, aby sme dokázali čo najširšie pokryť celý ekosystém v Košiciach. Respondenti boli kontaktovaní prostredníctvom e-mailu.



Vekové kategórie

Najpočetnejšou vekovou skupinou sú osoby vo veku 31 - 40 rokov (40 %), nasleduje skupina 41 - 50 rokov (32,7 %). Neexistuje databáza, s ktorou by sme mohli porovnať vekovú štruktúru aktérov kultúrneho a kreatívneho priemyslu v Košiciach, avšak vekové zloženie vzorky môže súvisieť s tým, že sa väčšina predstaviteľov sektora profesijne etablovala približne v období projektu Európske hlavné mesto kultúry 2013. Existujúca akademická literatúra o košickom EHMK toto zistenie posúva do iného kontextu. Hudec a Džupka (2016) vo svojej analýze EHMK Košice 2013 uvádzajú, že regeneráciu v tom období viedla mladá generácia organizátorov a podnikateľov, ktorí prinášali odborné znalosti zo zahraničných kultúrnych centier. Ak je to pravda, vekové zloženie našej vzorky v roku 2026 pravdepodobne neznamená, že mladá generácia v Košiciach chýba. Skôr to odráža skutočnosť, že mladá generácia z roku 2013 dnes patrí do vekovej skupiny 35 až 50 rokov. Ide teda o efekt starnutia jednej kohorty, nie o preukázané zlyhanie v prilákaní alebo udržaní mladších kohort. Tento rozdiel je pre stratégiu kľúčový: vyžaduje aktívne oslovenie novej generácie, nie nápravu údajného vylúčenia. Zároveň to naznačuje, že nevieme, do akej miery sú v Košiciach zastúpené generácie do 30 rokov, a je potrebné preskúmať pôsobenie tejto vekovej kategórie iným spôsobom - napríklad v spolupráci s vysokými a strednými školami, ktoré pôsobia v meste, ale aj v regióne.

Zaujímavým a aktuálnym protikladom je Nový Sad, srbské EHMK 2022, ktoré tiež vychádzalo z postsocialistického priemyselného prostredia a čelilo podobnej otázke, ako zapojiť mladšiu generáciu. Nový Sad zvolil konkrétny nástroj: transformáciu bývalého priemyselného areálu, Kineskej štvrte, na Youth Creative Polis, kultúrny priestor priamo riadený mládežníckymi organizáciami. Tento príklad ilustruje politiku, ktorá nezanecháva zapojenie mladej generácie na náhodné siet'ovanie, ale vytvára pre ňu špecifickú štruktúru a rozhodovacie kompetencie - čo môže byť inšpiratívne aj pre diskusiu o tom, ako sa v Košiciach postaviť k rovnakej výzve.

Veková skupina	Počet odpovedí	Podiel
24 - 30 rokov	5	9,1 %
31 - 40 rokov	22	40,0 %
41 - 50 rokov	18	32,7 %
51 - 60 rokov	10	18,2 %
Spolu	55	100,0 %



Trvalý pobyt respondentov

Trvalý pobyt sa vzťahuje na časť Zhrnutie informácií o vzorke uvedenú vyššie. Mapovanie sa totiž primárne zameriavalo na respondentov, ktorí pracujú priamo v Košiciach.

Miesto pobytu	Počet odpovedí	Podiel
mesto Košice	40	72,7 %
Košický kraj	7	12,7 %
Prešovský kraj	4	7,3 %
Ostatná časť Slovenska	4	7,3 %
Spolu	55	100,0 %

Pracovný vzťah ku Košiciam

Košice na východe Slovenska predstavujú miesto, kde sa kreatívci zhromažďujú a majú v rámci regiónu najväčšiu príležitosť na realizáciu.

Profesionálne aktivity	Počet odpovedí	Podiel
Zamerané priamo na mesto Košice	30	54,5 %
Pokrytie celého Košického kraja	2	3,6 %
Na území celého Slovenska	12	21,8 %
Týkajúce sa celej Európy	6	10,9 %
Má globálny dosah	5	9,1 %
Spolu	55	100,0 %



Oblasti pôsobenia v kultúrnom a kreatívnom priemysle (KKP)

Rozdelenie oblastí KKP sa zhoduje s časťou Zhrnutie informácií o vzorke uvedenej vyššie; viacerí respondenti pracujú v rôznych oblastiach súčasne. Tento stupeň prekrývania medzi oblasťami je charakteristický pre kultúrny a kreatívny priemysel ako celok – jedna z dlhodobých metodologických diskusií v tejto oblasti sa zameriava na to, ako presne definovať a klasifikovať sektor (napríklad rozdiel medzi prístupom britského DCMS a UNCTAD), pretože štandardné odvetvové klasifikácie (NACE) tieto prekrývania nezohľadňujú dostatočne.

Oblasť KKP	Počet odpovedí	Podiel respondentov
Vizuálne umenie a remeslo	22	40,0 %
Knihy a tlač	16	29,1 %
Dizajn a kreatívne služby	15	27,3 %
Kultúrne dedičstvo	12	21,8 %
Performatívne umenie	8	14,5 %
Iné	8	14,5 %
Audio-vizuálne a interaktívne médiá	7	12,7 %



Dĺžka pôsobenia v kultúrnom a kreatívnom priemysle

Prevažná väčšina respondentov má dlhodobé skúsenosti v tomto sektore – až 65,5 % z nich uviedlo, že pracuje viac ako 10 rokov, zatiaľ čo ďalších 25,5 % pôsobí v priemysle 5 až 10 rokov.

Dĺžka pôsobenia	Počet odpovedí	Podiel
Viac než 10 rokov	36	65,5 %
5 až 10 rokov	14	25,5 %
1 až 5 rokov	4	7,3 %
Menej než 1 rok	1	1,8 %
Spolu	55	100,0 %

Pracovná pozícia respondentov

Najväčšiu skupinu tvoria respondenti pracujúci ako slobodné povolanie (34,5 %), nasledujú riaditelia/riaditeľky (27,3 %) a odborní pracovníci/pracovníčky (21,8 %). V dotazníku sa okrem respondentov zo slobodného povolania zúčastnili aj zástupcovia miestnych organizácií. Medzi ďalšie pracovné pozície, ktoré respondenti zastávajú, patrili pedagóg, umelec, dobrovoľník a dramaturg. Rozmanitosť týchto rolí - od riadenia inštitúcie po dobrovoľnícku činnosť v rámci tej istej vzorky - je typická pre sektor, v ktorom sa profesijné a záujmové aktivity často prelínajú. To je jedným z dôvodov, prečo tradičné ekonomické štatistiky (napríklad podľa NACE kódov) systematicky podceňujú skutočný rozsah kultúrnej a kreatívnej práce. Niektorí respondenti uviedli, že práca v kultúrnom a kreatívnom sektore nie je ich hlavnou oblasťou práce, ale skôr záujmovou činnosťou.

Pracovná pozícia	Počet odpovedí	Podiel
Slobodné povolanie / živnostník	19	34,5 %
Riaditeľ/ka	15	27,3 %
Odborný/á pracovník/pracovníčka	12	21,8 %
Iné (vlastná odpoveď)	5	9,1 %
Manažér/ka	4	7,3 %
Spolu	55	100,0 %



Zdroje financovania

Respondenti mali možnosť vybrať si dva najdôležitejšie finančné zdroje pre svoju prácu alebo organizáciu. Poradie a podiely týchto zdrojov sú v súlade s časťou **Financovanie aktivít** uvedenou vyššie. Respondenti tiež uvádzali, že zdroje sú kumulatívne - časť prostriedkov môže pochádzať aj z rodinného rozpočtu, pretrvávajúca snaha osamostatniť sa od verejných zdrojov a využívajú aj fundraising na zabezpečenie financovania.

Finančné zdroje	Počet odpovedí	Podiel respondentov
Vlastná aktivita	31	56,4 %
Verejné granty na Slovensku (FPU, AVF, KULT MINOR)	22	40,0 %
Samospráva (mesto alebo kraj Košice)	15	27,3 %
Fondy EÚ (Kreatívna Európa, Erasmus+)	8	14,5 %
Súkromné investície	5	9,1 %
Filantropia (sponzoring, dary, 2 %)	4	7,3 %
Iné možnosti	2	3,6 %

Zahraničné aktivity a spolupráca

Respondenti mali možnosť vybrať si viacero odpovedí na otázku týkajúcu sa charakteru zahraničných aktivít. Najbežnejšou formou medzinárodného pôsobenia je spolupráca na medzinárodných projektoch (54,5 %). Takmer tretina respondentov (32,7 %) uviedla, že v súčasnosti nepôsobí medzinárodne. Najsilnejšiu väzbu na zahraničie majú respondenti práve prostredníctvom medzinárodných projektov.

Charakter zahraničnej činnosti	Počet odpovedí	Podiel respondentov
Podieľam sa na medzinárodných projektoch	30	54,5 %
V súčasnosti nemám medzinárodné pôsobenie	18	32,7 %
Predávam alebo ponúkam produkty a služby na zahraničných trhoch	14	25,5 %
Som členom medzinárodných odborných sietí	13	23,6 %
Získavam granty, financovanie alebo dary z medzinárodných zdrojov	7	12,7 %

Spolupráca s rôznymi sektormi

Poradie partnerov zodpovedá časti o Medzisektorovej spolupráci uvedenej vyššie. Výsledky odrážajú zázemie v Košiciach, kde sa nachádzajú vzdelávacie inštitúcie, ktoré sú kľúčové pre celý región, a preto je logické, že spolupráca s nimi je najrozvinutejšia. V rámci iných spoluprác bol spomenutý občiansky sektor a sektor služieb.

Sektor spolupráce	Počet odpovedí	Podiel respondentov
Vzdelávanie, veda a výskum	31	56,4 %
Moja spolupráca sa najviac sústreďuje na vlastný sektor	24	43,6 %
Verejná správa (mesto, kraj, štátne inštitúcie)	23	41,8 %
Služby (turizmus, gastronómia, podujatia)	16	29,1 %
Technológie (IT spoločnosti, digitálne štúdiá)	12	21,8 %
Biznis a priemysel (výroba, obchod)	9	16,4 %
Iné	3	5,5 %

Prekážky v profesionálnej realizácii

Respondenti posúdili rôzne prekážky, ktoré bránia lepšej profesionálnej realizácii v Košiciach na škále od 1 (najmenšia prekážka) po 5 (najväčšia prekážka). Najvýraznejšou prekážkou sú obmedzené zdroje pre dlhodobé inštitucionálne financovanie, predovšetkým mzdy, pričom 56,4 % respondentov ju ohodnotilo číslami 4 alebo 5. Nasleduje obmedzený prístup k investorom a obchodným partnerom, ako aj nedostatočné možnosti financovania v počiatočných fázach. Respondenti najmenej vnímajú rovnosť šancí na úspech ako prekážku. Dominancia finančných prekážok je v súlade s teóriou zdrojovej závislosti (Pfeffer & Salancik, 1978): ak je organizácia dlhodobo závislá od externého, projektovo orientovaného financovania, jej prevádzková stabilita sa stáva systematicky zraniteľnou. Nejde teda len o dôsledok individuálnych zlyhaní jednotlivých organizácií, ale o štrukturálnu charakteristiku financovania, ktorej je sektor vystavený.

Prekážka	Priemer (1-5)	Podiel hodnotení 4-5
Obmedzené zdroje pre dlhodobé inštitucionálne financovanie (mzdy)	3,58	56,4 %
Obmedzený prístup k investorom a obchodným partnerom	3,51	50,9 %
Nedostatočný prístup k financovaniu v počiatočných fázach	3,44	49,1 %
Vyhorenie, malý tím, nedostatok kapacít na inovácie	2,95	36,4 %
Nízka miera prepojenia medzi sektormi	2,89	30,9 %
Nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily	2,65	27,3 %
Rovnosť šancí na úspech	2,56	18,2 %

Prekážky pre profesionálny rozvoj

Na otázku, čo respondentom v Košiciach najviac chýba pre posun na vyššiu profesionálnu úroveň, mali možnosť vybrať viacero odpovedí. Najčastejšie uvádzali nedostatok príležitosti na spoluprácu na projektoch (50,9 %) a financovanie alebo podporu startupov a projektov (47,3 %). Približne tretina respondentov (34,5 %) postráda sieťovanie a kontakty s odborníkmi v danej oblasti. Iba 12,7 % respondentov uviedlo, že im nič nechýba. Medzi ďalšie chýbajúce aspekty respondenti spomenuli materiálne-technické vybavenie, kvalifikovaných odborníkov, rôzne možnosti stretávania a zdieľania informácií, aktívnych členov občianskych združení a pokrytie kultúrnej oblasti v médiách.

Možnosť	Počet odpovedí	Podiel respondentov
Možnosti spolupráce na projektoch	28	50,9 %
Financovanie alebo podpora startupov a projektov	26	47,3 %
Sieťovanie a kontakty s odborníkmi v danej oblasti	19	34,5 %
Priestor (ateliér, coworking)	14	25,5 %
Prístup k mentoringu alebo odbornému poradenstvu	13	23,6 %
Špecializované školenia, kurzy alebo workshopy	13	23,6 %
Prístup k relevantným informáciám a zdrojom	11	20,0 %
Iné	8	14,5 %
Nechýba mi nič	7	12,7 %

Analýza nominácií osôb v dotazníku

Druhá časť dotazníka sa zameriavala na možnosť nominovať 3 až 5 osôb, ktoré respondenti vybrali zo svojho okolia a považovali ich za dôležitú súčasť ekosystému. Dotazník nezisťoval vek nominovaných osôb. Predpokladáme, že vek nominovaných osôb je podobný vekovému zloženiu respondentov, avšak tento predpoklad nemôžeme overiť, a preto ho v časti Diskusia o zisteniach berieme s rezervou. Celkovo bolo nominovaných 167 kontaktov, z toho 44 predstavovalo duplicity, teda opakujúce sa nominácie. Pomer celkového počtu nominácií k počtu unikátnych osôb dosahuje v našich dátach hodnotu 1,36. Pre porovnanie, celoslovenské mapovanie sociálnych inovátorov Nadácie Pontis (2022), ktoré použilo podobnú metódu na oveľa väčšej a viacvlnovej vzorke, dosiahlo hodnotu 1,66. Táto hodnota je do značnej miery ovplyvnená veľkosťou vzorky a počtom počiatočných respondentov, nie vlastnosťou samotnej siete. Porovnanie s Pontisom preto neumožňuje tvrdiť, že jedna sieť je prepojenejšia než druhá. Ide len o orientačný údaj o rozsahu zberu, nie o štrukturálne zistenie. Opakujúce sa nominácie môžu odrážať prekrývanie okruhov oslovených respondentov; vzhľadom na uvedené výhrady ich nemožno interpretovať ako mieru prepojenosti. Väčšina nezrovnalostí, ktoré sme zistili, bola spôsobená tým, že tá istá osoba bola v rôznych nomináciách uvedená rôznymi spôsobmi (diakritika, poradie mena, akademický titul). Tento typ nejasnosti pri identifikácii osôb predstavuje bežný problém aj vo verejných registroch (napr. RPO), kde bez jednotného identifikátora, akým je IČO, nie je možné automaticky určiť, že dva rôzne zápisy sa vzťahujú na tú istú entitu.

Respondenti najčastejšie nominovali tri osoby. Okrem nominácií sme od respondentov získavali aj nasledujúce informácie:

- e-mailový kontakt na nominovanú osobu,
 - mieru osobného kontaktu, či je nominovaná osoba blízkym spolupracovníkom alebo skôr známa osobnosť v ekosystéme,
 - oblasť kultúrneho a kreatívneho sektora, z ktorej bola osoba nominovaná.
- Cieľom týchto otázok bolo zistiť nielen úroveň spolupráce týchto osôb, ale aj mieru ich sieťovania v rámci jednotlivých sektorov.

Oblasť kultúrneho a kreatívneho priemyslu

Nominované osoby pôsobia v oblastiach, ktoré sú v súlade s oblasťami respondentov uvedenými v dotazníku. Reprezentanti vizuálneho umenia a remesla tvoria 22,3 %, nasledujú dizajn a kreatívne služby s podielom 19,6 % a knihy a tlač s 14,3 %. V tejto otázke bolo možné za jednu osobu zaškrtnúť viacero odpovedí, pretože daná osoba môže pôsobiť v rôznych oblastiach.

Oblasť KKP	Počet nominácií	Podiel
Vizuálne umenie a remeslo	50	22,3 %
Dizajn a kreatívne služby	44	19,6 %
Knihy a tlač	32	14,3 %
Kultúrne dedičstvo	27	12,1 %
Audio-vizuálne a interaktívne médiá	26	11,6 %
Iné	24	10,7 %
Performatívne umenie	21	9,4 %
Spolu výberov	224	100,0 %

Intenzita pracovného vzťahu

Z analýzy vyplýva, že 38,8 % nominácií tvorili intenzívne vzťahy (úzka spolupráca už tri roky) a ďalších 28,5 % pravidelný profesijný kontakt. Naopak, len 10,9 % nominácií tvorili povrchné kontakty. Tento trend presne odráža teóriu silných a slabých väzieb, ktorá sa týka metódy snehovej gule (Granovetter, 1973; Heckathorn, 1997): respondenti majú tendenciu nominovať osoby zo svojho najbližšieho okruhu, čo vedie k systematickému podhodnocovaniu väzieb so vzdialenejšími alebo menej viditeľnými časťami ekosystému. Pre interpretáciu siete to naznačuje, že zachytáva predovšetkým jadro aktívne spolupracujúcich aktérov, a nie okraje siete.

Intenzita vzťahu	Počet nominácií	Podiel
Intenzívny - úzko spolupracujeme už tri roky	64	38,8 %
Pravidelný - máme častý profesijný kontakt	47	28,5 %
Príležitostný - spolupracujeme len občas	36	21,8 %
Zbežný - poznáme sa, ale aktívne nespôlpracujeme	18	10,9 %
Spolu	165*	100,0 %

* Dve nominácie z celkových 167 neobsahujú zaznamenanú intenzitu vzťahu; percentá v tabuľke sú vypočítané z 165 nominácií, pri ktorých bol tento údaj uvedený.

Diskusia o zisteniach

Jednotlivé zistenia tejto správy nie sú oddelené. Navzájom sa ovplyvňujú. Nízka spolupráca s podnikmi, dominancia grantového financovania a vysoký podiel skúsených, dlhodobo etablovaných aktérov nie sú tri nezávislé problémy, ale pravdepodobne prejavy jedného a toho istého mechanizmu: uzavretého ekosystému, ktorý je závislý od verejných zdrojov a ktorý sa dlhodobo udržiaval bez potreby vytvárať nové, mostné väzby mimo svojho vlastného jadra. Preto spolupráca na projektoch a sieťovanie patria medzi najčastejšie chýbajúce zdroje (50,9 % a 34,5 %) - nejde o náhodný nedostatok, ale o logický dôsledok doterajšej štruktúry ekosystému.

Podobný vzorec nedostatočnej prepojenosti medzi sektormi, doplnený o slabé zapojenie tzv. vsadených kreatívnych profesionálov mimo jadra sektora, je zdokumentovaný aj v analýzach britských regionálnych kreatívnych klastrov (Creative Industries Policy and Evidence Centre, 2023). Tieto javy sa teda objavujú aj v ekonomicky rozvinutejších prostrediach s dlhšou tradíciou merania kreatívneho sektora, nielen v tranzitných ekonomikách strednej a východnej Európy.

Dominancia obmedzeného financovania ako hlavná prekážka (56,4 %) v kombinácii so zdrojmi financovania (56,4 % vlastná činnosť, 40 % verejné granty, len 9,1 % súkromný kapitál) zodpovedá vzorcu, ktorý teória zdrojovej závislosti opisuje ako typický pre sektory bez rozvinutého súkromného financovania - krátkodobé projektové financovanie namiesto stabilnej inštitucionálnej podpory. Tento vzorec sa spája s vysokým podielom respondentov, ktorí vnímajú vyhorenie a chýbajúce kapacity (36,4 %) ako prekážku, čo predstavuje presne ten typ preťaženia, ktorý vzniká, keď organizácie musia opakovane žiadať o krátkodobé granty namiesto stabilného financovania.

Podobný uzavretý vzorec, ktorý je závislý od verejných zdrojov, zdokumentovali aj Hudec, Remoaldo, Urbančíková a Cadima Ribeiro (2019) pri porovnaní Guimarãesu a Košíc päť rokov po tituloch EHMK, ako aj Nedučin a Krklješ (2022) v Novom Sade. V oboch prípadoch silná počiatočná investícia vytvorila viditeľnú infraštruktúru, avšak automaticky neriešila dlhodobú otázku financovania jej prevádzky ani zapojenia nových generácií aktérov.

Vekové zloženie vzorky, v ktorej 50,9 % respondentov je starších ako 40 rokov, poskytuje zaujímavý kontext, najmä vzhľadom na to, že mnohí z dnešných kľúčových aktérov sa profesijne etablovali okolo projektu Európske hlavné mesto kultúry 2013. Túto súvislosť uvádzame ako plauzibilný kontext, nie ako dokázaný mechanizmus; na jej potvrdenie by bolo potrebné historické sledovanie kariérnych dráh, čo nebolo predmetom tohto mapovania. Nízke zastúpenie generácie do 30 rokov je pravdepodobne výsledkom dvoch súčasne pôsobiacich faktorov: reálne nižšieho zastúpenia tejto generácie v etablovaných rolách sektora a artefaktu metódy, pretože mladší aktéri majú menšiu šancu byť nominovaní zavedenejšími kolegami. Naše dáta nedokážu tieto dva vplyvy oddeliť.

Metodologické obmedzenia siete, jednosmerné nominácie a nezrovnalosti v zápise mien sme priamo opísali pri príslušných zisteniach vyššie, v časti Analýza nominácií osôb v dotazníku a Intenzita pracovného vzťahu. Neopakujeme ich tu, avšak platia pre interpretáciu siete ako celku.



ZÁVER

Mapovanie ukázalo, že kultúrny a kreatívny sektor v Košiciach funguje skôr ako prepojený, no sektorovo uzavretý ekosystém, než ako súbor samostatných podnikov. Toto zistenie je v súlade s tým, ako súčasná odborná literatúra koncepčne definuje sektor, a priamo ovplyvňuje, aký typ podpory bude najefektívnejší pre jeho rozvoj. Pre prácu s komunitou kultúrnych a kreatívnych aktérov je nevyhnutné poznať ich potreby a výzvy, keďže samotné dáta v tejto oblasti nič také neodhaľujú. Rovnako je dôležité vedieť, kto sú vlastne aktéri kultúrneho a kreatívneho priemyslu a či sa v tomto priestore objavujú aj nové tváre a nové generácie. Košický a prešovský kraj sú podľa demografickej správy Európskej komisie z roku 2025 (European Commission, 2025) zaradené medzi regióny EÚ s najvyšším rizikom straty mladých ľudí, pričom Košice od roku 2011 zaznamenali pokles počtu obyvateľov o približne 7 %, čo súvisí najmä s presunom za prácou do Bratislavy. Toto mapovanie síce nemeria migráciu, avšak poskytuje kontext, prečo je udržanie mladých kreatívnych profesionálov v meste dôležitou témou. V nasledujúcich obdobiach sa budeme snažiť poskytnúť novým generáciám potrebnú podporu a motiváciu, aby zostali v meste. Nemôžeme však zabúdať ani na etablovaných hráčov, ktorí v ekosystéme pôsobia dlhodobo, disponujú know-how a svojou činnosťou prispievajú k zlepšovaniu profesionálneho prostredia, ako aj kvality života v meste.



Zistenia z Košíc sa v mnohých ohľadoch zhodujú s informáciami uvedenými v rozsiahlej odbornej literatúre o mestách, ktoré získali titul Európske hlavné mesto kultúry. Napríklad porovnávacia štúdia medzi Guimarãesom a Košicami (Hudec et al., 2019) opisuje podobný vzorec: silnú hrdosť a viditeľnosť mesta ako dlhodobý prínos tohto titulu, spolu s pretrvávajúcou otázkou, ako udržať túto energiu aj v nasledujúcich generáciách aktérov. Skúsenosť Liverpoolu z roku 2008 (García, Melville & Cox, 2010) taktiež naznačuje, že samotná realizácia veľkého kultúrneho projektu automaticky nezaručuje úspech. Je potrebné aktívne a dlhodobé plánovanie, ktoré prežije samotný rok titulu.

Košice sa tak zapájajú do širšej medzinárodnej diskusie o tom, ako sekundárne priemyselné mestá po významnej kultúrnej investícii udržuujú a obnovujú svoj kreatívny ekosystém. Túto cestu prešli Glasgow v roku 1990, Liverpool, Guimarães, a v postsocialistickom kontexte Riga, Plzeň, Wrocław a Nový Sad. Táto analýza predstavuje košický príspevok do tejto diskusie, pričom obsahuje vlastné špecifiká, ktoré budú doplnené ďalším zberom dát a spoluprácou s aktérmi.

Tento výskum sme uskutočnili prostredníctvom poskytnutých kontaktov s cieľom zmapovať ekosystém kultúrneho a kreatívneho priemyslu v meste. Náš predpoklad, že jedným výskumom oslovíme dostatočne širokú a angažovanú vzorku aktérov, sa nepotvrdil, a preto bude potrebné databázu počas trvania projektu ďalej rozširovať, ideálne aj prostredníctvom rozhovorov a iných metód, ktoré dotazník nepokryl. To platí najmä pre mladšiu generáciu do 30 rokov, ktorú sa nám nepodarilo osloviť vo významnejšej miere. Podpora nových generácií a ich profesionálneho rastu v meste je jedným z predpokladov rastu kultúrneho a kreatívneho priemyslu v Košiciach.



Literatúra

- Bakhshi, H., Freeman, A., & Higgs, P. (2013). A dynamic mapping of the UK's creative industries. Nesta. <https://www.nesta.org.uk/report/a-dynamic-mapping-of-the-uks-creative-industries/>
- Borges, V. (2025). Grant-flipping across Europe: How Portuguese artists navigate precarity to sustain aspirations beyond recognition. Poetics, 113, Article 102059. <https://doi.org/10.1016/j.poetic.2025.102059>
- Creative Industries Policy and Evidence Centre. (2023). Northern England's creative industries background paper. PEC. <https://pec.ac.uk/>
- de Bernard, M., Comunian, R., & Gross, J. (2022). Cultural and creative ecosystems: A review of theories and methods, towards a new research agenda. Cultural Trends, 31(4), 332-353. <https://doi.org/10.1080/09548963.2021.2004073>
- European Commission, Joint Research Centre. (2025). Demographic outlook on "Right to Stay" - Beyond the Letta report. Publications Office of the European Union.
- Eurostat. (2022). Culture statistics – Self-employment in cultural occupations. Eurostat Statistics Explained. <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/>
- García, B. (2005). Deconstructing the city of culture: The long-term cultural legacies of Glasgow 1990. Urban Studies, 42(5-6), 841-868. <https://doi.org/10.1080/00420980500107532>
- García, B., Melville, R., & Cox, T. (2010). Creating an impact: Liverpool's experience as European Capital of Culture. University of Liverpool, Impacts 08.
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. American Journal of Sociology, 78(6), 1360-1380. <https://doi.org/10.1086/225469>
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. American Journal of Sociology, 91(3), 481-510. <https://doi.org/10.1086/228311>
- Heckathorn, D. D. (1997). Respondent-driven sampling: A new approach to the study of hidden populations. Social Problems, 44(2), 174-199. <https://doi.org/10.2307/3096941>
- Hudec, O., & Džupka, P. (2016). Culture-led regeneration through the young generation: Košice as the European Capital of Culture. European Urban and Regional Studies, 23(3), 531-538. <https://doi.org/10.1177/0969776414528724>
- Hudec, O., Remoaldo, P. C., Urbančíková, N., & Cadima Ribeiro, J. A. (2019). Stepping out of the shadows: Legacy of the European Capitals of Culture, Guimarães 2012 and Košice 2013. Sustainability, 11(5), Article 1469. <https://doi.org/10.3390/su11051469>
- McPherson, M., Smith-Lovin, L., & Cook, J. M. (2001). Birds of a feather: Homophily in social networks. Annual Review of Sociology, 27(1), 415-444. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.27.1.415>
- Mooney, G. (2004). Cultural policy as urban transformation? Critical reflections on Glasgow, European City of Culture 1990. Local Economy, 19(4), 327-340. <https://doi.org/10.1080/0269094042000286837>
- Nadácia Pontis & Ashoka. (2022). Analýza trendov a bariér pre rozvoj sociálnych inovácií na Slovensku (Mapa sociálnych inovátorov). Nadácia Pontis.
- Nedučin, D., & Krklješ, M. (2022). Culture-led regeneration of industrial brownfield hosting temporary uses: A post-socialist context - Case study from Novi Sad, Serbia. Sustainability, 14(23), Article 16150. <https://doi.org/10.3390/su142316150>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). The external control of organizations: A resource dependence perspective. Harper & Row.
- Sagger, H., Philips, J., & Haque, M. (2021). Valuing culture and heritage capital: A framework towards informing decision making. Department for Digital, Culture, Media and Sport.

Fotografie

- Zdroj: FOTOBANKA Creative Industry Košice, n.o.

